



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

DECRETO No. **651** DE

(22 DIC 2025)

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ, D.C.

En uso de sus facultades legales, en especial las conferidas en el numeral 1º de artículo 315 de la Constitución Política, los numerales 1, 3 y 4 del artículo 38 del Decreto Ley 1421 de 1993 y,

CONSIDERANDO QUE:

El Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia dispuso que “(...) *La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.* (...)”.

El artículo 39 del Decreto Distrital 479 de 2024 consigna el Modelo de Gestión Jurídica Pública del Distrito Capital, como un sistema integral dirigido a la administración, orientación, desarrollo y seguimiento de la gestión jurídica en la ciudad, en busca de alcanzar altos estándares de eficiencia y seguridad jurídica que faciliten la toma de decisiones, la protección de los intereses del Distrito Capital y la prevención del daño antijurídico. Dentro de este, el artículo 50 de dicho decreto establece la “Producción normativa” como el proceso a través del cual se preparan, proyectan y suscriben los documentos y actos administrativos por parte de las entidades distritales.

La “Producción normativa” ocupa un espacio central en la implementación de las políticas públicas y de los planes y programas institucionales, siendo el medio a través del cual se materializan jurídicamente gran parte las decisiones del Distrito.

En el marco del proceso de “Producción normativa”, el Distrito Capital cuenta con la Política de Gobernanza Regulatoria, que tiene por objetivo general garantizar que las normas expedidas en el Distrito Capital resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, atendiendo a un procedimiento estandarizado de alta calidad que promueva la seguridad jurídica, conforme al artículo 62 del Decreto Distrital 479 de 2024.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 2 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Dentro de la Política de Gobernanza Regulatoria, el artículo 65 del Decreto Distrital 479 de 2024 establece el ciclo de gobernanza regulatoria que debe seguirse para la expedición de los actos administrativos con contenido regulatorio. Así, el artículo 74 del referido decreto prevé la fase de evaluación, mediante la cual la administración analiza las regulaciones expedidas y determina la necesidad de depurarlas, racionalizarlas, compilarlas y evaluarlas de forma ex – post, para asegurar regulaciones eficaces y eficientes.

Dentro de las alternativas para la racionalización, el Documento Técnico de la Política de Gobernanza Regulatoria incorporado en el Decreto Distrital 479 de 2024, incluye los actos o documentos administrativos únicos, a partir de los cuales “(...) *Las entidades y organismos distritales podrán compilar en una sola norma todos los aspectos normativos que regulan o reglamenten un sector administrativo de coordinación o una temática específica*”.

El numeral 6.6.3. del Documento Técnico de la Política de Gobernanza Regulatoria, establece que la depuración normativa, conforme a lo establecido en la Ley 2085 de 2021, “(...) *es el instrumento que permite decidir la pérdida de vigencia y derogación de grupos de cuerpos normativos de conformidad con los criterios de obsolescencia, contravención al régimen constitucional actual, derogatoria orgánica, cumplimiento del objeto de la norma, vigencia temporal y no adopción como legislación permanente.*”

El Acuerdo Distrital 927 de 2024, “*Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2024-2027 ‘Bogotá Camina Segura’*” incorporó la meta sectorial 360, en el objetivo estratégico “*Bogotá confía en su gobierno*”, - Programa 5.33 Fortalecimiento institucional para un gobierno confiable-, que prevé “*Elaborar 15 decretos reglamentarios uno para cada sector de la administración distrital como parte de una estrategia de mejora normativa en la ciudad*”,

La racionalización y simplificación del ordenamiento jurídico es una de las principales herramientas para fortalecer el Estado de derecho, facilitar el cumplimiento de la ley,

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 3 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

mejorar la gestión pública, asegurar la eficiencia económica y social del sistema legal y para afianzar la seguridad jurídica.

La compilación de decretos distritales busca recoger en un solo cuerpo normativo las disposiciones de naturaleza reglamentaria de cada sector, sin que dicha compilación implique la creación de nuevo derecho, la renovación de plazos expirados o la imposición o asignación de nuevas obligaciones o competencias.

La tarea de compilar, depurar y racionalizar las normas de carácter reglamentario implica, en muchos casos, la actualización de la normativa compilada para que se ajuste a la realidad institucional y jurídica vigente, lo cual conduce a una armonización de las normas compiladas, sin que se realicen modificaciones en su contenido sustancial. En consecuencia: (i) la redacción de algunas disposiciones se ha modificado para que su sentido se adapte al momento de expedición de este decreto, sin modificar su contenido material; (ii) algunas normas se actualizaron respecto a las dependencias responsables de darles cumplimiento, en atención a las reformas institucionales realizadas en el sector; (iii) se incorporaron los parámetros del Departamento Administrativo del Servicio Civil sobre lenguaje claro e incluyente y (iv) se actualizaron las referencias normativas.

En tal sentido, la compilación efectuada a través de este decreto no implica el renacimiento de las obligaciones originalmente consignadas o la reasignación de las competencias atribuidas en los decretos compilados. Si estas obligaciones y competencias se incluyen de nuevo en esta compilación es porque, al referirse a ellas, se otorga al operador jurídico –y al intérprete- de la norma el contexto necesario para interpretar el sentido de las disposiciones restantes.

El presente Decreto Único Sectorial deroga las disposiciones que son objeto de compilación a fin de sintetizar la normativa del sector en un único instrumento regulatorio, sin afectar las situaciones jurídicas consolidadas. Esto es, que si bien este decreto deroga las normas que son compiladas, los efectos jurídicos de las mismas se mantienen de manera *ultraactiva* con la expedición del presente decreto, y sin solución de continuidad.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 4 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Este Decreto Único Sectorial es resultado de un proceso de inventario normativo en el que se identificaron las normas reglamentarias del sector y de un proceso de valoración jurídica que determinó la vigencia de cada una de las normas inventariadas con el fin de decidir si se encuentran vigentes y, por tanto, si deben ser derogadas o deben ser compiladas por continuar aún vigentes.

En desarrollo de lo establecido en la Ley 2085 de 2021 “*por medio de la cual se adopta la figura de la depuración normativa, se decide la pérdida de vigencia y se derogan expresamente normas de rango legal*” y en la Cartilla de Depuración Normativa del Ministerio de Justicia y del Derecho, la depuración normativa incluye, entre otros, los criterios de: (i) obsolescencia, (ii) contravención de forma evidente el régimen constitucional vigente, (iii) duplicidad normativa, (iv) reproducción de normas que han sido declaradas inexequibles, nulas o que actualmente se encuentran suspendidas, (v) cumplimiento o agotamiento del objeto - cesación de efectos jurídicos, (vi) vigencia temporal - cumplimiento de un término de vigencia transitorio o de una condición resolutoria y (vii) decaimiento - desaparición de los fundamentos jurídicos o fácticos de la norma.

A su vez, en virtud del ejercicio de compilación normativa, este decreto busca unificar los decretos reglamentarios del sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo del Distrito Capital y depurar la normativa conforme a los criterios de la Ley 2085 de 2021, disponiendo la derogatoria expresa de las disposiciones que han perdido vigencia. No obstante, en este decreto único no se compilan las disposiciones que definen la estructura administrativa de las entidades descentralizadas del sector Desarrollo Económico, porque dicha regulación se encuentra consignada en normativa de jerarquía distinta a la que emanan de la facultad reglamentaria del/la alcalde/sa mayor de Bogotá.

El sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo, conforme lo dispone el artículo 74 del Acuerdo Distrital 257 de 2006 tiene por objeto: “(...) *crear y promover condiciones que conduzcan a incrementar la capacidad de producción de bienes y servicios en Bogotá, de modo que se garantice un soporte material de las actividades económicas y laborales que permitan procesos productivos, de desarrollo de la iniciativa y de inclusión económica que hagan efectivos los derechos de las personas y viables el avance social y material del*

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 5 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Distrito Capital y sus poblaciones, en el marco de la dinámica ciudad región”. En consecuencia, este decreto compila la mayoría de las competencias asignadas a las entidades del sector central y descentralizado de este sector, pero nada obsta para que otras competencias asignadas a dichas entidades se encuentren compiladas en decretos únicos de otros sectores.

Tanto el inventario normativo que sirvió de base para la elaboración de este decreto compilatorio, como el proyecto de decreto, fueron respectivamente objeto de publicación a través de la página LegalBog durante los días 13 de mayo de 2025 y 04 de junio de 2025 y del 14 de noviembre de 2025 al 29 de noviembre de 2025 de con el propósito de surtir el proceso de consulta pública e incentivar la participación ciudadana incidente.

Con el objetivo de compilar, depurar y actualizar las normas que rigen en el sector, y contar con un instrumento idóneo para el mismo, se hace necesario expedir el presente Decreto Único Sectorial.

En mérito de lo expuesto,

DECRETA:

Artículo 1º. Objeto y ámbito de aplicación. El objeto de este Decreto es compilar, depurar y racionalizar los decretos vigentes del sector administrativo de Desarrollo Económico, Industria y Turismo, expedidos por el/la Alcalde/sa Mayor de Bogotá en ejercicio de las facultades reglamentarias conferidas para ello.

LIBRO 1 ESTRUCTURA DEL SECTOR DESARROLLO ECONÓMICO, INDUSTRIA Y TURISMO

Artículo 2. Integración del Sector Administrativo de Desarrollo Económico, Industria y Turismo. El sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo se encuentra conformado por la Secretaría Distrital de Desarrollo, entidad cabeza de sector, por el Instituto para la Economía Social – IPES y por el Instituto Distrital de Turismo como entidades adscritas, y

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 6 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

por la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región-Invest In Bogotá como entidad vinculada.

**PARTE 1
SECTOR CENTRAL**

**TÍTULO 1
CABEZA DEL SECTOR – SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO
ECONÓMICO**

**CAPÍTULO 1
OBJETO Y FUNCIONES GENERALES DE LA SECRETARÍA
DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Artículo 3. Objeto. La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación de políticas de Desarrollo Económico de las actividades comerciales, empresariales y de turismo del Distrito Capital, que conlleve a la creación o revitalización de empresas, y a la generación de empleo y de nuevos ingresos para los ciudadanos y ciudadanas en el Distrito Capital.

(Artículo 1, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 4. Funciones. La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, tendrá las siguientes funciones básicas:

1. Formular, orientar y coordinar las políticas, planes, programas y proyectos en materia de desarrollo económico y social de Bogotá relacionados con el desarrollo de los sectores productivos de bienes y servicios en un marco de competitividad y de integración creciente de la actividad económica.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 7 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

2. Liderar la política de competitividad regional, la internacionalización de las actividades económicas, las relaciones estratégicas entre los sectores público y privado y la asociatividad de las distintas unidades productivas.
3. Formular, orientar y coordinar las políticas para la generación de empleo digno e ingresos justos, y estímulo y apoyo al emprendimiento económico y al desarrollo de competencias laborales. En este sentido, participará en la elaboración y ejecución de la política de generación de empleo y la competitividad de las personas discapacitadas.
4. Coordinar con las autoridades competentes la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas y estrategias en materia de desarrollo económico sostenible tanto urbano como rural, en los sectores industrial, agropecuario, de comercio y de abastecimiento de bienes y servicios y de turismo de pequeña y gran escala.
5. Formular, orientar y coordinar las políticas, planes y programas para la promoción del turismo y el posicionamiento del Distrito Capital como destino turístico sostenible, fomentando la industria del turismo y promoviendo la incorporación del manejo ambiental en los proyectos turísticos.
6. Coordinar con los municipios aledaños, dentro de lo que se considera Bogotá Ciudad Región, la elaboración de planes, programas y en general todo lo atinente a las políticas del sector Turismo.
7. Coordinar con las autoridades competentes la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas y estrategias en materia de abastecimiento de alimentos y seguridad alimentaria, promoviendo la participación de las organizaciones campesinas y de tenderos.
8. Formular, orientar y coordinar la política de incentivos a la inversión nacional y extranjera.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 8 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

9. Formular, orientar y coordinar la política para la creación de instrumentos que permitan el incremento y la mejora de competencias y capacidades para la generación de ingresos en el sector informal de la economía de la ciudad, con miras a facilitar su inclusión en la vida económica, el desarrollo de condiciones que les garanticen su autonomía económica y el mejoramiento progresivo del nivel de vida.
10. Formular, orientar y coordinar políticas de incentivos para propiciar y consolidar la asociación productiva y solidaria de los grupos económicamente excluidos.
11. Coordinar conjuntamente con la Secretaría de Planeación, la articulación del Distrito Capital con el ámbito regional para la formulación de políticas y planes de desarrollo conjuntos, procurando un equilibrio entre los aspectos económicos y medio ambiente inherentes a la región.
12. Formular, orientar y coordinar políticas para el desarrollo de microempresas, famiempresas, empresas asociativas y pequeñas y mediana empresa.
13. Desarrollar y estructurar estrategias conducentes a la bancarización de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, que faciliten y democratizen el acceso al crédito.
14. Formular y coordinar políticas para propiciar la realización de convenios con organizaciones populares y de economía solidaria que implementen proyectos productivos y de generación de empleo.
15. Coordinar con la Secretaría General, la implementación de las estrategias de cooperación y asistencia técnica de carácter internacional dirigidas a mejorar los niveles de competitividad y la generación de economías de escala.
16. Formular y orientar la política de ciencia, tecnología e innovación del Distrito Capital, en coordinación con las Secretarías Distritales de Planeación y de Educación.

(Artículo 2, Decreto Distrital 437 de 2016)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 9 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA INTERNA Y FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS

Artículo 5. Estructura Interna. Para el desarrollo de su objeto, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico tendrá la siguiente estructura organizacional:

1. Despacho de Secretaría.
 - 1.1. Oficina Asesora de Planeación.
 - 1.2. Oficina Asesora de Comunicaciones.
 - 1.3. Oficina de Control Interno.
 - 1.4. Oficina de Control Disciplinario Interno.
 - 1.5. Oficina Jurídica.
2. Subsecretaría de Desarrollo Económico.
3. Dirección de Estudios de Desarrollo Económico.
 - 3.1. Subdirección de Información y Estadísticas.
 - 3.2. Subdirección de Estudios Estratégicos.
4. Dirección de Competitividad Bogotá Región.
 - 4.1. Subdirección de Innovación y Productividad.
 - 4.2. Subdirección de Internacionalización.
5. Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo.
 - 5.1. Subdirección de Emprendimiento y Negocios.
 - 5.2. Subdirección de Empleo y Formación.
 - 5.3. Subdirección de Financiamiento e Inclusión Financiera.
 - 5.4. Subdirección de Intermediación, Formalización y Regulación Empresarial.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 10 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

6. Dirección de Economía Rural y Abastecimiento Alimentario.

6.1. Subdirección de Economía Rural.

6.2. Subdirección de Abastecimiento Alimentario.

7. Dirección de Gestión Corporativa.

7.1. Subdirección Administrativa y Financiera.

7.2. Subdirección de Informática y Sistemas.

(Artículo 3, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 1 del Decreto Distrital 100 de 2023)

Artículo 6. Despacho de Secretaría. Son funciones del Despacho de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Orientar, para adopción del Alcalde o Alcaldesa Mayor, la formulación de las políticas y estrategias en materia de desarrollo económico y social en el Distrito Capital que propicien el desarrollo de los sectores productivos de bienes y servicios en un marco de competitividad y de integración de la actividad económica tendiente a un crecimiento económico sostenible.
2. Orientar la formulación de políticas y estrategias de fomento de la red empresarial de la ciudad que fortalezca el tejido productivo y la participación de la micro y pequeña empresa al desarrollo económico del Distrito Capital.
3. Diseñar las políticas y estrategias para el Distrito Capital que permitan consolidar y fomentar la red empresarial de la ciudad, promoviendo el mejoramiento de la base productiva.
4. Dirigir el diseño, implementación y seguimiento de planes, programas y proyectos que promuevan la incorporación de la ciencia y la tecnología a la producción y el Desarrollo del Sector Económico en el Distrito Capital, y establecer vínculos con las

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2024 Pág. 11 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

universidades, los institutos y centros de desarrollo tecnológico y el sector académico en general dirigidos a dicho fin.

5. Orientar, para adopción del Alcalde o Alcaldesa Mayor, la formulación de las políticas y estrategias de fomento del aparato productivo del Distrito Capital, hacia la inserción en los mercados globales y que propicien la atracción de inversiones extranjeras y nacionales para la ciudad, en coordinación con la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región.
6. Orientar y coordinar las actuaciones que permitan la generación de empleo, y de ingresos garantizando niveles adecuados de calidad de vida para la población establecida en la ciudad y condiciones favorables para solventar los problemas asociados con el desempleo.
7. Orientar la política, estrategias y acuerdos necesarios para el desarrollo de las operaciones con el sector privado y las comunidades organizadas para la creación, crecimiento y consolidación de empresas para la ciudad y el diseño de mecanismos apropiados para identificar personas naturales y jurídicas con iniciativas y talento empresarial.
8. Adelantar las gestiones ante el nivel nacional y regional para articular la política, los planes, programas y proyectos de Desarrollo Económico del Distrito Capital con los del nivel nacional y proponer los ajustes a la política y normativa nacional que sean necesarios y convenientes.
9. Desarrollar estudios económicos estratégicos, regulatorios, de evaluación y seguimiento, que sean de interés para la ciudad y coordinar con las autoridades competentes la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas y estrategias en materia de desarrollo económico sostenible tanto urbano como rural, en los sectores industrial, agropecuario, de comercio y abastecimiento de bienes y servicios de turismo de pequeña y gran escala.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 12 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

10. Desarrollar y estructurar estrategias conducentes a la bancarización de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, que faciliten y democratizen el acceso al crédito.
11. Formular, orientar y coordinar la política para la formación y capacitación que permitan el incremento y la mejora de competencias y capacidades para la generación de ingresos, en particular hacia el sector gobierno, el sector de integración social y el sector ambiente.
12. Formular las políticas, programas y proyectos relacionados con la promoción turística de Bogotá y el desarrollo de actividades productivas asociadas, y coordinar las campañas y actividades de marketing de la ciudad-región a nivel distrital, regional, nacional e internacional.
13. Proponer al Alcalde o Alcaldesa Mayor los proyectos de acuerdo que deban presentarse al Concejo de Bogotá en relación con el Sector de Desarrollo Económico, así como los proyectos de decreto que reglamenten la gestión del Sector.
14. Constituir las instancias de coordinación interinstitucional que sean necesarias para el desarrollo de las políticas de su competencia.
15. Participar en representación del Alcalde o Alcaldesa Mayor en las Juntas Directivas e instancias en las que la Secretaría sea delegada.
16. Conocer y fallar en segunda instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra los servidores públicos de la entidad.
17. Ejecutar las sanciones disciplinarias impuestas a los/las servidore/as públicos/as de la entidad.
18. Las demás que se deriven de las disposiciones legislativas y reglamentarias.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 13 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 4, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 2 del Decreto Distrital 100 de 2023)

Artículo 7. Oficina Asesora de Planeación. Son funciones de la Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Asesorar a la Secretaría del Despacho en la formulación del plan estratégico y la implementación de los planes operativos, realizar su seguimiento, así como evaluarlos resultados y proponer los ajustes necesarios para el logro de los objetivos propuestos.
2. Formular y coordinar, con las diferentes dependencias, la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión de conformidad con los lineamientos del Plan de Desarrollo del Distrito Capital, el plan estratégico de la entidad y los requerimientos de las demás entidades.
3. Asesorar y orientar la implementación de los planes operativos de las dependencias; con el fin de hacer el seguimiento y evaluación de los resultados y proponer los ajustes necesarios para el logro de los objetivos propuestos.
4. Asesorar y coordinar con las diferentes dependencias los mecanismos de la autoevaluación de la gestión; con el fin de realizar el seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos y metas de los planes operativos alineados con el plan estratégico de la entidad.
5. Formular y coordinar con la Dirección de Gestión Corporativa de la Secretaría, el anteproyecto anual de presupuesto de inversión y de funcionamiento; en concordancia con el plan estratégico y los planes operativos de la entidad.
6. Realizar el control y seguimiento de la gestión presupuestal y financiera de la entidad formulando oportunamente las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 14 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

7. Realizar informes, documentos e indicadores para el seguimiento y evaluación de las intervenciones, proyectos y programas a cargo de la entidad, que permitan establecer su contribución al desarrollo económico de la ciudad y emitir recomendaciones tendientes al mejoramiento continuo en la toma de decisiones de política pública.
8. Establecer lineamientos metodológicos para la formulación de estrategias y políticas relacionadas con los estándares y elementos de control del Sistema Integrado de Gestión, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente.
9. Asesorar, diseñar, estructurar, proponer y ejecutar programas de gestión integral y mejoramiento continuo para implantar al interior de la entidad, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional.
10. Elaborar los informes solicitados por los niveles internos y externos relacionados con los temas del sistema integrado de gestión, plan estratégico, planes operativos y proyectos de inversión.
11. Responder por el buen uso de los recursos asignados a la dependencia para la ejecución de los programas propios de la misma, teniendo en cuenta la planeación efectuada y las normas existentes al respecto en la entidad y en la legislación vigente.
12. Preparar y presentar los informes sobre los asuntos de la oficina, que les sean requeridos por la Secretaría o por otras instancias o autoridades de control competentes.
13. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 5, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 8. Oficina Jurídica. - Son funciones de la Oficina Jurídica de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 15 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

1. Asesorar y apoyar en materia jurídica al Despacho y a las demás dependencias de la Secretaría.
2. Dirigir y revisar en los aspectos jurídicos, los proyectos de acuerdo, decreto, resolución o cualquier otro acto administrativo que sea sometido a su consideración y que tengan relación con los asuntos de competencia de la Secretaría.
3. Hacer seguimiento y formular observaciones, cuando haya lugar, a los proyectos de ley, acuerdo, decreto, u otra normativa relacionada con temas de competencia de la Secretaría.
4. Establecer, desarrollar, evaluar y aplicar pautas y directrices para el desarrollo normativo que le corresponde a la Secretaría.
5. Emitir conceptos, absolver consultas y responder derechos de petición que en materia jurídica formulen los ciudadanos o ciudadanas, las distintas dependencias de la Secretaría y las autoridades en general, que tengan relación con los asuntos de competencia de la entidad.
6. Unificar, recopilar y estandarizar los conceptos relevantes sobre las diferentes normas en materia económica, u otros temas relacionados con los asuntos de competencia de la Secretaría.
7. Autenticar las copias de los documentos que reposen en los archivos de las diferentes dependencias de la Secretaría, de conformidad con la normatividad vigente.
8. Orientar a las dependencias en la estructuración y viabilidad jurídica de las políticas, programas, proyectos y decisiones administrativas que se formulen y desarrollen en cumplimiento de las competencias asignadas, para que se ajusten a las normas que crea la entidad y regulan sus procesos misionales.
9. Ejercer la representación judicial de la Secretaría en los diferentes procesos y ante las instancias judiciales y administrativas, de conformidad con la delegación y bajo

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 16 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

las directrices e instructivos que en materia de defensa judicial se establezcan en el Distrito Capital.

10. Gestionar el suministro a la Alcaldía Mayor de las informaciones y documentos necesarios para la defensa de los intereses del Distrito Capital, en los juicios en que éste sea parte y que tengan relación con la competencia asignada a la Secretaría, de manera coherente, eficiente y oportuna.
11. Sustanciar las solicitudes de revocatoria y recursos interpuestos contra los actos administrativos proferidos por el Despacho.
12. Atender las diligencias administrativas que le comisione o delegue el o la Jefe del Organismo.
13. Adelantar las investigaciones, estudios y análisis jurídicos sobre áreas o temas propios de la Secretaría, llevando a cabo la revisión de la normatividad, doctrina y jurisprudencia existente en relación con éstos, a fin de formular los diagnósticos y recomendaciones que sean del caso.
14. Formular propuestas de desarrollo del marco jurídico distrital y nacional, en coordinación con la Dirección de Estudios de Desarrollo Económico, sobre materias de competencia de la Secretaría.
15. Dirigir, orientar y vigilar la aplicación de normas y políticas en materia de contratación administrativa en todas las etapas del proceso.
16. Adelantar en coordinación con las diferentes dependencias de la entidad, los procesos de selección de proponentes, celebración, ejecución y liquidación de contratos, con el fin de garantizar que éstos se ajusten al marco legal.
17. Absolver las peticiones que en relación con la celebración, ejecución y liquidación de los acuerdos de voluntades que suscriba la entidad, y de las diferentes etapas de

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 17 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

los procesos de selección, formulen las diferentes dependencias de la Secretaría y los particulares.

18. Llevar y mantener actualizado el sistema de información previsto para diligenciar, publicitar, registrar y hacer seguimiento de todos los procesos contractuales que adelante la Secretaría.
19. Ejercer la Secretaría Técnica del Comité de Contratación, para lo cual deberá preparar los documentos e informes de los procesos adelantados por la entidad.
20. Dirigir y coordinar la elaboración y revisión de los proyectos de resoluciones, actos administrativos, contratos, convenios interinstitucionales y con organismos nacionales, internacionales y con la Banca Multilateral, que le corresponda suscribir al Despacho o al Alcalde o Alcaldesa Mayor.
21. Adelantar la etapa de juzgamiento y notificación del fallo en primera instancia de los procesos disciplinarios contra los/as servidores/as y ex servidores/as de la entidad, de conformidad con el Código General Disciplinario o aquella norma que lo modifique o sustituya y las demás disposiciones vigentes sobre la materia.
22. Mantener actualizados los sistemas de información de los procesos disciplinarios en la etapa de juzgamiento de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en los aplicativos dispuestos para tal fin por las autoridades correspondientes.
23. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 6, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 3 del Decreto Distrital 100 de 2023)

Artículo 9. Oficina Asesora de Comunicaciones. Son funciones de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 18 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

1. Asesorar a la Secretaría de Desarrollo Económico en la formulación de políticas y estrategias de comunicación.
2. Asesorar a la Secretaría de Desarrollo en el manejo de la imagen institucional y en la divulgación de la gestión institucional.
3. Realizar seguimiento a las noticias y hechos relacionados con la actividad de la entidad.
4. Mantener y gestionar relaciones con medios de comunicación.
5. Liderar los procesos de comunicación interna por los medios y canales institucionales.
6. Coordinar la elaboración, edición, impresión y divulgación de las publicaciones o piezas de comunicación de la Secretaría.
7. Velar por el uso eficaz del manual de imagen institucional y por la solidez de los contenidos que produzca la entidad en materia de comunicación interna o externa.
8. Coordinar el desarrollo del plan estratégico de comunicaciones, las campañas de divulgación y comunicación sobre los logros institucionales, acontecimientos, eventos y actos que se impulsen en la Secretaría.
9. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 7, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 10. Oficina de Control Interno. son funciones de la Oficina de Control Interno de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 19 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

1. Verificar el cumplimiento de las funciones y objetivos de la Secretaría de Desarrollo Económico y retroalimentar los procesos de mejoramiento de la gestión.
2. Evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al Secretario/a recomendaciones para su manejo.
3. Asesorar y apoyar a las dependencias de la Secretaría en el mejoramiento del Sistema de Control Interno.
4. Efectuar la verificación y seguimiento a la formulación, ejecución y resultados de los planes, programas, procedimientos y metodologías para el fortalecimiento y evaluación del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría.
5. Evaluar los informes resultantes de la gestión de la entidad.
6. Evaluar la prestación de los servicios encomendados a la Secretaría.
7. Evaluar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana diseñados por la entidad, así como la atención de quejas y reclamos para garantizar la prestación de los servicios.
8. Presentar informes sobre austeridad en el gasto a los organismos de control y dependencias internas correspondientes.
9. Verificar la ejecución del control previo administrativo a los contratos, de conformidad con las normas vigentes.
10. Dirigir el seguimiento a los planes de mejoramiento suscritos por la Secretaría con otros órganos de control, con el fin de verificar su cumplimiento y rendir los informes respectivos a dichos entes.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 20 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

11. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 8, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 11. Oficina de Control Disciplinario Interno. Son funciones de la Oficina de Control Disciplinario Interno, las siguientes:

1. Adelantar la etapa de instrucción disciplinaria dentro los procesos cursados en contra de los/as servidores(as) y ex servidores(as) de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, de conformidad con lo dispuesto en las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
2. Mantener actualizados los sistemas de información de los procesos disciplinarios en la etapa de instrucción de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en los aplicativos dispuestos para tal fin por las autoridades correspondientes.
3. Fijar los procedimientos operativos disciplinarios acorde con las normas vigentes y las pautas señaladas por la Dirección Distrital de Asuntos Disciplinarios de la Secretaría Jurídica Distrital.
4. Efectuar el seguimiento a la ejecución de las sanciones que se impongan a los servidores(as) y ex servidores(as) de la entidad, de manera oportuna y eficaz.
5. Orientar a los servidores(as) públicos(as) de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en la prevención de la sanción disciplinaria y dar aplicación a las políticas que en materia preventiva se expidan por parte de la Secretaría Jurídica Distrital.
6. Surtir el proceso de notificación y/o comunicación y organización documental de los expedientes disciplinarios que conozca en la etapa de instrucción en los términos y forma establecida en la normatividad disciplinaria vigente.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 21 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

7. Atender y responder las peticiones y requerimientos relacionados con asuntos de su competencia, de manera oportuna, eficaz de acuerdo con los términos establecidos por la ley.
8. Ejercer la secretaría de la etapa de instrucción dentro del proceso disciplinario.
9. Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 8A, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 4 del Decreto Distrital 100 de 2023)

Artículo 12. Subsecretaría de Desarrollo Económico- Son funciones de la Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Asistir al despacho en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias de desarrollo económico de acuerdo con la misionalidad de la entidad.
2. Asesorar al Despacho en la coordinación y articulación institucional para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias para el logro de los objetivos y compromisos institucionales.
3. Velar por el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las dependencias misionales, con el fin de lograr el funcionamiento eficiente y eficaz de la Secretaría y el desarrollo de su misión institucional.
4. Orientar, articular y coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de las funciones a cargo de las dependencias misionales, con el objeto de mantener la unidad de propósitos y dar cumplimiento a las estrategias y objetivos institucionales.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 22 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Liderar y coordinar la implementación de políticas, programas, planes y proyectos en las áreas de Ciencia, Tecnología e Innovación, Promoción de Exportaciones, Desarrollo Rural y Abastecimiento, Financiamiento, Competitividad, Regulación Empresarial y Generación de Empleo.
6. Gestionar y orientar de acuerdo a los lineamientos del despacho, la coordinación y articulación interinstitucional pública y privada para la formulación, implementación y seguimiento de las políticas, programas, proyectos, planes y estrategias que se desarrollen para el cumplimiento de la misión de la entidad.
7. Participar en la formulación de políticas y la adopción de planes, programas, estudios y proyectos de inversión en los sectores de esta competencia particularmente los relacionados con la promoción de la actividad turística y la formalización de la economía popular, conjuntamente con las entidades adscritas y vinculadas del sector Desarrollo Económico para apoyar el desarrollo empresarial en el Distrito Capital, en cumplimiento de los objetivos, metas y propuestas de la Secretaría de Desarrollo Económico.
8. Representar al Secretario/a en las Juntas o Consejos Directivos u otros cuerpos colegiados y demás actividades oficiales que éste le delegue.
9. Estudiar los informes periódicos u ocasionales que las distintas dependencias de la Secretaría y las entidades adscritas y la vinculada a ésta, deban rendir al Secretario/a y presentar las observaciones pertinentes.
10. Dirigir la elaboración de informes y estudios especiales que sobre el desarrollo de los planes y programas de la Secretaría, deban presentarse.
11. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 9, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 4 del Decreto Distrital 314 de 2021)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 23 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 13. Dirección de Estudios de Desarrollo Económico. Son funciones de la Dirección Estudios de Desarrollo Económico de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Coordinar y/o impulsar con las entidades distritales los lineamientos de estudios e investigaciones en materia de Desarrollo Económico que conduzcan a la generación de conocimiento para diseñar políticas, estrategias, planes, programas y proyectos enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de la población.
2. Dirigir la elaboración de trabajos de investigación económica que requieran el Alcalde o Alcaldesa Mayor, la Secretaría de Desarrollo Económico y demás entidades que conforman la Administración Distrital.
3. Dirigir la elaboración y realizar el seguimiento de indicadores por sectores y actividades económicas, efectuar los estudios sectoriales para evaluar el desempeño global de los principales sectores productivos que sirvan de apoyo a los programas que adelante la Secretaría en las diferentes áreas de su competencia.
4. Administrar y coordinar con las instancias correspondientes la construcción y administración de la información estadística sobre temas económicos de la ciudad, con el fin de contar con información relevante, oportuna, confiable y consistente para realizar estudios, investigaciones, evaluaciones y seguimiento a políticas sectoriales, y apoyar la toma de decisión en materia de Desarrollo Económico.
5. Coordinar y asesorar a las diversas áreas de la entidad en la elaboración y análisis de las estadísticas de su gestión.
6. Establecer parámetros o estándares de comportamiento de las actividades económicas.
7. Asesorar al Despacho de la Secretaría de Desarrollo Económico en la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas y planes en materia económica.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 24 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

8. Coordinar el análisis y seguimiento de la actividad económica sectorial de la Ciudad, el comportamiento y sus implicaciones sociales.
9. Dirigir la elaboración de publicaciones impresas o digitales de carácter periódico, sobre los temas propios del Desarrollo Económico y Social de la ciudad.
10. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 10, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 14. Subdirección de Información y Estadísticas. Son funciones de la Subdirección de Información y Estadísticas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Realizar los estudios de evaluación y seguimiento de las políticas de la Secretaría y de su articulación con las políticas sociales, ambientales, educativas y culturales.
2. Diseñar y desarrollar metodologías e instrumentos para hacer un seguimiento permanente del comportamiento del sector a cargo de la Secretaría.
3. Prestar apoyo a todas las Direcciones de la Secretaría en la definición y elaboración de indicadores y estudios sectoriales.
4. Generar y divulgar las estadísticas, información y datos relevantes del sector Desarrollo para toma de decisiones.
5. Interactuar con pares nacionales, territoriales, académicos y gremiales en torno a la elaboración e intercambio de información de aspectos socioeconómicos de la ciudad, en contextos locales, nacionales e internacionales.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 25 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

6. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 11, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 15. Subdirección de Estudios Estratégicos. Son funciones de la Subdirección de Estudios Estratégicos de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Elaborar los estudios e investigaciones de carácter estratégico, sobre temas propios del Desarrollo Económico de la ciudad-región y que identifiquen la problemática económica de esta, con el fin que puedan ser traducidos en planes, programas y/o políticas públicas.
2. Elaborar investigaciones de corto, mediano y largo plazo, que apoyen la toma de decisiones de Despacho de la Secretaría de Desarrollo Económico y las Directivas del Distrito Capital en la formulación, coordinación y ejecución de las políticas económicas distritales, que afecten directamente sus planes, programas y proyectos.
3. Realizar estudios e investigaciones sobre la dinámica del empleo en la ciudad y proponer políticas que contribuyan a la generación de empleo, en el Distrito Capital y la Ciudad-región.
4. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 12, Decreto Distrital 437 de 2016)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 26 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 16. Dirección de Competitividad Bogotá Región. Son funciones de la Dirección de Competitividad Bogotá Región de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Asesorar al despacho en la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo económico que permitan el desarrollo económico sostenible de los sectores productivos de los bienes y servicios en un marco de competitividad e integración regional.
2. Asesorar al despacho en la formulación e implementación de planes de ordenamiento territorial e instrumentos de gestión del suelo para el aprovechamiento del espacio económico urbano.
3. Asesorar al despacho en la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos del sector turístico en estrecha coordinación con el Instituto Distrital de Turismo.
4. Asesorar al despacho en la formulación e implementación de políticas, planes, programas, proyectos e incentivos de atracción de inversión nacional y extranjera; en estrecha coordinación con la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región y otras instituciones que tengan competencias afines.
5. Asesorar al despacho en la formulación e implementación de políticas, planes, programas, proyectos e incentivos para propiciar y consolidar la asociación productiva y solidaria de los grupos económicamente excluidos.
6. Coordinar con la Secretaría General, y las demás instituciones distritales, la implementación de estrategias de cooperación y asistencia técnica de carácter internacional dirigidas a mejorar la productividad, competitividad, innovación y el desarrollo económico en general de la ciudad.
7. Coordinar la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación del Distrito Capital en coordinación

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 27 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

con las Secretarías Distritales de planeación y educación, así como otras instituciones pertenecientes al ecosistema de ciencia, tecnología e innovación del Distrito Capital.

8. Participar en la estructuración de los proyectos prioritarios de la ciudad, orientados a aumentar la productividad, competitividad y el desarrollo económico.
9. Mantener un diálogo y relaciones institucionales permanentes con el sector empresarial, gremios, gobierno nacional y entidades u organismos distritales y regionales, para los temas de empresarización urbana, ciencia, tecnología e innovación e internacionalización de la ciudad.
10. Coordinar y articular la formulación, implementación y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de su competencia en las instancias y con las entidades públicas y privadas del orden nacional, departamental, municipal, distrital, sectorial, intersectorial y local.
11. Realizar el seguimiento de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de su competencia.
12. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 13, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 2 del Decreto Distrital 443 de 2021)

Artículo 17. Subdirección de Innovación y Productividad. Son funciones de la Subdirección de Innovación y Productividad de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Diseñar e implementar programas de innovación que permitan el mejoramiento de las capacidades productivas de las empresas de los diferentes sectores económicos impulsando la competitividad de la ciudad- región.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 28 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

2. Coordinar con los sectores académico, público y privado, las acciones tendientes a promover iniciativas o programas de mejoramiento de la productividad y competitividad a través de la transferencia de Ciencia Tecnología e Innovación – Ctel al tejido empresarial de la ciudad.
3. Diseñar e implementar estrategias de intervención y fortalecimiento de zonas de aglomeración productiva de la ciudad en articulación con las diferentes áreas de la SDDE.
4. Coordinar y articular acciones que promuevan el desarrollo de infraestructura para la competitividad e innovación del tejido productivo.
5. Promover acciones orientadas a incorporar en el tejido empresarial competencias y habilidades para la innovación, sofisticación, diversificación y apropiación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, que respondan a los retos la ciudad en coordinación con los demás actores del Sistema de CTeI.
6. Gestionar y hacer seguimiento a la implementación de la política de CTeI y a los planes e instancias que se deriven de ésta, en coordinación con los actores del ecosistema de competitividad del Distrito Capital.
7. Dirigir la coordinación y articulación con las entidades e instancias competentes en el cumplimiento de los propósitos misionales de la dependencia.
8. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 14, Decreto Distrital 437 de 2016, modificado por el artículo 3 del Decreto Distrital 443 de 2021)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 29 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 18. Subdirección de Internacionalización. Son funciones de la Subdirección de Internacionalización de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Liderar la definición de estrategias para la promoción y mejoramiento de la oferta exportable de bienes y servicios de sectores estratégicos de la economía bogotana.
2. Estudiar la evolución económica, las tendencias, los desarrollos y las perspectivas del comercio internacional por productos y mercados y el impacto de las mismas en la producción Distrital.
3. Proponer una posición negociadora de Bogotá Región ante los convenios, tratados e iniciativas de integración regional y estimular la participación del sector privado de la ciudad región en dichos procesos.
4. Coordinar la definición de estrategias para mejorar el clima de inversión de la ciudad.
5. Identificar y promover proyectos estratégicos para la localización empresarial y el mejoramiento de la cadena de suministro de las empresas de Bogotá y la Región.
6. Diseñar estrategias para promoción y retención de inversión en estrecha relación con la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región.
7. Acompañar la definición de estrategias, planes y proyectos para la promoción del turismo, en estrecha colaboración con el Instituto Distrital de Turismo.
8. Desarrollar estrategias de cooperación internacional encaminadas a la proyección y promoción de la política de desarrollo económico de la ciudad.
9. Las demás que le sean propios o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 15, Decreto Distrital 437 de 2016)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 30 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 19. Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo. Son funciones de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Asesorar al despacho en la formulación de políticas, planes, programas y proyectos encaminados a impulsar el desarrollo empresarial y optimizar la intermediación laboral de la ciudad, en coordinación con entidades adscritas y otras entidades públicas y privadas.
2. Formular y liderar la implementación de políticas públicas, planes, programas y proyectos orientados al desarrollo empresarial mediante la consolidación del ecosistema de emprendimiento de la ciudad, el fortalecimiento empresarial, la formalización, la mejora de la competencia, la intermediación de los mercados, el acceso al financiamiento, la inclusión financiera y en la ciudad.
3. Formular y liderar la implementación de planes, programas y proyectos dirigidos a optimizar el funcionamiento del mercado laboral, para mejorar las condiciones de productividad, disminuir brechas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
4. Coordinar y articular la formulación, implementación y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de su competencia en las instancias y con las entidades públicas y privadas del orden nacional, departamental, municipal, distrital, sectorial, intersectorial y local.
5. Mantener y establecer relaciones institucionales permanentes con el sector empresarial, gremios y gobierno nacional sobre los temas de su competencia para apoyar el desarrollo empresarial, el emprendimiento y el mejoramiento del mercado laboral en la ciudad.
6. Realizar el seguimiento de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de su competencia.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 31 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

7. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 16, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 20. Subdirección de Emprendimiento y Negocios. Son funciones de la Subdirección de Emprendimiento y Negocios de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Liderar el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y estrategias para el desarrollo empresarial y el emprendimiento en todos los sectores económicos, mediante la elaboración de estudios y documentos para el diagnóstico y generación de propuestas que propendan por el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de la ciudad, así como por el fortalecimiento de la productividad empresarial.
2. Orientar, estructurar, implementar y hacer seguimiento a los programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento empresarial en las diferentes etapas del desarrollo de las empresas con el fin de brindar capacitación, asistencia técnica y servicios empresariales integrales, financieros y no financieros, a la medida de las necesidades.
3. Gestionar y promocionar en diferentes instancias las marcas ciudad asociadas al desarrollo empresarial y al emprendimiento en todos los sectores económicos, para su posicionamiento y el fortalecimiento de las iniciativas de política de desarrollo económico de la ciudad.
4. Coordinar con entidades distritales y articular con entidades públicas y privadas de todos los niveles, el diseño y la implementación de estrategias para promover el desarrollo empresarial y el emprendimiento en todos los sectores económicos, en particular el emprendimiento de oportunidad y de alto impacto.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 32 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Promover y sensibilizar a los ciudadanos del Distrito Capital sobre la importancia de la cultura emprendedora y los mecanismos de acceso a la oferta de servicios para el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento, con el fin de mejorar la productividad del tejido empresarial de la ciudad.
6. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 17, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 21. Subdirección de Empleo y Formación. Son funciones de la Subdirección de Empleo y Formación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Diseñar, estructurar y promover la implementación de planes, programas y proyectos dirigidos a optimizar los servicios de gestión, orientación y colocación de empleo en el Distrito capital para mejorar las condiciones de productividad, disminuir brechas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
2. Orientar, estructurar e implementar las políticas, programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento de la oferta de trabajo por medio de acciones encaminadas a mejorar la formación del talento humano.
3. Orientar, estructurar e implementar las políticas, programas y proyectos dirigidos al incremento de la demanda de trabajo a través de acciones que permitan la articulación efectiva con las necesidades del tejido productivo de la ciudad para incrementar la inserción laboral, disminuir el desempleo friccional y apoyar la productividad de las empresas de la ciudad.
4. Gestionar y promocionar en diferentes instancias las marcas ciudad asociadas a empleo, formación para el trabajo e intermediación, para su posicionamiento y el fortalecimiento de las iniciativas de política relacionadas con el mercado laboral de la ciudad.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 33 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Promover la democratización de las oportunidades en la colocación laboral de las entidades del Distrito Capital a través de herramientas que permitan apoyar el acceso de toda la población a oportunidades laborales, disminuir brechas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
6. Promover y sensibilizar sobre los derechos laborales de la población a los actores del mercado laboral de la ciudad mediante la divulgación de información que contribuya a mejorar el acceso a trabajo decente.
7. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 18, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 22. Subdirección de Financiamiento e Inclusión Financiera. Son funciones de la Subdirección de Financiamiento e Inclusión Financiera de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Orientar, estructurar y hacer seguimiento a la implementación de las políticas, programas y proyectos dirigidos a apoyar el acceso al financiamiento y la gestión de riesgos de las unidades productivas para potenciar su crecimiento, productividad y sostenibilidad.
2. Orientar, estructurar y hacer seguimiento a la implementación de políticas, programas y proyectos que conduzcan a disminuir las barreras de acceso al sistema financiero y promover la inclusión financiera de la población del distrito capital.
3. Identificar y promover reformas al marco regulatorio que faciliten el acceso al financiamiento y la gestión de riesgos de las unidades productivas, así como la inclusión financiera de la población.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 34 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

4. Orientar y promover la implementación de programas de educación financiera como herramienta para adquirir competencias de gestión, planificación y evaluación de riesgos financieros por parte de los empresarios y la ciudadanía.
5. Propender por la articulación interinstitucional para favorecer la inclusión y educación financiera de los ciudadanos y el acceso al financiamiento de las unidades productivas, con el fin de apoyar la generación de ingresos, disminuir brechas y mejorar la calidad de vida.
6. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 19, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 23. Subdirección de Intermediación, Formalización y Regulación Empresarial. Son funciones de la Subdirección de Intermediación, Formalización y Regulación Empresarial de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Liderar el diseño, seguimiento e implementación de la política de formalización empresarial, mejoramiento de estructuras empresariales y optimización del sistema regulatorio para la promoción de la competencia y el apoyo al desarrollo empresarial, con el objeto de eliminar barreras de acceso a mercados, simplificar trámites, disminuir costos de transacción y favorecer la contratación laboral.
2. Orientar la definición e implementación de programas de apoyo empresarial pertinentes mediante la elaboración de estudios y documentos para el diagnóstico y generación de propuestas que permitan identificar los obstáculos que impiden el acceso a los mercados y la formalización empresarial para orientar la generación y articulación de políticas sectoriales.
3. Orientar y promover la implementación de programas y estrategias de intermediación de mercados y de promoción y apoyo a la comercialización de las

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 35 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

unidades productivas o empresas, para favorecer el crecimiento empresarial, apoyar la sostenibilidad y cerrar las brechas de acceso a mercados.

4. Propender por la efectiva articulación de las instituciones para el logro de los objetivos relacionados con formalización, comercialización, acceso a mercados y optimización de la regulación empresarial para el fortalecimiento del tejido productivo de la ciudad.
5. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 20, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 24. Dirección de Economía Rural y Abastecimiento Alimentario. Son funciones de la Dirección de Economía Rural y Abastecimiento Alimentario de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Proponer y coordinar con el despacho la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos en materia de abastecimiento de alimentos y seguridad alimentaria.
2. Proponer y coordinar con el despacho la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo sostenible de la ruralidad del Distrito Capital.
3. Proponer y coordinar con el despacho la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos tendientes a fomentar la asociatividad y participación de pequeños y medianos productores y comercializadores de bienes agroalimentarios, que tengan como origen la economía campesina en los diferentes canales de comercialización.
4. Coordinar conjuntamente con la Secretaría de planeación y demás autoridades competentes la articulación del Distrito Capital para la formulación de políticas y

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 36 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

planes de desarrollo conjunto, procurando un equilibrio entre los aspectos económicos y medioambientales inherentes a la región.

5. Proponer y coordinar con el despacho la participación en la formulación e implementación de planes de ordenamiento territorial e instrumentos de gestión del suelo para el abastecimiento de alimentos de la ciudad y para el desarrollo sostenible de la ruralidad del Distrito Capital y la mitigación de impactos y/o adaptación a los efectos del cambio climático.
6. Proponer y gestionar en coordinación con el despacho, estrategias para la administración de los equipamientos y red logística relacionados con el abastecimiento alimentario, en estrecha articulación con la entidad o instancia encargada.
7. Coordinar y articular la formulación, implementación y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de su competencia en las instancias y con las entidades públicas y privadas del orden nacional, departamental, municipal, distrital, sectorial, intersectorial y local.
8. Las demás que le sean propios o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 21, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 25. Subdirección de Economía Rural. Son funciones de la Subdirección Economía Rural de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Diseñar e implementar programas, proyectos que incentiven el emprendimiento de la ruralidad Distrital, con el objetivo de promover la creación de microempresas, famiempresas, empresas asociativas y pequeñas y medianas empresas que garanticen el desarrollo de actividades productivas agropecuarias y de bienes y servicios en las áreas rurales.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 37 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

2. Diseñar e implementar estrategias que contribuyan a la asistencia técnica de los productores de la ruralidad, que estén orientados a la Reconversión productiva, el desarrollo de sistemas sostenibles de producción y la oferta de bienes y servicios en el área rural de Bogotá.
3. Promover espacios y dinámicas de participación ciudadana, de carácter institucional y comunitario, para la retroalimentación y fortalecimiento de la política pública de ruralidad y el desarrollo productivo de la ruralidad.
4. Establecer y desarrollar estrategias orientadas a la implementación de las políticas públicas relacionadas con la ruralidad Distrital, especialmente en lo relacionado con la ejecución de programas y proyectos de producción, transformación, valor agregado, logística y comercialización de alimentos en la ruralidad de Bogotá a partir de alianzas estratégicas públicas y/o privadas.
5. Establecer estrategias para mejorar los procesos de cosecha, post cosecha, valor agregado, transformación de alimentos, estrategias de logística, transporte, buenas prácticas de transporte (BPT) Y buenas prácticas de manipulación de alimentos (BPM) en el Distrito Capital, que estandaricen y regularicen la producción, mejorando el ingreso del productor.
6. Adelantar estrategias que contribuyan al desarrollo económico rural de acuerdo a las políticas de abastecimiento a fin de identificar la oferta de la ruralidad, que responda a parámetros de cantidad, calidad y frecuencia.
7. Diseñar e implementar los instrumentos de gestión del suelo rural con participación de las comunidades, en coordinación con las entidades distritales respectivas.
8. Formular, hacer seguimiento y evaluar políticas y programas de su competencia en estrecha coordinación con la Dirección de Estudios de Desarrollo Económico y la Oficina Asesora de Planeación.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22-DIC 2025 Pág. 38 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

9. Asesorar a la dirección en la coordinación y articulación con las entidades e instancias competentes.
10. Las demás que le sean propios o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 22, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 26. Subdirección de Abastecimiento Alimentario. Son funciones de la Subdirección de Abastecimiento Alimentario de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Diseñar e implementar estrategias, planes, programas y proyectos que contribuyan al abastecimiento de alimentos y la seguridad y soberanía alimentaria, promoviendo la participación de las organizaciones campesinas, tenderos, productores rurales de Bogotá y la Región y demás actores de la cadena de abastecimiento de alimentos, mediante su articulación a los diferentes canales de comercialización de la ciudad.
2. Diseñar e implementar estrategias que promuevan y fortalezcan la producción, transformación, comercialización y distribución de alimentos, contemplando el cumplimiento de la normatividad vigente en materia sanitaria y de formalización, que permita a los actores de estos eslabones de la cadena, aumentar su competitividad en el mercado bogotano, y las posibilidades de ingreso a los programas de compras institucionales vigentes o que llegaran a establecerse en el Distrito Capital.
3. Liderar e implementar estrategias para suministrar con información relacionada con el abastecimiento de alimentos que incluya entre otros, los precios de los alimentos de la canasta básica, con el fin de contribuir a la optimización de la rentabilidad del producto y brindar información confiable y oportuna a los diferentes actores de la cadena de abastecimiento de alimentos.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 39 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

4. Gestionar alianzas estratégicas con entidades público - privadas, que faciliten el mejoramiento de las condiciones técnicas y operativas, a lo largo de la cadena de abastecimiento de alimentos (producción, transformación, logística, transporte, comercialización y consumo), que contribuyan con el desarrollo y aprovechamiento económico de quienes intervienen en ella.
5. Establecer y desarrollar estrategias orientadas a la implementación de las políticas públicas relacionadas con la seguridad alimentaria y nutricional y sus instrumentos, especialmente en lo relacionado con el abastecimiento y distribución de alimentos.
6. Coordinar y articular con las entidades e instancias competentes, los temas relacionados con la seguridad y abastecimiento alimentario.
7. Las demás que le sean propios o asignadas de acuerdo a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 23, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 27. Dirección de Gestión Corporativa. Son funciones de la Dirección de Gestión Corporativa de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Orientar y formular las políticas para la ejecución de los planes, programas y actividades de administración de personal y carrera administrativa, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, capacitación, bienestar social, así como los programas de evaluación del desempeño e incentivos de la entidad.
2. Orientar y coordinar la aplicación de las políticas y normas de administración de los recursos físicos; la organización y control de las operaciones financieras y presupuestales, así como de la formulación del proyecto anual del presupuesto.
3. Orientar y vigilar la aplicación de las normas y políticas en materia de contratación administrativa en todas las etapas del proceso.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 40 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

4. Orientar y vigilar la aplicación de las políticas e instrucciones para el manejo de los almacenes e inventarios de los bienes muebles e inmuebles asignados a la Secretaría Desarrollo Económico y demás aspectos administrativos de la entidad.
5. Implementar el Control Interno Contable asociado a los procesos bajo su responsabilidad, alimentar la información presupuestal en el SICE de la Contraloría, así como el Sistema de Información Financiera de la Secretaría, de acuerdo con las normas que regulan la materia.
6. Orientar las políticas, metodologías y procedimientos para el desarrollo, adquisición, administración, seguridad y uso de la infraestructura tecnológica y de sistemas de la entidad, con el fin de garantizar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información.
7. Orientar y Vigilar la aplicación de políticas y normas para el manejo del archivo central de la entidad.
8. Diseñar y gestionar estrategias de atención al ciudadano.
9. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 24, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 28. Subdirección Administrativa y Financiera. Son funciones de la Subdirección Administrativa y Financiera de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Dirigir la organización y control de las operaciones financieras, presupuestales y contables de la entidad.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 41 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

2. Apoyar a la Dirección de Gestión Corporativa en la orientación y vigilancia para la aplicación de las normas y políticas en materia de contratación administrativa en todas las etapas del proceso.
3. Coordinar los aspectos administrativos y logísticos inherentes a los procesos de contratación de la Secretaría.
4. Coordinar, bajo la Dirección de Gestión Corporativa, la ejecución de las políticas, planes, programas y actividades en materia de personal talento humano, carrera administrativa, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, bienestar social, así como los programas de evaluación del desempeño e incentivos de la entidad.
5. Dirigir la aplicación de las políticas y normas de administración de los recursos físicos, documentales, de almacén e inventarios de la entidad.
6. Las demás que le sean propias o asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 25, Decreto Distrital 437 de 2016)

Artículo 29. Subdirección de Informática y Sistemas. Son funciones de la Subdirección de Informática y Sistemas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las siguientes:

1. Formular y ejecutar el plan estratégico informático de la entidad para el desarrollo, actualización, mantenimiento y funcionamiento de la tecnología informática, sistemas de información y de telecomunicaciones de la entidad para el desarrollo de procesos de racionalización y modernización de sistemas de información, conforme a las directrices establecidas por la Comisión Distrital de Sistemas.
2. Planear, analizar, diseñar, desarrollar, documentar, aplicar y mantener los sistemas de información, así como el plan de contingencia de la entidad para la renovación, adquisición de tecnologías, disponibilidad y operación de los servicios de TIC de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 42 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

3. Asesorar institucionalmente en los temas relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
4. Administrar, en términos de seguridad y eficacia, los sistemas de información y de comunicación internos y externos, de datos y voz, que permitan el cumplimiento de la misión institucional.
5. Orientar y prestar apoyo a los usuarios en el manejo de los equipos y sistemas de información de la entidad, así como coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo, sobre los equipos de cómputo y redes de sistemas con que cuente la Secretaría.
6. Asesorar a la Dirección de Gestión Corporativa en la formulación de las políticas de custodia, administración, respaldo y seguridad de la información misional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y velar por la seguridad de la información y la correcta aplicación de las instrucciones, métodos y procedimientos establecidos por la Comisión Distrital de Sistemas.
7. Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

(Artículo 26, Decreto Distrital 437 de 2016)

LIBRO 2 POLÍTICAS PÚBLICAS

PARTE 1 POLÍTICAS A CARGO DEL SECTOR

Artículo 30. El Sector de Desarrollo Económico, Industria y Turismo tiene a su cargo la formulación, seguimiento y evaluación de las siguientes Políticas Públicas:

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22-DTC 2025 Pág. 43 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

1. Política Pública de Financiación y Democratización del Crédito en Bogotá D.C. (Decreto Distrital 589 de 2009 - Documento CONPES D.C. 25 de 2022)
2. Política Pública Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C. (Decreto Distrital 064 de 2011 – Documento CONPES D.C. 25 de 2022)
3. Política Pública Distrital de Trabajo Decente y Digno de Bogotá D.C. (Documento CONPES D.C. 33 de 2023)
4. Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación 2019 – 2038. (Documento CONPES D.C. 04 de 2019)
5. Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá: Construyendo Ciudadanía Alimentaria 2019 – 2031. (Documento CONPES D.C. 09 de 2019)
6. Política Pública Distrital de Turismo “Bogotá Destino Turístico Sostenible, Inteligente, Responsable e Incluyente” 2023 – 2033. (Documento CONPES D.C. 26 de 2023)
7. Política Pública Distrital de Vendedoras y Vendedores Informales 2023 – 2035. (Documento CONPES D.C. 32 de 2023)

PARTE 2 POLÍTICAS CONCRETAS

Artículo 31. La presente Parte se ocupa de la reglamentación de aquellas Políticas Públicas adoptadas mediante Decreto Distrital.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 44 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

TÍTULO 1 POLÍTICA PÚBLICA DE FINANCIACIÓN Y DEMOCRATIZACIÓN DEL CRÉDITO EN BOGOTÁ D.C.

Artículo 32. Adóptese la Política Pública de Financiación y Democratización del Crédito en Bogotá, D.C., destinada al fortalecimiento de la capacidad productiva y el tejido productivo de la ciudad.

(Artículo 1, Decreto Distrital 589 de 2009 – Artículo 18, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 33. Objetivo de la Política. La política pública de financiación y democratización del crédito en Bogotá, D.C tiene como objeto la promoción de las oportunidades de los bogotanos y bogotanas en el acceso al financiamiento y la democratización del crédito para el fortalecimiento y establecimiento de nuevas empresas y el apoyo a la generación de empleo y riqueza para facilitar el emprendimiento en la ciudad. Debe contener instrumentos de financiación dirigidos a todos los sectores productivos de la ciudad sujetos de la política pública.

(Artículo 2, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 34. Criterios que orientan la Política Pública de Financiamiento y Democratización del Crédito en Bogotá D.C. Los principales criterios que orientarán la Política Pública de Financiamiento y Democratización del Crédito en Bogotá, D.C, serán facilitar el acceso, la diversificación de oferta de productos y servicios, la concertación y la coordinación de las entidades vinculadas para la ejecución de las estrategias aquí descritas:

Acceso: La política pública de financiación y democratización del crédito, con el fin de garantizar su espíritu democrático, contempla el principio de universalidad, es decir que se aplicará a todos los sectores económicos, segmentos empresariales y a todos los estratos sociales, especialmente los no bancarizados, informales y populares.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 45 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

A su vez, dada las carencias y dificultades de la población bogotana con ingresos reducidos y poca bancarización, se priorizará la atención a las micro y pequeñas empresas.

Diversidad: Se impulsará y apoyará la diversificación de la oferta de productos y servicios de financiación popular, apoyo al ahorro, colocación, democratización del crédito, cubrimiento de riesgos, acompañamiento al microempresario, inversión, garantías, en apoyo al fomento del emprendimiento y desarrollo empresarial.

En este orden, se adelantará un proceso de fortalecimiento institucional y de la capacidad operativa que gestione el cumplimiento a través de la red de instituciones públicas y privadas que se vinculen al Programa.

Concertación: Los mecanismos de coordinación entre las diferentes entidades estarán a cargo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, con el fin de articular las inversiones y acciones necesarias para el mejoramiento de los factores que inciden en la competitividad de la ciudad.

Ejecución: Las acciones de la política se ejecutarán a través del proyecto Banca Capital de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

(Artículo 3, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 35. Objetivos Específicos de la Política. De acuerdo con lo definido en el artículo 33 de este Decreto, los objetivos específicos se dirigen especialmente a:

1. Facilitar el acceso al crédito y financiamiento empresarial, a través de metodologías microcrediticias incluyentes, donde las personas con dificultades en los esquemas tradicionales puedan acceder al financiamiento y crédito empresarial.
2. Impulsar y apoyar el emprendimiento y creación de nuevas empresas, así como el fortalecimiento de las existentes, con instrumentos novedosos de financiamiento y acompañamiento a emprendedores y empresarios innovadores.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 46 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

3. Apoyar la diversificación de la oferta de servicios financieros al sector empresarial en condiciones adecuadas a sus necesidades y posibilidades, democratizando así el crédito productivo y otros servicios complementarios.
4. Promover la generación de empleo e ingresos a través de instrumentos de financiación y otros servicios de fomento para la creación, ampliación y fortalecimiento empresarial.
5. Analizar en qué medida las normas de regulación y supervisión financiera inciden en la promoción o el bloqueo al acceso a los servicios financieros para los empresarios de la micro y pequeña empresa y proponer alternativas para superarlos.

(Artículo 4, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 36. Sobre la Población Objeto de la Política. La política de financiación y democratización del crédito en Bogotá, D.C, está dirigida a todas las unidades productivas que efectúen actividades y tengan su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, D.C. en calidad de persona natural o persona jurídica.

La política se hará extensiva a todos los sectores económicos que efectúen actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios y rural o urbana.

La política se aplicará a todas las iniciativas y emprendimientos, así como a las siguientes unidades productivas:

- Empresas unipersonales.
- Microempresas de Subsistencia.
- Microempresas de acumulación
- Pequeñas empresas.

La estructura empresarial en Bogotá, D.C. objeto de esta política, parte de una base aproximada de 334.000 unidades productivas.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 47 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 5, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 37. Estrategias. A través del proyecto Banca Capital se efectuarán alianzas con la banca de redescuento, con intermediarios financieros, organizaciones microfinancieras, cooperativas y otros operadores que se encarguen de prestar los servicios de financiamiento y acompañamiento empresarial, dando prioridad a las unidades productivas que más dificultades tienen para acceder a los servicios antes mencionados.

En tal sentido, previo el cumplimiento de normatividad vigente, las estrategias de esta Política Pública se dirigen a:

1. Apoyar el otorgamiento de crédito, prioritariamente para las iniciativas de micro y pequeñas empresas, y en menor proporción a otros segmentos empresariales, incluidas las medianas y grandes empresas.
2. Apoyar los servicios empresariales complementarios al crédito en los diferentes momentos del ciclo de vida de las empresas y que permitan acompañar los esfuerzos para su desarrollo y escalonamiento empresarial.
3. Establecer alianzas público privadas con el sector financiero comercial de tal forma que se reduzcan costos financieros, se incremente la bancarización, se incorporen nuevos mecanismos, productos y servicios financieros, se fortalezcan las organizaciones microfinancieras y se democratizen las oportunidades de financiamiento y el acceso al crédito.
4. Promover la diversificación de servicios financieros, tales como: microcrédito, microseguros, coberturas financieras a través de fondos de garantías, crédito a Mipymes, productos más especializados como leasing o factoring, y fondos de capital de riesgo.
5. Establecer alianzas con entidades públicas que prestan servicios financieros con las cuales se establecerán una o varias líneas de crédito que faciliten la canalización de

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 48 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

recursos a las Micro y Pequeñas Empresas ubicadas en Bogotá, D.C., que requieran recursos para financiar los siguientes destinos: (i) Capital de trabajo. (ii) Activos fijos. (iii) Otorgamiento de certificaciones de calidad, Licencias y/o patentes. (iv) Mejora de instalaciones y locales comerciales. (v) Ampliación de la capacidad instalada.

6. Implementar servicios de apoyo a microempresas con estrategias financieras y no financieras que garanticen la sostenibilidad y autogestión, que estén dirigidas a promover la inversión productiva y que hagan parte de otros tejidos sociales y organizacionales en los cuales se fomente y estimule la formalidad y se contribuya a combatir la pobreza.
7. Promover servicios de apoyo a las unidades productivas, tales como: capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y asesoría especializada a la medida de las necesidades del empresario. En este sentido se establecerán protocolos de servicio para diagnósticos empresariales, planes de negocio, planes de inversión, planes de mercadeo, de comercialización, asesoría tributaria, contable, financiera, de trámites y legalización, entre otros, con la participación de entidades especializadas como: Universidades, Organizaciones No Gubernamentales, entidades del orden nacional y otras instituciones públicas o privadas.

(Artículo 6, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 38. Operación e Institucionalidad. Los productos y servicios que la Banca Capital y los demás proyectos complementarios apoyarán, serán entre otros, los siguientes:

Destino	Producto y servicio
a) Emprendedores:	Crédito para emprendimiento Acompañamiento empresarial Capital semilla Capital riesgo

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 49 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

- b) Microempresarios:** Microcrédito Individual
Microcrédito en Grupos Solidarios
Microcrédito complementario VIS
Fondos Rotatorios de Crédito Microseguros
Acompañamiento Microempresarial
Tecnologías de Banca Móvil
Promoción del apoyo al ahorro
Microcrédito Agropecuario
- c) PYMES:** Crédito Pymes
Crédito Agropecuario e Industrial
Leasing Operativo
Factoring
Fondos de capital de riesgo
- d) Comunes para todos los destinos:** Ciencia, tecnología e innovación
Servicios empresariales
Convenios de garantía

La operación de los servicios descritos se efectuará a través de las dependencias de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico que se dispongan, y de otras instituciones públicas y privadas con quienes se llegue a concertar la ejecución de políticas adicionales de financiamiento y democratización del crédito.

En cumplimiento de lo anterior, se convocará igualmente al sector financiero y a otras entidades de microfinanzas para formalizar alianzas que permitan promover el acceso masivo a los productos y servicios de financiamiento y crédito empresarial, en condiciones más accesibles y adecuadas a las necesidades de la población empresarial de la Capital, en especial para las unidades microempresariales y las pequeñas empresas.

(Artículo 7, Decreto Distrital 589 de 2009)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 50 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 39. Financiación. La política de financiamiento y democratización del crédito se financiará con los recursos establecidos en el presupuesto distrital del Plan de Desarrollo para Bogotá, D. C.”.

(Artículo 8, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 40. Sistema de Información, Evaluación y Seguimiento. El sistema de seguimiento y evaluación de la política de financiamiento y democratización del crédito en Bogotá, se compone de los tres siguientes procesos:

1. **Línea de Base de la Política.** Está constituida por los principales indicadores de diagnóstico que definen la problemática a partir de la cual nace la necesidad de la política. Esta línea de base consiste de indicadores tanto de contexto como específicos de la necesidad que se pretende enfrentar, los que en el momento de la evaluación se constituyen en la referencia para comparar los logros obtenidos.
2. **Seguimiento a la operación de la Política.** Corresponde a la verificación de las acciones impulsadas por la política en relación con la gestión realizada para conseguir los objetivos de la misma y con los productos obtenidos en su aplicación. En tal sentido, se examinarán cuáles son los logros de la política en términos de eficacia lograda y eficiencia en relación con la ejecución de los recursos programados.

En consecuencia, el seguimiento estará a cargo de las Direcciones de Desarrollo Empresarial y Empleo y de Estudios de Desarrollo Económico de la Secretaría de Desarrollo Económico D.C y se focalizará en verificar el cumplimiento de los siguientes objetivos de la política:

- Desarrollar mecanismos financieros alternativos y diversificados.
- Cobertura de la población beneficiaria de acceso al financiamiento y democratización del crédito.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 51 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

- Aportar recursos frescos y acompañamiento empresarial para la generación de ingresos, bienestar y desarrollo económico de Bogotá, D.C.
 - Ofrecer créditos en condiciones más favorables, a través de las instituciones bancarias y de las instituciones financieras no tradicionales que quieran participar en el esfuerzo.
 - Fortalecer la institucionalidad Distrital y cooperación interinstitucional.
3. **Evaluación de los efectos e impactos de la Política.** Debe orientarse hacia la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos por la política, es decir, el examen en relación con los beneficios logrados por la población objetivo de la misma.

Para realizar la evaluación se requiere que los objetivos se puedan medir, es decir, que por cada objetivo de la política se pueda elaborar al menos un indicador y que el cumplimiento de estos objetivos (o sea el cumplimiento de estos indicadores) garantice el objetivo de la política.

En relación con la metodología para efectuar el seguimiento de la política, la Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico construirá los indicadores de producto y de gestión que reporten en forma continua el estado de situación de la misma. En esta construcción de indicadores se relacionarán las acciones programadas versus las acciones realizadas, en términos de las metas físicas y financieras de la política.

Para la evaluación se usará la metodología de comparación de grupos beneficiarios y no beneficiarios de la política, con el fin de determinar la situación de aquéllos en relación con la aplicación de la misma. Esta metodología permite aislar los efectos e impactos de la política aplicada de otras políticas o externalidades de la dinámica económica y social.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 52 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Lo anterior implica contar con un sistema de información que registre y provea la información necesaria para el sistema de seguimiento y evaluación. Este sistema de información se basará fundamentalmente en la estructuración de bases de datos y cuadros de reporte que sean coordinados entre la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y los operadores de la política de financiamiento.

(Artículo 9, Decreto Distrital 589 de 2009)

Artículo 41. Este documento de Política se aplicará a los Órganos y Entidades del Distrito Capital, tanto de la Administración Central como Descentralizada, especialmente las que aquí se precisan, con la coordinación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, tal como lo establece el artículo 4° del Acuerdo 387 de 2009.

(Artículo 10, Decreto Distrital 589 de 2009)

TÍTULO 2 POLÍTICA PÚBLICA DISTRITAL DE PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE BOGOTÁ D.C.

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS Y ALCANCES DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Artículo 42. Adopción. Formular y adoptar la Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C., en desarrollo de lo dispuesto en el Acuerdo 378 de 2009.

(Artículo 1° Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 43. Fines de la Política. La política pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C. tiene como fines principales la promoción del crecimiento económico y el posicionamiento competitivo de Bogotá, la creación y desarrollo de alternativas productivas, el fortalecimiento empresarial, la generación de ingresos y oportunidades de empleo y la promoción de las capacidades y potencialidades

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 53 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

de las personas, para el mejoramiento del ambiente competitivo y la consolidación de Bogotá y la Región Capital como foco de desarrollo socioeconómico en el contexto nacional e internacional, ampliando la base de generación y distribución de la riqueza a todos los estamentos de la sociedad.

Parágrafo. En todo caso la gestión de estímulo a la política pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico, se adelantará bajo los principios de la cohesión e inclusión social, el desarrollo integral y sustentable, la perspectiva de derechos y la preservación y conservación del patrimonio natural.

(Artículo 2º Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 44. Criterios que orientan la Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C. De conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo 378 de 2009, son criterios de la política pública:

1. Equidad y democratización de oportunidades productivas. Se promoverán acciones que procuren el acceso de todas las personas a las condiciones que permitan garantizar sus derechos económicos fundamentales.
2. Desarrollo territorial. El desarrollo de la política se adelantará en consonancia con los Planes de Desarrollo, de Ordenamiento Territorial, el Plan de Gestión Ambiental, el Plan Distrital de Agua y el Enfoque Regional.
3. Sostenibilidad ambiental. Para la productividad y la competitividad se orientarán políticas y ejecutarán planes, programas, proyectos y acciones de manera articulada e integral, con un horizonte a largo plazo, sin deteriorar la base de recursos naturales renovables y el ambiente, amparando el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.
4. Priorización de sectores productivos. Identificación y priorización de sectores productivos de acuerdo con su capacidad de generación de empleo productivo, dinámica de la demanda interna y externa que enfrentan, generación de valor

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 54 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

agregado, recursos disponibles, organización y capacidad de contribuir al desarrollo tecnológico de la ciudad y el país.

5. Participación. La definición y redefinición del derrotero de desenvolvimiento productivo de la ciudad, contendrá y será la expresión de convenios estratégicos entre los sectores público y privado, mujeres, gremios, organizaciones sociales, academia, asociaciones profesionales, grupos de interés y ciudadanía, y la forma como los diferentes grupos de población intervienen.
6. Trabajo interinstitucional. Las entidades y sectores cuyas funciones tengan relación con la Política Distrital de Productividad y Competitividad en la ciudad, deben garantizar la coordinación y articulación necesarias para la formulación y puesta en marcha de las acciones derivadas de la política, orientadas a garantizar el éxito de sus resultados y de su aplicación.
7. Cooperación internacional. Se estimularán y articularán programas de apoyo internacional al desarrollo de la Política Distrital de Productividad y Competitividad y Desarrollo socioeconómico de Bogotá, D.C.
8. Evaluación y seguimiento. Se deben garantizar la generación de información y la aplicación de herramientas de seguimiento y evaluación que retroalimenten y fortalezcan la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico.
9. Gestión integral. La implementación de la Política de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico deberá promover el desarrollo de las capacidades de la población, atendiendo las particularidades existentes y asegurando la sinergia entre los diferentes sectores y el manejo eficaz de los recursos.
10. Reconocimiento de la diversidad. Las acciones de la política considerarán las diferencias étnicas, de géneros, generacionales, culturales y aquellas derivadas de las condiciones de vulnerabilidad; esto es, reconocer a las personas de la zona rural

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 55 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

y urbana de la ciudad, hombres, mujeres, jóvenes, adultos/as, adultos/as mayores, personas en situación de discapacidad, personas en situación de desplazamiento, LGBT, comunidades étnicas.

11. Corresponsabilidad y Control Social. Entendidas como la gestión compartida de la política pública acorde con los roles y competencias de la Administración Distrital y la ciudadanía. La corresponsabilidad y el control social se sustentan en el proceso de descentralización, en la participación activa y tienen como supuesto la cooperación entre ciudadanía y gobierno en la construcción y gestión de intereses colectivos.

(Artículo 3, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 45. Lineamientos generales de la política. De conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo 378 de 2009, la Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C, adopta los siguientes lineamientos generales:

1. Promoción, fomento y fortalecimiento productivo y empresarial.
2. Desarrollo y fortalecimiento de redes empresariales que faciliten el emprendimiento, la innovación y la ampliación del valor agregado en los procesos productivos, y además promuevan la generación de empleos de calidad.
3. Apoyo a la ampliación y diversificación de mercados para las empresas o sectores en el comercio regional, nacional e internacional.
4. Gestión para la atracción de inversión nacional y extranjera.
5. Promoción de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación, como instrumento del desarrollo, en el marco de la Política y el Plan Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación y promoción de su aplicación a los procesos de producción de bienes y servicios.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 56 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

6. Articulación de los sistemas educativo, tanto a nivel de la educación básica como de la superior, y de formación para el trabajo, con el sistema productivo.
7. Promoción de oportunidades de acceso al financiamiento y democratización del crédito. Especialmente para la población que ha estado marginada de estos servicios.
8. Gestión para la optimización de procesos y simplificación de trámites para hacer negocios, apertura de empresas, registro de propiedad comercial y accesos a Políticas Públicas Distritales.
9. Promoción del uso y apropiación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y su aplicación a la producción de bienes y servicios.
10. Establecimiento de mecanismos de coordinación y articulación para la solución de deficiencias en materia de infraestructura y logística que le restan competitividad y eficiencia a la ciudad.
11. Promoción de estrategias para desarrollar actividades productivas en las zonas rurales de Bogotá, rentables frente a los mercados y ambiental y socialmente sostenibles, que mejoren los ingresos de sus habitantes.
12. Se incentivará a través de instrumentos económicos, financieros y regulatorios, la producción limpia y el uso de energías que minimicen los residuos y reduzcan las emisiones contaminantes.
13. Apoyo a la democratización económica y tecnológica, al mercado social y solidario, al desarrollo participativo y autogestionario, al consumo responsable, a las finanzas solidarias, al comercio justo, al fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, a las redes de economía solidaria, al fortalecimiento de los procesos asociativos, a la inserción económica de la economía informal y de las personas en riesgo de exclusión.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 57 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

14. Adelantar acciones para incrementar la formalización empresarial y laboral.
15. Generar condiciones para la defensa y creación de empleos de calidad, en condiciones de productividad y equidad y, en apoyo al fortalecimiento de los sectores líderes de la ciudad.
16. Apoyo a la Economía Solidaria, definida como sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

(Artículo 4, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 46. Población Objeto de la Política. Es población objetivo de la política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C., todos/as los/as habitantes de la ciudad, haciendo énfasis en los sectores de población marginada de la actividad económica o aquella que se ha integrado a la misma en condiciones de precariedad y marginalidad.

(Artículo 5, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 47. Visión prospectiva del año 2038. En el año 2038, Bogotá D.C. se habrá consolidado como la ciudad colombiana con las siguientes características:

1. Equitativa e incluyente: con los mayores avances logrados en la erradicación de la pobreza y de la indigencia, en la disminución de las grandes desigualdades en la distribución de los suelos, la riqueza, los ingresos y los medios de producción; será más incluyente, solidaria, y participativa, generará igualdad de oportunidades para todos y todas con el fin de ampliar el ejercicio de las libertades y para disfrutar de los beneficios del desarrollo.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 58 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Bogotá será una ciudad que pone el crecimiento económico al servicio del desarrollo humano; el sitio en el que la población logra progresivos avances en el mejoramiento de su calidad de vida.

2. Centro internacional de negocios. Bogotá D.C., operará como una ciudad global y como centro internacional financiero y de negocios y procurará ser creciente centro de transacciones directas con los mercados mundiales. Ayudará a la competitividad de sus empresas, conectada con la región, con el resto del país, el continente y el mundo, y, convertida en uno de los principales destinos del turismo y de inversión en América Latina. Logrará construir y mantener la infraestructura requerida, por sus facilidades para hacer negocios y ser atractiva para los tomadores de riesgos bancarios, bursátiles y comerciales.
3. Dinámica exportadora interna e internacional. Será una ciudad en la que las exportaciones al resto del país y al mercado de América Latina e internacional se constituyan en la principal fuente de crecimiento de la economía, del mejoramiento de la calidad de vida de su población y de la consolidación de sus empresas.
4. Aprovechamiento y generación de ventajas. Habrá logrado consolidar un sector productivo construido a partir del aprovechamiento de sus ventajas comparativas y de la generación de ventajas competitivas dinámicas y el reconocimiento del tejido e iniciativas de emprendimiento locales. Será una ciudad de servicios de alta productividad y de industrias de alto contenido tecnológico.
5. Educación como factor de desarrollo económico. Habrá logrado consolidar un sistema educativo de calidad, con una oferta de formación pertinente a las necesidades del sector productivo y el proyecto de vida de los/as ciudadanos/as, y reconocida como ciudad universitaria líder en investigación de calidad en América Latina; sin analfabetismo, con cobertura universal de los servicios de educación hasta el último año de la educación media y oportunidades de educación superior en sus diferentes modalidades para todos y todas.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 59 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

6. Financiación del sistema productivo. Se habrá estructurado un sistema de financiación público privado que garantice el acceso masivo a los requerimientos de los diferentes emprendimientos y tamaños de actividad económica y de la inversión, articuladamente a la política pública de financiación y democratización del crédito en Bogotá, D.C. El microcrédito se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida y para el desarrollo económico y social.
7. Generación de empleo. Será una ciudad donde se generen los empleos requeridos en cantidad y calidad, que provee los niveles salariales necesarios para generar calidad de vida a la unidad familiar, en condiciones de igualdad para mujeres y hombres.
8. Desarrollo empresarial. Será una ciudad donde las personas encuentran un ambiente propicio para el desarrollo de iniciativas empresariales individuales y asociativas productivas y sostenibles, que generen los ingresos suficientes para el disfrute de los bienes básicos, la salud, la educación, la protección social y el ocio, entre otros. Será una ciudad donde los niveles de informalidad laboral y empresarial se mantienen en sus mínimos estructurales, siendo esta situación una etapa temporal que da paso a empleos y empresas integradas a la economía formal, tanto para mujeres como para hombres, y contando con un sistema de protecciones sociales en dichas situaciones.
9. Sustentabilidad ambiental. Habrá sostenibilidad y mejora sistemática de las condiciones básicas de calidad de los recursos del ecosistema natural de la ciudad y la región, alcanzando estándares óptimos en el uso racional del territorio, los recursos naturales esenciales, la energía y los materiales que requieran los procesos económicos de la ciudad, con afirmación progresiva de la responsabilidad, la corresponsabilidad y la cultura socioambiental en las actividades económicas y se alcanzará la equidad en los beneficios ambientales y se innovarán y aplicarán progresivamente tecnologías y procesos ecoeficientes que reduzcan consumos e impactos ambientales.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 60 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 6, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 48. Enfoque conceptual. La política tiene como propósito el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su bienestar. La finalidad del desarrollo económico es la gente; por tanto, las personas son el punto de partida y llegada del desarrollo, teniendo en cuenta sus diversidades.

El desarrollo humano es la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente para darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible. Las personas son a la vez beneficiarias y agentes motivadores del desarrollo humano, como individuos y colectivamente. El desarrollo es humano y en consecuencia el desarrollo económico de la ciudad tiene que examinarse a la luz de los avances que se presenten en las condiciones de vida de las personas.

En la perspectiva del desarrollo humano y la garantía de los derechos humanos, particularmente la progresividad de los derechos económicos, sociales y culturales, se tendrán en cuenta los siguientes procesos:

1. La aglomeración. Se reconocerá a la ciudad como un instrumento poderoso para lograr la transformación económica y social, en especial la potencialidad de la aglomeración para mejorar las condiciones que permiten alcanzar el desarrollo. El resultado económico debe ser compatible con una rentabilidad razonable y con una lógica incluyente.
2. La globalización y la sociedad del conocimiento. Bogotá y su región circundante se constituirán como espacio de primer orden en la escena mundial y latinoamericana, y aprovecharán los espacios de la globalización como una oportunidad para su desarrollo integral, no obstante, la reducción de la capacidad de regulación del Estado-nación sobre los flujos económicos inducidos por la globalización.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 61 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

3. El cambio climático. El desarrollo económico será sustentable y compatible con el mejoramiento de los ingresos de la población, particularmente la de menos recursos, con un consumo más responsable y la protección del medio ambiente.

Parágrafo. En desarrollo del marco conceptual, se tendrán como premisas o postulados conceptuales de la política:

1. El fin último del desarrollo son las personas. Por ello, el desarrollo es con la gente o no lo es.
2. Los procesos de aglomeración y los aspectos territoriales inciden sustancialmente y potencian el desarrollo de la ciudad.
3. La intervención estatal en la ciudad debe lograr la creación de condiciones para la rentabilidad económica y al mismo tiempo favorecer la inclusión.
4. La dinámica económica de la ciudad no se puede comprender sin tener en consideración los procesos regionales.
5. El desarrollo económico deberá ser sustentable.

(Artículo 7, Decreto Distrital 064 de 2011)

CAPÍTULO 2 EJE TRANSVERSAL: DESARROLLO ECONÓMICO Y DERECHOS

Artículo 49. Eje transversal: Desarrollo económico y derechos. Mediante las políticas de desarrollo y derechos económicos, Bogotá D.C., en forma progresiva y sostenida al año 2038, adelantará programas diferenciales orientados a un mejoramiento constante de la calidad de vida de toda la población en sus diversidades, con una participación activa, libre, informada y significativa en las decisiones sobre el desarrollo y, con una equitativa distribución de los beneficios resultantes del mismo.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 65 1 DE 22 DIC 2025 Pág. 62 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Parágrafo. De igual manera se impulsarán los procesos que permitan avanzar en la realización progresiva y constante de los componentes esenciales del derecho al desarrollo económico, en especial, en cuanto al goce equitativo y justo de los beneficios que genere en las dimensiones económica, social, cultural y política como libertades básicas que permiten el ejercicio de la autonomía y la dignidad humanas. Mediante la profusión de las oportunidades se avanzará en la consolidación del derecho a un ingreso adecuado, y acceder a una actividad productiva, empleo, trabajo decente o digno, y al realizarse éstos y otros complementarios e indispensables por razones de la integralidad de los derechos, disfrutar de una seguridad económica.

(Artículo 8, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 50 Objetivos. Bogotá D.C., promoverá y garantizará en lo que le corresponda, de forma progresiva y sostenida hasta el año 2038, a todos sus habitantes, el derecho a la ciudad y el ejercicio pleno del derecho al desarrollo con el fin de construir una ciudad incluyente y equitativa como el principio que guía la economía de la ciudad y la región. Se consolidará una progresiva igualdad entre las personas sin importar la diversidad de condiciones, por ser mujer u hombre, por su localización urbana o rural, por su pertenencia a grupos LGBT, por su condición etárea o de discapacidad, entre otras.

Lo anterior implica que los beneficios del desarrollo económico sean apropiados progresivamente con criterios de equidad social y análisis diferencial, y permitirán la supresión de injusticias sociales. Se consolidará progresivamente la seguridad económica para toda la población, entendida como el acceso a oportunidades de generación de ingresos y empleo y, al disfrute de una canasta de servicios de protección social eficiente, que generan un mayor ingreso disponible.

En consecuencia, Bogotá será una ciudad donde es posible vivir en condiciones de bienestar y armonía, disfrutando la equidad en la distribución del crecimiento económico y la riqueza. Donde la miseria, el hambre, la pobreza y la desigualdad se hayan disminuido significativamente, gracias a la ejecución de políticas públicas dirigidas a remover las causas estructurales que las permiten y perpetúan. Una ciudad con seguridades económicas y ciudadanas y también con libertades para sus gentes.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 63 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 9, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 51. Estrategias. Son estrategias del eje transversal de desarrollo económico y derechos las siguientes:

1. Promover, desde la perspectiva del territorio, la Administración Distrital y sus interrelaciones con otros niveles gubernamentales, la garantía de los derechos sociales y económicos de manera integral.
2. Consolidar los sistemas sociales de protección económica orientados a la consolidación de la política redistributiva propia del Sistema Integrado de Gestión y Protección Social y Económica.
3. Promover la participación y el diálogo social, en espacios formales y no formales de consulta y concertación de las políticas específicas para cada sector poblacional y, creación de espacios integrados que permitan reflejar en los programas y proyectos derivados de la Política de Desarrollo Económico las diversidades y la integralidad de las diferencias.
4. Sensibilizar a la ciudadanía sobre la corresponsabilidad ciudadana de participación bajo los principios de universalidad, equidad, igualdad, participación social activa, libre y significativa, igualdad de oportunidades, inclusión social y económica de las personas hasta ahora excluidas de los beneficios del desarrollo económico.
5. Aplicar para la elaboración de las políticas públicas de desarrollo económico que afecten a los grupos étnicos y a otros grupos poblacionales que habitan en la ciudad el derecho a la consulta y el consentimiento previo, libre e informado.
6. Crear un Sistema de Información y Seguimiento al cumplimiento de los derechos económicos de los y las habitantes de la ciudad y de cada uno de los grupos en

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 65 1 DE 22 DIC 2025 Pág. 64 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

condiciones de vulnerabilidad y establecer el subsistema de información de género para el derecho al desarrollo.

(Artículo 10, Decreto Distrital 064 de 2011)

CAPÍTULO 3 EJE TEMÁTICO: MACROECONOMÍA, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

SUBCAPITULO 1 INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN ECONÓMICA

Artículo 52. Integración y coordinación económica. Progresiva y sostenidamente al año 2038, Bogotá D.C. tendrá un crecimiento económico, a partir de la alta productividad y competitividad de las unidades económicas, que permitirá financiar el desarrollo social como premisa esencial de su progreso. El crecimiento económico de Bogotá D.C. y de la región, será el resultado de la armonización de la competitividad, basada en los precios básicos de la economía nacional (tasa de cambio, tasas de interés, salarios, etc.), con los esfuerzos locales y regionales por crear las condiciones de productividad requeridas por las unidades económicas.

En el transcurso de los próximos años, Bogotá, D.C. estará en la capacidad de monitorear el comportamiento de las variables macroeconómicas que afectan el desempeño de la economía local y regional, en especial de los precios básicos de la economía nacional que influyen de manera decisiva en su dinámica económica.

Igualmente llevará propuestas audibles ante las autoridades fiscales, monetarias y cambiarias del país, con el objetivo de que las medidas emanadas de las autoridades competentes consideren los efectos específicos de sus determinaciones sobre la suerte de la economía de Bogotá y la región.

(Artículo 11, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 65 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 53. Objetivo. Alcanzar niveles de crecimiento, productividad y competitividad requeridos por Bogotá, D.C., a partir de la articulación y coordinación con la Política Económica a nivel nacional, en los términos de que trata el presente decreto.

(Artículo 12, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 54. Estrategias. Son estrategias de la política de integración y coordinación económica de Bogotá, D.C., las siguientes.

1. Integrar las proyecciones de crecimiento, estabilidad y equidad de la ciudad con las políticas nacionales, procurando un efecto combinado potenciador del desarrollo de la Región Capital.
2. Llevar la iniciativa y apoyar las medidas de las autoridades competentes orientadas a mejorar el nivel del ahorro bogotano basado principalmente en el margen de las utilidades de las empresas.
3. Incidir ante las autoridades nacionales en el fortalecimiento de un mercado de capitales, de financiación no intermediada, que sea la fuente de la financiación de grandes proyectos de inversión.
4. Conseguir la audiencia del Ejecutivo Distrital y de la región en las deliberaciones de la autoridad monetaria colombiana, al tiempo que se crea un sistema de información oportuno y de alta cobertura sobre los hechos y los flujos económicos desde y hacia la ciudad.

(Artículo 13, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 2 CRECIMIENTO SOSTENIDO E INCLUSIÓN

Artículo 55. Crecimiento sostenido, inclusión y equidad. Bogotá D.C., progresiva y sostenidamente al año 2038, integrará la prosperidad social justa con la competitividad.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 66 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

La prosperidad justa sólo se logrará en un ambiente competitivo, y viceversa. El combate a la desigualdad y la pobreza serán exitosos sólo en un ambiente de crecimiento económico y este no será sostenible sin una decidida política de equidad e inclusión.

Progresiva y sostenidamente al año 2038 Bogotá D.C., se mantendrá y fortalecerá, como la unidad regional social y económicamente más importante del país, lo cual constituye un factor altamente favorable para la eficiencia del proceso económico fundado en la prestación de servicios de alta complejidad tecnológica e integración de su tejido productivo y para un uso racional de los recursos públicos, a la vez que contará con una población de ciudadanos y ciudadanas con los más altos estándares educativos.

(Artículo 14, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 56. Objetivo. Mantener un alto y sostenido nivel de crecimiento, durante los próximos años, soportado en unos precios básicos competitivos, en la productividad de las unidades económicas, en la integración regional, en la redistribución de los beneficios del crecimiento para el logro de la equidad y en una diversificación e integración del tejido productivo, con el fin de lograr una reducción sustancial de los indicadores de pobreza y desigualdad.

(Artículo 15, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 57. Estrategias. Son estrategias de las políticas de crecimiento sostenido, inclusión y equidad:

1. Acoger las estrategias de articulación entre el crecimiento, la inclusión y equidad de que trata el presente decreto.
2. Generar círculos virtuosos de alta productividad, altos ingresos, elevado nivel de ahorro, alta tasa de inversión, crecimiento alto y sostenido y nuevamente condiciones de alta productividad, bajo una estrategia de distribución y cierre de brechas de desigualdad.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 67 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

3. Fortalecer las ventajas derivadas de la aglomeración, las economías de escala que generan, la diferenciación de productos y la generación de ventajas comparativas dinámicas producto de la innovación, para coadyuvar a la mejora de la productividad y al mismo tiempo garantizar la realización de los derechos de la población.
4. Generar instrumentos de política anticíclica que permitan enfrentar de manera eficaz los ciclos económicos, mitigando los efectos indeseables en términos de empleo, liquidación de empresas, disminución de los ingresos, inversión y crecimiento.
5. Atraer inversión extranjera directa en proyectos tendientes a la producción de servicios y bienes de mediana y alta tecnología generadores de alto valor agregado y de empleo decente, que mejoren la especialización de la ciudad, con desarrollos productivos que generen eslabonamientos con el conjunto de la economía, difundan nuevas tecnologías entre sus potenciales proveedores y fortalecer un proyecto de industrialización y de servicios basados en la innovación.

(Artículo 16, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 3 FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO

Artículo 58. Financiación del desarrollo. Bogotá D.C., en el proceso de consolidación económica hacia el año 2038, habrá logrado construir de común acuerdo con las autoridades nacionales y la activa participación de la sociedad, las reglas institucionales adecuadas para hacer viable el financiamiento de la inversión y el consumo, como variables básicas en el propósito de superar la pobreza y desigualdad y en consideración a que la mayor fuente de los ingresos del trabajo se localiza en un gran número de unidades gestoras de capitales pequeños o minúsculos.

(Artículo 17, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 68 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 59. Integración de la política pública de financiación y democratización del crédito. La política de financiación y democratización del crédito en Bogotá, D.C., adoptada por el Decreto Distrital 589 de 2009, y las normas que lo desarrollen o modifiquen, forman parte integrante de la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C. que se formula y adopta por el presente decreto.

(Artículo 18, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 60. Objetivo. Construir de común acuerdo con las autoridades nacionales y la activa participación de la sociedad, las reglas institucionales adecuadas para hacer viable el financiamiento de la inversión y el consumo en la ciudad.

(Artículo 19, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 61. Estrategias. Sin perjuicio de lo dispuesto en el Decreto Distrital 589 de 2009 "Por medio del cual se formula la política pública de financiación y democratización del crédito en Bogotá, D.C.", son estrategias de la política de financiación:

1. Propender por una política de regulación que favorezca la competitividad de los mercados crediticios, orientada a contrarrestar las fallas de tales mercados: precios opacos, fidelizaciones forzosas y asimetrías de información, en los aspectos en los que la política pública a nivel distrital tenga capacidad de incidir.
2. Promover el financiamiento no tradicional para el incremento de la productividad del tejido microempresarial de la ciudad.
3. Buscar que el sistema financiero ponga a plena disposición de la población los beneficios del desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones y promover los esquemas financieros no tradicionales para democratizar el crédito a toda la población.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 69 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

4. Consolidar una alianza que incorpore un compromiso por una banca más pro-pobre y más pro- MIPYME, en nombre de la auténtica responsabilidad social.

(Artículo 20, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 4 INFRAESTRUCTURA, MOVILIDAD Y CONECTIVIDAD

Artículo 62. Infraestructura, movilidad y conectividad. Bogotá D.C., en el proceso de consolidación económica hacia el año 2038, habrá logrado desarrollar las obras de infraestructura y promovido la ejecución de grandes proyectos requeridos para potenciar la productividad de la ciudad, habrá logrado resolver los grandes conflictos de movilidad con un sistema integrado de transporte público, articulando eficientemente las diferentes modalidades de transporte Distrital y regional, mediante proyectos como el metro, el fortalecimiento del sistema Transmilenio, al tren de cercanías, así como con las autopistas urbanas y las ciclo-rutas, entre otras. Igualmente, habrá logrado una ciudad creadora de valor e integrada con su entorno, cuya población y sector productivo está interconectada entre sí y con el mundo.

Parágrafo. Las políticas adoptadas en materia de movilidad y transporte masivo coadyuvarán a crear las condiciones propicias para lograr eficiencia, disminuir costos y permitir el acceso a estos servicios por parte de los habitantes de la ciudad mejorando las condiciones de productividad económica, la calidad de vida y equidad mediante el acceso efectivo del ciudadano a los medios de transporte.

(Artículo 21, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 63. Objetivo. Incrementar la productividad y lograr un crecimiento económico incluyente a través de la promoción de la acumulación de capital físico, la inversión en infraestructura, particularmente en la de transporte de personas y mercancías, así como en la requerida para la conectividad en materia digital y el cierre de brechas tecnológicas.

(Artículo 22, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 70 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 64. Estrategias. En Bogotá, D.C., son estrategias para la infraestructura, movilidad y conectividad:

1. Potenciar los impactos positivos en productividad y minimizar los impactos negativos de corto plazo de los grandes proyectos de infraestructura vial y de transporte para la movilidad de la ciudad.
2. Garantizar la realización de los estudios de impacto económico de los grandes proyectos de ciudad e introducir como elemento de análisis y priorización de dichos proyectos los análisis de costo-beneficio en materia económica para la ciudad y, particularmente sus efectos sobre la productividad y el crecimiento económico incluyente.
3. Promover la utilización económica y de generación de ingresos de las tecnologías de uso general y cerrar las brechas de conectividad existentes en la ciudad, buscando potenciar las capacidades y funcionamiento de la población.

(Artículo 23, Decreto Distrital 064 de 2011)

CAPÍTULO 4 EJE TEMÁTICO: SECTORES LÍDERES Y APUESTAS PRODUCTIVAS

SUBCAPITULO 1 APUESTAS PRODUCTIVAS

Artículo 65. Apuestas productivas. Bogotá D.C., progresiva y sostenidamente hasta el año 2038, para afianzar su competitividad e inclusión social, promoverá la implantación y el desarrollo de sectores productivos que requieran localización urbana, con una importante participación en el PIB de la ciudad, o generadores de valor agregado o de empleo decente para los y las habitantes de la ciudad, o exportadores o con potencial exportador, ya sean industriales o de servicios, concertados entre el sector público y privado a partir de las identificaciones realizadas por la Comisión Regional de

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 Dic 2025 Pág. 71 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Competitividad, a través del Plan Regional de Competitividad y por el Programa de Transformación Productiva, a escala nacional, con lo que se constituirá en el polo de desarrollo de la industria y los servicios avanzados de la Nación.

En la ciudad, en el corto, mediano y largo plazo, se adelantará una política activa en materia productiva, teniendo en cuenta el entorno regional, las distintas ramas de actividad económica y el avance en la consolidación de una estructura económica diversificada y plural, complementaria y compleja, donde se promueva un proceso de re-industrialización en el entorno regional garantizando sus condiciones de acceso al mercado bogotano, sin abandonar la producción industrial en el perímetro urbano y se consoliden los sectores priorizados.

Progresivamente la ciudad logrará un equilibrio armónico entre las actividades productivas, de servicios, comerciales y turísticas con una oferta de servicios variada, calificada, diferenciada e integrada a la región, con opciones de recreación y negocios durante las 24 horas del día de manera segura y accesible.

(Artículo 24, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 66. Objetivo. Impulsar, buscando diversificar la estructura productiva de la ciudad, los sectores industriales y de servicios para consolidar a Bogotá como polo de desarrollo de la industria y los servicios avanzados de la nación en el contexto de una ciudad del conocimiento y la innovación, de maximización de las economías derivadas del proceso de aglomeración, así como de minimización de los efectos nocivos que dicho proceso genera. Igualmente, logrará la permanencia de las industrias existentes, la llegada de nuevas empresas y la repotenciación de la localización industrial maximizando las ventajas recíprocas del mercado bogotano y regional.

(Artículo 25, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 67. Estrategias. Son estrategias de las políticas de sectores dinámicos y líderes de generación de alto valor agregado:

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 65 1 DE 22 DIC 2025 Pág. 72 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

1. Concertar y promover con el sector privado, con los municipios circunvecinos, el Departamento de Cundinamarca, el Gobierno Nacional y los demás actores económicos, la priorización de las apuestas productivas y los sectores líderes que jalonarán su desarrollo económico y social, con periodicidad de corto, mediano y largo plazo, a partir de las apuestas productivas previamente identificadas por la Comisión Regional de Competitividad, a través del Plan Regional de Competitividad y por el Programa de Transformación Productiva, a escala nacional.
2. Promover e impulsar la localización de sectores estratégicos de transformación industrial, que tengan ventajas de productividad por la aglomeración de varias empresas del mismo sector o de la misma cadena productiva en el subsector normativo (construcción de parques industriales en la periferia de la ciudad y revitalización de viejas zonas industriales). Igualmente, promover la consolidación de zonas específicas en donde se aglomeren varios proveedores especializados de insumos para facilitar los suministros a las pymes y propiciar la competencia entre proveedores.
3. Promover la armonización tributaria entre Bogotá y los municipios circunvecinos y Cundinamarca, preferiblemente en el marco de una institucionalidad regional.
4. Articular las estrategias de ordenamiento territorial en el marco de la Región Capital, con las políticas de sectores dinámicos y líderes de generación de alto valor agregado, en particular en lo relacionado con el emplazamiento de unidades de producción manufacturera, así como de la localización de las redes articuladas que previsiblemente se localizarán al interior del Distrito Capital.
5. Posicionar a Bogotá como un destino atractivo, nacional e internacionalmente, bajo criterios de diferenciación, especialización y adecuada gestión, incrementando el arribo de turistas a Bogotá y su gasto en la capital y en la región, mediante la cualificación de las atracciones y de los servicios turísticos. En armonía con lo dispuesto en el Plan de Ordenamiento Territorial –POT–, se fortalecerán las Zonas Turísticas consolidadas de la ciudad. Se propenderá articular las zonas de Interés Turístico y los atractivos de importancia nacional e internacional, que permitan la

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 73 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

integración de Bogotá con la región y mejorar la conectividad, accesibilidad y señalización turística en los circuitos.

Parágrafo. Son sectores, subsectores, apuestas, clusters o redes asociativas priorizadas, sin perjuicio de los ejercicios de concertación y el desarrollo de acuerdos y planes específicos de promoción a otros sectores, entre otros: flores; frutales exportables; hierbas aromáticas y medicinales; hortalizas; lácteos con valor agregado; productos alimenticios procesados; turismo; salud; Tic's; logística; industrias culturales y creativas; educación superior; diseño, construcción y obras civiles; moda: textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería; productos químicos: cosméticos, productos de aseo, farmacéuticos y agroquímicos; papel, imprenta, editoriales y artes gráficas; automotor y autopartes; bebidas y material de construcción, cerámica y vidrio. Otros sectores identificados para la inversión, como servicios de tercerización a distancia como BPOs y call centers; mantenimiento de aeronaves; turismo médico; centros de entrenamiento corporativo; servicios para petróleo y gas; productos eléctricos; procesamiento de alimentos e infraestructura corporativa.

(Artículo 26, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 2 DESARROLLO ECONÓMICO BASADO EN LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN

Artículo 68. Desarrollo económico basada en la ciencia, la tecnología y la innovación. Bogotá, D.C., progresiva y sostenidamente hasta el año 2038 promoverá los más altos estándares en la educación superior dirigidos a la ciencia, la tecnología y la innovación, lo que le permitirá ser reconocida como una sociedad del conocimiento y una economía de la innovación, la educación, la cultura científica y tecnológica, y, en consecuencia, le posibilitará la apropiación social del conocimiento y la capacidad de generar y asimilar transferencia de tecnologías avanzadas.

La ciudad se enfocará a los desarrollos en innovación, ciencia y tecnología, en especial en los sectores líderes. Se procurará elevar, en la próxima década, los gastos de Innovación y

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 27 DTC 2025 Pág. 74 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Desarrollo, proceso que debe ser el resultado de un esfuerzo continuo y sistemático, independiente de la situación de tesorería o del ciclo económico.

Será pionera en programas para la calificación constante de la fuerza de trabajo y reconocida por la capacidad para retener y retribuir a los trabajadores y trabajadoras, superando las brechas de segmentación discriminatoria, con los más altos grados de calificación y destrezas como factor clave para el impulso de nuevas iniciativas empresariales y, en general, para el crecimiento y desarrollo económico. En armonía con lo dispuesto en la política de generación de empleo e ingresos producirá empleo decente.

(Artículo 27, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 69. Objetivos. Impulsar la educación superior y el desarrollo científico y tecnológico como medida necesaria para la generación de una fuerza laboral altamente calificada, abierta a la innovación y predispuesta al cambio tecnológico.

Para el logro de lo anterior, se construirá y consolidará una efectiva sociedad entre la Universidad, la Empresa y el Estado.

La política de desarrollo productivo, en materia de desarrollo científico y tecnológico, estará basada en la cultura de la innovación y en el despliegue efectivo de la misma, como resultado, prioritariamente, de procesos endógenos.

(Artículo 28, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 70. Estrategias. Son estrategias de la política de desarrollo económico sustentada en la ciencia, tecnología e innovación:

1. Promover los más altos estándares en la educación superior dirigida a la ciencia, la tecnología y la innovación, apoyándose en las alianzas Estado-Empresa-Universidad y la búsqueda de mayores competencias para la ciudad en materia educativa.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 75 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

2. Generar el reconocimiento e imagen de Bogotá D.C., como una economía de la innovación, fundamentada en la educación, la cultura científica y tecnológica, la apropiación social del conocimiento, la capacidad de generar y asimilar transferencia de tecnologías avanzadas y la innovación y, en síntesis, como una sociedad del conocimiento.
3. Promover la creación y organización de fondos para la investigación científica y el desarrollo tecnológico con recursos públicos y privados, tales como: fondos públicos para financiar la investigación de base; fondos públicos y privados para el desarrollo tecnológico; gastos privados con incentivos fiscales; fondos de riesgo de capital para financiar proyectos de inversión surgidos de los trabajos de investigación y desarrollo; fondo mixto con aportes privados y públicos; fondos tecnológicos orientados a propósitos específicos, etc.
4. Visibilizar y fortalecer la capacidad productiva de los pequeños negocios o pequeñas iniciativas productivas con base en conocimientos propios, y que se vinculan a las cadenas de valor locales, tanto en la demanda de insumos como en la oferta del producto transformado.
5. Liderar programas para la calificación constante de la fuerza de trabajo y crear incentivos para conciliar la oferta de trabajadores y trabajadoras con la demanda actual y proyectada de los sectores productivos, de forma que se oriente la oferta de formación pública en el mediano y largo plazos para contribuir al desarrollo productivo, con educación de calidad.
6. Mejorar la calidad de la educación básica y media en competencias laborales generales y otros elementos de la formación para el trabajo, como el uso temprano de tecnologías en los procesos educativos, de tal forma que la oferta laboral tienda a complementarse con la demanda.
7. Promover la construcción de Redes Tecno-Económicas (RTE) orientadas a relacionar a los diversos actores para cooperar sin perjuicio de sus propios fines, a

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 76 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

través de mecanismos de cooperación como los acuerdos informales a los contratos y los mecanismos de mercado.

(Artículo 29, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 3 CONVERGENCIA DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS

Artículo 71. Convergencia de las unidades económicas. Bogotá D.C., progresiva y sostenidamente al año 2038, reconociendo su heterogeneidad y diversidad productiva, consolidará un esquema en el que las micro, pequeñas y medianas empresas se articulan cada vez más con la industria y con los sectores líderes, actuando como proveedoras de insumos y servicios, y, en la que un creciente número de pequeñas unidades empresariales se vinculan cada vez más al mercado nacional y a los mercados globales, a través de la prestación de servicios de alto valor agregado.

(Artículo 30, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 72. Objetivos. Reducir las brechas de productividad existentes entre las grandes empresas y el tejido productivo de micro y pequeñas empresas predominante en la ciudad.

(Artículo 31, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 73. Estrategias. Son estrategias de la política de convergencia de las unidades económicas:

1. Identificar y promover la articulación de las diferentes formas de producción a fin de reforzar la estructura productiva y mejorar la productividad y la competitividad.
2. Reconocer la heterogeneidad y diversidad productiva de la ciudad, consolidando un esquema en el que las pequeñas y medianas empresas se articulan cada vez más a la industria y a los servicios de mayor tamaño como proveedoras de insumos y servicios, en el que un creciente número de pequeñas unidades empresariales se

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 77 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

vinculan cada vez más al mercado nacional y a los mercados globales a través de la prestación de servicios de alto valor agregado.

3. Promover la cooperación entre empresas, su articulación, tanto grandes con pequeñas y micro, como entre sí, a fin de garantizar el aprovechamiento y potenciación de las economías externas, facilitar la innovación tecnológica y aprovechar adecuadamente el equipo disponible.
4. Promover procesos de complementariedad institucional entendidos como la garantía de que las reglas de los mercados son aplicables en forma generalizada a todos los actores económicos, y gestionar ante las entidades y autoridades competentes los ajustes a las disposiciones legales, proporcionados a la situación de escala de la actividad económica que eviten la porosidad institucional en la aplicación de tales disposiciones.
5. Promover empresas asociativas de economía solidaria, modernas y democráticas, competitivas, con altos niveles de productividad e integración, avanzadas tecnológicamente, innovadoras y transparentes, de tal manera que se constituya en una verdadera alternativa de convergencia de las unidades económicas.

(Artículo 32, Decreto Distrital 064 de 2011)

CAPÍTULO 5 EJE TEMÁTICO: GENERACIÓN DE EMPLEO E INGRESOS

SUBCAPÍTULO 1 GENERACIÓN DE EMPLEO DE CALIDAD

Artículo 74. Generación de empleo de calidad. Desde la perspectiva de Bogotá, D.C., se propenderá porque la política de generación de empleo tenga como fundamento los instrumentos de política laboral activa, orientados a la defensa y creación de trabajo e ingresos.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 78 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Se promoverá la aplicación de una política que transforme los factores de oferta y de demanda del mercado laboral de Bogotá y que genere acciones diferenciales y prioritarias dirigidas a la población vulnerable en el mercado de trabajo, de acuerdo con su ciclo vital y género.

La generación de empleo se concibe como el conjunto de políticas públicas y acciones público- privadas necesarias para la creación de un ambiente propicio para la generación de empleo digno y sostenible en el tiempo.

(Artículo 33, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 75. Objetivo. Generar condiciones para la defensa y creación de empleos, en condiciones de productividad y calidad, a través del diseño e implementación de política laborales activas, que permitan modificar los factores determinantes de la oferta de trabajo y la articulación entre oferta y demanda en el mercado laboral.

En cumplimiento de este objetivo, se reconocerá el derecho al trabajo decente como prioridad de la política de desarrollo económico, en especial por su incidencia sobre la calidad de vida de la población y su interdependencia con la garantía de otros derechos.

(Artículo 34, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 76. Estrategias. Son estrategias de la política de generación de empleo de calidad las siguientes:

1. Formación para el trabajo. Impulsar políticas activas de formación para el trabajo, de acuerdo con las necesidades del desarrollo empresarial, para mejorar el capital humano de las personas empleadas y desempleadas de todas las edades, corregir fallas de mercado tales como la desigualdad en el acceso a servicios educativos, o como la limitada provisión pública y privada de capacitación para el trabajo, o la división sexual del trabajo que limita el tiempo de mujeres para su formación, y

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 79 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

coadyuvar así a la inserción laboral de grupos con mayor dificultad de acceso o integración al mercado laboral.

2. Información para el empleo y servicios de colocación. Colocar a disposición de la población y agentes económicos, información sobre los factores más relevantes que inciden en su participación en el mercado laboral, contribuyendo a la coordinación entre oferta y demanda de trabajo, así como prestar servicios de apoyo para la colocación en puestos vacantes.

(Artículo 35, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 2

EMPRENDIMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS – AUTOEMPLEO

Artículo 77. Emprendimiento para la generación de ingresos – autoempleo. Se adoptarán acciones tendientes a superar las barreras de acceso al capital físico, humano y social, complementarias a las políticas activas para la generación de empleo, con el fin de incentivar la creación y fortalecimiento de los emprendimientos, como una fuente de generación de ingresos autogestionaria y sostenible.

En consecuencia, como alternativa de generación de ingresos y contribución al fortalecimiento productivo de la ciudad, se fomentará la creación y fortalecimiento de iniciativas productivas de generación de ingresos, que den lugar a emprendimientos. Se establecerán tratamientos diferenciados a los emprendimientos según se originen en la búsqueda de satisfacción de necesidades vitales (emprendimiento de subsistencia) o en la oportunidad (emprendimiento por oportunidad.)

Se creará un ambiente propicio para el desarrollo de iniciativas empresariales individuales y asociativas productivas y sostenibles, que generen los ingresos suficientes para el disfrute de los bienes básicos, la salud, la educación, la protección social y el ocio, entre otros.

(Artículo 36, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 80 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 78. Objetivo. Promover el emprendimiento como una estrategia central para la generación de ingresos, a partir del apoyo diferenciado a las distintas poblaciones objetivo, según se trate de emprendimiento por necesidad o por oportunidad, con el fin de consolidar actividades productivas rentables, visibles y funcionales a la estructura económica distrital en constante progreso.

(Artículo 37, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 79. Estrategias. Son estrategias de la política de emprendimiento para la generación de ingresos:

1. Mejorar la productividad de los emprendimientos, a través de políticas activas de formación para el emprendimiento, servicios especializados de asesoría y acompañamiento en la creación y fortalecimiento empresarial, mayor educación, provisión de financiamiento y creación de instrumentos de apoyo que permitan un acceso al mercado de los productos.
2. Poner en marcha la política de emprendimiento a nivel Distrital y su portafolio de servicios así como los sistemas que permitan obtener información relevante sobre la dinámica del emprendimiento en Bogotá, de tal manera que permanentemente se evalúen las necesidades del mercado en su conjunto y se creen las oportunas soluciones.
3. Promover acciones para atender los requerimientos en innovación de los procesos productivos, con el propósito de estimular la transformación productiva y creación de nuevos productos y la innovación tecnológica, es decir garantizar que en la producción de las pequeñas empresas se logre incorporar progresivamente valor agregado y factores diferenciadores.
4. Formular y orientar una propuesta de economía solidaria para la ciudad, adoptando y adaptando propuestas del sistema de economía solidaria, con la visión y propósito de generar unidades productivas y de servicios modernas y democráticas, que proporcionen nuevas oportunidades y alternativas de ocupación productiva,

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 81 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

generación de ingresos, acumulación ampliada y empleo digno, de carácter y naturaleza sustentable y sostenible.

(Artículo 38, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 3 SECTORES DINÁMICOS Y EMPLEO

Artículo 80. Sectores dinámicos y empleo. En el año 2038, Bogotá D.C., generará oportunidades laborales en sectores con altas competencias internacionales, como pionera en programas para la calificación constante de la fuerza de trabajo, la cual sirve de apoyo al crecimiento de los sectores más dinámicos de la economía.

(Artículo 39, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 81. Objetivo. Generar condiciones para la defensa y creación de empleos, en condiciones de productividad, calidad y equidad y, en apoyo al fortalecimiento de los sectores líderes de la ciudad.

(Artículo 40, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 82. Estrategias e instrumentos. Son estrategias de la Política Distrital de Empleo orientada hacia los sectores dinámicos:

1. Promover acciones para atender los requerimientos en innovación de los procesos productivos, con el propósito de estimular la transformación productiva, crear nuevos productos e innovación tecnológica, e incorporar progresivamente valor agregado y factores diferenciadores con énfasis en las pequeñas empresas.
2. Consolidar la articulación del Sistema Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación y garantizar el acceso de las iniciativas empresariales al Sistema Distrital de Apoyo a la Competitividad y la Innovación Tecnológica.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 82 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

3. Integrar las estrategias de impulso y fortalecimiento de sectores líderes de que trata el presente decreto, con la Política Distrital de Empleo.
4. Coadyuvar a la generación de empleo a través del plan de ordenamiento territorial mediante el fortalecimiento de los factores territoriales que apoyan la productividad de las industrias y la adecuación de la infraestructura urbana en las zonas de vocación industrial.
5. Incentivar la generación de empleo industrial mediante el aumento de la rentabilidad por la vía de la localización conjunta de empresas de los mismos sectores o de cadenas productivas.
6. Orientar los programas de formación de competencias y empleabilidad a los requerimientos del mercado, y a su actuación deliberada a favor de los sectores líderes. En este sentido, se crearán programas especializados de ayuda pública dirigida al establecimiento de empresas innovadoras.

(Artículo 41, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 4

POLÍTICAS SOCIALES DIFERENCIALES Y ARTICULACIÓN DE LA POLÍTICA DE EMPLEO Y GENERACIÓN DE INGRESOS CON LA POLÍTICA SOCIAL

Artículo 83. Políticas sociales diferenciales y articulación de la política de empleo y generación de ingresos con la política social. Para el año 2038, en Bogotá D.C., las poblaciones que fueron tradicionalmente vulnerables en el mercado de trabajo, se habrán integrado a oportunidades de generación de ingresos y empleo, de acuerdo con su ciclo vital y género, sus necesidades particulares y las condiciones inherentes a las personas.

Progresiva y sostenidamente hacia el año 2038, se protege a los grupos de población más desfavorecidos en el mercado de trabajo o que se encuentren excluidos en razón de sus

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 83 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

características diferenciales tales como, etnia, condición socioeconómica, condición sexual o discapacidad, a través de la articulación entre la política social y la política de generación de ingresos y empleo. Adicionalmente, se cuenta con herramientas compensatorias de los ciclos de actividad económica, para atenuar los impactos sobre estos grupos de población.

(Artículo 42, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 84. Objetivo. Articular la política social con la política de empleo, con el fin de avanzar en acciones integrales que permiten la materialización de los derechos económicos y el derecho al desarrollo, especialmente de las poblaciones vulnerables en el mercado de trabajo.

(Artículo 43, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 85. Estrategias. Son estrategias e instrumentos de la política poblacional diferencial y articulación de la política de empleo y generación de ingresos con la política social, las siguientes:

1. Implementar instrumentos de política laboral activa, dirigidos a poblaciones con mayor dificultad para acceder a oportunidades de generación de empleo e ingresos.
2. Estructuración de un Sistema de Protecciones Sociales, en donde una parte esencial del Sistema es la provisión de servicios públicos de empleo.
3. Articulación de los programas sociales de generación de ingresos con la política de empleo, para avanzar en acciones afirmativas integrales que permitan la materialización de los derechos y la seguridad económica.
4. Integración de la institucionalidad social con la institucionalidad económica, a través de la articulación de la política pública de desarrollo económico con las políticas sociales, así como con las políticas poblacionales, de mujeres y equidad de género, de garantía de derechos de lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristas, y

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 84 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

sobre orientaciones sexuales e identidades de género, de envejecimiento, infancia y adolescencia, y de adultez, entre otros.

5. Generar instrumentos dirigidos a poblaciones vulnerables para mitigar los efectos de los ciclos económicos y sociales del trabajo informal.
6. Promover la participación y el diálogo social, en espacios renovados de consulta y concertación de las políticas específicas para cada sector poblacional, formales y no formales.

(Artículo 44, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 5 FORMALIZACIÓN LABORAL Y EMPRESARIAL

Artículo 86. Formalización laboral y empresarial. La ciudad de Bogotá, en correspondencia con sus competencias, generará las condiciones que conlleven a la formalidad, tanto empresarial como laboral, como una condición que permite mejoras en el bienestar de la población y en el crecimiento económico.

Partiendo del reconocimiento que la informalidad en el caso de Bogotá es, en términos generales, un problema relacionado con la estructura productiva y la escasa generación de empleo, se promoverán estrategias para la generación de empleo formal, el acceso a empleos formales y la formalización de las unidades económicas informales, vinculadas principalmente al emprendimiento por necesidad. De esta manera, la informalidad se convertirá en una etapa temporal que da paso a empleos y empresas integradas a la economía formal.

Se hará énfasis en instrumentos diferenciales para atender a la población que desarrolla actividades económicas informales, de acuerdo con sus habilidades, intereses y necesidades. Lo anterior implica definir y reconocer la clara dualidad existente en el sector informal: informalidad "voluntaria" e "involuntaria".

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 85 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 45, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 87. Objetivo. Disminuir los niveles de informalidad laboral y empresarial, a través de estrategias de creación y acceso a oportunidades laborales y actividades económicas formales, con el fin de mejorar los niveles de bienestar de la población bogotana.

(Artículo 46, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 88. Estrategias. Son estrategias de la política de formalización laboral y empresarial:

1. Mejorar la productividad de los trabajadores informales a través de políticas activas de formación para el trabajo y mayor educación.
2. Mejorar la productividad de los emprendimientos por necesidad, vinculados al trabajo informal, a través de servicios que eleven la capacidad productiva y de acceso a mercados de estas empresas, de acuerdo con las estrategias definidas en el presente decreto para la promoción del emprendimiento en la ciudad.
3. Promoción de políticas estructurales que incentiven el crecimiento de sectores potencialmente creadores de trabajo formal, de acuerdo con las estrategias definidas en el presente decreto para el impulso de sectores dinámicos y empleo.
4. Búsqueda de balance de incentivos para aquellos trabajadores que se encuentran en el margen entre la formalidad y la informalidad, tales como medidas y para reducir los costos de entrada, y/o generar beneficios, de la formalidad.
5. Inversión en programas de protección social dirigidos a las alternativas informales de subsistencia, de acuerdo con las estrategias definidas en el presente decreto para la articulación de la política social con la política de empleo y generación de ingresos.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 86 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

6. Articular progresivamente las unidades productivas informales a las dinámicas del sector formal, de acuerdo con las estrategias definidas en el presente decreto para el cierre de brechas y convergencia de las unidades económicas.
7. Promover el aprovechamiento económico del espacio público como una estrategia de inclusión y generación de oportunidades económicas dirigida a los vendedores informales que realizan ventas informales en el espacio público para asegurar su ingreso mínimo vital.

(Artículo 47, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 6 INCLUSIÓN DE GÉNERO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

Artículo 89. Inclusión de género para el desarrollo económico. Las políticas de inclusión de género para el desarrollo económico de Bogotá D.C., en forma progresiva y sostenida al año 2038, habrán procurado la integración equitativa de mujeres y hombres al mercado de trabajo, logrando niveles salariales necesarios para generar calidad de vida de las personas y de sus familias, en condiciones de igualdad para mujeres y hombres.

Se hará énfasis en el reconocimiento del trabajo adelantado en el espacio doméstico y en las labores menos reconocidas económica y socialmente, en especial la economía del cuidado.

(Artículo 48, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 90. Objetivos. Promover el ejercicio pleno de los derechos económicos de las mujeres en sus diversidades, considerando su ciclo vital, etnia, cultura, orientación sexual, identidades y condiciones, el reconocimiento de su aporte a la vida económica de la ciudad y el acceso al trabajo en condiciones de igualdad y dignidad.

(Artículo 49, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 87 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 91. Estrategias. Son estrategias de las políticas de inclusión de género para el desarrollo económico:

1. Integración de la institucionalidad social con la institucionalidad económica a través de la proyección, el fortalecimiento y la implementación de acciones afirmativas como las contenidas en herramientas como el "Plan de Igualdad de Oportunidades para la equidad de género en el Distrito Capital, 2004-2016" y otros instrumentos que se generen para tal fin.
2. Incentivar el acceso al trabajo en condiciones de igualdad y dignidad para las mujeres desde el enfoque diferencial que reconozca sus necesidades e intereses en relación a su ciclo vital, etnia, orientación sexual y condiciones, en articulación con las estrategias e instrumentos de las políticas de empleo e ingresos de que trata el presente decreto.
3. Realizar acciones afirmativas que promuevan igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el sector empresarial, la igualdad en la remuneración, que remuevan los obstáculos culturales y superen los roles de género tradicionales a la luz de la visibilización y el reconocimiento del aporte económico de las mujeres a la economía distrital y a la economía del cuidado.
4. Promover el reconocimiento económico, jurídico y político de la economía del cuidado, así como su contribución al desarrollo de la ciudad.

(Artículo 50, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 88 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

CAPÍTULO 6 EJE TEMÁTICO: GESTIÓN DEL TERRITORIO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

SUBCAPITULO 1 INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL

Artículo 92. Integración económica regional. En forma progresiva y sostenida al año 2038, Bogotá D.C. se consolidará con su región circundante, mediante el ordenamiento territorial, en una entidad de desarrollo integral, equitativo, ambientalmente sustentable, así como socialmente sostenible, que garantiza el disfrute de los derechos; habrá compatibilizado el desarrollo urbano y económico, y logrado reducir la segregación socio-espacial mediante la redistribución de los equipamientos y servicios en general.

En forma progresiva y sostenida al año 2038 Bogotá D.C. construirá de la mano de la institucionalización de la ciudad y la región, acuerdos en temas impositivos, de planeación, de ordenamiento, de conservación de los ecosistemas regionales, de transporte público y de obras de infraestructura necesarias para el desarrollo económico.

Los instrumentos de planeación de mediano y largo plazo de carácter intra-urbano, como el Plan de Ordenamiento Territorial –POT- y la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C., promoverán acciones de ordenamiento hasta el alcance de sus competencias y en lo correspondiente a sus relaciones con los municipios circunvecinos y Cundinamarca se avanzará en la identificación de problemáticas comunes y su solución.

Se avanzará en la consolidación de un conjunto equilibrado de asentamientos urbanos armónicamente relacionados que contrarreste la urbanización no planificada de la Sabana y el crecimiento por conurbación, y aproveche las oportunidades de complementariedad. La estrategia regional de la revisión del Plan de Ordenamiento Territorial plantea que la ciudad continuará siendo el centro principal de la región funcional, que se articulará a través de corredores que tienen diferentes características, por lo que la forma de intervención debe ser diferenciada, en aras de potenciar los beneficios y enfrentar las problemáticas.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 89 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 51, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 93. Objetivos. Promover la integración de la región capital Bogotá y Cundinamarca al 2038, bajo una nueva institucionalidad territorial, que permita a la región mantener una posición hegemónica en el contexto nacional a partir del reconocimiento de la condición mediterránea del territorio y que posibilite la búsqueda de la convergencia regional en términos de la calidad de vida de la población.

(Artículo 52, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 94. Estrategias. Son estrategias de consolidación de la economía regional mediante el fortalecimiento de la ciudad y la región:

1. Promover la Agenda Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, particularmente los proyectos estratégicos de impacto regional.
2. Apropiar socialmente la Integración Regional, a través de diálogos regionales que fortalezcan la comprensión de la sociedad sobre los potenciales de la región, acompañada de una estrategia de comunicación, y puesta en marcha de un Sistema de Información Regional.
3. Promover la convergencia de intereses regionales alrededor de: infraestructura vial y aeroportuaria, seguridad alimentaria, estructura ecológica y tributaria, reglamentación, instrumentos económicos y financiación regional, seguridad humana, planificación territorial y usos del suelo y proyectos turísticos de carácter regional.
4. Promover la creación de la Región Administrativa de Planificación -RAP-, y fortalecer la vocación económica regional y nuevas apuestas productivas del territorio.

(Artículo 53, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 90 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

SUBCAPITULO 2 FORTALECIMIENTO ECONÓMICO MEDIANTE EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Artículo 95. Fortalecimiento económico mediante el Ordenamiento territorial. En forma progresiva y sostenida hasta el año 2038 Bogotá D.C., integrada como ciudad región habrá logrado un equilibrio adecuado entre los procesos de distribuir más equitativamente en el territorio, la población y las actividades económicas y distribuir los beneficios de la aglomeración, derivados de una distribución desigual en el territorio de la población y las actividades económicas.

Se avanzará en el derecho a la ciudadanía de todos los habitantes de la región, con el propósito de incorporar los beneficios de la urbanización a toda la población, reduciendo los niveles de pobreza y generando desarrollo económico más equilibrado en las condiciones socioeconómicas, ambientales y la relación urbano-rural de los asentamientos humanos.

En forma progresiva y sostenida hasta el año 2038, Bogotá, D.C., logrará la densificación de las áreas internas poco pobladas y la renovación urbana, garantizando a los pobladores de las áreas sometidas a renovación, la permanencia después de las intervenciones. La política territorial para la productividad habrá ayudado a promover la generación del empleo en la ciudad y a la vez procurar que la misma permita la cercanía de los grupos de ingreso bajo a las oportunidades creadas.

(Artículo 54 Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 96. Objetivos. Fortalecer los atributos del territorio que puedan contribuir a esta mayor productividad y privilegiar la diversidad de especializaciones mediante espacios con infraestructura adecuada para la interacción de ideas orientadas a una producción flexible, interacción que debe aprovechar la diversidad de sectores y la alimentación de insumos que provee la Región Capital para alimentar al país y al mundo a través de su plataforma logística.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 91 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 55, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 97. Estrategias. Son estrategias de la política de fortalecimiento económico mediante el ordenamiento territorial intra-urbano:

1. Fortalecer las centralidades mediante la construcción de equipamientos comunales y el desarrollo de grandes comercios. El fortalecimiento de las centralidades considerará aspectos que coadyuvarán al desarrollo económico.
2. Habilitar una mayor cantidad de predios para usos comerciales, empresariales e industriales, en suelos urbanos y potenciar el papel de las Unidades de Planeamiento Zonal UPZ, en cuanto a facilitar los usos del suelo para el desarrollo de actividades económicas.
3. Considerar el espacio público como un activo con capacidad de generarle ingresos a la ciudad a través del aprovechamiento económico del mismo, diferenciando el manejo de los aprovechamientos altamente lucrativos de los aprovechamientos de autoempleo y subsistencia y permitir el mejoramiento, mantenimiento y sostenibilidad de un espacio público activo e incluyente en equilibrio con el medio ambiente.
4. Buscar que el urbanismo sea factor de redistribución de riqueza, y que el diseño y revisión sistemática del modelo de ordenamiento territorial coadyuve a una dinámica económica moderna, sustentable y con equidad social.
5. Se promoverá que las oportunidades de empleo y generación de ingresos para la población estén localizadas a distancias económicamente viables y a su vez asegurar la mayor densidad económica posible que permita salvaguardar la igualdad en las condiciones de vida para los habitantes de la ciudad.
6. Consolidar la generación de empleo mediante el fortalecimiento de los factores territoriales que apoyan la productividad de las industrias y la adecuación de la

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 92 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

infraestructura urbana en las zonas de vocación industrial y mediante el aumento de la rentabilidad de las actividades industriales por la vía de favores de la localización conjunta de empresas de los mismos sectores o de cadenas productivas.

7. Garantizar las condiciones para que el comercio y los servicios orientados a los hogares se puedan consolidar en las centralidades establecidas sin tener un rol activo por parte de la ciudad. Y para aquellos orientados a las empresas, fortalecer la localización conjunta en áreas específicas de la ciudad para promover la competencia y la mayor oferta de variedades de insumos y maquinarias para las empresas industriales. Es decir, la política territorial de comercio y servicios para las empresas busca alinear estos sectores con aquellos que representan su demanda. Para esto es necesario promover la especialización de las zonas donde los proveedores se localizan.

(Artículo 56, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 3 DESARROLLO ECONÓMICO Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Artículo 98. Desarrollo económico y sustentabilidad ambiental. En forma progresiva y sostenida al año 2038 Bogotá D.C., establecerá un balance óptimo y armonía de los factores de competitividad y productividad con los de sostenibilidad ambiental, siendo lo ambiental requisito de viabilidad de la ciudad y la región. Será una ciudad con avances notables en la reducción de la contaminación por diferentes fuentes.

Se generarán articulaciones armónicas entre los procesos urbanos y ecológicos; se integrarán las escalas y procesos locales, regionales y nacionales actuando de manera concertada, con equilibrio entre las demandas sociales y del sistema económico con respecto a las capacidades de oferta y conservación del sistema natural; y se asumirá una visión integral de gestión en el sistema productivo tomando oportunamente las decisiones que provean pautas de comportamiento y regulaciones a todos los actores que participan del sistema económico.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 93 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 57, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 99. Objetivos. Se mantendrá el equilibrio entre los logros de conservación ambiental, crecimiento económico productivo y de bienestar y equidad social, soportado en la aplicación de tecnologías y procesos eco-eficientes, la cultura ambiental, la armonización de las políticas públicas estratégicas, el respeto por la diversidad cultural, la corresponsabilidad en la gestión, y la equidad en los beneficios que generen las actividades económicas en la capital.

(Artículo 58, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 100. Estrategias. Son estrategias de las políticas de desarrollo económico y sostenibilidad ambiental:

1. Gestionar el adecuado manejo del medio ambiente bajo los principios de eficiencia, eficacia, flexibilidad, sostenibilidad, corresponsabilidad y equidad mediante la promoción del diseño e implementación de instrumentos económicos para compensar las actividades de preservación y conservación que ejecuten las comunidades.
2. Desarrollar incentivos e instrumentos de apoyo para estimular la densificación y redensificación en las áreas cuyo soporte en infraestructura, los equipamientos y la movilidad garanticen las condiciones básicas de calidad de vida y el desarrollo económico de los territorios.
3. Estimular la oferta de distintas modalidades de producción de vivienda, que sea consistente con las características del entorno y que contemple la generación de vivienda productiva.
4. Generar, con los actores económicos y ciudadanos de la región, programas de producción y consumo responsables que tiendan al cambio de hábitos de consumo sobre la base de la producción amigable con el ambiente.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 94 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Promover la aplicación de criterios de ecourbanismo y construcción sostenible, en la producción de infraestructura y malla urbana, que redunden en el aprovechamiento eficaz de agua, energía y en la ecoeficiencia de dichos procesos.

(Artículo 59, Decreto Distrital 064 de 2011)

SUBCAPITULO 4 DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RURALIDAD

Artículo 101. Desarrollo económico de la ruralidad. Se avanzará en el ordenamiento ambiental sostenible de la ciudad y su región circundante y en la superación de la exclusión de su población, en procura de una articulación armoniosa de las diversas dinámicas de la ciudad, mediante el desarrollo de políticas de desarrollo económico de ruralidad articuladas al ordenamiento territorial.

Igualmente se contará con sistemas de valoración y retribución económica de la contribución de los habitantes rurales a la provisión de bienes y servicios ambientales, principalmente el agua y la biodiversidad.

La política de desarrollo económico de la ruralidad aportará a la integración del territorio rural al sistema de planeación del distrito capital y al sistema regional, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad, el capital social, la programación y ejecución coordinada de la inversión para frenar las dinámicas de marginalidad y exclusión social de la población campesina.

(Artículo 60, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 102. Objetivos. Se alcanzará el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores rurales, el reconocimiento al trabajo no pagado, la protección del patrimonio ecológico, la cohesión de la acción institucional pública, en función del ordenamiento ambiental sostenible del territorio rural y su articulación con la ciudad, la región, la nación y el ámbito internacional.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 95 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 61, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 103. Estrategias. Son estrategias de las políticas de desarrollo económico de la ruralidad y el ordenamiento territorial:

1. Generar un nuevo marco de relación campo ciudad a través de la institucionalidad de la ciudad que reconoce los valores ambientales, económicos y culturales de la ruralidad y cuenta con la disponibilidad para desarrollar estrategias financieras, económicas, e inversiones en infraestructura vial, de telecomunicaciones y servicios públicos que permitan una planeación adecuada y un desarrollo armónico campo ciudad.
2. Realizar la reconversión productiva, que permita el mejoramiento de las condiciones sanitarias y fitosanitarias de la producción rural, y de la trazabilidad, amplíe las cadenas de agregación de valor, reduzca ineficiencias, promueva nuevos nichos de mercado, de servicios ambientales, y ecoturismo, y genere ingresos derivados del conocimiento local y científico asociado a los valores y la biodiversidad de los ecosistemas y agro ecosistemas, así como alcanzar eficiencias en la cadena de abastecimiento que garantice el acceso a los alimentos mediante un precio justo.
3. Estructurar la coordinación interinstitucional con distintos niveles territoriales para el desarrollo de una economía integrada armónicamente a la región capital, donde se gestionen los factores de la conservación como los de la producción, distribución y consumo garantizando la seguridad alimentaria y la generación de ingresos y empleos que permitan una vida digna a los habitantes rurales.
4. Fortalecer la agricultura urbana de manera sostenible como estrategia de autoconsumo, producción sana, seguridad alimentaria, uso creativo del tiempo libre y de convivencia social.

(Artículo 62, Decreto Distrital 064 de 2011)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 96 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

CAPÍTULO 7 INSTITUCIONALIDAD PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

SUBCAPITULO 7-1 FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES DE LA POLÍTICA

Artículo 104. Criterios para la conformación de la institucionalidad. Son criterios de institucionalidad para la política pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C.

1. Las políticas, planes, programas y proyectos que elaboren o formulen las diferentes instancias de la Administración Distrital, relacionadas con las materias de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C., se armonizarán con las disposiciones contenidas en el presente decreto.
2. Se promoverá la conformación de redes de confianza y de aprendizaje entre los actores económicos de la ciudad, orientadas hacia la potenciación de la productividad y competitividad, innovación y transformación de los procesos de producción tanto públicos como privados orientados al desarrollo socio-económico.
3. La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, propondrá y promoverá la institucionalidad requerida con participación pública y privada, con el objetivo de garantizar el desarrollo y promoción de la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C., establecida en el presente decreto, así como de posicionar los alcances de la misma en la conciencia colectiva de la ciudad.
4. Se promoverá el fortalecimiento institucional y cultural basado en el mejoramiento continuo de las instituciones públicas, la institucionalidad orientada a garantizar un clima de inversión eficiente, con simplificación de trámites, y con una regulación clara que le permita a la ciudad posicionarse como una de las más atractivas del continente para vivir y hacer negocios.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 97 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Se promoverá y propenderán sistemas modernos y eficientes de comercialización en Bogotá D.C., y la región, otras regiones del país y el exterior, tales como ruedas de negocios, producción con compra asegurada, entre otros.

Parágrafo. Es responsabilidad de todos los agentes e instancias distritales encargadas de la definición, seguimiento, evaluación y formulación de ajustes de los planes y políticas, velar por la articulación de los mismos con la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C.

(Artículo 66, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 105. Promoción de una institucionalidad regional y local. Corresponde a la Administración Distrital de Bogotá, D.C., gestionar y liderar en lo pertinente, la conformación de una institucionalidad regional adecuada ante las instancias constitucional y legalmente competentes. Igualmente, se propenderá por la implementación de la Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico en las localidades y su gestión territorial en el marco de la estrategia de gestión social integral.

(Artículo 67, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 106. Fortalecimiento de la descentralización. Se procurará la articulación de la Administración Distrital con el Gobierno Nacional en la construcción y ajuste de la política productiva, a fin de generar las sinergias requeridas y potenciar el efecto de las mismas.

Igualmente, se crearán las competencias institucionales que permitan la coordinación y articulación de los programas y proyectos relativos a la generación de empleo e ingresos, la formación para el trabajo y la divulgación de información sobre oferta y demanda para el mercado laboral.

Se propenderá por la organización de la institucionalidad con relación a la investigación sobre formación para el trabajo y del Servicio Público Distrital de Empleo, que responda

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 657 DE 22 DIC 2025 Pág. 98 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

por programas que evalúen las capacidades de trabajo, identifiquen las necesidades del mercado y proporcionen formación a través de instituciones especializadas.

(Artículo 68, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 107. Promoción de inversión extranjera. El sector Distrital de Desarrollo Económico, fortalecerá el desempeño de la agencia de promoción de inversiones orientada al desarrollo de políticas activas para la atracción de inversiones de calidad, que contribuyan a mejorar la consolidación de apuestas productivas y sectores líderes en el marco de la ciudad región, bajo criterios de generación de amplias cadenas de valor, encadenamientos y apropiación endógena de los efectos de la actividad económica de los inversionistas.

(Artículo 69, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 108. Cooperación público privada. Se promoverán procesos de participación activos para que:

1. Las asociaciones empresariales participen en la formulación y ajuste de las políticas productivas, a través de las instancias existentes o de aquellas que resulten eficaces y eficientes para estos propósitos.
2. Se logre la articulación pertinente entre las instituciones dedicadas al desarrollo técnico y científico y las demandas de conocimiento e innovación que exigen las dinámicas productivas, a través de instancias como las Redes Tecno Económicas, de cooperación público privadas y de los centros de investigación que movilizan fuentes de financiación y recursos orientados al desarrollo científico, la investigación y la innovación articuladas a las dinámicas productivas.

(Artículo 70, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 109. Sistema Integrado de Gestión y Protección Social y Económica. Conforme a lo dispuesto en el presente decreto se promoverá la creación de un Sistema

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 557 DE 22 DIC 2025 Pág. 99 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Integrado de Gestión y Protección Social y Económica, que impulse, desde la perspectiva del territorio y la Administración Distrital y sus interrelaciones con otros niveles gubernamentales, la garantía de los derechos sociales y económicos de manera integral a la población del Distrito Capital.

(Artículo 71, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 110. Corresponsabilidad y Control social. Se promoverá la integración de la participación ciudadana en el control social de la acción pública, en los procesos de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas en un marco de corresponsabilidad en la gestión de lo público, procurando articular al quehacer de la política económica las recomendaciones que formule la ciudadanía atendiendo a criterios de pertinencia y viabilidad.

(Artículo 72, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 111. Responsabilidad Social Empresarial. Las estrategias de cooperación público privadas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos en el presente Decreto, privilegiarán aquellas que respeten el medio ambiente, protejan los ecosistemas, brinden servicios y productos de calidad en condiciones justas, ofrezcan condiciones de trabajo decentes, impulsen el diálogo y la transparencia, contribuyan al desarrollo de la Capital creando trabajos decentes, transfiriendo conocimiento y realizando inversiones productivas, todo ello en el marco de los principios de responsabilidad social empresarial.

(Artículo 73, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 112. Monitoreo y evaluación de la política pública. La política pública que se establece mediante el presente decreto, deberá ser monitoreada y evaluada en cuanto a sus objetivos, componentes, estrategias e instrumentos por parte de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico quien deberá diseñar el esquema de seguimiento y evaluación de la política, formulará las metodologías apropiadas, al igual que los indicadores necesarios y pertinentes.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 100 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 74, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 113. Sistema de incentivos. En desarrollo de lo dispuesto en el presente Decreto la Secretaría de Desarrollo Económico propondrá el sistema de incentivos para la articulación y concurrencia de los diversos actores en la puesta en marcha de la política adoptada mediante el presente Decreto, todo lo cual conformará el plan de acción de la presente política que será de carácter vinculante para todos los agentes e instancias distritales mencionadas en el parágrafo del artículo 104 del mismo.

(Artículo 75, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 114. Identificación y priorización de programas, proyectos e instrumentos. La Secretaría de Desarrollo Económico deberá identificar y priorizar las acciones de corto, mediano y largo plazo requeridos para la ejecución de la política, así como realizar la identificación de los programas y proyectos e instrumentos que deberán iniciarse en desarrollo de lo dispuesto en el presente decreto.

(Artículo 76, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 115. Participación ciudadana y colectiva. Se promoverá la participación de la ciudadanía y agentes económicos en la comprensión y alcance de la política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C., para lo cual la Secretaría de Desarrollo Económico promoverá los programas a que haya lugar.

(Artículo 77, Decreto Distrital 064 de 2011)

Artículo 116. Costos fiscales. De conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo 378 de 2009, los costos implicados en la ejecución de los programas de la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá D.C., deberán preverse y articularse en los Planes y Programas de Desarrollo de la Ciudad. Para las acciones requeridas en su ejecución durante el primer año de vigencia de la misma, la

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 657 DE 22 DIC 2025 Pág. 101 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Secretaría de Desarrollo Económico asignará los recursos pertinentes, según la disponibilidad que de ellos tenga en la vigencia fiscal respectiva.

(Artículo 78, Decreto Distrital 064 de 2011)

LIBRO 3 RÉGIMEN REGLAMENTARIO DEL SECTOR

PARTE 1 DISPOSICIONES GENERALES

TÍTULO 1 ALCANCE

Artículo 117. Alcance. En el presente Libro se compilan las disposiciones de carácter reglamentario expedidas por el/la Alcalde/sa Mayor de Bogotá, haciendo gobierno con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, en ejercicio de las facultades reglamentarias conferidas para ello.

PARTE 2 REGULACIÓN ESPECÍFICA

TÍTULO 1 DISPOSICIONES PARA OPTIMIZAR EL GASTO SOCIAL DISTRITAL DESTINADO A FOMENTAR LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO Y LA EDUCACIÓN INFORMAL

Artículo 118. Campo de aplicación. Las disposiciones contenidas en el presente título son aplicables a las entidades del nivel central y descentralizado de la Administración y localidades que destinen recursos de inversión para el desarrollo de programas, proyectos

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 102 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

y/o acciones orientados a fomentar la educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación informal, las instituciones distritales que ofrezcan créditos educativos o incentivos para proyectos productivos o creación de empresas y el Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones FONCEP.

(Artículo 1, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 119. Objeto. El presente Título tiene como objeto principal optimizar el gasto social distrital destinado a fomentar la educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación informal en el Distrito Capital.

(Artículo 2, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 120. Población objetivo. Está constituida por la población en edad de trabajar, comprendida entre los 17 y 60 años, atendida por las entidades de los niveles central y descentralizado funcionalmente o por servicios y las localidades a través de los proyectos de inversión dirigidos a fomentar la educación para el trabajo y el desarrollo humano, la educación informal o cualquier tipo de capacitación o formación con fines similares, tales como productividad, generación de ingresos y emprendimiento.

(Artículo 3, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 121. Gasto social en programas de formación laboral. Por lo menos el 80% del total de los recursos que las secretarías y entidades distritales y las localidades destinen a educación para el trabajo y el desarrollo humano con cargo al presupuesto de cada vigencia deben dirigirse a programas de formación laboral certificada en las apuestas productivas y sectores promisorios identificados por la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad de la Región Bogotá-Cundinamarca 2005, o de los sectores y apuestas que posteriormente se identifiquen como prioritarios para el desarrollo de la Ciudad.

Parágrafo 1. Los programas podrán ser ofrecidos por el SENA o por las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, de carácter estatal o privadas, que cuenten

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 103 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

con programas registrados en la Secretaría de Educación del Distrito y que estén debidamente autorizadas para prestar este servicio educativo y para otorgar el correspondiente certificado de aptitud ocupacional o certificado de técnico laboral por competencias.

Parágrafo 2º. Los programas de formación laboral deben tener una duración mínima de seiscientos (600) horas, y al menos el cincuenta (50%) de su duración debe corresponder a la formación práctica tanto para programas en la metodología presencial como a distancia y ser conducentes al certificado de técnico laboral por competencias.

(Artículo 4, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 122. Gasto social en programas de formación académica. Alfabetización y preparación para la validación. Por lo menos el 15% del total de los recursos que las secretarías y entidades distritales y las localidades destinen a educación para el trabajo y el desarrollo humano con cargo al presupuesto de cada vigencia deben dirigirse a programas de formación académica que tengan por objeto la alfabetización y la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media, los cuales deben tener una duración mínima de ciento sesenta (160) horas y ser conducentes al certificado de conocimientos académicos.

Parágrafo. Los programas podrán ser ofrecidos por el SENA o por las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, de carácter estatal o privadas, que cuenten con programas registrados en la Secretaría de Educación del Distrito, y que estén debidamente autorizadas para prestar este servicio educativo y para otorgar el correspondiente certificado de aptitud ocupacional o certificado de conocimientos académicos.

(Artículo 5, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 123. Gasto social en otros programas de formación académica. Por lo menos el 5% del total de los recursos que las secretarías y entidades distritales y las localidades destinen a educación para el trabajo y el desarrollo humano con cargo al presupuesto de

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 104 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

cada vigencia deben dirigirse a programas de formación académica que tengan por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional, los cuales deben tener una duración mínima de ciento sesenta (160) horas y ser conducentes al certificado de conocimientos académicos.

Parágrafo. Los programas podrán ser ofrecidos por el SENA o por las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, de carácter estatal o privadas, que cuenten con programas registrados en la Secretaría de Educación del Distrito, y que estén debidamente autorizadas para prestar este servicio educativo y para otorgar el correspondiente certificado de aptitud ocupacional o certificado de conocimientos académicos.

(Artículo 6, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 124. Gasto social en programas de educación informal. Los recursos que las secretarías y entidades distritales y las localidades destinen para educación informal con cargo al presupuesto de cada vigencia no pueden superar el 10% del total de los recursos destinados a la educación para el trabajo y el desarrollo humano (gasto social para programas de formación laboral + gasto social para programas de formación académica).

(Artículo 7, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 125. Prioridad del gasto social señalado. En el evento de que el gasto social requerido para la atención de la demanda por formación laboral sea inferior a los recursos previstos en el artículo 124 del presente Decreto, se podrán destinar los recursos excedentes, en su orden, para programas de formación académica y educación informal, previa autorización expedida por el Comité Interinstitucional de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano. De la misma manera, el Comité atenderá los eventos similares.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 105 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Para el efecto, la secretaría, entidad o localidad interesada deberá remitir al Comité mencionado la respectiva justificación con los soportes debidos.

Parágrafo. La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Secretaría de Educación del Distrito conformarán el Comité Interinstitucional de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, para lo cual, cada una, designará dos (2) representantes. El Comité tendrá como funciones principales: vigilar el cumplimiento del presente Decreto, autorizar la modificación de la distribución de los recursos señalada en los Artículos 124 a 127 del presente Decreto, darse su propio reglamento, formular estrategias de socialización de este decreto y de reconocimiento o premio de la efectividad de las entidades en la optimización del gasto social distrital destinado a fomentar la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

(Artículo 8, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 126. Igualdad de tratamiento para los estudiantes de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Las instituciones distritales que ofrezcan créditos educativos o incentivos para proyectos productivos o creación de empresas darán igual tratamiento en la asignación de recursos y beneficios a los estudiantes de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano debidamente acreditadas que a los potenciales beneficiarios establecidos en las normas que establecen estos créditos o incentivos.

(Artículo 9, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 127. Retiro parcial de cesantías para programas de formación laboral. El Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones FONCEP deberá proceder a dar cumplimiento al artículo 4° de la Ley 1064 de 2006.

(Artículo 10, Decreto Distrital 294 de 2008)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 106 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 128. Sistema de información distrital de las instituciones y programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano. La Secretaría de Educación del Distrito deberá implementar, el Sistema de Información Distrital de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, bajo la dirección del Ministerio de Educación Nacional, al cual deberá mantener actualizado.

(Artículo 11, Decreto Distrital 294 de 2008)

Artículo 129. Coordinación y seguimiento del presente Decreto. La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico a través de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo tendrá a su cargo la coordinación interinstitucional y el seguimiento de este título. Para ello, las entidades distritales que destinen recursos a los proyectos de educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación informal deberán presentar a la Dirección mencionada antes del 28 de noviembre de cada año, la distribución de los recursos destinados a los programas de formación laboral, formación académica y educación informal, que realizarán en la vigencia siguiente. Esta distribución será revisada y ajustada de acuerdo con las necesidades en mayo del año siguiente a su presentación.

Parágrafo 1. La Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico deberá obtener indicadores de resultado de los procesos de formación para el trabajo y el desarrollo humano financiados con recursos distritales, para lo cual deberá tener en cuenta el Sistema de Información Distrital de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que administra la Secretaría de Educación del Distrito.

Parágrafo 2. Las entidades distritales que destinen recursos a los programas de formación laboral, formación académica y educación informal deberán enviar a la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico un reporte semestral de los programas financiados y los recursos invertidos, así como de la población beneficiada.

(Artículo 12, Decreto Distrital 294 de 2008)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 107 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

TÍTULO 2 MECANISMO DISTRITAL DE PAGO POR RESULTADOS Y COMITÉ DISTRITAL DE PAGO POR RESULTADOS EN BOGOTÁ D.C.

CAPÍTULO 1 PARTE GENERAL

Artículo 130. Objeto. Reglamentar el funcionamiento del Mecanismo de Pago por Resultados y, conformar y reglamentar el Comité Distrital de Pago por Resultados conforme al artículo 295 del Acuerdo Distrital 927 de 2024.

(Artículo 1, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 131. Definiciones. Para efectos del presente título, los lineamientos y las reglamentaciones que se expidan se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

Cuenta Única Distrital: Mecanismo definido en el artículo 83 del Decreto Distrital 714 de 1996, Estatuto Orgánico del Presupuesto Distrital, y en el artículo 28 del Decreto Distrital 192 de 2021 reglamentario del mencionado Estatuto o la norma que lo modifique o sustituya mediante el cual los Órganos y Entidades que hacen parte del Presupuesto Anual depositan sus recursos a nombre de la Tesorería Distrital, o a nombre de ésta seguido del nombre de la Entidad o en las Entidades que ordene la Secretaría de Hacienda, de acuerdo con la reglamentación que expida el Gobierno Distrital.

Inversionista: Corresponde a la entidad, pública o privada o persona natural, distinta del Pagador por Resultado que provee recursos al Operador para la ejecución de un Proyecto estructurado bajo el esquema de Mecanismo Distrital de Pago por Resultados y que, por lo tanto, actúa como financiador del Operador.

Esquemas Fiduciarios: Hace referencia a la fiducia pública y el encargo fiduciario, previstos en el numeral 5 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, mediante los cuales se encargará la administración y manejo de los recursos, destinados a un proyecto

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 108 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

estructurado bajo el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados, a una sociedad fiduciaria de conformidad con las instrucciones definidas en el respectivo contrato de fiducia pública o encargo fiduciario.

Mecanismos Distritales de Pago por Resultados: Para efectos del presente título, son los instrumentos de contratación de Proyectos estructurados conforme con los requisitos mínimos previstos en el artículo 143 del presente Decreto, que se materializan a través de un contrato en el que la remuneración está condicionada a la obtención total o parcial de resultados predefinidos y verificados y que se rigen por la Ley 80 de 1993 y demás normativa aplicable a la contratación estatal.

Pagador por Resultados: Entidad Distrital que celebra un contrato bajo el esquema de Mecanismo Distrital de Pago por Resultados con un Operador, para que éste ejecute un programa bajo esta modalidad en cualquiera de las categorías previstas en el Acuerdo 927 de 2024. También serán Pagadores por Resultado terceros del sector privado, organizaciones de cooperación nacional o internacional o entidades de otra naturaleza que participen junto con entidades distritales como Pagadores por Resultado.

Operador: Es aquella persona natural o jurídica que es parte de un contrato celebrado bajo el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados con la finalidad de asumir la obligación de implementar el Proyecto objeto del contrato y toma el riesgo de su pago se condicione a la obtención del resultado predefinido y verificado.

Proyectos: Son proyectos de generación y permanencia de empleo, emprendimiento, formación para el trabajo, ambientales y sociales, estructurados bajo Mecanismos Distritales de Pago por Resultados.

(Artículo 2, Decreto Distrital 442 de 2024)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2024 Pág. 109 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

CAPÍTULO 2 COMITÉ DISTRITAL DE PAGO POR RESULTADOS

Artículo 132. Naturaleza del Comité Distrital de Pago por Resultados. Créase el Comité Distrital de Pago por Resultados, como una instancia colegiada encargada de promover, evaluar y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en este título para la contratación y financiación de Proyectos estructurados por entidades del Distrito bajo el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados.

(Artículo 3, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 133. Conformación. Hacen parte del Comité Distrital de Pago por Resultados:

- La/El Secretaría/o Distrital de Desarrollo Económico o su delegado/a, quien lo presidirá.
- La/El Secretaría/o Distrital de Hacienda o su delegado/a.
- La/El Secretaría/o Distrital de Planeación o su delegado/a.
- La/El Secretaría/o Distrital de Integración Social o su delegado/a.
- La/El Secretaría/ Distrital de Cultura, Recreación y Deporte o su delegado/a.

Parágrafo: La delegación se realizará mediante acto administrativo a un/a funcionario/a de nivel directivo o asesor facultado para la toma de decisiones.

(Artículo 4, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 134. Asistencia Técnica. El Comité Distrital de Pago por Resultados podrá contar con la asistencia técnica de expertos de reconocida idoneidad que asistirán a la sesión y apoyarán a la Secretaría Técnica con el objeto de cumplir una función consultiva que sirva de apoyo para el debido cumplimiento de su objeto y funciones.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 110 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 5, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 135. Invitados. Los miembros del Comité Distrital de Pago por Resultados podrán, de común acuerdo, invitar a sus sesiones a las personas naturales o jurídicas que, por su experticia o cargo desempeñado, consideren necesarias para la deliberación de algún asunto en particular.

Ningún invitado tendrá derecho a remuneración derivada del hecho de su participación y actividades dentro de esta instancia.

(Artículo 6, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 136. Funciones. Serán funciones del Comité Distrital de Pago por Resultados:

1. Verificar el cumplimiento de los requisitos de los Proyectos estructurados bajo Mecanismos Distritales de Pago por Resultados previstos en el artículo 143 del presente Decreto para que hagan uso del esquema de ejecución presupuestal al que se refiere el artículo 295 del Acuerdo Distrital 927 de 2024.
2. Promover en el sector central y descentralizado del Distrito Capital la utilización de Mecanismos Distritales de Pago por Resultados para el desarrollo de Proyectos.
3. Orientar la implementación institucional y mejora continua de la implementación de los Proyectos ejecutados mediante el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados.
4. Promover y facilitar la gestión de alianzas y articulación entre entidades del sector central y descentralizado y organismos de cooperación multilateral o internacional, entidades sin ánimo de lucro, personas jurídicas de derecho privado o personas naturales para el desarrollo de Proyectos que se estructuren parcial o totalmente bajo el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 111 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Establecer requisitos y expedir los lineamientos distritales estratégicos, financieros y técnicos para la presentación de Proyectos estructurados bajo Mecanismos Distritales de Pago por Resultados.
6. Crear mesas de trabajo para la realización y cumplimiento del objeto del Comité Distrital de Pago por Resultados.
7. Darse su propio reglamento.
8. Orientar la agenda de aprendizajes derivados del funcionamiento del Comité Distrital de Pago por Resultados y de los Proyectos con el propósito de documentar los logros y desafíos en la implementación de los Mecanismos Distritales de Pago por Resultados.
9. Recibir informes sobre los avances, evaluación y diagnósticos relacionados con el desempeño e impacto de los Proyectos.
10. Presentar recomendaciones a la Administración Distrital para la elaboración de lineamientos, políticas y capacitaciones que propendan al desarrollo y profundización del Mecanismo Distrital de Pago por Resultados en el Distrito Capital.
11. Elaborar propuestas de desarrollo normativo a nivel nacional y distrital relacionados con Mecanismos Distritales de Pago por Resultados.
12. Las demás relacionadas con el funcionamiento del Comité Distrital de Pago por Resultados.

Parágrafo. El Comité Distrital de Pago por Resultados no tendrá competencia para aprobar o expedir lineamientos relacionados con asociaciones público privadas reguladas por la Ley 1508 de 2012 y el Decreto Nacional 1082 de 2015 para el diseño y ejecución de proyectos de infraestructura y servicios asociados a infraestructura.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 112 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

(Artículo 7, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 137. Funciones de la Presidencia. Las funciones de la presidencia son las establecidas en el artículo 4 de la Resolución 233 de 2018 de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor o el acto que lo modifique, adicione o sustituya.

(Artículo 7 -sic-, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 138. Sesiones. El Comité Distrital de Pago por Resultados sesionará trimestralmente, de manera virtual y/o presencial, previa convocatoria de la Secretaría Técnica con una antelación no inferior a cinco (5) días hábiles por medio físico o digital.

El Comité podrá ser convocado a sesiones extraordinarias, según lo considere el/la Presidente, o por solicitud previa de alguno de los miembros permanentes, por convocatoria que hará la Secretaría Técnica del Comité Distrital de Pago por Resultados, con una antelación mínima de ocho (8) días por medio físico o digital. En dicha sesión sólo podrán tratarse los temas establecidos previamente en la agenda, salvo que, agotado el orden del día, la sesión plenaria decida abordar otros temas.

La inasistencia de cualquiera de las entidades que hacen parte del Comité Distrital de Pago por Resultados deberá ser justificada por medio escrito dirigido a la Secretaría Técnica.

(Artículo 8, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 139. Actas. De las sesiones realizadas, la Secretaría Técnica levantará las actas respectivas, que contarán con numeración consecutiva, seguida del año.

Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la realización de la sesión, el acta será enviada por la Secretaría Técnica a los integrantes de la instancia, a través de correo electrónico para que en el término de cinco (5) días hábiles realicen sus observaciones. Si se presentan observaciones, la Secretaría Técnica dispondrá de dos (2) días hábiles para

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

651

Continuación del Decreto N°. _____ DE 22 DIC 2024 Pág. 113 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

resolverlas y presentar el acta final. Si no se reciben observaciones, se entenderá que los miembros están de acuerdo con lo plasmado en la misma.

El acta final se estructurará conforme con lo dispuesto en la Resolución 233 de 2018 y modificada por la Resolución 753 de 2020 de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá o la norma que la modifique, adicione o la sustituya y será suscrita por el/la Presidente/a y por el/la Secretario/a Técnico/a de la instancia y contendrá las decisiones tomadas, los compromisos y tareas de los integrantes y los documentos que hagan parte de cada sesión.

En el evento de que no se reúna el quórum o no se realice la sesión, la Secretaría Técnica elaborará el acta en la que se evidencie la razón.

(Artículo 9, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 140. Quórum. El Comité Distrital de Pago por Resultados podrá deliberar con un quórum de la mitad más uno de los miembros permanentes.

(Artículo 10, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 141. Votaciones. Las decisiones del Comité Distrital de Pago por Resultados serán aprobadas por mayoría simple de los miembros presentes en la respectiva sesión.

Cuando una de las entidades con miembro permanente en el Comité Distrital de Pago por Resultados presente para su aprobación ante esta instancia un Proyecto estructurado bajo el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados, no podrá votar. En caso de empate, la decisión se volverá a someter a votación. Si el empate persiste, los miembros que emiten voto negativo formularán recomendaciones para que la entidad con miembro permanente realice los correspondientes ajustes al proyecto para ser presentado nuevamente ante el Comité en una sesión posterior.

(Artículo 11, Decreto Distrital 442 de 2024)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 114 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 142. Secretaría Técnica y funciones. La Secretaría Técnica será ejercida por el/la director/a de Estudios de Desarrollo Económico de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

1. Previa solicitud de alguno de los miembros permanentes, invitar a las deliberaciones del Comité Distrital de Pago por Resultados a representantes del sector público o privado que requieran para tratar asuntos especializados.
2. Presentar al Comité Distrital de Pago por Resultados los conceptos técnicos e informes que soliciten los miembros.
3. Liderar el desarrollo de la agenda de aprendizajes del Mecanismo Distrital de Pago por Resultados y, en coordinación con las entidades que implementen Proyectos, presentar los avances y aprendizajes sobre la implementación de las iniciativas.
4. Elaborar los informes de acceso público sobre los avances, evaluaciones y diagnósticos relacionados con el desempeño e impacto de los Proyectos presentados bajo el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados aprobados.
5. Elaborar y publicar los informes de acuerdo con lo establecido en la Resolución 233 de 2018 y la Resolución 753 de 2020 de la Secretaría General o la norma que la modifique, adicione o sustituya.
6. Las demás descritas en la Resolución 233 de 2018 y la Resolución 753 de 2020 de la Secretaría General o la norma que la modifique, adicione o sustituya.

(Artículo 12, Decreto Distrital 442 de 2024)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 657 DE 22 DIC 2025 Pág. 115 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

CAPÍTULO 3 MECANISMO DISTRITAL DE PAGO POR RESULTADOS

Artículo 143. Condiciones Mínimas de Proyectos bajo Mecanismos Distritales de Pago por Resultados presentados por las Entidades Estructuradoras: Para que un Proyecto estructurado por entidades distritales pueda ser habilitado por el Comité Distrital de Pago por Resultados, deberá cumplir, como mínimo, con las siguientes características:

1. El Proyecto deberá tener por objeto la generación y permanencia de empleo, el emprendimiento, la formación para el trabajo, ambientales y sociales.
2. El Proyecto deberá estar estructurado de tal manera que la totalidad o una parte de la retribución a favor del Operador deberá estar condicionada al cumplimiento de resultados verificables que estarán previstos en el contrato mediante el cual se materializará el Mecanismo Distrital de Pago por Resultados.
3. El Proyecto podrá contar con participación de terceros del sector privado, organizaciones de cooperación nacional o internacional o entidades de otra naturaleza en calidad de Inversionistas u Operadores. Así mismo, las entidades mencionadas podrían participar junto con entidades Distritales como Pagadores por Resultado.
4. El Proyecto no podrá ser financiado con aportes del Distrito que provengan de recursos de crédito.
5. La administración y ordenación de gasto de los recursos asociados al Proyecto estarán en cabeza de la entidad a la que pertenezcan los recursos.
6. Cuando el plazo de ejecución del Proyecto presentado al Comité Distrital de Pago supere los doce (12) meses y se extienda hasta por un plazo de diez y ocho (18) meses, la estructuración deberá contemplar alguno de los Esquemas Fiduciarios previstos en este decreto, sin perjuicio de la posibilidad de que la entidad estructurante pueda hacer uso de vigencias futuras. En todo caso, cuando se haga

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 116 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

uso de estos Esquemas Fiduciarios, se aplicará lo previsto en los artículos 144 y 145 del presente decreto.

(Artículo 13, Decreto Distrital 442 de 2024)

Artículo 144. Criterios adicionales para Esquemas de Pago por Resultados que superen la anualidad: Cuando la estructuración del Proyecto incluya el plazo de ejecución descrito en el numeral 143.6 del presente decreto, las entidades estructuradoras deberán tener en cuenta además, las siguientes condiciones:

1. Seleccionar, bajo los términos del Estatuto General de Contratación, a la sociedad fiduciaria que celebrará con el Pagador por Resultado el contrato de fiducia pública o el encargo fiduciario según aplique, incluyendo la realización de todos los trámites presupuestales, los certificados de disponibilidad, los registros presupuestales necesarios para su contratación.
2. Los contratos que deba suscribir para la gestión de la fiducia pública o el encargo fiduciario, según aplique, así como todos los que se deriven de ellos, estarán sometidos a las reglas y procedimientos del manual de contratación de la respectiva entidad.
3. Siempre que el Esquema Fiduciario aplicable al Mecanismo Distrital de Pago por Resultados esté previsto para cubrir más de una vigencia fiscal hasta por diez y ocho (18) meses, la entidad a cargo del Proyecto deberá obtener del CONFIS Distrital autorización para comprometer vigencias futuras únicamente sobre el monto destinado al pago de la remuneración de la entidad fiduciaria, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 1 del Decreto Nacional 1550 de 1995 y el artículo 3° del Decreto Nacional 568 de 1996. Esta autorización deberá ser obtenida previamente a la apertura de la licitación o concurso, sus adiciones, prórrogas o reajustes

(Artículo 14, Decreto Distrital 442 de 2024)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 657 DE 22 DIC 2024 Pág. 117 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 145. Esquema de Ejecución Presupuestal. Los aportes distritales destinados al Proyecto corresponden a los recursos del presupuesto de la entidad distrital destinados a la remuneración del Operador y, consecuentemente al cumplimiento de sus obligaciones como Pagador por Resultados.

Para la presupuestación de los Mecanismos Distritales de Pago por Resultados, la entidad deberá surtir los trámites previstos en la Ley 819 de 2003, en la Ley 1483 de 2011 y en el Decreto Distrital 714 de 1996 o las normas que las modifiquen o sustituyan.

Los recursos presupuestados para los Mecanismos Distritales de Pago por Resultados serán desembolsados al Esquema Fiduciario dispuesto por la entidad para la ejecución del Proyecto, de conformidad con lo previsto en el contrato. Una vez desembolsados al Esquema Fiduciario, tendrán un plazo máximo de dieciocho (18) meses para ser ejecutados, tiempo después del cual deben ser devueltos a la Cuenta Única Distrital.

Cuando se causen, los rendimientos financieros generados en los Esquemas Fiduciarios que se constituyan o utilicen para Proyectos estructurados bajo Mecanismos Distritales de Pago por Resultados, deberán ser consignados en la Tesorería Distrital de la Secretaría Distrital de Hacienda, de conformidad con el artículo 85 del Estatuto Orgánico del Presupuesto Distrital Decreto Distrital 714 de 1996 y el artículo 47 del Decreto Distrital 192 de 2021 reglamentario del Estatuto Orgánico del Presupuesto Distrital.

(Artículo 15, Decreto Distrital 442 de 2024)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 657 DE 22 DIC 2025 Pág. 118 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

LIBRO 4
DELEGACIONES Y ASIGNACIONES DE FUNCIONES

TÍTULO 1
ATRIBUCIONES EN MATERIA DE REPRESENTACIÓN LEGAL EN LO JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL RESPECTO A LAS PLAZAS DE MERCADO

Artículo 146. Representación legal en lo judicial y extrajudicial del Distrito Capital en relación con las Plazas de Mercado de propiedad del Distrito. Asígnese al Instituto para la Economía Social –IPES- la representación legal en lo judicial y extrajudicial del Distrito Capital, respecto de todos aquellos procesos, diligencias y/o actuaciones, judiciales o administrativas, existentes o que surjan en relación con las Plazas de Mercado de propiedad del Distrito.

Parágrafo. El IPES tendrá a su cargo el pago de aquellas obligaciones producto del cumplimiento de las decisiones en vía administrativa, conciliaciones judiciales o prejudiciales o fallos judiciales donde se involucre una plaza de mercado de propiedad del Distrito, con la facultad de repetir o iniciar las acciones judiciales o extrajudiciales que sean del caso.

(Artículo 1, Decreto Distrital 558 de 2009)

Artículo 147. Facultades de la representación legal en lo judicial y extrajudicial del Distrito Capital. La función de representación legal en lo judicial y extrajudicial del Distrito Capital, comprende las siguientes facultades.

1. Actuar, transigir, conciliar judicial y extrajudicialmente, desistir, impugnar y en general todas las facultades comprendidas en la normatividad vigente.
2. Participar en la práctica de los demás medios de prueba o contradicción que se estimen pertinentes, directamente o a través de apoderado, en nombre de Bogotá, Distrito Capital.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 119 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

3. Atender, en nombre del Distrito Capital, los requerimientos judiciales o de autoridad administrativa relacionados con los asuntos derivados de la función asignada inherentes al respectivo organismo.
4. Otorgar poderes generales y/o especiales con las facultades de ley, para la atención de los procesos, y/o audiencias de conciliación.
5. Iniciar las acciones judiciales que fueren procedentes para la defensa de los intereses de Bogotá Distrito Capital.
6. Dar cumplimiento a los fallos judiciales, conciliaciones y laudos arbitrales proferidos con anterioridad o posterioridad a la entrada en vigencia del presente decreto, en los cuales hubiere resultado condenado directamente el respectivo organismo en su calidad de administrador.

(Artículo 2, Decreto Distrital 558 de 2009)

Artículo 148. Saneamiento de la propiedad inmobiliaria del Distrito. La función de saneamiento de la propiedad inmobiliaria del Distrito a cargo de la Defensoría del Espacio Público, comprende la depuración jurídica de los bienes de propiedad del Distrito a fin de consolidar la propiedad en cabeza del mismo; adelantar la revisión técnica y administrativa poniendo acorde la información real del terreno con la existente así como la actualización catastral y registral.

Parágrafo. La anterior atribución no comprende la asunción de las cargas u obligaciones a cargo del inmueble, relacionadas con pagos pendientes o deudas del mismo, las cuales son responsabilidad de las entidades distritales que se encontraban administrando el respectivo bien.

(Artículo 4, Decreto Distrital 558 de 2009)

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 120 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

TÍTULO 2
DELEGACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL DEL DISTRITO CAPITAL PARA LA CONSTITUCIÓN Y DESARROLLO DE LA RED REGIONAL PARA EMPRENDIMIENTO BOGOTÁ D.C.

Artículo 149. Delegar en el/la Secretario/a Distrital de Desarrollo Económico, la representación legal del Distrito Capital, para efectos de la constitución y desarrollo de la Red Regional para el Emprendimiento Bogotá, D.C. - Cundinamarca, quien en el ejercicio de dicha delegación deberá cumplir la Ley 1014 de 2006 y demás normas aplicables sobre la materia.

Parágrafo.- El/la Suplente en caso de ausencia del/la Delegado a que hace referencia el presente artículo, será el/la Director/a de Desarrollo Empresarial y Empleo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

(Artículo 1, Decreto Distrital 284 de 2010)

LIBRO 5
DEPURACIÓN NORMATIVA

Artículo 150. Derogación expresa de normas. Deróguese las siguientes disposiciones, conforme a las razones consignadas en el Anexo 1, el cual forma parte integral del presente decreto:

1. Decreto Distrital 76 de 1950.
2. Decreto Distrital 463 de 1953.
3. Decreto Distrital 90 de 1963.
4. Decreto Distrital 380 de 1963.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 121 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

5. Decreto Distrital 78 de 1970.
6. Decreto Distrital 213 de 1973.
7. Decreto Distrital 1094 de 1977.
8. Decreto Distrital 247 de 1989.
9. Decreto Distrital 327 de 2008.
10. Artículo 3 Decreto 558 de 2009
11. Decreto Distrital 664 de 2011.
12. Decreto Distrital 380 de 2015.
13. Decreto Distrital 394 de 2018.
14. Decreto Distrital 268 de 2020.
15. Decreto Distrital 399 de 2022.
16. Artículo 27, Decreto Distrital 437 de 2016

LIBRO 6 DISPOSICIONES FINALES

Artículo 151. Intangibilidad de los efectos jurídicos de la compilación y depuración.

La derogatoria expresa de las normas compiladas y depuradas en este decreto no afecta ni modifica las situaciones jurídicas concretas consolidadas ni los derechos adquiridos que se hayan consolidado durante la vigencia de aquellas.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 122 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

La compilación dispuesta en este Decreto Único Sectorial no implica la renovación de las competencias, plazos y obligaciones jurídicas contenidas en los decretos compilados.

Artículo 152. Motivación de los actos. La parte considerativa, las motivaciones y consideraciones técnicas, financieras y presupuestales que dieron lugar a la expedición de los decretos compilados, se entienden incorporadas en este Decreto Único Sectorial por el ejercicio mismo de la compilación.

Artículo 153. No decaimiento de actos administrativos. Los actos administrativos expedidos con fundamento en las atribuciones y mandatos establecidos en los decretos compilados mantendrán su vigencia y fuerza ejecutoria con ocasión de la expedición del presente decreto compilatorio, y por lo tanto no es posible predicar su decaimiento con fundamento en la derogatoria expresa hecha por este Decreto.

Artículo 154. Actualización e índice del Decreto. Los decretos con contenido reglamentario del sector administrativo Desarrollo Económico, Industria y Turismo expedidos a partir de la fecha serán compilados en este Decreto Único Sectorial.

El presente decreto contendrá un índice disponible en el Sistema de Información Régimen Legal, el cual será actualizado de forma permanente por su administrador.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 123 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 155. Anexos. Forman parte del Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo los siguientes anexos:

1. Anexo 1 Depuración Normativa.
2. Anexo 2 del Decreto Distrital 442 de 2024: Sandra Zuluaga, Sandra Oviedo, Santiago Muñoz, Luisa Vargas, Recomendación para una estrategia nacional de pago por resultados, Documentos SIBSCO, Fedesarrollo, Bogotá, 2023
3. Anexo 3 del Decreto Distrital 442 de 2024: Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES 4067 - Estrategia para fortalecer el uso de los mecanismos de pago por resultados en programas sociales y declaración de importancia estratégica del proyecto fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza FIP a nivel nacional, Departamento de Planeación Nacional, Bogotá, 2021.

Artículo 156. Derogatoria expresa. Los siguientes decretos objeto de la presente compilación, quedan derogados: 294 de 2008, 558 de 2009 con excepción del artículo 3, 589 de 2009, 284 de 2010, 64 de 2011, 437 de 2016 con excepción del artículo 27, 314 de 2021, 443 de 2021, 100 de 2023, 442 de 2024, salvo sus anexos indicados en el artículo anterior.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Continuación del Decreto N°. 651 DE 22 DIC 2025 Pág. 124 de 124

“Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo”

Artículo 157. Vigencia. El presente decreto rige a partir del día siguiente de su publicación en el Registro Distrital.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá, D.C., a los 22 DIC 2025

CARLOS FERNANDO GALÁN PACHÓN
Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.

MARÍA DEL PILAR LÓPEZ URIBE
Secretaria de Desarrollo Económico, Industria y Turismo

Proyectó: Juan Antonio Araujo, Contratista – Oficina Jurídica, SDDE
Revisó: Enrique Silva Hurtado, Profesional Especializado, SDDE
Santiago Restrepo, Contratista, SJD
Carlos Bernal, Asesor, SJD
Aprobó: Sergio Alvenix Forero Reyes, Jefe Oficina Jurídica, SDDE

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

ANEXO 1 DEPURACIÓN NORMATIVA

A continuación, se presenta el listado de los decretos que fueron depurados y sus causales conforme a lo señalado en las fichas de valoración jurídica que acompañan la exposición de motivos:

1. Por depuración por obsolescencia, los siguientes decretos:

Nro.	Decreto y año	Epígrafe
1	76 de 1950	Reglamentario de los gremios de vendedores ambulantes.
2	90 de 1963	Cual se reglamenta el artículo 301 del Código en lo referente a hoteles, hosterías, pensiones y casas de huéspedes.
3	380 de 1963	Por el cual se reglamenta los permisos para fotógrafos ambulantes.
4	78 de 1970	Por el cual se reglamentan los artículos 709 y S.S. del Código de Policía de Bogotá y se adscriben funciones.
5	213 de 1973	Por el cual se dictan disposiciones sobre vendedores Ambulantes.
6	1094 de 1977	Por el cual se dispone la reubicación de los vendedores ambulantes y estacionarios en la Carrera 10ª.
7	247 de 1989	Por la cual se reglamenta el funcionamiento del sistema de mercados móviles en el Distrito Especial de Bogotá.
8	327 de 2008	Por el cual se adopta la Política Distrital de Turismo para Bogotá, D.C. y su zona de influencia Región Capital.

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

9	664 de 2011	Por medio del cual se adopta el Plan Maestro de Turismo para Bogotá, D.C.
---	-------------	---

2. Por depuración de normas por cumplimiento o agotamiento del objeto - Cesación de efectos jurídicos, los siguientes decretos:

Nro.	Decreto y año	Epígrafe
1	463 de 1953	Por el cual se dispone la clausura de plazas de mercado y propiedad municipal.
2	558 de 2009 artículo 3°	Por el cual se precisan algunas atribuciones en materia de representación legal en lo judicial y extrajudicial respecto a las Plazas de Mercado, y se dictan otras disposiciones
3	437 de 2016 artículo 27	Por el cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
4	399 de 2022	Por medio del cual se crea el Programa Empleo Incluyente para el cierre de brechas de población de difícil empleabilidad y se dictan otras disposiciones

3. Por depuración de normas por decaimiento en razón a la desaparición de los fundamentos jurídicos o fácticos, los siguientes decretos:

Nro.	Decreto y año	Epígrafe
1	380 de 2015	Por el cual se formula la Política de Trabajo Decente y Digno de Bogotá, D.C., y se dictan otras disposiciones

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

2	394 de 2018	Por medio del cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Cuenta Distrital de Innovación, Tecnología e Industrias Creativas - FITIC
3	268 de 2020	Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá – FONDETUR

Carrera 8 No. 10 - 65
Código Postal: 111711
Tel.: 3813000
www.bogota.gov.co
Info: Línea 195



CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PÚBLICA
2310460-FT-078 Versión 01

Documento CONPES

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL
REPÚBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

4067

ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL USO DE LOS MECANISMOS DE PAGO POR RESULTADOS EN PROGRAMAS SOCIALES Y DECLARACIÓN DE IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE OFERTA PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA – FIP A NIVEL NACIONAL

Departamento Nacional de Planeación
Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
Departamento Administrativo de la Función Pública

Versión aprobada

Bogotá, D.C., 20 de diciembre de 2021

**CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL
CONPES**

Iván Duque Márquez
Presidente de la República

Marta Lucía Ramírez Blanco
Vicepresidenta de la República

Daniel Palacios Martínez
Ministro del Interior

Marta Lucía Ramírez Blanco
Ministra de Relaciones Exteriores

José Manuel Restrepo Abondano
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Wilson Ruíz Orejuela
Ministro de Justicia y del Derecho

Diego Andrés Molano Aponte
Ministro de Defensa Nacional

Rodolfo Enrique Zea Navarro
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Fernando Ruíz Gómez
Ministro de Salud y Protección Social

Ángel Custodio Cabrera Báez
Ministro del Trabajo

Diego Mesa Puyo
Ministro de Minas y Energía

María Ximena Lombana Villalba
Ministra de Comercio, Industria y Turismo

María Victoria Angulo González
Ministra de Educación Nacional

Carlos Eduardo Correa Escaf
Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Jonathan Tybalt Malagón González
Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Carmen Ligia Valderrama Rojas
Ministra de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Ángela María Orozco Gómez
Ministra de Transporte

Angélica María Mayolo Obregón
Ministra de Cultura

Guillermo Antonio Herrera Castaño
Ministro del Deporte

Tito José Crissien Borrero
Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación

Alejandra Carolina Botero Barco
Directora General del Departamento Nacional de Planeación

Daniel Gómez Gaviria
Subdirector General Sectorial

Amparo García Montaña
Subdirectora General Territorial

Resumen ejecutivo

Una de las apuestas estratégicas del actual Gobierno colombiano es la de innovar en la forma de hacer la política social a través del diseño e implementación de proyectos que contribuyan a una mayor eficiencia del gasto social utilizando las nuevas herramientas tecnológicas, jurídicas y financieras en beneficio de la población vulnerable. Por esta razón, ha liderado a nivel nacional la estrategia para la implementación de proyectos sociales bajo esquemas de pago por resultados, enfocados principalmente en temas de inclusión laboral para población pobre y vulnerable, logrando que Colombia sea hoy en día un referente internacional en este tipo de esquemas.

Si bien la implementación de estas modalidades de pagos por resultados ha generado resultados importantes, el país aún enfrenta barreras legales, presupuestales y operativas que limitan la escalabilidad y replicabilidad de estas experiencias en otros sectores. Por tal razón, se propone una estrategia que elimine las barreras que limitan la adopción de mecanismos de innovación pública como esquemas de pagos por resultados, para la implementación de programas y proyectos sociales.

Pese a los avances en estas modalidades que inciden en la efectividad de iniciativas de política pública, el país aún enfrenta grandes retos en materia social, en particular de empleabilidad de la población en condición de pobreza. A este panorama se suma el aumento en el número de población migrante proveniente de Venezuela que ha ingresado al país, quienes por su condición de irregularidad están expuestos a mayores condiciones de vulnerabilidad, pobreza y desempleo, que enfrentan barreras para el acceso al mercado formal. En esta medida, el desarrollo de programas e iniciativas orientados a mejorar la empleabilidad de la población migrante y vulnerable, constituyen una herramienta de política prioritaria para abordar esta problemática.

Por lo tanto, el presente documento CONPES somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) una estrategia para fortalecer el uso de los mecanismos de pago por resultados en programas sociales y a su vez establece la declaración de importancia estratégica del Proyecto de inversión Fortalecimiento de la Gestión de Oferta para La Superación de la Pobreza – FIP A Nivel Nacional, con código BPIN 2019011000102, con el objetivo garantizar la disponibilidad de recursos para implementar proyectos de empleo para población pobre y migrante bajo esquemas de pago

por resultados, y que compromete vigencias futuras ordinarias de conformidad con la Ley 819 de 2003¹ y el Decreto 1068 de 2015.²

El valor de los recursos solicitados corresponde a 3.501.545.876 de pesos para la vigencia 2022 y 3.597.338.112 de pesos para la vigencia 2023. En la implementación de las acciones de política definidas se requiere la participación de entidades como el Departamento para la Prosperidad Social, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Nacional de Planeación.

Clasificación: 030 035.

Palabras clave: Mecanismos de Pago por Resultados, financiación basada en resultados, Fondo de Pago por Resultados, Bonos de Impacto Social, medición de resultados, inversión de impacto, innovación social, migración, cierre de brechas, empleabilidad, reducción de pobreza.

¹ Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.

² Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	10
2.1. Mecanismos de PpR en América Latina	12
2.2. Mecanismos de PpR en Colombia.....	13
2.3. Programas de inserción laboral dirigidos a población en pobreza y vulnerabilidad, nacional y migrante	17
2.4. Justificación.....	21
3. MARCO CONCEPTUAL	22
3.1. Descripción de los mecanismos de pagos por resultados (PpR)	22
3.2. Mecanismos de pagos por resultados (PpR) como herramientas de innovación pública	26
4. DIAGNÓSTICO	27
4.1. Barreras legales, presupuestales y operativas para implementación de esquemas innovadores de pagos por resultados sociales y una mejor efectividad del gasto público	27
4.2. Persistencia de brechas para la inclusión laboral de población colombiana y migrante en pobreza o vulnerabilidad	32
5. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA	36
5.1. Objetivo general	36
5.2. Objetivos específicos	37
5.3. Plan de acción	37
5.3.1 Eje estratégico para eliminar barreras para la adopción de mecanismos de innovación pública como esquemas de PpR para la implementación de programas y proyectos sociales.....	37
5.3.2 Eje estratégico para el fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza a través de proyectos de empleabilidad bajo esquemas de pago por resultados.	38
5.4. Beneficios del proyecto.....	40
5.5. Seguimiento	41
5.6. Financiamiento	42
6. RECOMENDACIONES	45
ANEXOS	47

Anexo A. Plan de Acción y Seguimiento (PAS).....	47
Anexo B. Aval Fiscal del Confis	48
Anexo C. Programas de inclusión laboral para población colombiana.....	49
Anexo D. Programas de inclusión laboral para población colombiana.....	50
BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales hitos de las iniciativas de BIS en América Latina	12
Tabla 2. Principales programas de PpR en Colombia	15
Tabla 3. Indicadores de empleo para población en condición de pobreza y pobreza extrema	32
Tabla 4. Indicadores de mercado laboral población migrante junio 2020 y 2021	35
Tabla 5. Cronograma de seguimiento.....	42
Tabla 6. Flujo de recursos para la ejecución del proyecto	42
Tabla 7. Estimación de costos del proyecto por tipo de componente	43
Tabla 8. Estimación de costos acciones de política por año	44
Tabla 9. Programas de inclusión laboral dirigidos a colombianos.....	49
Tabla 10. Programas de inclusión laboral para población migrante.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Contratos Basados en Desempeño	23
Figura 2. Esquema de Bonos de Impacto	24
Figura 3. Esquema de Transferencias Basadas en Desempeño	24
Figura 4. Esquema de Competencia basada en un premio.....	25
Figura 5. Fondo de Pago por Resultados-FPR.....	26
Figura 6. Componentes de la ruta de intervención del Proyecto de empleo para población en pobreza y vulnerabilidad nacional y migrante	39

SIGLAS Y ABREVIACIONES

BIS	Bonos de Impacto Social
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CBD	Contratos Basados en Desempeño
CDRS	Contrato de Desempeño de Reforma Sectorial
CEPAL	Comisión Económica América Latina y el Caribe
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
Confis	Consejo Superior de Política Fiscal
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DPS	Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
FIP	Fondo de Inversión para la Paz
FPR	Fondo de Pago por Resultados
SECO	Secretaría para Asuntos Económicos, Cooperación y Desarrollo de Suiza
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIBS.co	Programa Bonos de Impacto Social en Colombia
PpR	Pagos por Resultados
TBD	Transferencias Basadas en Desempeño

1. INTRODUCCIÓN

Los mecanismos de pagos por resultados (PpR) tienen como base la gestión por desempeño o resultados para implementar soluciones a problemáticas sociales complejas, y asegurando resultados verificables. Colombia ha sido uno de los países pioneros en lograr avanzar en la implementación de este tipo de esquemas de pagos para financiar programas sociales, en particular programas de empleabilidad. Una de las modalidades de pago por resultado que se ha usado con mayor frecuencia en el país son los Bonos de Impacto Social (BIS) que son modelos de contratación por resultados y que reúnen al Gobierno, a la cooperación internacional y al sector privado; así como la constitución del primer Fondo de Pagos por Resultados del país.

De esta manera, entre el 2016 y 2021 se han implementado cuatro BIS y dos programas de contratación por resultado que han logrado mejorar los resultados de empleo formal y retención laboral para las poblaciones vulnerables y en situación de pobreza y una mayor costo-efectividad en la inversión realizada en estos programas. Si bien se registran avances importantes con las experiencias de los BIS, aún existen varias barreras legales, presupuestales y operativas que han limitado la vinculación de más actores en estos esquemas de pagos por resultados y la expansión de estos mecanismos a otros sectores sociales.

De otro lado, en la actualidad uno de los principales desafíos sociales que enfrenta el país, y que se ha exacerbado por causa del COVID-19 es la alta tasa de desempleo que afecta principalmente a poblaciones en condición de pobreza y vulnerabilidad, y la población migrante, quienes cuentan con escasas oportunidades de inserción laboral. Para responder a estas problemáticas se hace necesario promover el uso de programas de empleabilidad que sean efectivos en la inclusión y retención laboral de la población de difícil colocación. Por lo anterior, en el marco del Contrato de Desempeño de Reforma Sectorial (CDRS) para una Economía Inclusiva, Verde, y Competitiva en Colombia, que suscribió el Gobierno de Colombia con la Unión Europea, se destinaron recursos para financiar iniciativas (bajo la modalidad de pagos por resultados) para la colocación de población migrante, retornada y colombianos residentes en empleos formales y con una retención mínima de entre 3 a 6 meses.

Por lo anterior, el presente documento somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) la aprobación de una estrategia que fortalezca el uso de los mecanismos de PpR en programas sociales y la declaración de importancia estratégica del Proyecto de Inversión Fortalecimiento de la Gestión de Oferta para la Superación de la Pobreza – FIP A Nivel Nacional, con el fin de financiar un programa para la vinculación laboral y permanencia para población pobre, vulnerable y migrante bajo el esquema de pagos por resultados, y que para su ejecución requiere de esfuerzos fiscales que

afectan el presupuesto de vigencias futuras ordinarias en cumplimiento de lo establecido en el artículo 10 de la Ley 819 de 2003³ y de conformidad con el artículo 2.8.1.7.1.2. del Decreto 1068 de 2015⁴.

Este documento se divide en seis secciones. La primera corresponde a la presente introducción; la segunda aborda los antecedentes y la justificación para la promoción de mecanismos de PpR en el país y la Declaración de Importancia Estratégica del Proyecto de inversión Fortalecimiento de la Gestión de Oferta para La Superación de la Pobreza – FIP A Nivel Nacional; la tercera sección presenta el marco conceptual; seguido del diagnóstico sobre barreras de este tipo de esquemas innovadores para la financiación de resultados; así como las necesidades de empleo para población en pobreza y pobreza extrema, tanto colombianos como migrantes venezolanos; la quinta sección se presenta la definición de la política, sus objetivos, el plan de acción y el seguimiento. Finalmente, en la última sección, se exponen las recomendaciones del documento.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El gasto social es el mecanismo mediante el cual el Gobierno nacional busca solucionar las necesidades básicas insatisfechas de la población vulnerable, tales como la salud, saneamiento ambiental, educación, vivienda, acueducto, alcantarillado, entre otras. Al respecto, la Constitución Política de 1991 consagró el Estado Social de Derecho, en el cual se establecen deberes del Estado y obligaciones presupuestales para priorizar el gasto social sobre cualquier asignación de gasto, reconociendo que desde el artículo 366 de la Constitución Política se establecen como fines sociales del Estado el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

De igual forma, el artículo 209 de la Constitución Política y el artículo 3 de la Ley 489 de 1998⁵, señalan que la función administrativa debe desarrollarse, entre otros, con fundamento en los principios de eficiencia, equidad y economía para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado, relacionados con la ordenación y ejecución del Presupuesto General de la Nación y, en general, con la administración de bienes y recursos públicos. En virtud de lo anterior, desde 2014 el Gobierno nacional realiza la asignación de los recursos de inversión pública con enfoque de resultados, el cual promueve el uso eficiente

³ Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.

⁴ Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.

⁵ Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

y transparente de los recursos de inversión, permite alinear los objetivos y prioridades definidos en el Plan Nacional de Desarrollo con el Plan Plurianual de Inversiones y hace posible establecer una relación directa entre el gasto y los bienes y servicios entregados a la ciudadanía.

Por otra parte, a partir de la mesa redonda internacional sobre resultados que se llevó a cabo Marrakech en 2004 y el foro de alto nivel sobre la eficacia de la ayuda en París en 2005, se acordaron las primeras acciones a nivel internacional en la búsqueda de métodos enfocados en los resultados, desarrollando mecanismos de medición y vigilancia de los recursos. Estos acuerdos se basan en cinco lineamientos: (i) propender que en todas las fases del proceso de desarrollo se entablen los acuerdos entorno a los resultados; (ii) orientar la programación, el seguimiento y la evaluación a los resultados; (iii) tener información de fácil entendimiento para las distintas personas que tuviesen manejo de la misma, estableciendo instrumentos de medición sencillos; (iv) basar la gestión de los proyectos en el '*para*' y no en el '*por*' de los resultados; (v) Utilizar la información recopilada de los resultados y adherir las lecciones aprendidas, las cuales sirvan para la toma de futuras decisiones.

De esta forma, a nivel mundial se comienzan a generar avances en la importancia de transitar de un sistema tradicional que se enfoca en la contabilidad de los insumos utilizados en los proyectos a una gestión de recursos basada en resultados y en lo que se consigue hacer. Estos mecanismos de PpR representan un avance en la administración e inversión de recursos en la medida en que hay una mejor distribución de riesgos entre actores (gobierno y ejecutores).

Pese a los avances que se han tenido en América Latina y en Colombia en la implementación de mecanismos de pagos por resultado, se identifican algunas barreras para la implementación de estos mecanismos por la dificultad para pagar por resultados bajo de principio de anualidad presupuestal, ausencia de un marco para la contratación de esquemas de PpR, falta de datos fiables, desconocimiento del modelo como instrumento de política pública, incertidumbre sobre la continuidad del Fondo de Pago por Resultados (FPR) derivada de los cambios de gobierno, confianza limitada sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los co-pagadores públicos, entre otras (Fundación Empresarios por la Educación, 2021).

A continuación, se describen los avances que se han tenido en América Latina y en Colombia en la implementación de mecanismos de pagos por resultados, así como la justificación de una estrategia que permita ampliar los usos de estos mecanismos y de la Declaración de Importancia Estratégica del Proyecto de inversión Fortalecimiento de la Gestión de Oferta para La Superación de la Pobreza – FIP A Nivel Nacional del Departamento de Prosperidad Social.

2.1. Mecanismos de PpR en América Latina

En los últimos años, América Latina ha experimentado un aumento en el uso de mecanismos de PpR para financiar programas sociales, incluidos los Bonos de Impacto Social (BIS) y los Bonos de Impacto para el Desarrollo. Se han contratado ocho bonos de impacto, cuatro en Colombia, tres en Chile y uno en Argentina⁶. El laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab) ha jugado un papel fundamental en estas iniciativas. En 2014 inauguró una dependencia dedicada al desarrollo de BIS (Facilidad BIS) con la vocación de hacer crecer el mercado de BIS en América Latina y con tres componentes iniciales: asistencia técnica, inversión y gestión del conocimiento. Facilidad BIS desarrolló varios estudios de prefactibilidad en Chile, México, Brasil, Colombia y Argentina, y participaron en el desarrollo de los BIS lanzados en Colombia y Argentina y en la estructuración de algunas iniciativas que están pendientes por lanzarse.⁷ En la Tabla 1 se encuentra una cronología de los principales hitos de las iniciativas de BIS en América Latina (Agusti, A. & Ronicle, J. 2021):

Tabla 1. Principales hitos de las iniciativas de BIS en América Latina

Año	Hito
2014	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la Facilidad BIS en el Banco Interamericano de Desarrollo. En Colombia se crea la Alianza por el Empleo⁸ para comenzar a realizar pilotos de PpR en temas de empleo.
2015	<ul style="list-style-type: none"> La Facilidad BIS del BID encarga una investigación sobre el panorama y potencial de las BIS en América Latina por países y áreas de política. El estudio comienza con Chile, México y Brasil.
2016	<ul style="list-style-type: none"> En Perú se firma el BID Asháninka para la producción de café y cacao sostenible. En Colombia se funda SIBs.CO en asocio con el BID Lab, SECO (Programa de cooperación económica y desarrollo de Suiza) y la Fundación Corona. En Colombia se empieza el diseño de un BIS de empleo, el primer BIS en un mercado emergente. En México se comienza a trabajar en la estructuración de un BIS de empoderamiento económico. En Brasil se comienzan a desarrollar dos BIS en educación y salud.
2017	<ul style="list-style-type: none"> En Colombia se lanza el primer BIS de empleo <i>Empleando Futuro</i> como resultado del trabajo de SIBs.CO y el Gobierno nacional. En Colombia, la cooperación canadiense (GAC) comienza a explorar instrumentos de PpR en temas de educación y desarrollo rural. En México el Gobierno de Jalisco cancela el BIS de empoderamiento económico.

⁶ Datos de Argentina y Chile tomados a mayo del 2020. Datos de Colombia a noviembre de 2021.

⁷ Chile, México y Brasil son iniciativas en las que Facilidad BIS ha contribuido pero que a la fecha no se han lanzado (Agusti, A. & Ronicle, J. 2021).

⁸ Fundación Corona, la Fundación Santo Domingo, el Centro de Formación Empresarial Mario Santo Domingo y la Organización Activos S.A.

Año	Hito
2018	<ul style="list-style-type: none"> En Argentina comienza el diseño de un BIS de empleo. En Colombia se contempla la creación del Fondo de Pago por Resultados (FPR) en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. En Colombia se comienza el diseño del segundo BIS <i>Cali Progresa con Empleo</i>. En Argentina se lanza el primer BIS en empleo <i>Proyecta tu futuro</i> con el Gobierno de Buenos Aires. En Chile, los BIS y los mecanismos de PpR son incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo.
2019	<p>En Brasil se cancelan los BIS de educación y salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> En Colombia se lanza el segundo BIS de empleo <i>Cali progresa con Empleo</i>. En Colombia se crea el Fondo de Pago por Resultados (FPR). En Argentina se intenta consolidar un BIS en educación en la Provincia de Salta. En Chile se lanza el primer bono de impacto de desarrollo (BID) <i>Primero Lee</i> sin participación del Gobierno en temas de alfabetización. En México comienza a desarrollarse un BIS de empleo en Nuevo León.
2020	En Colombia se lanza el tercer BIS <i>Creo: Crecemos con Empleo y Oportunidades - Comfama</i> (el primer BIS lanzado en el marco del Fondo de Pago por Resultados-FPR)
2021	<ul style="list-style-type: none"> En Colombia se lanza un cuarto BIS (el segundo BIS lanzado en el marco del FPR). En Colombia, la Alcaldía de Bogotá lidera el diseño de un Contrato Basado en Desempeño (CBD) en empleo como parte de su estrategia de empleo para población afectada por la pandemia de COVID 19. En Colombia se comienza el diseño de un BIS para la graduación de pobreza de población migrante (liderado por ACNUR), el diseño de un instrumento de PpR para la contratación de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) (liderado por UNICEF y el ICBF) y CBD para promover la competitividad de cadenas de valor de café y cacao (liderado por SECO).

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 202.

2.2. Mecanismos de PpR en Colombia

En el marco de las disposiciones ya mencionadas, el Departamento de Prosperidad Social suscribió en el año 2016 el Convenio Marco de Cooperación No. 1638 con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del BID LAB (Laboratorio de Innovaciones del Grupo BID) y la Secretaría para Asuntos Económicos, Cooperación y Desarrollo de Suiza (SECO). Bajo este convenio, impulsado por la Fundación Corona junto a SECO, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) y BID Lab, el Departamento de Prosperidad Social se une al Programa Bonos de Impacto Social en Colombia (SIBS.co)⁹, con el objetivo de mejorar los resultados de empleo formal y retención laboral para las poblaciones vulnerables y en situación de pobreza en el país y lograr una mayor costo-

⁹ Este programa fue impulsado por el BID Lab, SECO y la Fundación Corona y Prosperidad Social.

efectividad del gasto público, comprometiendo de esta manera al gobierno, el sector privado y las organizaciones sociales en el desarrollo de alternativas innovadoras y efectivas para enfrentar desafíos sociales.

La implementación de los dos primeros BIS entre los años 2016 y 2020 generó importantes resultados sobre el potencial de este tipo de mecanismos para la financiación de programas sociales¹⁰. En primer lugar, permitió utilizar por primera vez recursos públicos para pagar resultados medibles y verificables en empleo y retención laboral para población vulnerable, logrando resultados efectivos en esta materia, los cuales cumplieron en más del 100 % las metas de colocación esperada¹¹. En segundo lugar, permitió recolectar información sobre intervenciones en empleo que no se tenían disponibles y generó evidencia rigurosa acerca de los efectos de mediano y largo plazo en la empleabilidad de la población vulnerable¹². En términos del diseño e implementación de este modelo, uno de los principales aprendizajes es que el diseño de bonos individuales e independientes hace difícil su escalabilidad, genera altos costos de transacción y limita el fortalecimiento del mercado de actores directamente involucrados en los bonos.

Bajo este contexto, Prosperidad Social, mediante Otrosí No. 1 al Convenio No. 1638¹³ modifica el alcance el objeto del convenio con el fin de que en el marco de dicho convenio se puedan desarrollar proyectos piloto bajo la forma de Bonos de Impacto Social y se cree un Fondo de Pago por Resultados (FPR) de tal forma que se constituya en un vehículo para el desarrollo de futuros BIS. Posteriormente, Prosperidad Social constituye el Fideicomiso FPR a través de un contrato de fiducia mercantil con vigencia hasta julio de 2022 y como patrimonio autónomo como parte del Fondo de Inversiones para la Paz (FIP). El FIP creado por la Ley 487 de 1988¹⁴ es un instrumento de financiación de programas y proyectos para la

¹⁰ El primero, denominado Empleando Futuro se implementó entre los años 2017 y 2018 en las ciudades de Pereira, Cali y Bogotá, con recursos por 2.495 millones de pesos. El segundo, Cali Progresá con Empleo se implementó entre 2019 y 2020 en la ciudad de Cali, con la participación de la Alcaldía de Cali, el BID Lab y SECO, por un valor de 3.999 millones de pesos.

¹¹ El BIS I logró la vinculación laboral de 766 personas y con permanencia laboral de al menos 3 meses, con una efectividad de 117 % frente a la meta propuesta; el BIS II logró la vinculación de 1.030 personas y una con permanencia de 3 meses para el 90 % de ellas, lo cual representó una tasa de efectividad de 120 %.

¹² La evaluación de impacto del BIS I Empleando Futuro evidenció que la formación en habilidades duras con una intensidad de 70 horas o más, después de seis meses después de la intervención, incrementa la probabilidad de ubicarse en un empleo formal en 15 puntos porcentuales. Luego, a los 15 meses el efecto sigue siendo positivo y significativo con un incremento en la probabilidad de ser formal de 8 puntos porcentuales. En el caso de la probabilidad de tener un empleo que cotice a la seguridad social durante el mes completo, se encontró que una alta intensidad en horas tanto en formación en habilidades duras como blandas impacta positivamente la consecución de un empleo estable. En conclusión, el mercado laboral colombiano valora los programas de formación que dotan a los participantes con habilidades blandas, lo cual les permite acceder a empleos estables.

¹³ Otrosí que se suscribió el 14 de noviembre de 2019 entre DPS, BID y SECO.

¹⁴ Por la cual se autoriza un endeudamiento público interno y se crea el Fondo de Inversión para la Paz.

obtención de la paz; dada esa finalidad dicha ley lo habilita para celebrar contratos de fiducia. En 2020 y mediante acuerdo, Prosperidad Social, el BID y SECO, se comprometen a disponer recursos por 8.495 millones de pesos para la financiación de proyectos de PpR a través del recién constituido Fondo de Pagos por Resultados, como una plataforma de innovación pública desde la cual se identificarán mejores prácticas en la inversión de los recursos públicos al implementar proyectos en los cuales se pasa de un pago por actividades a un pago atado a resultados¹⁵.

Desde sus inicios, el objetivo del FPR ha sido mejorar los programas de empleo para población de difícil colocación, generar aprendizajes e insumos que contribuyan a la formulación de la política pública de empleo inclusivo y fortalecer el sistema público de empleo con un énfasis en retención a largo plazo. Para ello, en el año 2020 se estructuraron desde el FPR dos nuevos proyectos de empleabilidad. El primer proyecto correspondió al Programa Empléate¹⁶. El segundo proyecto, denominado Reto Empleo, fue diseñado en 2020 recogiendo las experiencias de los dos primeros BIS implementados desde 2016 en el marco del programa SIBs.CO. El Reto Empleo se estructuró como un proyecto en etapas, que inició con la puesta en marcha de un Bono de Innovación en Emergencia en el año 2021, denominado CREO Crecemos con empleo y oportunidades, el cual busca contribuir en la generación de resultados de empleo formal para población vulnerable, asociados a la colocación y permanencia laboral en tiempos de crisis. De esta manera se logra la puesta en marcha del tercer BIS en Colombia y el primero implementado a través del FPR.

En general, en Colombia se han firmado contratos para cuatro BIS y se han puesto en marcha dos programas de empleabilidad bajo el enfoque de contratación por resultados. En la Tabla 2, se encuentra el detalle del presupuesto asignado a cada uno, y los principales resultados obtenidos.

Tabla 2. Principales programas de PpR en Colombia

Iniciativa	Año	Presupuesto (millones de pesos)	Resultados
I BIS Empleado Futuro	2017	2.945	766 personas colocadas y retenidas a 3 meses en un empleo formal.

¹⁵ Para ello, Prosperidad Social firmó el Contrato de Fiducia Mercantil No. 359 FIP de 2019 (3-1-90498) con Fiduciaria La Previsora, constituyendo el Fideicomiso Fondo de Pago por Resultados-FPR como un patrimonio autónomo con vigencia hasta julio de 2022.

¹⁶ Este proyecto de empleo bajo la modalidad de contratos de pago por resultados inició su ejecución en 2020 a través de las convocatorias Empléate 001 y 002 y continúa su implementación mediante la convocatoria Empléate 001 de 2021.

Iniciativa	Año	Presupuesto (millones de pesos)	Resultados
II BIS Cali progresa con empleo	2019	3.999	Vincular laboralmente a 856 participantes, mantener en el empleo por 3 meses a 856 participantes y a 599 participantes por 6 meses.
Contrato Pago por Resultados Convocatoria 2020 Programa Empléate	2020	2.940	1.397 personas colocadas y 1.287 retenidas a 3 meses en un empleo formal.
III BIS Creo: Crecemos con empleo y oportunidades – Comfama	2021	1.357	346 personas colocadas y 270 retenidas a 3 meses en un empleo formal.
IV BIS Creo: Crecemos con empleo y oportunidades - Inversor	2021	4.800	1.098 personas colocadas y 839 retenidas a 3 meses en un empleo formal.
Contrato PxR Programa Empléate	2021	3.720	1.842 personas colocadas y 1.262 retenidas a 5 meses en un empleo formal.

Fuente: DNP (2021).

Teniendo en cuenta la experiencia en la implementación de esquemas de PpR acumulada por el Gobierno nacional, en el año 2020 el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de Colombia, y la Unión Europea pactaron la firma del Contrato de Desempeño de Reforma Sectorial (CDRS) para una Economía Inclusiva, Verde, y Competitiva en Colombia, por un periodo de 48 meses. El objetivo de este contrato es contribuir al desarrollo económico y empresarial inclusivo y sostenible en Colombia, mediante un apoyo presupuestario estimado de 18,5 millones de euros, de los cuales 2 millones de euros (aproximadamente 7.870 millones de pesos colombianos) serán aportados a Prosperidad Social con el fin de promover acciones para la integración socioeconómica y la generación de ingresos de personas migrantes, retornadas¹⁷ y colombianos residentes en comunidades de acogida y otras poblaciones vulnerables y en condición de pobreza.

El desembolso de los recursos de este contrato de desempeño se encuentra sujeto al cumplimiento de los resultados de un conjunto de indicadores de desempeño. En el marco de

¹⁷ Se hace referencia a la población colombianas en situación de retorno del exterior según lo previsto en la Ley 1565 de 2012.

este contrato, Prosperidad Social estará a cargo del cumplimiento del indicador *Número de participantes de población migrante, retornada y colombianos residentes en comunidades de acogida colocada en un empleo formal con una retención mínima de entre 3 a 6 meses según sexo*¹⁸. Para el cumplimiento de este compromiso se plantea incorporar los recursos provenientes del convenio con la Unión Europea al Fideicomiso FPR para implementar iniciativas de empleo mediante esquemas de PpR que contribuyan al acceso a empleos formales de la población pobre y vulnerable en Colombia, tanto colombianos como migrantes provenientes de Venezuela. Esta intervención incluirá acciones que mejoren las condiciones para la empleabilidad de la población mediante procesos de cierre de brechas que incluyen la formación complementaria y de evaluación y certificación de competencias laborales de la mano del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Esto implica que una parte del apoyo presupuestario para este indicador se destinará exclusivamente al PpR en empleo y retención laboral y el restante a procesos de formación en competencias laborales.

Adicionalmente, en Colombia se han analizado diferentes mecanismos de pagos por resultados en otros sectores. Entre ellos se destaca una iniciativa del *Global Affairs Canada*, que a través del Fondo de resultados de la educación y en trabajo conjunto con el Ministerio de Educación Nacional, busca incorporar mecanismos de pagos por resultados con alianzas público-privadas para población vulnerable (BID,2021).

2.3. Programas de inserción laboral dirigidos a población en pobreza y vulnerabilidad, nacional y migrante

Uno de los factores fundamentales para la superación de pobreza, especialmente de tipo monetaria, es la generación de ingresos y, en esa medida, el empleo es una de las alternativas más efectivas para alcanzar este logro. De acuerdo con el Informe Nacional de Empleo Inclusivo, INEI 2018-2019, el empleo se constituye en un mecanismo fundamental para el desarrollo de proyectos de vida y para el mejoramiento de la calidad de vida. Sin embargo, la población en pobreza presenta barreras de acceso al mercado laboral formal: falta de formación acorde a las necesidades de las empresas, falta de experiencia, falta de habilidades para enfrentar las dinámicas del mercado laboral, entre otras. En términos del informe en mención, las posibilidades para acceder a un empleo formal están supeditadas a lo que sucede en el ciclo educativo, así como en el transcurso de los procesos de formación e intermediación para el empleo. Sin embargo, estos aspectos muestran considerables debilidades que conllevan retos importantes para el país (Usaid, 2018 - 2019).

¹⁸ En las metas del indicador está establecido que Prosperidad Social, como mínimo, lograr que 900 personas de población migrante, retornada y colombianos residentes en comunidades de acogida sean colocadas en un empleo formal con una retención mínima de entre 3 a 6 meses entre 2022 y 2023.

En 2009 el Gobierno nacional expidió el Documento CONPES 3616 *Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema o desplazamiento*¹⁹, el cual surgió como respuesta a la necesidad de contar con herramientas para que la población en pobreza y desplazada logrará superar su situación socioeconómica de manera sostenida. El objetivo general de esta política fue el desarrollo e incremento del potencial productivo de la población pobre extrema y desplazada, desarrollando sus capacidades y creando oportunidades para que los hogares logren, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica.

Esta política estableció una ruta para la generación de ingresos mediante el acceso de los hogares a una oferta integral de servicios en formación para el trabajo, gestión, y vinculación al empleo. Si bien este marco de política orientó el curso para la implementación de programas de generación de ingresos, en el país subsisten retos importantes en temas como la formación para el trabajo, el enfoque diferencial, la focalización y la articulación institucional para la atención de la población. Además, la ausencia de información sobre la efectividad de los programas conlleva importantes dificultades para la identificación de las mejores prácticas y las oportunidades de mejora, así como a la misma necesidad de diseño de otros instrumentos que faciliten a la población la vinculación a un empleo formal.

Así, los programas de empleabilidad que se han implementado en los últimos años buscan fortalecer la oferta, es decir mejorar las competencias de los buscadores de empleo o fortalecer la demanda a través de la interacción con los empresarios²⁰. El INEI, identificó 350 iniciativas de empleo inclusivo en el territorio nacional, implementadas tanto por entidades del Gobierno Nacional como por fundaciones, organismos de cooperación, organizaciones no gubernamentales, entre otros, y menciona la existencia de diferencias en términos de cobertura geográfica, poblacional o temática.

Dentro de los principales programas implementados para facilitar la inclusión laboral de la población colombiana, la Unidad Administrativa para el Servicio Público de Empleo implementa a nivel nacional la Ruta Básica de Empleo para el Cierre de Brechas, mediante la cual se ofrecen servicios de gestión y colocación a la población. Por su parte, el Programa Estado Joven es una iniciativa liderada por el Ministerio del Trabajo en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, que facilita a jóvenes estudiantes que finalizan sus ciclo de

¹⁹ Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3616.pdf>.

²⁰ Todos los programas incluyen procesos de convocatoria, registro o inscripción de participantes, actividades enfocadas al fortalecimiento de competencias y esquemas de seguimiento. Sibs.co. 2018. Mapeo de tipos de resultados de empleabilidad y empleo inclusivo en el país. Recuperado de http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/06/Corona_BIS_Mapeo-V11-comprimido.pdf

formación post media, el paso del ciclo de aprendizaje al mercado laboral, a través de incentivos para la realización de sus prácticas profesionales en el sector público²¹; respondiendo a la necesidad de acumulación de experiencia laboral como determinante de la efectividad del proceso de inserción laboral de los jóvenes. En el Anexo C se relacionan otros programas implementados para la inclusión de la población en el mercado laboral.

En términos de inserción laboral de la población más vulnerable, el aumento en el número de migrantes desde Venezuela ha generado necesidades de atención para esta población en materia de servicio sociales y de inserción laboral. Al respecto, la Constitución Política dispone que los extranjeros gozarán en el territorio de la República de las mismas garantías concedidas a los nacionales, salvo las limitaciones que establezca la Constitución y la ley. En este sentido, el Estado ha reiterado su compromiso con la promoción, respeto a la garantía de los derechos inherentes de la persona humana, ratificando múltiples instrumentos internacionales en materia de protección de derechos humanos, entre los cuales se asocian algunos como la Convención sobre el Estatuto de Refugiados de 1951 y sus protocolos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966 y la Convención Americana sobre Derechos Humanos de 1969, entre otros.

De igual forma, el Gobierno Nacional, en desarrollo de los compromisos internacionales y con el fin de proteger los derechos de los migrantes venezolanos en Colombia, puso en marcha el *Estatuto Temporal de Protección para Migrantes* mediante Decreto 16 del 1 de marzo de 2021²². En el marco de este estatuto, las personas refugiadas y migrantes venezolanas podrán regularizar su permanencia en el país y estar en condiciones de igualdad para el acceso a trabajo, educación, seguridad social, entre otros.

Así mismo, a través de la expedición de la Ley 2136 de 2021²³, el Gobierno nacional en su artículo 40 establece que, a partir de la identificación de las necesidades de los diferentes sectores de la economía, se deberán promover diferentes acciones que faciliten la inserción en el mercado laboral de la población migrante, que contribuyan al desarrollo y redunden en beneficio de toda la población, y bajo el principio del trabajo decente. Algunas de estas acciones se relacionan con fortalecer los mecanismos de intermediación laboral,

²¹ En el programa pueden participar jóvenes entre los 15 y 28 años, estudiantes de programas de formación normalista, técnico laboral y profesional, tecnólogo, universitario de pregrado o de formación integral titulada del Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA, que dentro de sus planes académicos tengan como requisito el desarrollo de prácticas empresariales para su titulación. Tomado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/estado-joven>.

²² Por medio del cual se adopta el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos Bajo Régimen de Protección Temporal y se dictan otras disposiciones en materia migratoria.

²³ Por medio de la cual se establecen las definiciones, principios y lineamientos para la reglamentación y orientación de la Política Integral Migratoria del Estado Colombiano - PIM, y se dictan otras disposiciones.

certificación de competencias y formación para el trabajo, articulación con el sector empresarial, entre otros.

Recientemente con el fin de atender el fenómeno migratorio, también se han orientado esfuerzos para generar programas de inclusión dirigidos a población migrante. Dentro de estos se encuentran el Programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACDI/ VOCA que promueve alianzas para generar acciones de movilización, inclusión e integración económica, social y cultural en 24 municipios de Colombia, ciudades con mayor presencia de población migrante venezolana, y territorios PDET. También se destaca el programa para fortalecer políticas de empleo ejecutado por el Ministerio del Trabajo y que incluye varias iniciativas para mejorar la inserción laboral de la población migrante procedente de Venezuela²⁴. Por su parte, la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo implementa la Ruta Básica de Empleo para el cierre de brechas, mediante la oferta de servicios de gestión y colocación a la población migrante proveniente de Venezuela, a través de las agencias y bolsas de empleo. En el Anexo C se relacionan algunos programas de inclusión laboral para población migrante.

En el marco de la misión institucional de Prosperidad Social y con el fin de lograr la inclusión social y productiva de grupos vulnerables para la superación de la pobreza y la pobreza extrema se diseñó la ruta para la superación de la pobreza. A través de esta ruta se coordinan los programas y proyectos institucionales y se orienta la oferta social del Estado hacia la atención integral de los hogares y comunidades en situación de pobreza extrema y moderada y pobreza multidimensional. Uno de los componentes de la ruta es el de empleabilidad, entendiendo que el trabajo es uno de los elementos centrales para la inclusión social y un mecanismo fundamental de construcción de autonomía, dignidad personal y ampliación de ciudadanía, siempre que se trate de un trabajo decente, y como ha sido reafirmado en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2018). Por lo tanto, Prosperidad Social busca ampliar la cobertura del componente de empleo de la ruta para la superación de la pobreza a la población migrante y como una oportunidad de superación de la pobreza y de desarrollo para el país.

A pesar de los esfuerzos de política y los avances logrados en los últimos años para facilitar la vinculación de la población en pobreza extrema y desplazada a un empleo formal, las condiciones y características de la población, así como las limitaciones en la oferta de servicios hacen necesario continuar el trabajo e incorporar nuevos y novedosos instrumentos que permitan la inserción laboral como vía para la generación de ingresos, de tal manera

²⁴ Esta operación se financia en un 80 % con recursos de crédito, 10 % con un grant del gobierno suizo y los restantes 10% con recursos de la Iniciativa de Migraciones del BID.

que se logre avanzar en la superación de la situación socioeconómica que enfrentan los hogares.

2.4. Justificación

El Gobierno nacional incluyó el uso de los instrumentos de PpR en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 *Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad* como herramienta innovadora. Específicamente en la línea *Innovación Pública para un país moderno*, donde se estableció que el Departamento Nacional de Planeación lideraría para varios sectores una estrategia para explorar y promover mecanismos de PpR, entre ellos los BIS y los fondos de pago por resultados.

Entre los aspectos incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 se: (i) menciona la importancia de explorar la flexibilización del principio de anualidad presupuestal en lo concerniente al PpR, así como la disponibilidad de fondos públicos como garantía de las contrapartidas de los cooperantes; (ii) hace referencia al desarrollo de un FPR como estrategia de sostenibilidad y escalamiento de los BIS; y (iii) concede a Colciencias la posibilidad de usar BIS para escalar soluciones de ciencia, tecnología e innovación con enfoque transformativo²⁵.

La implementación de modalidades de pagos por resultados ha generado resultados importantes, aprendizajes y evidencia sobre la efectividad de los procesos en el desarrollo de proyectos como la inclusión laboral para población de difícil colocación (Sibs.co, 2017; Instiglio, 2019; Chaparro et al, 2020; Social Finance y Fundación Empresarios por la Educación, 2021; Agusti, A. & Ronicle, J 2021); el fortalecimiento de actores públicos y privados para la implementación de programas de implementación laboral con enfoque en resultados; así como la medición rigurosa de indicadores de desempeño y resultado pre y post vinculación. Sin embargo, el país aún enfrenta barreras legales, presupuestales y operativas que limitan la escalabilidad y replicabilidad de estas experiencias en otros sectores. Las iniciativas del país han sido dispersas y apoyadas principalmente por organismos internacionales y no gubernamentales, mostrando la necesidad de una intervención más efectiva y sistemática con más concurso del Estado. Por tal razón, se propone una estrategia que elimine las barreras que limitan la adopción de mecanismos de innovación pública como esquemas de pagos por resultados, para la implementación de programas y proyectos sociales.

Pese a los avances en estas modalidades que inciden en la efectividad de iniciativas de política pública, el país aún enfrenta grandes retos en materia social, en particular de empleabilidad de la población en condición de pobreza. A este panorama se suma el

²⁵ Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Páginas 550 y 567.

aumento en el número de población migrante proveniente de Venezuela que ha ingresado al país, quienes por su condición de irregularidad están expuestos a mayores condiciones de vulnerabilidad, pobreza y desempleo, que enfrentan barreras para el acceso al mercado formal. En esta medida, el desarrollo de programas e iniciativas orientados a mejorar la empleabilidad de la población migrante y vulnerable, constituyen una herramienta de política prioritaria para abordar esta problemática. Por tal razón se hace necesaria la declaración de importancia estratégica del Proyecto de Inversión Fortalecimiento de la Gestión de Oferta para la Superación de la Pobreza – FIPA Nivel Nacional, con el fin de financiar un programa para la vinculación laboral y permanencia para población pobre, vulnerable y migrante bajo el esquema de pagos por resultados

3. MARCO CONCEPTUAL

Esta sección describe los principales instrumentos de pagos por resultados y la importancia de estos mecanismos para la innovación pública.

3.1. Descripción de los mecanismos de pagos por resultados (PpR)

Los instrumentos de PpR son acuerdos de financiación de programas en los que los pagos están sujetos a la obtención de resultados predefinidos y verificados por un evaluador independiente. La mayoría de los instrumentos de PpR comparten una misma estructura; un pagador por resultados²⁶ que contrata a un implementador²⁷ para generar resultados preacordados, y que condiciona parte o la totalidad de sus pagos al logro de dichos resultados. En algunos instrumentos, esto puede variar al incluir un inversionista que provee capital inicial para los operadores o pueden ser instrumentos entre los gobiernos centrales y locales.

Los programas de PpR permiten superar barreras comunes encontradas en los programas sociales al ser una forma de financiar e implementar programas en la cual se condiciona parte o toda la financiación de una intervención al logro de resultados medibles, verificables y preacordados. Al hacer esto, se vuelve una alternativa menos riesgosa de financiar actividades que no necesariamente logran los resultados intencionados para los

²⁶ El pagador por resultados es cualquier organización interesada en financiar un programa, y que condiciona parte o la totalidad de dicha financiación al logro de determinados resultados preacordados. Esto incluye, por ejemplo, gobiernos, organizaciones de cooperación multilateral, entidades filantrópicas, y organizaciones privadas interesadas en financiar programas sociales.

²⁷ Dentro de la FBR, un implementador es la organización responsable de la implementación del programa que busca generar los resultados de interés. Usualmente, los proveedores son organizaciones sin ánimo de lucro o entidades privadas con una misión social. Sin embargo, las agencias gubernamentales también pueden actuar como proveedores dentro de un esquema de FBR.

beneficiarios. Con esto, la apuesta central del PpR es aumentar el impacto generado por cada peso invertido.

Hay una variedad de formas en las que se pueden estructurar los acuerdos de PpR. Si bien ha identificado hasta 12 diferentes instrumentos, algunos de los instrumentos más usados en el ecosistema incluyen los Contratos Basados en Desempeño (CBD), las Transferencias Basadas en Desempeño (TBD), los Bonos de Impacto (BIS), las Competencias Basadas en un Premio y los Fondos por Resultados. A continuación, se describen los instrumentos de PpR más comunes.

Contratos Basados en Desempeño (CBD)

En un CBD un pagador por resultados condiciona parte de sus pagos a un implementador según el logro de resultados predeterminados (verificados por un evaluador independiente). La proporción de la financiación condicionada al logro de resultados en un CBD puede variar, pero usualmente es una parte pequeña del tamaño total del contrato. En todo caso, los CBD transfieren algo de riesgo a los implementadores, ya que no reciben la totalidad de los pagos si no se alcanzan los resultados preacordados. Cuanto mayor sea la parte de la financiación vinculada a los resultados, mayor será el riesgo percibido por los implementadores (Figura 1).

Figura 1. Esquema de Contratos Basados en Desempeño



Fuente: Instiglio (2021).

Bonos de Impacto Social (BIS) y Bonos de Impacto de Desarrollo (BID)

En los Bonos de Impacto un inversionista provee el capital inicial para que el implementador pueda ejecutar su programa. El pagador por resultados le paga al inversionista, usualmente con retornos, solamente si se alcanzan los resultados preacordados, verificados por un evaluador independiente. Los Bonos de Impacto se diferencian de los CBD en que transfieren el riesgo financiero de no alcanzar los resultados del implementador al inversionista. Por esto, los Bonos de Impacto responden a la barrera de necesitar capital inicial para la implementación de un programa. Cuando el pagador por resultados es un gobierno, se usa el término Bono de Impacto Social (BIS), mientras que cuando el pagador

es un donante, como una fundación o una agencia de desarrollo bilateral o multilateral, se usa el término Bono de Impacto de Desarrollo (BID) (Figura 2).

Figura 2. Esquema de Bonos de Impacto



Fuente: Instiglio (2021).

Transferencias Basadas en Desempeño (TBD)

En una transferencia basada en desempeño el gobierno central condiciona parte de sus pagos a un gobierno local ante el logro de resultados predeterminados. Según la verificación de estos resultados por un evaluador independiente, el gobierno central desembolsa un pago al gobierno local. En la siguiente figura se puede ver la estructura de este instrumento. Las Transferencias Basadas en Desempeño cuentan con una estructura similar a los CBD. Sin embargo, se diferencian al centrarse en transferencias dentro del sistema fiscal de un país, en el que el gobierno central define unos resultados que desencadenan posibles desembolsos para los gobiernos locales (Figura 3).

Figura 3. Esquema de Transferencias Basadas en Desempeño



Fuente: Instiglio (2021).

Competencia basada en un premio

Una competencia basada en un premio es un concurso abierto en el que un pagador por resultados otorga un premio económico a la mejor innovación desarrollada en un plazo de tiempo predefinido. Aunque es similar a otras formas de concurso, las competencias basadas en un premio recompensan a los competidores por ofrecer la solución más propensa a desencadenar resultados sociales deseados, en lugar de solo presentar la mejor propuesta.

Las soluciones que compiten usualmente se evalúan en función de los resultados que ofrecen y la mejor recibe el premio final (Figura 4). Se debe tener en cuenta que una competencia basada en un premio difiere de los Bonos de Impacto y los CBD en que vincula a muchos implementadores para que compitan en el desarrollo de una nueva solución, en vez de enfocarse en mejorar el impacto y la financiación de programas existentes.

Figura 4. Esquema de Competencia basada en un premio

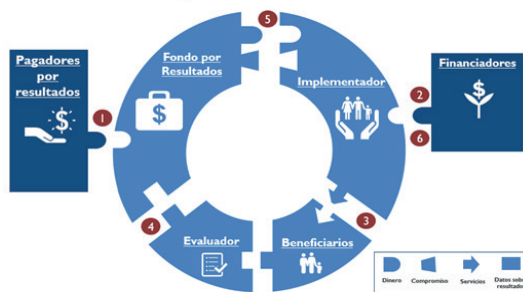


Fuente: Instiglio (2021).

Fondo de Pago por Resultados (FPR)

Los Fondos de pago por Resultados son vehículos usados para escalar diferentes instrumentos de PpR en un país o contexto particular. Por medio de este instrumento, se incentiva el diseño e implementación de mecanismos de PpR innovadores al proporcionar constantemente recursos condicionados a los resultados de diferentes implementadores. Además, los fondos buscan atraer posibles financiadores que incrementen el financiamiento de los implementadores, generando mayores incentivos para mejorar el impacto de los programas sociales (Figura 5). Además de buscar escalar el impacto de PpR, algunos de los beneficios de los Fondos por Resultados incluyen reducir los costos de transacción relacionados con el diseño e implementación de mecanismos de este tipo, alinear el PpR con los objetivos de las entidades públicas y generar evidencia, conocimiento y experticia sobre el PpR en general. La siguiente figura muestra la estructura de un Fondo por Resultados.

Figura 5. Fondo de Pago por Resultados-FPR



Fuente: Instiglio (2021).

3.2. Mecanismos de pagos por resultados (PpR) como herramientas de innovación pública

Los mecanismos de PpR fomentan la innovación y efectividad para maximizar el impacto de los programas sociales a través de acciones que permiten enfocar la atención en resultados medibles, alinear los incentivos con el bienestar de los beneficiarios, proporcionar flexibilidad para maximizar resultados, reconocer a los implementadores más efectivos y atraer inversionistas más aversos al riesgo en el caso de los BIS y BID.

Por una parte, enfocan la atención en resultados medibles ya que el PpR introduce los incentivos financieros adecuados para dirigir la atención de los actores hacia el logro de resultados sociales, en lugar de las actividades ejecutadas. Además, pagar por resultados implica invertir en sistemas de datos y monitoreo que brinden información sobre los resultados del programa. Por eso, el PpR proporciona retroalimentación constante del impacto de los programas. Los conocimientos nuevos que proporcionan los datos permiten hacer una gestión dinámica del desempeño de los programas y adaptarlos para alcanzar mejores resultados.

Así mismo, el PpR alinea los incentivos con el bienestar de los beneficiarios al condicionar una fracción o la totalidad de los recursos al logro de los resultados, y asegurar que los intereses y objetivos del pagador por resultados y de los implementadores que ejecutan los programas estén alineados con el bienestar de los beneficiarios. Bajo los esquemas de PpR, los implementadores son premiados económicamente por cumplir con los objetivos que el programa tiene en relación con los beneficiarios, lo que los lleva a estar buscando satisfacer sus necesidades y monitoreando el impacto que les están generando. Esto impulsa a los implementadores a tratar a los beneficiarios como clientes, colocándolos en el centro de cada decisión y acción para el logro de resultados.

Por otra parte, el PpR proporciona flexibilidad para maximizar resultado, ya que ofrece el espacio para adoptar e iterar el diseño de los programas. Al especificar los resultados

deseados y no las actividades que llevarán a dicho resultado, los pagadores por resultados relajan su control sobre el implementador, lo que le da mayor flexibilidad de seguir una variedad de estrategias en la búsqueda de impacto. Los implementadores son libres de invertir en gastos de funcionamiento, de monitorear y adaptar sus programas frente a condiciones cambiantes sin tener que pasar por procesos burocráticos largos y dispendiosos. Esto es crucial en los programas sociales ya que usualmente operan en sectores dinámicos.

Adicionalmente, el PpR reconoce a los implementadores más efectivos, pues ayuda a que los programas de los implementadores más efectivos se destaquen cuando compiten por recursos limitados. Dado que el PpR requiere que los implementadores estén dispuestos a recibir pagos por sus resultados, sólo los implementadores de alto rendimiento tienden a participar en este tipo de programas, lo que les proporciona mayor confianza a los financiadores.

De igual forma, los PpR atraen inversionistas más adversos al riesgo en el caso de los BIS y BID atado a que los financiadores sólo pagan la totalidad del programa si este logra resultados predefinidos; los financiadores con aversión al riesgo pueden estar más dispuestos a financiar programas de PpR, especialmente si estos prometen innovación. Esto puede ayudar a atraer más financiación, crear oportunidades para ampliar los programas y generar más impacto.

En general, los mecanismos de PpR no solo promueven la innovación y efectividad en el sector público, sino que pueden ser considerados en sí mismos una herramienta innovadora, ya que son una solución que incluye diversos principios de innovación pública (Aceros, Rodríguez Triana, Rodríguez Rocha, y Vivas, D. 2021), entre los que se destacan la comprensión profunda del contexto y de las limitaciones del sistema de contratación actual para formular una alternativa que permita adquirir soluciones con mejores resultados y la generación de espacios de riesgo controlado para la experimentación de soluciones diferentes. Adicionalmente estos mecanismos permiten superar limitaciones de trámites presupuestales que tradicionalmente implican demoras en la contratación pública y se orientan a la obtención de aprendizajes sobre lo que funciona y lo que no al solucionar un problema, para replicar y mejorar las intervenciones.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Barreras legales, presupuestales y operativas para implementación de esquemas innovadores de pagos por resultados sociales y una mejor efectividad del gasto público

A pesar de la creación y puesta en marcha del FPR, con el cual se han suscrito dos BIS, y celebrado otro tipo de contratos como el que dio origen al Programa Empléate, persisten ciertas dificultades en la estructuración, implementación y funcionamiento de mecanismos de pagos por resultados, y en la posibilidad de potenciar el uso de estos mecanismos en otros sectores sociales. Pese a que esta figura ha sido utilizada en seis programas²⁸, no se ha logrado extender sus usos a otros sectores más allá de los programas de empleo.

De las evaluaciones que se han realizado de los bonos de impacto social²⁹ se han identificado barreras legales contractuales y de programación presupuestal que han desincentivado la contratación de estos esquemas por parte de las entidades públicas. En principio, la ausencia de un marco legal mina la confianza y certeza de estos instrumentos y de los contratos de Pago por Resultado. En especial por posibles cuestionamientos de los órganos de control sobre los procesos contractuales que se han llevado a cabo bajo este esquema.

Los contratos de PpR suscritos por entidades públicas nacionales y locales se deben enmarcar en los principios y procedimientos de la ley de contratación pública (Ley 80 de 1993)³⁰. Si bien esta ley permite la contratación de esquemas de PpR, no existe un referente normativo para orientar la forma de contratar este tipo particular de proyectos. Esta situación reduce la inclinación de las entidades de Gobierno para contratar de manera diferente (es decir, por resultados), pues los equipos jurídicos no tienen conocimiento o confianza en estos esquemas y no existe disposición a asumir los riesgos de innovar con la contratación de un esquema novedoso sin que exista un referente jurídico.

De igual forma, la normatividad existente genera una inflexibilidad en cuanto a los requisitos para la celebración y perfeccionamiento de los contratos de PpR, y la constitución y consolidación de Fondos de Pagos por Resultados, en la medida en que estos mecanismos por resultados no corresponden a un contrato para el cual la legislación aplicable prevea excepciones en los procedimientos de selección, y en los cuales solo es aplicable el régimen de contratación pública general que contempla la modalidad de licitación pública. En la medida en que aún se tienen un mercado incipiente de potenciales operadores que entiende los esquemas de pagos por resultados, resulta útil poder hacer procesos de convocatoria con listas cortas de oferentes invitados.

Adicionalmente, el régimen general de contratación pública contemplado en la Ley 80 de 1993 no prevé una determinación clara o única para los objetos de los contratos de PpR;

²⁸ 4 bonos de impacto social y 2 programas de empleabilidad de pagos por resultados.

²⁹ Entre ellos se destaca el estudio de Social Finance UK y Fundación Empresarios por la Educación (2021).

³⁰ Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

usualmente, estos esquemas de contratación delimitan los pagos al cumplimiento de actividades y entregables del operador en el marco de un contrato, y no contemplan incentivos para la obtención de resultados o impactos verificados. En consecuencia, en la medida en que los operadores se enfocan en el cumplimiento contractual y de actividades específicas, no existen incentivos para compartir las motivaciones y riesgos de no obtención de los resultados o impactos finales frente al reto público a resolver.

Ante la falta de un marco legal específico y bajo la normatividad presupuestal y contractual en Colombia existen algunos requisitos aplicables al contratante para la celebración de contratos que riñen con la lógica de los esquemas de pagos por resultados y desincentivan la adopción de estas modalidades por parte de las entidades públicas que requieren de ejecutores privados y del apoyo y concurrencia de donantes externos. Esto incluye contar con la disponibilidad presupuestal o las autorizaciones para asumir compromisos con cargo a vigencias futuras, la previa publicación de estudios previos o borradores de pliegos de condiciones cuando ello aplique. Además, bajo el actual marco normativo no se permite: (i) el traslado de asignaciones presupuestales a actores diferentes a las entidades públicas; (ii) asignaciones presupuestales mayores a un año (excepto si se autorizan vigencias futuras); y (iii) hacer asociaciones público privadas (APP) en campos distintos a la infraestructura productiva, infraestructura social y las tecnologías de la información y las comunicaciones³¹.

Otra de las principales limitaciones a estas iniciativas recae en los requerimientos presupuestales del Gobierno, tales como el cumplimiento de los principios de anualidad fiscal y de ejecución presupuestal. Por una parte, se tiene que el principio de anualidad dificulta el desarrollo de proyectos plurianuales, restringiendo así la estructuración de BIS que generalmente son proyectos plurianuales que requieren períodos prolongados para desarrollar las intervenciones, lograr los resultados esperados y para consolidar los aprendizajes en la propia implementación.

Si bien el principio de anualidad brinda un marco claro para la gestión, que permite controlar y rendir cuentas sobre el uso de recursos públicos, desarrollo de actividades y entrega de productos, para muchas intervenciones innovadoras y sociales puede representar una barrera que desincentiva su implementación (Grupo de Modernización del Estado del DNP, 2020).

De ahí que en relación con la cadena de valor de las intervenciones públicas esta representa la secuencia en la que, por lo general, los insumos se usan para realizar actividades, las cuales generan productos que posteriormente conducen a resultados e

³¹ <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/5316/7220>

impactos, siendo estos últimos el objetivo de la Administración Pública. No obstante, la gestión y la contratación se ven muchas veces limitadas a realizar seguimiento a la parte central de la cadena (insumos, actividades y productos) debido a que el principio de anualidad define el control y gestión de recursos y logros enmarcados en solo una vigencia, lo cual muchas veces no es suficiente para evidenciar la obtención de resultados. Adicionalmente, la contratación de intervenciones que implican más de un año de ejecución requiere trámites adicionales como la solicitud de vigencias futuras, que suponen de una alineación y voluntad política importante, lo que hace estas intervenciones engorrosas y costosas en términos de esfuerzo institucional, haciéndolas la excepción y no la regla.

La contratación de estos esquemas necesita, por lo tanto, que se tramiten vigencias futuras para pagar por aquellos resultados alcanzados en más de una vigencia presupuestal. Este trámite no suele ser común, en especial para las entidades locales, pues requiere de mucha alineación política y de intereses. Más aún, cuando se tramita una vigencia futura, el principio de anualidad del gasto puede generar ciertas restricciones para pagar por resultados. En caso de que no se logren los resultados en un determinado año y, por lo tanto, no se ejecute el presupuesto de una vigencia, los recursos no pueden ser transferidos a la siguiente vigencia para pagar por los resultados alcanzados posteriormente (salvo contadas excepciones que no hacen parte de las buenas prácticas presupuestales). De hecho, la no ejecución de los recursos presupuestados para una vigencia puede traer consecuencias indeseables para las entidades públicas, debido a que el presupuesto de la siguiente vigencia se ve determinado por el porcentaje de ejecución alcanzado en la anterior, lo cual desincentiva el uso de mecanismos de PpR al representar un riesgo de disminución del presupuesto disponible. Así mismo, los recursos de cooperación, donaciones y otras fuentes de recurso, administrados por el Estado se enfrentan a las mismas limitaciones y obstáculos, generando escenario de ineficiencia del uso de recursos públicos.

Aunque el FPR fue propuesto como una alternativa para la flexibilización del manejo presupuestal en tanto permite la ejecución de los recursos por parte de la entidad aportante, se evidenció que la creación del Fondo como un patrimonio autónomo no ha sido suficiente para lograr la flexibilidad requerida en el manejo presupuestal, por razones como oposición al traslado de fondos de la nación a fiducias, confusiones entre la naturaleza de fiducia y encargo fiduciario y, por consecuencia, la comprensión sobre el momento en que se entiende ejecutado el presupuesto. También es importante tener en cuenta el carácter temporal y experimental del Fondo de Pago por Resultado, lo cual limita su capacidad para asumir retos de largo plazo, adicionar entidades públicas y desarrollar nuevas estructuras (Instiglio, 2019).

Otra de las barreras para lograr atraer inversionistas y vincularlos a este tipo de esquemas de PpR es el desconocimiento de la calidad de su inversión. Para estos actores se identifican asimetrías de información dada la novedad de estos instrumentos con lo cual su confianza se limitaba a los compromisos adquiridos por entidades públicas. En cuanto a los operadores, se advirtió que uno de los principales obstáculos radica en la falta de involucramiento en la definición de parámetros técnicos y legales de los contratos lo que conlleva a dificultades operativas relacionadas con una incongruencia entre las metas pactadas y el tiempo para su cumplimiento, condiciones limitadas para la adaptación durante la implementación y alta carga administrativa (*Social Finance* y Fundación Empresarios por la Educación, 2021).

A lo anterior se suma el poco conocimiento y definición de estos mecanismos que conlleva una alta fluctuación del personal dentro de las entidades públicas vinculadas al desarrollo de los proyectos. En consecuencia, existe un bajo aprendizaje entre los diferentes actores públicos que participan como co-pagadoras de resultados, altos costos de transacción para cada proyecto y la carencia de información disponible para los procesos de estructuración dificultando su creación, implementación y consolidación (*Social Finance* y Fundación Empresarios por la Educación, 2021).

La participación de entidades de manera desarticulada o aislada dificulta la retención y transferencia de aprendizajes en temas administrativos, contractuales, legales y técnicos, lo que a su vez dificulta su réplica o adopción por parte de otras instituciones y sectores que enfrentan retos similares para la obtención de resultados. Este fue el caso de los dos BIS individuales ya implementados en Colombia, pues al involucrar dos entidades de gobierno diferentes, los equipos directivos y técnicos de las mismas no se beneficiaron plenamente del aprendizaje generado a lo largo de la estructuración e implementación sucesiva de los dos BIS. Entretanto, aquellos actores que jugaron un papel central en ambos proyectos – como la cooperación internacional, el intermediario, y algunos inversionistas y operadores – tuvieron la oportunidad de utilizar los aprendizajes del primer bono en el segundo y adquirir así un conocimiento más profundo a partir de su experiencia en dos proyectos diferentes.

Por último, y a partir de los hallazgos descubiertos tras la implementación de mecanismos de pagos por resultados en cinco países latinoamericanos, el BID (2021) identificó que la disponibilidad y solidez de los datos son un requisito clave para el desarrollo de mercado de los BIS. La falta de datos gubernamentales confiables y exactos limitan su uso tanto en el diseño como en la evaluación del BIS, lo que finalmente se convierte en una barrera al crecimiento del mercado BIS. Por lo tanto, es imperante la necesidad de mejorar la calidad y disponibilidad de datos en todos los sectores, con el fin de extender los beneficios del uso de estos mecanismos a las diferentes políticas impulsadas por el Estado.

4.2. Persistencia de brechas para la inclusión laboral de población colombiana y migrante en pobreza o vulnerabilidad

En los últimos años los indicadores de mercado laboral vienen mostrando una importante afectación que se profundizó con la aparición del COVID-19. La tasa más baja de desempleo que se ha registrado fue de 8,9 % en 2015 y a partir de ese período presenta una tendencia creciente ubicándose en 10,5 % en 2019 (DANE, 2019). Por su parte, en el año 2020 la tasa de desempleo fue 19 %, lo que significó un aumento de 8,5 puntos porcentuales frente al año anterior (10,5 %); en consecuencia se presentó una disminución de la tasa global de participación que se ubicó en 56 % (7,3 puntos porcentuales por debajo de 2019), y de la tasa de ocupación que fue de 46 % (10,6 p.p. por debajo de 2019).

Tabla 3. Indicadores de empleo para población en condición de pobreza y pobreza extrema

	Tasa global de participación		Tasa de desempleo		Tasa de ocupación	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Total nacional	63 %	56 %	11 %	19 %	57 %	46 %
No pobres	65 %	60 %	9 %	12 %	59 %	53 %
Pobres	55 %	53 %	18 %	25 %	45 %	40 %
Pobres extremos	48 %	46 %	30 %	43 %	34 %	26 %

Fuente: Prosperidad Social (2021), con base en microdatos del Informe de pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2019-2020.

La población en pobreza y pobreza extrema es la que presenta mayores porcentajes de exclusión del mercado laboral. En la Tabla 3 se observa que para los pobres extremos la tasa de ocupación es considerablemente baja (34 %). Por el contrario, para los no pobres la TO se encuentra alrededor del 60 %, lo cual muestra que las personas pobres tienden a no acceder al mercado de trabajo, a diferencia de las personas no pobres. Por su parte, la tasa de desempleo de los hogares en pobreza extrema, esta 24 p.p. por encima del total nacional, mientras que la tasa de desempleo de la población en pobreza duplica la tasa de desempleo de la población no pobre.

Debido a la situación de exclusión del mercado laboral y la latente necesidad de generar ingresos, la población pobre se ve obligada a realizar actividades informales de generación de ingresos por cuenta propia o a emplearse en trabajos de baja productividad y de bajos salarios, con los que no pueden solucionar su condición de pobreza. El trabajo por cuenta propia y la pobreza están estrechamente vinculados, aunque no de forma

perfecta. Un estudio de la red internacional Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing (WIEGO) concluye que los trabajadores independientes suelen concentrarse en categorías de ingresos medios bajos y riesgo de pobreza alto (Fields, 2019).

Las barreras que deben enfrentar las personas en situación de pobreza y pobreza extrema para acceder al mercado laboral formal se relacionan principalmente con brechas estructurales derivadas de las falencias en su proceso educativo, así como brechas friccionales relacionadas con los canales de búsqueda de empleo y la poca disponibilidad de recursos para participar en procesos de selección (DPS, 2019). Estas características configuran lo que la Comisión Económica América Latina y el Caribe (CEPAL) denomina vulnerabilidad laboral (Cepal, 2009).

Las brechas estructurales se relacionan con la deficiencia de activos relacionados con la educación, las habilidades para el trabajo y la experiencia laboral. Según la caracterización de la Estrategia Unidos³² la población pobre presenta deficiencias significativas en materia educativa y un nivel de cualificación para el trabajo muy reducido. El promedio de años de educación de la población pobre extrema es de solo 4,3 años y presenta una tasa de analfabetismo de la población mayor de 15 años de 17,3 %, mientras que la población víctima del desplazamiento forzado presenta 4,6 años de educación promedio y una tasa de analfabetismo de 13 % (DNP, 2013). Esta condición limita ampliamente los resultados de los programas que promueven la inserción laboral y el incremento de la productividad laboral vía educación y aprendizaje en el trabajo.

El bajo nivel educativo de la población en pobreza extrema conlleva a: (i) la reducida capacidad para acceder a programas de desarrollo de capacidades relacionadas al empleo, como capacitación y entrenamiento, o a niveles superiores de educación; (ii) que la población entre al mercado de empleo en una situación precaria, en trabajos sin protección, sin estabilidad y sin posibilidad de aprendizaje; estas carencias también definen sus trayectorias posteriores en el mercado laboral, (iii) para la mayor parte de la población en pobreza o pobreza extrema aún con una mejora de sus activos, les resulta difícil competir con personas más calificadas por los escasos empleos en el sector moderno, por lo que el trabajo independiente e informal es la principal alternativa para la generación de ingresos laborales (DNP, 2013).

Por su parte, las brechas friccionales hacen referencia a la falta de información relacionada con el mercado laboral (canales de búsqueda) y la ausencia de recursos

³² La Estrategia de Superación de Pobreza Extrema– Estrategia Unidos- es una iniciativa de carácter nacional, transversal e intersectorial, coordinada por Prosperidad Social, que busca mejorar las condiciones de vida de los hogares más pobres del país mediante el acompañamiento familiar y el acceso preferente a la oferta social pública y privada pertinente en áreas de salud, educación, trabajo y vivienda.

económicos para solventar los gastos correspondientes a los procesos de selección (costes de transacción). En cuanto a los canales de búsqueda de empleo, las personas consiguen empleo en Colombia principalmente a través de canales informales. En 2017, cerca de dos terceras partes de quienes consiguieron empleo lo hicieron a través de amigos o familiares, mientras que el 5,45 % lo hizo a través de convocatorias, y 2,94 % a través de bolsas de empleo o intermediarios (Consejo Privado de Competitividad, 2018). De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH, 2020) a marzo de 2019 de las 14.370 personas encuestadas que se encontraban ocupadas, 1.634 (11,3 %) correspondió a población en condición de pobreza y pobreza extrema, de las cuales el 23,32 % consiguió trabajo a través de la ayuda de familiares, amigos y colegas. Este porcentaje para la población no pobre se ubicó en 33,74 %. Así, el acceso a canales de búsqueda de empleo de mayor eficiencia es otro de los obstáculos que enfrentan las personas en condición de vulnerabilidad para insertarse en condiciones favorables al mercado laboral formal.

Los resultados del piloto 2019 del Programa de acompañamiento familiar para la superación de pobreza - Unidos muestran que el mayor apoyo requerido por las personas en situación de pobreza y pobreza extrema que buscan vincularse a un empleo formal se relaciona con la formación y la información, que corresponden a las barreras relacionadas con la educación y los canales de búsqueda de empleo relacionados anteriormente. Otros aspectos en los que manifiestan requerir apoyo para el cierre de brechas se relacionan con documentación, herramientas de trabajo y transporte³³.

A esta problemática de la población en pobreza y pobreza extrema colombiana se suma la situación de la población migrante venezolana cuyo ingreso al país ha aumentado de manera sostenida desde inicio de su crisis económica y social. A pesar de existir una larga historia de intercambios de migrantes entre ambos países, los niveles de migración aumentaron en los últimos años de manera significativa e inesperada. Según datos de Migración Colombia, Colombia pasó de acoger en su territorio a 171.000 venezolanos con vocación de permanencia en mayo de 2017 a 1.842.390 en agosto de 2021³⁴, es decir que se pasó de recibir el 0,58 % al 6,48 % del total de la población venezolana en el país. De estos últimos el 19 % es población que se encuentra en condición regular, el 17 % se encuentra en situación irregular y el 64 % se encuentra en proceso de incorporación al Estatuto Temporal de Protección. Según los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población migrante es

³³ Para el programa piloto Superando Barreras los apoyos complementarios como el vestuario y el transporte ascendieron al 36 % y fueron los más utilizados para garantizar la participación de los beneficiarios en los procesos de selección.

³⁴ La cifra de 2017 fue reportada en el Documento CONPES 3950 Estrategia para la atención de la migración desde Venezuela. La cifra de 2021 corresponde a los datos del Observatorio de Migración del DNP.

mayoritariamente joven y en edad de trabajar. En particular, se observa para el año 2020 el 41,1% de la población migrante se encuentra entre 25 y 45 años de edad, el 32,5 % tiene entre 10 y 24 años y finalmente, el 2,6 % del total corresponde a personas de 55 años o más.

Por lo anterior, uno de los desafíos que actualmente enfrenta el país es como abordar la situación social y laboral de la población migrante. Una encuesta realizada por el Proyecto Migración Venezuela³⁵ reveló las difíciles condiciones en que vive gran parte de los casi 1,8 millones de migrantes venezolanos en Colombia. Por ejemplo, 48,8 % de esta población enfrenta un hacinamiento crítico en sus viviendas, el 51,7 % está en situación de pobreza multidimensional, 85,4 % les falta de aseguramiento en salud, 51,4 % tiene rezago escolar y 97,7 % de los hogares migrantes tienen empleos informales. Respecto a los efectos de la pandemia sobre los niveles de vulnerabilidad de la población migrante venezolana, el informe señaló que 61,7 % de los hogares enfrentó alguna dificultad durante el confinamiento, principalmente de generación de ingresos (79,6 %), y que más del 74 % de los hogares migrantes percibe que sus condiciones económicas son mejores o iguales que las que tenían en Venezuela (Proyecto Semana, 2020), situación atribuible tanto a su condición de migrantes como a los efectos de la pandemia.

Frente a su situación laboral, los migrantes muestran un mayor deterioro que la población colombiana. La tasa global de participación³⁶ se ubicó en 67,9 % a junio 2021, 0,7 % por debajo de la registrada en el mismo período del año anterior que fue de 68,6 % (Tabla 4). Por su parte, para el mismo período la tasa de ocupación de esta población fue de 50,9 %, que muestra una reducción de 1,9 pp. frente a junio 2020, donde se registró una ocupación de 52,8 %. Finalmente, la tasa de desempleo, para el período comprendido entre junio de 2020 y junio de 2021, evidencia un aumento de 4,4 p.p. para la población migrante, se pasó de 20,7 % a 25,1 %. Estos indicadores dejan ver la difícil situación de esta población.

Tabla 4. Indicadores de mercado laboral población migrante junio 2020 y 2021

Variables	Junio 2020	Junio 2021	Variación
TGP	68,6	67,9	-0,7
TO	52,8	50,9	-1,9
TD	20,7	25,1	4,4

³⁵ Encuesta realizada entre el 5 y el 17 de diciembre de 2020 en 99 municipios y 25 departamentos colombianos, incluida Bogotá.

³⁶ Estos indicadores laborales hacen referencia a la inmigración reciente, tomando en cuenta si vivían o no en Colombia en los últimos 12 meses.

Fuente: DANE-GEIH, con información del Módulo de Migración³⁷ (2021).

De acuerdo con CUSO (2020) la documentación, en términos de residencia y de los trámites para homologar estudios, así como para la certificación de competencias y experiencia laboral se constituye en la principal barrera para el acceso de la población venezolana al mercado laboral formal. Esta población también encuentra dificultades institucionales debido a que las entidades no están preparadas para su vinculación en los programas ofrecidos, además se observa baja preferencia de algunos empleadores para la contratación de población migrante. Cuso (2020) también considera que la discriminación y la xenofobia pueden llegar a incidir en la baja inserción en el mercado laboral formal.

Dadas las barreras mencionadas, se observa que la mayor parte de la población venezolana que se ubica en Colombia logra vincularse en actividades informales o cuando se trata de empleos formales, solo acceden a los niveles más bajos de la escala ocupacional. En consecuencia, esta población suele trabajar un mayor número de horas, recibe bajos ingresos y la afiliación a la seguridad social en el régimen contributivo es baja.

Frente al impacto de la migración venezolana en Colombia, un estudio del Banco de la República (Tribín et al, 2020) establece que el choque migratorio tiene efectos en las tasas de participación y de ocupación total. Se observa que los nativos están menos dispuestos a participar en el mercado laboral ante el choque migratorio. Si bien no se observa una reducción en la tasa de desempleo total por el choque migratorio, se encuentra que el choque migratorio aumenta la probabilidad de desempleo entre los mismos migrantes.

Lo anterior permite evidenciar la persistencia de barreras para la inserción laboral de la población tanto colombiana como migrante que se encuentra en pobreza o desplazamiento, situación que se ha acentuado con la pandemia. Por esto, resulta primordial avanzar de manera contundente en el camino para mitigar estas barreras, mediante el diseño e implementación de instrumentos oportunos que atiendan las necesidades y condiciones de estas poblaciones. Para este propósito, también se considera necesario superar el vacío existente en cuanto a la generación de información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

5. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA

5.1. Objetivo general

³⁷Tomado de <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-09/RESPUESTA%20PROPOSICION%20MINTRABAJO.pdf>

Promover la adopción de mecanismos de innovación pública como esquemas de pagos por resultados, para la implementación de programas y proyectos sociales e innovadores para resolver retos públicos, como lo es el acceso efectivo al mercado laboral formal de la población migrante y colombianos en pobreza y pobreza extrema.

5.2. Objetivos específicos

OE1. Fortalecer la capacidad institucional, la articulación de actores, gestión de riesgos, gestión de aprendizajes para la implementación de mecanismos de PpR en intervenciones innovadoras y sociales.

OE2. Promover la inclusión y retención laboral de población colombiana y migrante que se encuentre en estado de pobreza o vulnerabilidad a través de iniciativas financiadas bajo esquemas de mecanismos de PpR.

5.3. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para la promoción de mecanismos de (PpR) como instrumento para materializar la innovación y generar valor público en programas de impacto social y la declaración de importancia estratégica *del Proyecto fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza – FIP* a nivel nacional para la financiación de un programa de inserción laboral de migrantes y jóvenes.

5.3.1 Eje estratégico para eliminar barreras para la adopción de mecanismos de innovación pública como esquemas de PpR para la implementación de programas y proyectos sociales

Con el fin de identificar la institucionalidad necesaria para la adopción de esquemas de PpR, el **Departamento Administrativo para la Función Pública** y el **Departamento Nacional de Planeación** desarrollarán en 2022 un estudio para diagnosticar el estado actual de la gobernanza Fondo de Pago por Resultados y la aplicación de mecanismos de pago por resultados en los sectores priorizados de la administración pública, con el fin de identificar oportunidades de fortalecimiento y desarrollo de capacidades para la implementación de mecanismos de PpR.

Con el fin de identificar alternativas para financiar y consolidar el PPR como un vehículo para la promoción e implementación de la innovación pública, el **Departamento Nacional de Planeación** y el **Departamento Administrativo para la Prosperidad Social** desarrollarán en 2022 un estudio diagnóstico de posibles actores, roles, esquemas y fuentes potenciales de financiación de iniciativas, programas y proyectos a ejecutarse a través de mecanismos de PpR.

Por su parte, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y la **Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia** diseñarán e implementarán en 2023 una ruta de acción entre el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y la **Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia**, que promueva la vinculación de cooperantes internacionales en mecanismos innovadores de PpR, con el fin de identificar organismos y cooperantes internacionales que estén interesados utilizar estos mecanismos para financiar mecanismos que contribuyan al cierre de brechas sociales.

Con el objetivo de generar evidencia sobre la implementación de esquemas de PpR en el país como un mecanismo para la inclusión laboral de población colombiana en pobreza o vulnerabilidad y migrante, **el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social diseñará e implementará entre 2022 y 2023 una estrategia de documentación, y medición de resultados y de impacto, en el marco del esquema de PpR y las intervenciones de BIS y Empléate**, de tal manera que se garantice la generación de información suficiente y oportuna para la toma de decisiones en la implementación de los esquemas de PpR en el país.

De la misma manera, con el propósito de fortalecer la capacidad institucional para el diseño de estrategias que favorezca la inclusión laboral de la población desempleada, **el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social trabajará en 2022 en la elaboración y puesta en marcha de una propuesta de difusión de las lecciones aprendidas de esquema de PpR**, que transmita ventajas, riesgos y beneficios, y que considere la realización de una mesa técnica con el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Aprendizaje, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, el Servicio Público de Empleo y el Departamento Nacional de Planeación para presentar los aprendizajes de las iniciativas BIS y Empléate.

5.3.2 Eje estratégico para el fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza a través de proyectos de empleabilidad bajo esquemas de pago por resultados

A través del proyecto de empleabilidad bajo el mecanismo de pagos por resultados se busca beneficiar a 4.304 personas mayores de 18 años en pobreza y pobreza extrema, migrantes venezolanos y colombianos a través de iniciativas de apoyo al empleo, que buscan eliminar o mitigar las barreras existentes que permitan el acceso efectivo al mercado laboral de la población objeto del programa y su permanencia, e incorpore las lecciones aprendidas, oportunidades de mejora y recomendaciones por etapas y componentes, con enfoque

territorial y poblacional, como insumo para la gestión de conocimiento que genere insumos para la toma de decisiones de política pública en materia de inclusión laboral de población vulnerable.

Para la operación del proyecto se suscribirán contratos con operadores encargados de implementar esquemas de intervención para atender a los participantes. Teniendo en cuenta el enfoque de PpR, se ha establecido que el costo de la colocación por persona asciende a 1.103.918 pesos, monto que se pagaría como resultado unitario al operador. Si una vez la persona colocada se retiene en su empleo al menos por tres meses, el operador recibirá 619.564 pesos adicionales. Si la persona permanece en el empleo al menos seis meses el operador recibiría 827.602 pesos adicionales; en este caso el total del pago por resultado de colocación y retención ascendería 2.561.084 pesos.

El ciclo operativo del programa se diseñará conforme las necesidades del mercado laboral, cobertura poblacional, focalización territorial, inversión presupuestal, entre otros, bajo un enfoque de PpR y siguiendo los lineamientos del Ministerio del Trabajo para los procesos de gestión y colocación laboral. Además, el operador deberá identificar la demanda laboral de las empresas con las cuales realice acercamientos en los diferentes sectores económicos para la potencial vinculación al mercado laboral formal de los participantes. Para el logro de los resultados esperados del programa se contempla el desarrollo de las siguientes cinco componentes.

Figura 6. Componentes de la ruta de intervención del Proyecto de empleo para población en pobreza y vulnerabilidad nacional y migrante



* El proponente deberá asegurar la gestión y presentación de proyectos por parte de aliados en el territorio.
 ** Liderado por Prosperidad Social

Fuente: DPS, con información de la Guía Operativa del Programa Empléate (2020).

A partir de la gestión e identificación de potenciales vinculaciones laborales adelantada por las entidades, aliados o prestadores autorizados interesados en ejecutar el

programa, se ofrece a la población los servicios de la ruta básica de gestión y colocación del Servicio Público de Empleo (SPE) por parte del prestador autorizado por el SPE, mediante servicios de convocatoria, preinscripción, inscripción y verificación de elegibilidad del participante. Posteriormente, en el componente de empoderamiento y promoción del talento humano, se desarrollan las actividades asociadas a la provisión de los bienes y servicios para la superación de barreras para cada una de las personas o empresas, de tal manera que logre una vinculación efectiva de la población. Entre estos se cuentan apoyos para fortalecimiento de habilidades así como para transporte, alimentación, vestuario y cuidado de menores.

En el componente de fomento de la productividad inclusiva el aliado, socio u operador selecciona los candidatos, de acuerdo con las vacantes presentadas y aprobadas en la iniciativa de apoyo al empleo y la vinculación laboral de los participantes, así como la provisión de los bienes y servicios para la superación de barreras institucionales y personales que se requieran.

La intervención culmina con la oferta de servicios post vinculación que contempla las actividades orientadas a la retención en los puestos de trabajo y a visibilizar la productividad de los equipos y empresas receptoras, con miras a consolidar una estrategia de posicionamiento de la inclusión laboral como enfoque que contribuye a la generación de valor compartido y objetivos estratégicos de las organizaciones.

5.4. Beneficios del proyecto

El *Proyecto fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza-FIP a nivel nacional*, correspondiente a la declaratoria de importancia estratégica del presente documento se orienta a mejorar las posibilidades de inserción y retención laboral de la población joven y migrante, promoviendo la generación de ingresos y el mejoramiento de vida de la calidad de vida de la población beneficiaria y sus hogares.

Son varios los beneficios que se derivan de la implementación de este proyecto. En primer lugar, el desarrollo del proyecto permitirá darle continuidad a la estrategia de promoción de PpR y de avanzar hacia la consolidación de las bases necesarias para la innovación en la gestión pública a través de un mecanismo que apunta a lograr mayor efectividad del gasto social y mayores impactos en las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables, entre ellos la población migrante. De esta manera se avanza en la articulación de recursos y esfuerzos entre actores públicos, privados y de cooperación para la solución de diferentes problemáticas sociales, así como una mayor cobertura de los programas que diseña e implementa el Gobierno nacional para el abordaje de estos problemas.

También se pretende obtener aprendizajes y evidencias para la escalabilidad y replicabilidad de esquemas innovadores en la política social y el fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa del Gobierno nacional para generar innovaciones en la política pública, así como para generar insumos que permitan el rediseño y ajuste de la política social, particularmente en materia de inclusión laboral para población vulnerable. Se espera beneficiar a 4.304 colombianos, migrantes venezolanos y retornados de Venezuela en situación de pobreza con acciones en formación y orientación que permitan mejorar sus posibilidades de empleabilidad.

Así mismo, los beneficiarios podrán fortalecer habilidades para el trabajo y además recibirán (i) apoyos para el cierre de brechas como pueden ser transporte, alimentación, vestuario, cuidado de menores, entre otros y (ii) servicios de orientación ocupacional, perfilamiento y remisión a procesos de selección.

A través de este proyecto se busca la vinculación de la población beneficiaria a un empleo formal y lograr la retención laboral entre 3 y 6 meses, creando una fuente estable de generación de ingresos que contribuya en la superación de pobreza. Adicionalmente, se busca que, con el fortalecimiento de las habilidades para el trabajo, esta población se mantenga en el mercado laboral formal una vez finalizada la intervención del programa, logrando la sostenibilidad del proyecto. Así, se logrará un enfoque territorial y poblacional para la superación de barreras no tradicionales que garanticen la vinculación laboral de una manera más eficiente y por resultados.

De otra parte, las empresas que se vinculen al programa obtendrán beneficios en términos de fortalecimiento de capital humano, disminución de la rotación, incremento de la productividad gracias a procesos de inclusión laboral, mejoramiento de sus procesos de selección.

5.5. Seguimiento

El seguimiento y monitoreo a la ejecución física y presupuestal de las acciones propuestas tanto para el desarrollo de la política dirigida a fortalecer el uso de los mecanismos de pago por resultados como para la declaración de importancia estratégica del proyecto de inversión *Fortalecimiento de la Gestión de Oferta para La Superación de la Pobreza – FIPA Nivel Nacional*, con código BPIN 2019011000102 se realizará a través del Plan de Acción y Seguimiento (PAS) que se encuentra en el Anexo A. En ese anexo se señala los responsables de cada acción, sus períodos de ejecución, los recursos necesarios y disponibles para llevarlas a cabo y la importancia de cada una para el cumplimiento del objetivo general de la política. El reporte periódico al PAS lo realizarán todas las entidades involucradas en este documento CONPES y será consolidado por el DNP, según el

cronograma que para ello se defina. Las acciones establecidas en este documento CONPES tienen un período de implementación desde 2021 hasta el 2023. Su seguimiento se hará de manera semestral iniciando su reporte en diciembre de 2021 y el informe de cierre se realizará con corte al 31 de diciembre de 2023 (Tabla 5).

Tabla 5. Cronograma de seguimiento

Corte	Fecha
Primer corte	31 de diciembre de 2021
Segundo corte	30 de junio de 2022
Tercer corte	31 de diciembre de 2022
Cuarto corte	30 de junio de 2023
Informe de cierre	31 de diciembre de 2023

Fuente: DNP (2021).

5.6. Financiamiento

El valor del proyecto fue estimado en 12.307 millones de pesos, de los cuales 5.208 millones de pesos corresponden al apalancamiento que hace el DPS con recursos de 2021. Los restantes 7.098 millones de pesos serán ejecutados entre 2022 y 2023 a través de vigencias futuras ordinarias. Para tal efecto, el Confis, en sesión del 9 de diciembre de 2021, otorgó aval fiscal por 7.098 millones de pesos (Anexo B). En la Tabla 6 se presenta la distribución de recursos por año para la ejecución del proyecto.

Tabla 6. Flujo de recursos para la ejecución del proyecto

(pesos corrientes)

Vigencia	2021	2022	2023	Total 2022-2023
Pesos corrientes	5.208.823.741	3.501.545.876	3.597.338.112	7.098.883.988

Fuente: DPS (2021).

Los recursos por utilizar en el proyecto están contenidos en las cifras del Marco de Gasto de mediano plazo vigente del sector de inclusión social y reconciliación. Los recursos del proyecto están distribuidos en cuatro componentes:

- (i) PpR en términos de empleabilidad: costo por colocación y retención de la población beneficiaria. Este es el valor que se le desembolsa al operador una vez verificado el resultado en colocación y retención.

- (ii) Comisión fiduciaria: corresponde al pago de recursos a la Fiduciaria por los servicios prestados para la administración de los recursos aportados por Prosperidad Social y los cooperantes, la suscripción de los contratos para la implementación de los proyectos de PpRs, la contratación del personal del Fondo, el desembolso de recursos y los demás pagos que se requieran para su operación.
- (iii) Operación del Fondo: incluye los gastos de soporte técnico para la administración de la plataforma tecnológica para verificación y aprobación de pagos por resultados obtenidos, la contratación de una evaluación del programa de empleo, y el valor de los contratos de prestación de servicios del equipo especializado del Fondo FPR para la administración de los proyectos y los contratos derivados.
- (iv) Auditoría independiente: corresponde al servicio de auditoría externa para la verificación y certificación respecto a los resultados presentados por el o los operadores en la implementación del programa de empleo, a partir de lo cual se realiza el pago de los resultados pactados.

La estructuración financiera de la intervención contempla los elementos presentados en la Tabla 7, en la que se destaca que el valor del proyecto de empleo de 4.999 millones de pesos representa el 70,4 % del total de las vigencias futuras necesarias.

Tabla 7. Estimación de costos del proyecto por tipo de componente

(pesos corrientes)

Componente	2022	2023	Total	Participación %
Pago por Resultados en Empleo	2.500.000.000	2.499.827.070	4.999.827.070	70,4
Comisión Fiduciaria	66.358.725	115.017.411	181.376.136	2,6
Operación del Fondo	320.000.000	885.600.000	1.205.600.000	17,0
Auditoría independiente	615.187.151	96.893.631	712.080.782	10,0
Total	3.501.545.876	3.597.338.112	7.098.883.988	100,0

Fuente: Prosperidad Social (2021).

Por otra parte, frente a las acciones de política presentadas en este documento en el objetivo estratégico 1, las entidades involucradas en su implementación gestionarán y priorizarán, en el marco de sus competencias, recursos para la financiación de las actividades que se proponen. Se estima que el costo total para el desarrollo de las acciones

de política es 933 millones de pesos que se ejecutará en un período de dos años y será financiado con recursos de Funcionamiento del Presupuesto General de la Nación (Tabla 8).

Tabla 8. Estimación de costos acciones de política por año

(pesos corrientes)

Vigencia	2022	2023	Total 2022-2023
Pesos corrientes	573.000.000	360.000.000	933.000.000

Fuente: DNP (2021).

6. RECOMENDACIONES

El Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, Departamento Administrativo de la Función Pública y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia recomiendan al Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES):

1. Aprobar la Estrategia para la promoción de mecanismos de Pago por Resultado (PpR) como instrumento para materializar la innovación y generar valor público en programas de impacto social planteada en el presente documento CONPES junto con su Plan de Acción y Seguimiento (PAS) contenido en el Anexo A y declarar de importancia estratégica el proyecto de inversión denominado Fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza – FIP a nivel nacional, con código BPIN nro. 2019011000102, con el fin de garantizar los recursos para adelantar el proyecto de empleo para población migrante y colombiana en el marco del Contrato de Desempeño de Reforma Sectorial (CDRS) para una Economía Inclusiva, Verde, y Competitiva en Colombia suscrito con la Unión Europea, según el aval fiscal otorgado por el Confis, presentado en el Anexo B.
2. Solicitar al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social:
 - a. Gestionar las vigencias futuras para el proyecto de inversión fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza - FIP a nivel nacional.
 - b. El diseño e implementación de una estrategia de documentación, medición de resultados y de impacto en el marco del esquema de PpR y las intervenciones de BIS y Empléate.
 - c. La elaboración y puesta en marcha de una propuesta de difusión de las lecciones aprendidas de esquema de PpR que transmita ventajas, riesgos y beneficios.
3. Solicitar al Departamento Nacional de Planeación elaborar un estudio de diagnóstico de actores, esquemas y fuentes potenciales de financiación de iniciativas a través de mecanismos de PpR.
4. Solicitar al Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollar un estudio para diagnosticar el estado actual de la gobernanza Fondo de Pago por Resultados y la aplicación de mecanismos de pago por resultados en los sectores priorizados de la administración pública.
5. Solicitar a la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia diseñar e implementar una estrategia para la gestión de recursos de cooperación internacional

orientados a financiar iniciativas sociales e innovadoras a través de mecanismos de PpR

ANEXOS

Anexo A. Plan de Acción y Seguimiento (PAS)

Anexo B. Aval Fiscal del Confis



5.4.0.2 Grupo de Inclusión Social y Control

Doctora
TATIANA BUELVAS RAMOS
Secretaria General
Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
Carrera 7 No. 27-18
Bogotá D.C.



Radicado: 2-2021-065474
Bogotá D.C., 13 de diciembre de 2021 15:52

Radicado entrada: 1-2021-105411
No. Expediente: 2639/2021/SITPRES

Asunto: Respuesta solicitud Aval Fiscal

Apreciada doctora Tatiana:

En atención al oficio No. S-2021-2000-322735 del 24 de noviembre de 2021, de manera atenta me permito informarle que el Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS) en su sesión del día 9 de diciembre de 2021, aprobó la solicitud de aval fiscal para el proyecto de "Fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza- FIP a nivel Nacional" del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, de conformidad con lo señalado en el artículo 10 de la Ley 819 de 2003 y el Artículo 2.8.1.7.1.2 del Decreto 1068 de 2015, en los siguientes términos:

Cifras en pesos

Fuente	2022	2023
Nación	3.501.545.876	3.587.338.112

Lo anterior, con el fin de que la entidad continúe con el proceso para la Declaratoria de importancia Estratégica por parte del Consejo Superior de Política Económica y Social (CONPES).

Cordial saludo,

CLAUDIA MARCELA NUMA PÁEZ
Secretaria Ejecutiva Consejo Superior de Política Fiscal

Revisó: Diana Jiménez / Liliana María Rodríguez
Preparó: Jhon Higuera

Firmado digitalmente por: CLAUDIA MARCELA NUMA PAEZ

Directora General del Presupuesto Público Nacional

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Código Postal 111711
PBX: (571) 381 1700
Atención al ciudadano (571) 8021270 - Línea Nacional: 01 8000 910071
atencioncliente@minhacienda.gov.co
Carrera 8 No. 8C-38 Bogotá D.C.
www.minhacienda.gov.co

Anexo B. Programas de inclusión laboral para población colombiana

Tabla 9. Programas de inclusión laboral dirigidos a colombianos

Programas	Descripción
Programa Empléate	A través de iniciativas de apoyo al empleo, para eliminar o mitigar las barreras existentes que permitan el acceso efectivo y permanencia al mercado laboral de la población sujeto de atención de Prosperidad Social y se realiza a través del FPR que se constituyó por parte de la entidad para lograr la mayor eficiencia de los recursos públicos
Camello si hay	Mediante el Decreto 688 de 2021, se crea en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 <i>Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad</i> , el apoyo económico para la generación de empleo de jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete. Este beneficio será otorgado a los empleadores, es decir a las personas jurídicas, naturales, consorcios, uniones temporales, patrimonios autónomos y cooperativas que contraten o vinculen formalmente a jóvenes entre 18 y 28 años a partir del mes de julio y durante el resto de la vigencia 2021.
Estado Joven	Programa liderado por el Ministerio del Trabajo en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública y la UAESPE, que facilita a jóvenes estudiantes, el paso del ciclo de aprendizaje al mercado laboral, a través de incentivos para la realización de sus prácticas profesionales en el sector público.
Primer empleo	A través del Decreto 392 de 2021, a los contribuyentes de impuesto sobre la renta tendrán deducciones, si dan ‘primer empleo’ a jóvenes entre 18 y 28 años, para lo cual se debe tener la certificación del Ministerio del Trabajo en la que se acredite que es el ‘primer empleo’ de quien se contrató
Pacto de Productividad	Programa empresarial de promoción laboral para personas con discapacidad con el objetivo principal de: crear un Modelo de Inclusión laboral de Personas con discapacidad que articule y fortalezca en alianza con el sector empresarial, los servicios de formación y empleo.
Ruta básica Empleo SPE – Cierre de brechas	A nivel nacional, el Servicio Público de Empleo cuenta con agencias y bolsas de empleo autorizadas por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, las cuales ofrecen servicios de gestión y colocación a la población colombiana y a la población migrante proveniente de Venezuela de manera gratuita y de fácil acceso.

Fuente: DPS (2021).

Anexo C. Programas de inclusión laboral para población migrante

Tabla 10. Programas de inclusión laboral para población migrante

Programas	Descripción
Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos Bajo Régimen de Protección Temporal – ETPV	En el marco del ETPV, los migrantes venezolanos que cuenten con el PPT, pueden acceder a los servicios del Servicio Público de Empleo y del SENA que incluye formación gratuita para el empleo, búsqueda de ofertas laborales, orientación ocupacional, entre otros
Empresas de brazos abiertos	Con el fin de incentivar la inclusión laboral de nacionales venezolanos y colombianos, el Ministerio del Trabajo y el Programa de Estabilización Comunitaria de USAID, implementado por la Organización Internacional para las Migraciones, OIM, con el apoyo del Taller Creativo de Aleida Sánchez B. SAS., se desarrolló la estrategia “Empresas de Brazos Abiertos”, implementada entre noviembre de 2020 y julio de 2021, la cual buscó enriquecer la experiencia de los cerca de 40 participantes delegados por las 25 empresas vinculadas, a través de talleres liderados por expertos temáticos, brindando herramientas conceptuales y prácticas para el abordaje de la migración laboral. De igual forma, se intercambiaron vivencias y retos que a diario se presentan en la vinculación laboral de personas refugiadas y migrantes desde las empresas.
Programa de Alianzas para la Reconciliación – PAR DE USAID Y ACDI/ VOCA	Iniciativa de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y ACDI/ VOCA que promueve alianzas para generar acciones de movilización, inclusión e integración económica, social y cultural en 24 municipios de Colombia, ciudades con mayor presencia de población migrante venezolana, y territorios PDET
Programa para Fortalecer Políticas de Empleo con el BID	El programa para Fortalecer Políticas de Empleo es una operación de inversión de USD 25 millones que ejecuta el ministerio del trabajo. Esa operación se financia en un 80 % con recursos de crédito, y aproximadamente 10 % con un grant del gobierno suizo y aproximadamente 10 % con recursos de la Iniciativa de Migraciones del BID
Iniciativas ACNUR	<ul style="list-style-type: none"> • ACNUR genera alianzas con actores clave como el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo (SPE), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Cajas de Compensación Familiar, agencias de empleo, entidades bancarias, empleadores e industrias, grupos sindicales, y agencias de las Naciones Unidas como OIT y OIM. También apoya y trabaja junto al Ministerio del Trabajo en Colombia para promover la inclusión de los venezolanos en el mercado laboral y su regularización, a través del Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización (PEPFF).

- ACNUR apoya la organización de ferias de empleo para venezolanos en colaboración con el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), y otras agencias municipales de desarrollo económico.
- Debido a los efectos de la crisis económica relacionada con COVID-19, ACNUR junto con otros miembros del GIFMM, está identificando y apoyando a pequeños empresarios e iniciativas de emprendimientos de población venezolana que contribuyan al mercado local de acogida y la reactivación económica post COVID-19.

Gobernabilidad de las migraciones mejorada en Colombia para promover empleos y trabajo decente de la OIT

- Proyecto enfocado a mitigar las barreras que dificultan el acceso a los trabajadores venezolanos en Colombia al mercado laboral a través de:
- Posicionamiento de la temática de la migración laboral en espacios de debate y dialogo regional
- Prestación de asistencia técnica al Ministerio de Trabajo, UAESPE y SEN A, para promover la empleabilidad de la población migrante venezolana
- Apoyo en el diseño de estrategias de desarrollo empresarial, para fomentar los emprendimientos de trabajadores migrantes y su participación en cadenas productivas.

**Programa de retorno de connacionales y redes de atención al migrante de la OIM
Ruta básica Empleo SPE – Cierre de brechas**

Asistencia técnica al Gobierno colombiano en la implementación de políticas migratorias y, por ende, de actividades y programas relacionados con la vinculación de la diáspora, el retorno de connacionales en el marco de la Ley 1565 de 2012, el fomento de la migración ordenada y regular y prevención de la migración irregular, el fortalecimiento de las redes de atención al migrante y programas de migración laboral, así como en la investigación en temas relacionados con la migración.

A nivel nacional, el Servicio Público de Empleo cuenta con agencias y bolsas de empleo autorizadas por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, las cuales ofrecen servicios de gestión y colocación a la población colombiana y a la población migrante proveniente de Venezuela de manera gratuita y de fácil acceso.

Fuente: DPS (2021).

BIBLIOGRAFÍA

- ACDIVOCA. (s.f). Programa de Alianzas para la Reconciliación PAR. Tomado de:
<https://www.acdivoca.org.co/portfolio-posts/programa-de-alianzas-para-la-reconciliacion>
- Aceros, V., Rodríguez Triana, N., Rodríguez Rocha, M. & Vivas, D. (2021). Principios de la Innovación Pública en Colombia. Bogotá: Grupo de Modernización del Estado, Departamento Nacional de Planeación. Disponible en:
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EIP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%ABblica.pdf
- El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (2021). Acceso e integración al mercado laboral: un elemento clave para los medios de vida y la inclusión económica de venezolanos. Colombia – enero 2021. Recuperado de:
<https://www.acnur.org/601ef63d4.pdf>
- Agusti, A. & Ronicle, J (2021). Bonos de impacto social en América Latina El trabajo pionero de BID Lab en la región Lecciones aprendidas. Nota Técnica BID 2087. Disponible en:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Bonos-de-impacto-social-en-America-Latina-El-trabajo-pionero-de-BID-Lab-en-la-region-Lecciones-aprendidas.pdf>
- Banco Mundial. (2006). Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. 1ra Ed. Recuperado de:
<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>
- Casas, L, González-Velosa, C., & Meléndez, M. (2018). Políticas para Más y Mejores Empleos: El rol de Ministerio del Trabajo en Colombia. El fomento de la inserción laboral de grupos vulnerables. Consideraciones a partir de cinco estudios de caso nacionales. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en:
https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas_para_m%C3%A1s_y_mejores_empleos_El_rol_del_Ministerio_de_Trabajo_en_Colombia_es_es.pdfCEPAL
- Chaparro et al. (2020). Evaluación de impacto de “Empleando Futuro” – Primer Bono de Impacto Social en América Latina. Universidad Eafit. Medellín._Consejo de Estado. Sección III. Sentencia 17/ 04/ 2013. Exp. 42532
- Constitución Política de Colombia. Disponible en:
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018). Documentos CONPES 3950 Estrategia para la atención de la migración desde Venezuela. Tomado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3950.pdf>

Cuso Internacional. (2020). Colombia: Dinámicas laborales de las mujeres migrantes venezolanas en Colombia <https://data2.unhcr.org/en/documents/details/83306>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020). DANE Boletín técnico Mercado laboral - diciembre 2020.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021). Población migrante venezolana en Colombia: un panorama con enfoque de género. Nota estadística. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/jul-2021-nota-estadistica-poblacion-migrante-venezolana-panorama-con-enfoque-de-genero.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). Recomendaciones del DNP a la Misión de Generación de Ingresos. Los enfoques en la política de generación de ingresos.

Departamento Nacional de Planeación (2019). Evaluación de resultados e impacto del Programa 40.000 primeros empleos. Bogotá. Recuperado de: <https://sinergiapp.dnp.gov.co/#Evaluaciones/EvalFin/1159>

Departamento Nacional de Planeación (2019). Conpes 3974. Concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por usd 20 millones, o su equivalente en otras monedas, destinado a financiar el programa para fortalecer políticas de empleo. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3974.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2020). Informe de barreras a la innovación pública. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación (2020) Estudio de Barreras a la innovación pública en Colombia, Región Central

Departamento Nacional de Planeación (2020) Estudio de barreras a la innovación pública en Colombia en la región pacífico, Departamento del Chocó.

Departamento Nacional de Planeación (2020). Estudio de barreras a la innovación en Colombia, Región Caribe (2020).

Social Finance & Fundación Empresarios por la Educación (2021). Evolución del ecosistema de PpR en Colombia: Un Estudio de Caso. Recuperado de <http://www.sibs.co/wp->

content/uploads/2021/06/Evoluci%C3%B3n-del-ecosistema-de-pago-por-resultados-en-Colombia-Estudio-de-Caso.pdf

Departamento Nacional de Planeación (2021). Memorias Foro Barreras a la Innovación Pública. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EIP/MEMORIAS_BARRERAS_INNOVACI%C3%93N.pdf

Departamento de Prosperidad Social (2017). Pacto de Productividad. Historia Pacto de Productividad. Tomado de: <http://www.pactodeproductividad.com/programa/historia>

Departamento de Prosperidad Social (2017). Informe de la evaluación de impacto del programa Jóvenes en acción. Bogotá. Recuperado de <http://centrodedocumentacion.prosperidadsocial.gov.co/2020/JeA/Evaluacion-de-Impacto-del-Programa-Jvenes-en-Accion-resumen-Dic2017.pdf>

Departamento de Prosperidad Social (2018). Documento final de lecciones aprendidas y barreras identificadas Convenio 357 FIP de 2018.

Departamento de Prosperidad Social (2019). Documento recomendaciones de política pública para la inclusión laboral de población en condición de pobreza, pobreza extrema y víctima del conflicto por desplazamiento GIT Empleabilidad.

Ethos. (2019). Pago por Resultados: De la promesa a la realidad. Ethos Laboratorio de Políticas Públicas. México. Recuperado de: <https://www.ethos.org.mx/pago-por-resultados-de-la-promesa-a-la-realidad-2/#:~:text=El%20Pago%20por%20Resultados%20es,sociales%20eficientes%2C%20innovadoras%20y%20transparentes.>

Fields, G. (2019). Self-employment and poverty in developing countries. IZA World of Labor 2019. Recuperado de: <https://wol.iza.org/articles/self-employment-and-poverty-in-developing-countries/long>

Inter-American Development Bank. (s.f)- Información CO-L1250 : Programa para Fortalecer Políticas de Empleo. Tomado de: <https://www.iadb.org/es/project/CO-L1250>

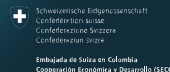
ILO.(2019).Gobernabilidad de las migraciones mejorada en Colombia para promover empleos y trabajo decente. Tomado de: https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_753542/lang-es/index.htm

- Instiglio. (2019). Resultados de la Agenda de Aprendizajes. Primer bono de impacto social en un país en desarrollo. Programa SIBS.co. Recuperado de: <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/11/Agenda-aprendizajes-VersionFinal.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2021). Política integral migratoria. Disponible en: <https://www.cancilleria.gov.co/colombia/migracion/politica>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2021) ABC del Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos. Disponible en: https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/FOTOS2020/ok_esp-abc_estatuto_al_migrante_venezolano-05mar-2021.pdf
- Ministerio del Trabajo (2021). ABECÉ Decreto 688 de 2021 Apoyo para la generación de empleo de jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete. Recuperado: [https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE+Decreto+688+\(2\).pdf](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE+Decreto+688+(2).pdf)
- Ministerio del Trabajo (s.f) Información Empresa de Brazos Abiertos – Inclusión laboral sin fronteras, una invitación a hacer de la suya una empresa inclusiva. Tomado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/brazosabiertos>
- Ministerio del Trabajo (s.f.) Información Estado Joven prácticas laborales en el sector público. Tomado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/estado-joven>
- Ministerio del Trabajo (2021) Información #Trabajando Juntos ETPV sin fronteras. Tomado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/etpv-sin-fronteras>
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/ Rev.3), Santiago. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Organización Internacional para las Migraciones. Retorno de connacionales y redes de atención al migrante de la OIM. Tomado de: <https://colombia.iom.int/retorno-de-connacionales-y-redes-de-atenci%C3%B3n-al-migrante>
- Proyecto Semana (2020). Informe de Caracterización de los hogares migrantes a partir de la Encuesta de Calidad de Vida e Integración de los migrantes venezolanos en Colombia. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/semanaruralvzla/documentos/1632325014_informeencuesta_calidad_de_vida_e_integracion_migrantespdf

SIBs.CO: programa de Bonos de Impacto Social en Colombia del Banco Interamericano de Desarrollo(2017). Mapeo de tipos de resultados de empleabilidad y empleo inclusivo en el país. Bogotá. Recuperado de [http:// www.sibs.co/ wp-content/ uploads/ 2020/ 02/ Corona BIS IMPRESION.pdf](http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2020/02/Corona_BIS_IMPRESION.pdf)

Tribín et al. (2020). Migración desde Venezuela en Colombia: caracterización del fenómeno y análisis de los efectos macroeconómicos. Ensayos sobre Política Económica (ESPE), núm. 97, octubre.

— Recomendación para una estrategia nacional de pago por resultados



DOCUMENTOS SIBSCO 2023

VERSIÓN - 29 DE NOVIEMBRE DE 2023

Por
Sandra Zuluaga, Sandra Oviedo,
Santiago Muñoz, Luisa Vargas



© 2023 SIBsCO. Todos los derechos reservados.

Este documento y su contenido están protegidos por las leyes de derechos de autor y otras leyes de propiedad intelectual. Salvo que se indique expresamente, no se permite la reproducción, distribución, exhibición pública, o cualquier otro uso no autorizado de este documento o de su contenido, total o parcialmente, sin el consentimiento previo por escrito de SIBsCO.

Tabla de Contenido

1 Introducción

2. Contexto: ¿Qué son y para qué sirven los Mecanismos de Pago por Resultados?

- 2.1 Los Mecanismos de Pago por Resultados
- 2.2 Objetivos de los MPR y su importancia para la política pública

3 Los mecanismos de pago por resultados y su ecosistema – una mirada general

- 3.1 Bonos de Impacto Social
- 3.2 Contratos Basados en Desempeño

4. LA CONSTRUCCIÓN DE UN ECOSISTEMA DE PAGO POR RESULTADOS EN COLOMBIA

- 4.1 Iniciativas de política
- 4.2 Estructuración de BIS
- 4.3 Estructuración de CBD
- 4.4 Fondos de pago por resultados
- 4.5 La experiencia en Colombia: Fondo de Pago por Resultados LOGRA

5. Retos identificados en el ecosistema de Pago por Resultados en Colombia

- 5.1 Retos de los MPR
- 5.2 Retos del FPR

6. Recomendaciones de política pública para establecer una estrategia nacional de Pago por Resultados

- 6.1 Estrategia Nacional de Pago por Resultados
- 6.2 Sobre los retos de diseño y operación de los MPR
- 6.3 Sobre los retos legales y normativos para implementar MPR
- 6.4 Sobre los retos de conocimiento y creación de capacidades
- 6.5 Sobre los retos para el financiamiento de MPR
- 6.6 Sobre los retos identificados frente al FPR

7. Anexos

- 7.1 Algunos ejemplos internacionales de BIS y actores participantes
- 7.2 Algunos ejemplos internacionales de CBD y actores participantes

8. Referencias



1.

Introducción

Durante las últimas dos décadas los gobiernos y la sociedad civil alrededor del mundo han buscado trabajar coordinadamente en una estrategia de desarrollo enfocada en reducir la desigualdad, y las brechas sociales y económicas que prevalecen en todos los países. La Declaración del Milenio de 2000 y, posteriormente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de 2015 han ido señalando un curso de acción para la política pública que prioriza la reducción de la desigualdad y la inclusión de todas las personas en la senda de desarrollo, en las dimensiones económica, social e incluso política.

A pesar del progreso global que se ha dado desde 2000 en indicadores como la esperanza de vida, la pobreza y la desigualdad en los países en desarrollo (Dasgupta, 2021), todavía persisten grandes retos que se agudizaron con la pandemia de la COVID-19 y amenazan el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados en la Agenda 2030 (OCDE, et al., 2019), a lo que se suma un contexto de mayores restricciones fiscales en los países de ingreso medio y bajo.

Uno de los principales retos para llevar a la práctica una política pública efectiva para el logro de los ODS es el financiamiento. En 2014 la UNCTAD estimó que se requerían entre 3,3 y 4,5 billones de dólares anuales para financiar la agenda de desarrollo sostenible y que la brecha anual de recursos de financiación para los países en desarrollo era cercana a los 2,5 billones de dólares. Como consecuencia de la pandemia, se estima que la brecha anual de los países en desarrollo se incrementó en 1,7 billones de dólares anuales (OECD, 2020). Por este motivo, se ha hecho imperativa la necesidad de impulsar la innovación pública para incrementar la eficiencia, la efectividad y la transparencia del gasto público, y para atraer actores privados con una visión de generar impacto social, interesados en complementar los recursos de financiación públicos para superar ese déficit de financiación.

La inversión privada de impacto se ha ido consolidando en el mundo como un enfoque de inversión que usan actores privados y organizaciones no gubernamentales (ONGs) con la intención explícita de: i) contribuir a la solución de problemas sociales y/o medioambientales específicos, que contribuyan al desarrollo sostenible; ii) generar un impacto positivo y medible; y iii) obtener una rentabilidad que garantice la sostenibilidad de la inversión, en el marco de una combinación de impacto y rentabilidad propia del enfoque de cada inversionista.

Desde hace más de tres lustros este enfoque de inversión se ha convertido en una opción de financiamiento para abordar retos sociales y ambientales y se ha ido desplazando de la esfera privada a la pública, a través de alianzas en las que se reconoce que este tipo de mecanismos son una vía para promover la innovación pública.

La Financiación Basada en Resultados (FBR) es una de las diversas alternativas que existen para realizar inversión de impacto y contribuir al financiamiento para el desarrollo. La FBR se efectúa mediante Mecanismos de Pago por Resultados (MPR), en los que se encuentran los Bonos de Impacto Social (BIS) que buscan supeditar el pago de una intervención de política a la obtención de resultados medibles, y contemplan la participación de un inversionista de impacto que provee el capital inicial de la intervención, por el que recibirá un retorno financiero. También existen Contratos Basados en Desempeño (CBD) que de igual manera pueden usarse para ejecutar gasto condicionando el pago al logro de unos resultados previamente establecidos, pero sin vincular inversionistas y, obviamente, sin compromisos de retorno financiero.

Colombia ha sido pionera en América Latina en el uso de vehículos de FBR como resultado del trabajo del programa SIBs.CO desde 2016 y de la inclusión en 2019 en la agenda de política pública de varios instrumentos de pago por resultados, enfocados en programas sociales para la inclusión laboral de poblaciones vulnerables en zonas urbanas. Esta iniciativa de innovación pública es el resultado del interés compartido por los miembros del programa SIBs.CO -el Laboratorio de Innovación del BID (BID Lab), la Cooperación Económica y de Desarrollo de Suiza (SECO), actores privados y el Departamento de Prosperidad Social (DPS)- en abordar de una manera diferente el reto del empleo.

Con la consideración de los MPR en las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018- 2022 y en el CONPES 4067 de 2021, como una estrategia de innovación para la política social de empleo se generaron las condiciones para implementar varios pilotos. De esta manera, en Colombia se han implementado cuatro BIS, dos CBD, se creó un Fondo de Pago por Resultados en el Departamento de Prosperidad Social (DPS) -el FPR-LOGRA-, y actualmente se está culminado el diseño de vehículos en educación y para población post penada. Esta experiencia ha permitido que los diferentes actores del ecosistema (gobierno, sector privado y organizaciones no gubernamentales) hayan generado numerosos aprendizajes e identificado un conjunto de retos para la implementación de MPR, su escalabilidad y extensión a sectores diferentes al empleo, y para la sostenibilidad y el fortalecimiento del FPR, como plataforma de innovación pública para la implementación de MPR en ciertos retos de política pública.

En las bases del PND 2022-2026 formulado por el actual gobierno se plantea que, para aumentar la eficiencia del gasto público, los procesos de contratación deben incluir la posibilidad de pagar por resultados y que la interacción entre los sectores público, privado y popular es una herramienta para apalancar conjuntamente proyectos del orden nacional y territorial con el fin de avanzar en las transformaciones que el gobierno quiere lograr.

El objetivo último de este documento es proponer algunas acciones que pueden implementarse desde la política pública para impulsar el uso de MPR principalmente en programas sociales. El documento se compone de cinco secciones, además de esta introducción. Para este fin, se revisó la literatura sobre pago por resultados (PPR) en Colombia y el mundo. Partiendo de esa base, se realizaron entrevistas a actores clave que hayan participado de una u otra manera en el ecosistema de PPR en Colombia. Adicionalmente, se analizó el marco jurídico de los esquemas de PPR con el objetivo de identificar los retos y barreras legales que se hicieron evidentes en la implementación de estos esquemas y con la creación del FPR.

En la segunda sección se brinda un contexto que trata sobre qué son los MPR y cuáles son sus usos en la política pública. A continuación, se presentan distintos tipos de MPR y se analiza cómo funciona el ecosistema en Colombia, haciendo énfasis en los BIS y los CBD. Posteriormente, se discutirá el rol de los FPR y su desarrollo en Colombia. En la siguiente sección se presentan los retos identificados por el ecosistema de pago por resultados recogidos en la literatura sobre MPR en Colombia y en entrevistas realizadas a actores clave. En la última sección se presentan, a manera de conclusión, algunas recomendaciones de política para abordar los retos. ◆

2.

Contexto:
Qué son y para
qué sirven los
Mecanismos
de Pago por
Resultados?

Los MPR son herramientas utilizadas tanto por el sector privado como por los gobiernos para promover la innovación pública y mejorar la eficiencia del gasto público. Los MPR pueden incluir vehículos como los BIS, los CBD, los Career Impact Bonds, y los Income Share Agreements, estos últimos principalmente usados en Estados Unidos. Estos mecanismos pueden ser implementados por actores privados, organizaciones no gubernamentales, o a través de alianzas público-privadas, y permiten combinar rentabilidad financiera con impacto social o ambiental positivo.

Además, estos instrumentos incentivan un comportamiento positivo entre el conjunto de actores mencionado, permiten transferir el riesgo financiero del gobierno a los actores privados, fomentan la competencia y la innovación, y aumentan la efectividad de las políticas. En América Latina se han diseñado varios MPR, algunos se han ejecutado con éxito y otros no han podido ser implementados. En Colombia se han implementado cuatro BIS y dos CBD para lograr que población vulnerable pudiera acceder a empleos formales. En Argentina se lanzó un BIS para brindar empleo formal a jóvenes vulnerables del sur de Buenos Aires. En Chile, se han diseñado tres BIS en áreas como residencia, déficit de vivienda y transiciones juveniles. En México se diseñó un programa dirigido a mujeres amas de casa vulnerables y en Brasil se diseñaron programas de educación y salud (Agusti y Ronicle, 2021).

2.1 — Los Mecanismos de Pago por Resultados

Para los gobiernos interesados en la innovación pública como una vía para mejorar la eficiencia y la efectividad del gasto público, el énfasis en el impacto de las intervenciones de política pública y especialmente en el pago por resultados ha abierto nuevas posibilidades de gestión para algunos de los desafíos de política en sectores como empleo, agricultura, educación, salud, primera infancia o seguridad, entre otros.

Los MPR son parte fundamental del enfoque de inversión de impacto que desde hace casi tres lustros el sector privado ha promovido para contribuir al logro de los objetivos sociales y ambientales de desarrollo planteados a nivel global. El enfoque de inversión de impacto ha sido utilizado por compañías, fondos de capital, organizaciones no gubernamentales y organizaciones multilaterales con la intención de generar un impacto social y/o medioambiental positivo que sea

medible, y a la vez obtener una rentabilidad financiera (Global Steering Group for Impact Investment, 2018).

Los MPR se enmarcan en la financiación basada en resultados (FBR) que puede ser usada por actores privados y públicos. En este último caso, la FBR consiste en “[l]a práctica de pagar a los proveedores por prestar servicios públicos basándose total o parcialmente en los resultados obtenidos” (Government Outcomes LAB, s.f.). Al adoptar esta práctica la entidad contratante condiciona el pago por una intervención, a los resultados obtenidos de la misma, que son previamente acordados entre las partes y objetivamente verificados (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022). Cabe aclarar que el pago puede estar total o parcialmente atado a los resultados o se pueden brindar bonificaciones en caso de verificar el cumplimiento de estos (ibid.).

Los MPR pueden ser implementados de manera autónoma y directa tanto por actores privados como públicos, o pueden reunir distintos actores que contribuyen a actividades como la financiación, la gestión y la operación de los proyectos. En estos casos, los actores buscan diferentes combinaciones de rentabilidad e impacto constituyéndose en una categoría de inversión de impacto, a diferencia de la filantropía que no contempla la generación de rentabilidad. En este sentido los MPR, bien sea para ejecutar gasto o para financiarlo, pueden ser implementados por actores privados (empresas, fondos de inversión, fundaciones y donantes), por organizaciones no gubernamentales y multilaterales, y a través de alianzas Público-Privadas (APP).

La inversión de impacto incluye vehículos financieros tradicionales (participación accionaria y préstamos) vinculados al impacto, pero también otra serie de instrumentos innovadores. Estos mecanismos, los MPR, pueden ser de distinto tipo, dependiendo el objetivo que tengan y la organización contractual que los soporte. En primer lugar, destacan los Bonos Impacto Social (BIS en adelante) y los Bonos de Impacto en el Desarrollo (BID), que se diferencian en que los últimos son implementados por entidades multilaterales u organizaciones filantrópicas. También existen otras modalidades de bonos como los Verdes, Sociales y de Sostenibilidad, entre otros. De igual manera, entre los MPR se encuentran los Contratos Basados en Desempeño (CBD en adelante) en los cuales los objetivos de un contrato se supeditan al logro de unos resultados determinados. En la sección 3 se hará un análisis más amplio de los BIS y los CBD que incluye sus características contractuales y operacionales, así como su evolución en el ámbito internacional y en Colombia.

Otros MPR que se han desarrollado en los últimos años son los Career Impact Bonds y los Income Share Agreements. Los primeros pueden definirse como

un esquema de financiación para estudiantes, que busca capacitar a personas desempleadas o subempleadas para que logren participar en la economía moderna (Social Finance, 2023). El repago de la financiación por parte de los capacitados está sujeto a la obtención y retención de un empleo (ibid.). De manera similar, los Income Shared Agreements son créditos estudiantiles donde el estudiante paga con una proporción previamente acordada de su salario por un tiempo determinado, una vez se gradúa y consigue empleo (Pearl & Shearer, 2020).

2.2 — Objetivos de los MPR y su importancia para la política pública

Desde la perspectiva de la formulación de la política pública, los MPR contribuyen a mejorar la efectividad de las políticas, al enfocarse en la medición de los resultados, y abrir espacio para la participación de actores privados en la provisión de servicios públicos, lo que aporta valor tanto a través de la consecución de recursos financieros como de la adopción de prácticas innovadoras que generan aprendizajes para la política pública. A través de los MPR se pueden alcanzar varios objetivos de política deseables. GoLab destaca los siguientes objetivos:

Incentivar un comportamiento más positivo entre los distintos actores que intervienen en la política social. De una parte, el diseño de las herramientas de pago por resultados puede hacer que las entidades contratantes les permitan a los proveedores de servicios tener más flexibilidad para ajustarse a las necesidades de los diferentes retos. Por otra parte, los proveedores de servicios, a su vez, pueden trabajar con enfoques más innovadores y basados en la evidencia (por la gestión y medición del desempeño durante el proyecto) y, además, los actores privados pueden contribuir a la financiación de la provisión de servicios públicos.

Mejorar la eficiencia del gasto público al transferir a los actores privados, el riesgo financiero de no alcanzar resultados. En los casos en que participan actores privados, el riesgo de no alcanzar los resultados esperados se transfiere de las entidades públicas contratantes a los inversionistas y/o proveedores de servicios, dependiendo del diseño del mecanismo, en la medida en que el pagador de gobierno sólo paga si se alcanzan los resultados.

Reducir los costos de prestación del servicio al generar competencia e innovación en los proveedores. Los costos de prestación del servicio pueden reducirse al darle a los proveedores más libertad en el diseño y la prestación del servicio, siempre que se logre el resultado, y al tener información durante la ejecución de los proyectos de actividades, costos y gestión de acuerdo con los términos y condiciones de los actores privados.

Aumentar la efectividad de la política pública. La efectividad de la política pública mejora porque el formulador de la política puede enfocarse en intervenciones basadas en evidencia que se genera a medida que se evalúan el desempeño y los resultados de los proyectos para poder hacer el pago por resultados.

No obstante, el logro de estos objetivos depende de diversos factores como el diseño de los MPR, el tipo de desafíos que se busca abordar, la identificación de la población beneficiada, la definición de los resultados esperados, el conocimiento sobre los costos de la intervención, y el desarrollo del ecosistema (inversionistas, proveedores de servicios, verificadores y herramientas para la verificación), entre otros. En ese sentido, es importante precisar que los MPR no son mecanismos adecuados para todo tipo de intervenciones de política.

En el caso particular de los BIS, entre los factores que se consideran más importantes para la implementación del mecanismo y su utilidad para abordar los retos de política están el tamaño y las características de la población beneficiaria y el plazo para el logro de resultados, además del tipo de reto que se busca abordar. Gustafsson-Wright et.al (2015) evaluaron 38 BIS a nivel global, 25 de los cuales atendieron poblaciones iguales o menores a 1.000 participantes. Agusti y Ronicle (2021) destacan que en los BIS hay un límite de la capacidad para proveer servicios de calidad a un tamaño demasiado grande de la población. En este sentido, uno de los retos para la agenda de diseño e implementación de los MPR es determinar su potencial de escalamiento.

Varios países, especialmente los de ingresos altos, han generado evidencia sobre los beneficios de innovar en la política pública a través de MPR, siendo el más representativo el Reino Unido que ha desarrollado numerosas estrategias para utilizar este tipo de mecanismos en su arsenal de políticas públicas. Estados Unidos, Portugal, Países Bajos, Japón, Australia y Francia también han implementado MPR en la política pública y, en el caso de los países de ingreso medio alto, se destaca Colombia como pionero en el uso de estos mecanismos, seguido por Chile, Perú y Argentina.

Colombia desde 2016 ha realizado enormes progresos en este ámbito, a través de la creación del Programa Bonos de Impacto Social (SIBs.CO) -cofinanciado por la Embajada Suiza en Colombia – Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) y el Laboratorio de Innovaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-LAB), y ejecutado por la Fundación Corona- ha facilitado el desarrollo de MPR, en particular para crear una política pública que ayude a mejorar los resultados de empleo formal de población vulnerable en zonas urbanas.

Ahora bien, en la literatura se han encontrado algunos desafíos asociados con los MPR, y en particular con los BIS, entre los que se encuentran: i) determinar la asignación óptima de riesgos financieros para los inversionistas y operadores; ii) la incertidumbre que puede surgir de la innovación y de operar con procesos flexibles; iii) la posibilidad de no alcanzar el impacto social deseado; iv) que los incentivos considerados en el diseño, por el propio enfoque en resultados, generen comportamientos no deseados como el riesgo moral o la selección adversa; y, v) las potenciales fallas en el diseño del instrumento que puede no estar en sintonía con el contexto de implementación. En realidad, la mayoría de los desafíos mencionados se pueden presentar en el diseño e implementación de programas sociales tradicionales, la diferencia radica en que en los MPR el no cumplimiento de metas o la posibilidad de que se den comportamientos no deseados se hacen evidentes en el momento de generar los pagos, algo que no sucede oportunamente en un esquema en el que se paga por actividades (Carè et al., 2020 e Instiglio, 2019, en Cadena et al. 2021). ●



3.

Los mecanismos de pago por resultados y su ecosistema – una mirada general

El ecosistema de los MPR está conformado por el conjunto de actores que participan y trabajan en el desarrollo y la implementación de iniciativas relacionadas con ese tipo de mecanismos. Desarrollar un ecosistema es necesario para contar con un escenario propicio para alinear esfuerzos de ese conjunto de actores (entidades públicas, actores privados y no gubernamentales, entre los que se cuentan prestadores de servicios, inversionistas, y cooperantes) con el fin de abordar los retos técnicos, legales, de financiamiento y de política que surgen de la innovación en la manera de implementar la política pública que se deriva de los MPR.

Un ecosistema establecido ayuda a incrementar la eficiencia y efectividad de la política pública (The Global Steering Group for Impact Investment (GSG) y The Education Outcomes Fund (EOF), 2021), y permite generar condiciones para que los gobiernos nacionales y locales atraigan recursos de inversionistas privados y cooperantes y maximicen la entrega de resultados sociales al reducir la brecha de financiamiento de la política social.

La experiencia de Colombia con MPR muestran que en el país se ha ido conformando un ecosistema de pago por resultados en el que participan inversionistas de impacto, en muchos casos dispuestos a hacer alianzas público-privadas para asumir el riesgo de participar en la innovación de programas de política pública social, como los actores de los BIS. Agusti y Ronicle (2021), destacan que en Colombia hay un conjunto de creadores de mercado entre los que se cuentan, además de los fondos de capital privado de impacto, incubadoras y aceleradoras con enfoque de impacto, y un número relativamente amplio, frente América Latina, de fundaciones empresariales y actores no gubernamentales con experiencia en el relacionamiento y la participación en programas sociales de política pública, que aportan confianza a la implementación de iniciativas de pago resultados para abordar desafíos sociales complejos.

En la medida en que los MPR son herramientas de contratación pública innovadoras por su énfasis en los resultados, frente a la contratación tradicional -enfocada en insumos y actividades-, plantean tanto una lógica de ejecución como de financiación de la política social diferentes a las tradicionalmente utilizadas (Cadena et al., 2021) que, además, involucra nuevos actores.

A continuación, se presentan las características de los dos principales tipos de MPR que se han implementado en Colombia -BIS y CBD-, los modelos contractuales y operacionales utilizados, y los actores que participan en cada uno de esos modelos y que, por tanto, conforman el ecosistema de pago por resultados.

3.1 ——— Bonos de Impacto Social

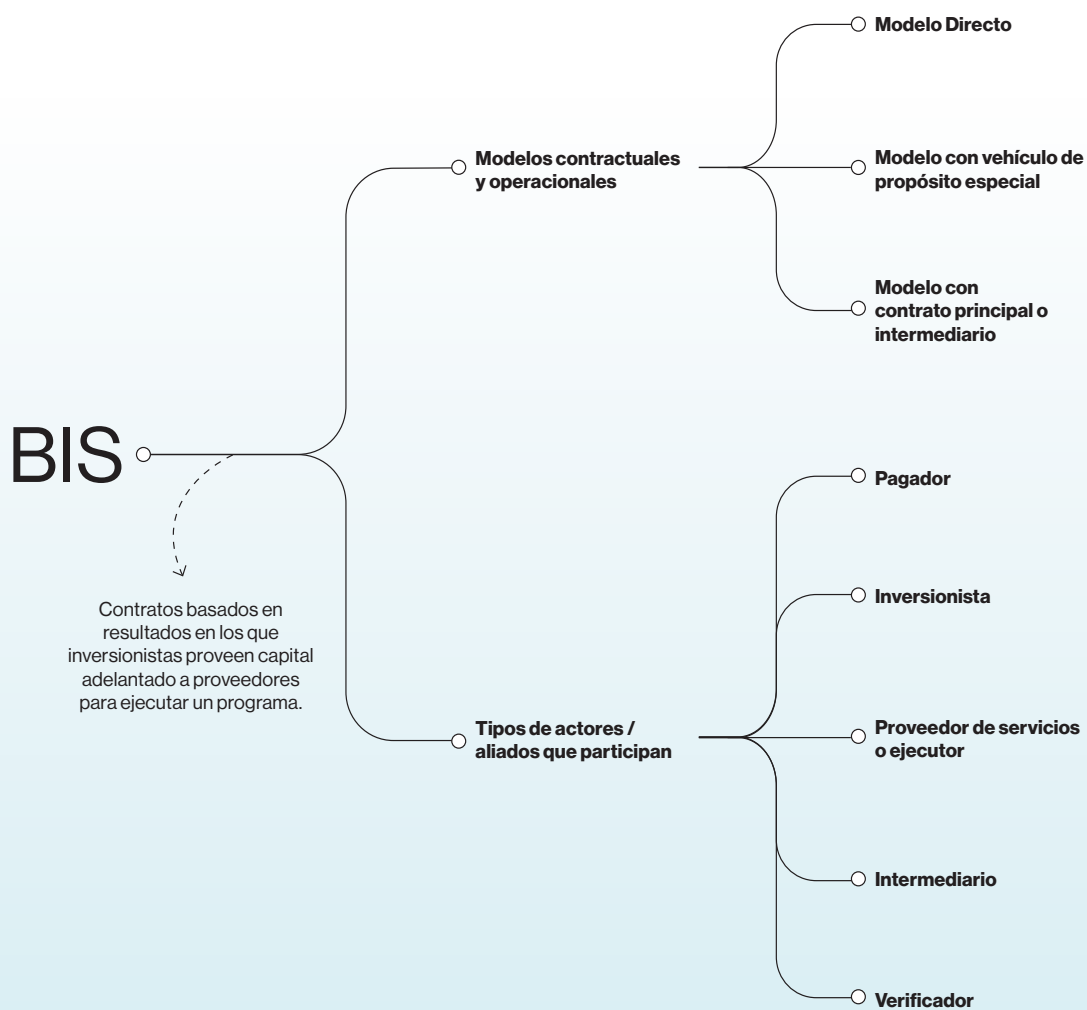
En 2010 se implementó el primer BIS en el mundo, con el objetivo de reducir la reincidencia de delincuentes con sentencias cortas que salían de la prisión de Peterborough en el Reino Unido. Posteriormente, en 2012 el Centro para el Desarrollo Global (CGD) junto con Social Finance, formaron un grupo de trabajo para explorar la viabilidad de implementar BIS en países de medianos y bajos ingresos. Como resultado de esta alianza se contempló la inclusión de nuevos actores, además de los inversionistas privados, como las entidades multilaterales y de cooperación para ser potenciales inversionistas y financiadores. En 2013, CGD y Social Finance lanzaron un informe sobre los desafíos y beneficios del modelo y seis casos de estudio como ejemplos de su aplicación. De acuerdo con cifras de Government Outcomes Lab (en adelante GO LAB),

marzo de 2023 en el mundo el número total de BIS culminados y en etapa de implementación es como mínimo de 276 bonos.¹

De acuerdo con GO LAB (s.f.), de forma general los BIS son contratos basados en resultados en los que inversionistas privados proveen el capital de trabajo por adelantado a proveedores de servicios para que ejecuten un programa social. El servicio se diseña de forma tal que permita el logro de resultados medibles especificados por el pagador (ya sea gobierno y/o cooperantes y/o organización filantrópica – sector privado). Por su parte, el reembolso para el inversionista está determinado por el logro de los resultados pactados. Existen diferentes modelos contractuales y operacionales para implementar BIS, como se analiza en la sección 3 y se observa en la Gráfica 1.

¹ LGO LAB. Impact Bond Databaset. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&maptype=markers>. Cifras a 11 de abril de 2023.

Gráfica 1. BIS definición y características



Fuente: Elaborado por los autores a partir de GPRBA – World Bank Group (2019b).

La provisión de recursos de inversionistas privados para la financiación inicial de un programa social público, hace de este un mecanismo innovador, que no sólo permite que prestadores de servicios u operadores reciban el capital de trabajo desde el inicio de la intervención de una manera más ágil y oportuna, sino que también se traduce en el desarrollo de alianzas público-privadas con mayores garantías, que permiten aportar la experiencia del sector privado en el diseño y ejecución de programas sociales, así como en la medición del desempeño, y la realización de inversiones privadas con un impacto social cuantificable (GPRBA - World Bank Group, 2019a)(Gruyter et al, 2020) (Broccardo et al., 2019). Adicionalmente, dado que sólo si los resultados acordados son alcanzados y verificados -en la mayoría de los casos por un tercero independiente-, los pagadores de resultados (entidades del sector público y/o de cooperación) pagan los fondos pactados previamente, se crea también un incentivo para que los operadores logren los resultados en la implementación del BIS, dado que el no cumplimiento de las métricas se traduce en el no pago de las actividades acordadas (Cadena et al, 2021). En el Anexo 1 (sección 7.1) se presentan ejemplos de BIS a nivel internacional.

3.1.1 – Modelos contractuales y operacionales

Aunque cada BIS tiene las particularidades de la intervención que se busca realizar, GPRBA – World Bank Group (2019b) identifica tres tipos de estructuraciones que permiten ver los modelos y actores en los arreglos contractuales y operacionales más usados hasta ahora: i) Modelo directo; ii) Modelo con Vehículo de Propósito Especial; y, iii) Modelo con contratista principal o intermediario.

Como se mostrará a continuación, las diferentes estructuraciones tienen implicaciones en materia de riesgos, costos² y complejidad operativa. Sin embargo, en cualquiera de los modelos de estructuración la característica central de los BIS es el papel que tienen los inversionistas privados proveyendo el capital inicial que permitirá iniciar la intervención de política y generar los resultados que el pagador (gobierno) espera. Cabe aclarar que los siguientes modelos de contratación y operaciones, también operan para los BID.

3.1.1.1 – Modelo directo

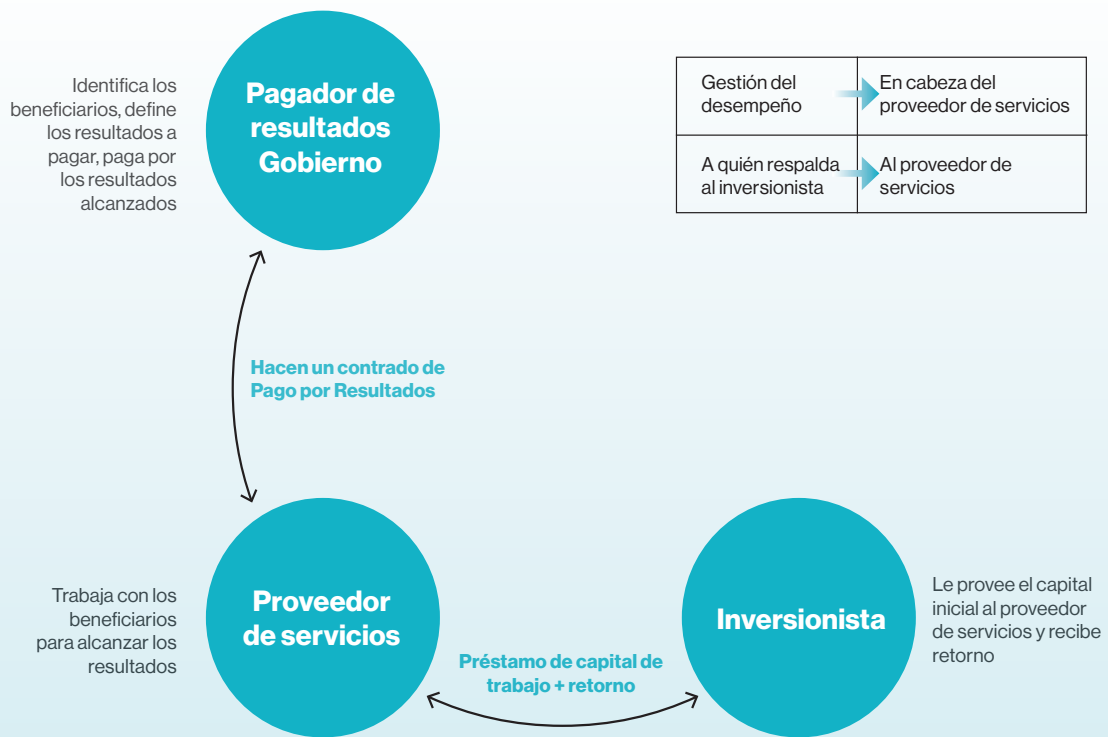
El primer tipo de estructuración se denomina Modelo Directo (Gráfica 2). De acuerdo con, GPRBA – World Bank Group (2019b), en este esquema el pagador de

² Costos administrativos del bono, incluido los costos de cierre (honorarios y legales), y los costos de seguimiento y supervisión (como la contratación de un tercero para la administración del desempeño y de un verificador).

resultados, en el caso de los BIS el gobierno, hace un contrato de pago de resultados con un proveedor de servicios -como lo haría en el esquema de compras públicas tradicional-, pero la diferencia está en que hay un inversionista privado que le provee el capital inicial de trabajo al proveedor o proveedores de servicios para realizar el proyecto. En suma, el modelo es similar a realizar un préstamo de capital de trabajo directamente a una empresa social (proveedor(es) de servicios).

En este modelo la gestión de desempeño se encuentra en cabeza del proveedor o proveedores de servicios, quien(es) debe(n) contratar a un verificador de resultados o proveer toda la información al pagador por resultados para la medición de los resultados; mientras que el inversionista respalda al (a los) proveedor(es) de servicios.

Gráfica 2. BIS Modelo Directo



Fuente: Elaborado por los autores a partir de GPRBA – World Bank Group (2019b).

3.1.1.2 – Modelo con Vehículo de Propósito Especial

El segundo tipo de estructuración es el Modelo con un Vehículo de Propósito Especial (Gráfica 2). Siguiendo a GPRBA – World Bank Group (2019b), en este modelo a través del Vehículo de Propósito Especial (VPE) se realiza una alianza para reunir el capital inicial de trabajo, hacer el contrato con el pagador por resultados (gobierno), y subcontratar a los proveedores de servicios.

El VPE es controlado por un inversionista o por un administrador que hace el contrato con el pagador de resultados (gobierno) y subcontrata a los proveedores de servicios. En este esquema el VPE tiene que designar a un tercero para hacer la gestión del desempeño y los inversionistas respaldan a los proveedores de servicios.

Gráfica 3. BIS Modelo con un Vehículo de Propósito Especial



Fuente: Elaborado por los autores a partir de GPRBA – World Bank Group (2019b).

3.1.1.3 – Modelo con Contratista Principal o Intermediario

El tercer tipo de estructuración es el Modelo con un Contratista Principal o Intermediario (Gráfica 3). En este caso el contratista principal hace un contrato con el pagador por resultados (gobierno), subcontrata a varios proveedores de servicios y los supervisa, y hace el reporte de gestión del desempeño a los inversionistas.

A su vez, los inversionistas en este modelo respaldan al contratista principal o intermediario quien debe pagar a los proveedores de servicios, por lo cual los inversionistas necesitan evaluar la capacidad del intermediario para ejecutar el proyecto. Para hacer la gestión del desempeño el intermediario debe contratar a un verificador que certifique la medición de resultados y hacer la supervisión de la evolución del proyecto. En este caso los inversionistas respaldan al intermediario (GPRBA - World Bank Group, 2019b).

Gráfica 4. BIS Modelo con Contratista Principal o Intermediario



En suma, en cualquiera de los modelos de estructuración la característica central de los BIS es el papel que tienen los inversionistas privados proveyendo el capital inicial de trabajo con el que se realizará la intervención de política y se generarán los resultados que el pagador (gobierno) espera. De esta forma, uno de los beneficios de contar con ese tipo de financiación en los BIS es que se impulsa el crecimiento del mercado de proveedores de servicios, que muchas veces no cuentan con capital de trabajo inicial para esperar a que se den los resultados y el gobierno haga efectivo el pago.

Igualmente, es de aclarar que estos modelos de estructuración pueden ser aplicados tanto por entidades de gobierno directamente, como por los fondos de pago por resultados, como el FPR LOGRA que opera en Colombia. Como se explicará en la siguiente sección, los fondos de pago por resultados buscan generar economías de escala en el diseño de los BIS, en el diseño de los instrumentos legales de contratación, así como en la definición de herramientas de medición y evaluación de resultados, y en la implementación de los diferentes MPR.

3.1.2 – Tipos de actores/aliados que participan

Los BIS involucran a tres actores clave: i) el pagador de resultados (gobierno); ii) el inversionista; y, iii) el proveedor de servicios. Sin embargo, los modelos de estructuración presentados en la subsección anterior permiten identificar otros actores como el intermediario (o contratista principal) y el verificador. Adicionalmente, en algunos casos hay actores que prestan asesoría técnica y legal en el diseño de los BIS, como los fondos de pagos por resultados y las aceleradoras³.

Cabe destacar que en el caso de las economías emergentes y en desarrollo ha habido participación de cooperantes que apoyan con recursos a los gobiernos (pagadores de resultados), especialmente para cubrir la etapa de estructuración y diseño de los BIS.

En las entrevistas realizadas para este estudio, varios de los participantes resaltaron la importancia que tuvieron en el caso de Colombia los recursos de cooperación para financiar la etapa de diseño y estructuración de los BIS y del FPR LOGRA, en razón a que los recursos de inversión y gasto público no financian este tipo de gastos, sino únicamente los relacionados exclusivamente con la implementación de la política⁴.

A continuación, se presenta una breve descripción del papel que juega cada uno de los actores mencionados y se mencionan a modo de ejemplo actores del contexto internacional y nacional que han participado en algunos BIS.

³. Una aceleradora conocida a nivel global es Outcomes Accelerator, iniciativa público-privada que busca apoyar a los diferentes actores del ecosistema mundial de FBR para promover el mercado y aumentar su escala.

⁴. En Colombia la estructuración de los BIS y del FPR, contó con la asesoría legal de la firma de Durán & Osorio Abogados Asociados, y asesoría técnica en la estructuración de los BIS de firmas consultoras como Instiglio y Social Finance, especializadas en proyectos sociales.

3.1.2.1 – Pagador

El pagador es la entidad del gobierno central o local, y en algunos casos cooperantes como entidades multilaterales⁵, que desean pagar por los resultados que se definen en el diseño del bono. En la mayoría de los casos es la entidad quien ha identificado el problema y determina cuál será el objetivo de la intervención y la población beneficiaria para poder definir los resultados esperados que darán lugar al pago (GO Lab, s.f.).

En los países de renta media o baja, las entidades gubernamentales que han implementado BIS han recibido apoyo de entidades multilaterales y cooperantes para diseñar e implementar los mecanismos. Por ejemplo, Uganda y Kenia recibieron ayuda de USAID y otros fondos filantrópicos para promover sus primeros BIS (Government Outcomes Lab, s.f.). A su vez, en Colombia el gobierno contó con el apoyo de los aliados del programa SIBs.CO para diseñar e implementar los primeros BIS.

A nivel internacional los pagadores han sido entidades de gobierno central y local, actuando de manera independiente y, en algunos casos, conjunta para realizar intervenciones de política con énfasis regional, relacionadas con situaciones particulares de ciertas ciudades o zonas geográficas. En Colombia los pagadores han sido el DPS, la Alcaldía de Cali y a Alcaldía de Bogotá, entre otros.

3.1.2.2 – Inversionista

Los inversionistas son empresas, fondos de capital privado, fundaciones y personas interesadas en financiar el capital de trabajo inicial del proyecto. Con estos recursos los proveedores de servicios pueden realizar la operación con la que se alcanzarán los resultados que posteriormente pagará la entidad pública.

Como se explicó previamente, el inversionista es quien asume el riesgo financiero (o al menos una parte de este) frente al (los) prestador(es) de servicios o al intermediario, según el esquema de operación que se tenga, quitándole además esa carga al pagador por resultados (la entidad de gobierno) (GO Lab, s.f.).

Los inversionistas se pueden vincular directamente al proyecto, a través de una alianza o joint venture desarrollada por un VPE, o en cabeza de un intermediario. Por ejemplo, en República Democrática del Congo, Nigeria y Mali se ejecutó un bono de impacto que contó con nueve inversores privados coordinados por el banco privado suizo Lombard Odier, que actuó como intermediario. A su vez, en el Reino Unido

⁵. En los casos en el que el pagador es únicamente una entidad multilateral el bono se identifica como un Bono de Impacto en el Desarrollo (BID).

fueron los bancos quienes inicialmente financiaron los BIS, pero al desarrollarse el ecosistema han entrado más inversionistas privados al mercado (GO Lab, s.f.).

En el ámbito internacional, entre los inversionistas en bonos de impacto se cuentan entidades financieras, como Goldman Sachs, Munich Re y QBE, entidades multilaterales de financiación para el desarrollo, como el BID, así como entidades que proveen recursos de cooperación internacional, fondos de capital privado de inversión de impacto y fundaciones empresariales, como la Fundación Rockefeller, que realizan inversión de impacto.

En Colombia los BIS han contado con inversionistas principalmente de fundaciones empresariales⁶, la Corporación Inversor gestor del Fondo de Capital Privado de Inversión de Impacto denominado Inversor y la Caja de Compensación Comfama⁷. Los BIS implementados en Colombia han usado el esquema de un intermediario entre los pagadores por resultados, los inversionistas y los prestadores de servicio.

3.1.2.3 –Proveedor de servicios o ejecutor

Los proveedores de servicios se encargan de llevar a cabo la intervención de política determinada por el pagador. Es decir que son quienes trabajan en el campo, realizando las labores que les sean encomendadas según el contrato para atender las necesidades de los beneficiarios. Al tratarse de un contrato de resultados, una parte de la remuneración que estos reciben está sujeta al logro de los resultados (aunque, como se mencionó, empiezan a trabajar con el capital provisto por el inversionista) (GO Lab, s.f.).

Los proveedores son, por lo general, organizaciones sin ánimo de lucro, como ONG o fundaciones, aunque también se puede tratar de empresas privadas que tienen un enfoque de impacto.

En Colombia, los prestadores de servicios han sido operadores que cuentan con trayectoria en la operación de proyectos sociales del gobierno, pero que debieron innovar para implementar los BIS⁸. Los operadores han sido en su mayoría fundaciones empresariales (Fundación Carvajal, Fundación Colombia incluyente,

⁶. Entre las fundaciones empresariales que han sido inversionistas en BIS en Colombia están: Fundación Corona, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Santodomingo, Fundación WWB, Corporación Mundial de la Mujer, Fundación PLAN, Fundación Bancolombia, Fundación Fraternidad Medellín, Fundación Juanfe, Fundación Nutresa, Fundación Promigas y Fundación Sofía Pérez de Soto.

⁷. De acuerdo con la Universidad EAFIT (2023), en Colombia de 14 inversionistas de BIS, según su razón social, tres (3) se clasifican como fundaciones de primer piso, ocho (8) como fundaciones de segundo piso, dos (2) como corporaciones y una como Caja de Compensación.

⁸. Véase Cadena et al. (2021).

Fundación Alvaralice, Fundación Juanfe, Corporación Volver a la Gente), Cajas de Compensación Familiar como Colsubsidio y Comfama, y entidades como Kuepa y la Corporación Minuto de Dios.

3.1.2.4 –Intermediario

El principal papel del intermediario es el de contratista del pagador por resultados, pero dependiendo del diseño y la estructuración del BIS puede realizar diferentes funciones adicionales. De acuerdo con el análisis que Government Outcomes Lab - GO Lab (s.f.) ha realizado de diferentes BIS, el intermediario puede ejercer los siguientes papeles de acuerdo con las labores que realiza: consultor, gestor de fondos de inversión, ser la instancia que opera un VPE a través de una sociedad de gestión con fines especiales, y ser el experto en la gestión del desempeño y del rendimiento.

En los casos en que el intermediario realiza labores de consultor, su papel es ayudar al pagador a crear el BIS desde su estructuración, ya sea analizando la problemática, las posibles acciones por las que se pagará a los ejecutores, o haciendo el análisis legal y financiero que se requiere para poner en marcha el BIS.

De otra parte, como gestor de los fondos de inversión el intermediario busca los potenciales inversionistas privados y gestiona los aportes de recursos de acuerdo con las necesidades para la ejecución del proyecto. En línea con el papel de gestor de los fondos de inversión, el intermediario puede ser la instancia que opera un VPE a través de una sociedad de gestión con fines especiales. En este caso, inversionistas que ya han decidido hacer una alianza para reunir el capital necesario para invertir en el BIS conforman el VPE como un vehículo de capital de riesgo y el intermediario se encarga de administrar los recursos. Al igual que en la modalidad de gestor de fondos, en este caso el intermediario mantiene las relaciones contractuales tanto con los pagadores como con los prestadores de servicios. Es de aclarar que la modalidad de VPE le permite a los inversionistas aislar el riesgo financiero (o una parte de este) del BIS, de sus otros negocios.

El intermediario también puede ser el experto en la gestión del desempeño y del rendimiento, haciendo una labor similar a la del verificador, pero con un alcance más amplio en términos de evaluación, análisis y seguimiento tanto del logro de los resultados como de la rentabilidad del BIS, y de reporte a los inversionistas.

Si bien, como se mostró en la subsección anterior, no es necesario que en todos los BIS haya un intermediario para implementar el esquema, las labores de articulación y coordinación que realiza el intermediario cuando hay más de un inversionista privado y varios prestadores de servicios es muy importante, a lo que

se suma la conveniencia de ser una única contraparte frente a las entidades de gobierno pagadoras.

Dada la amplia gama de papeles que puede llevar a cabo el intermediario, diferentes entidades pueden asumir las funciones de intermediario, con énfasis en labores como las mencionadas de consultor o gestor de fondos, entre otras. Entre esas entidades están: fondos de inversión de impacto, firmas de abogados, firmas de consultoría, universidades y fundaciones. Por ejemplo, Social Finance es una consultora de proyectos de impacto social, especializada en bonos de impacto que ha apoyado el desarrollo de estos en numerosos países, incluyendo Estados Unidos y Reino Unido. De igual manera, el Government Performance Lab de la Harvard Kennedy School ha apoyado el desarrollo de bonos de impacto en Estados Unidos, mientras que distintos fondos y bancos han sido intermediarios en proyectos en el Reino Unido (GO Lab, s.f.).

En Colombia los intermediarios también han sido de distinta índole. Este papel lo han realizado fundaciones empresariales como la Fundación Corona, ProBono o Compartamos con Colombia. También han participado fondos de inversión de impacto, como la Corporación Inversor.

En este punto es importante aclarar la importancia del intermediario, especialmente en el panorama colombiano. En algunas de las entrevistas realizadas para este estudio se evidenció que hay ciertas reservas desde el sector público sobre la necesidad de este actor, puesto que se considera que puede representar un gasto adicional para la intervención. Sin embargo, como se mencionó, en su rol de consultor, es clave el apoyo que puede prestar tanto para la estructuración como para la implementación de los BIS. Igualmente, en la implementación, el intermediario al centralizar la información de la gestión del desempeño realiza una labor de articulación y seguimiento de la evolución operacional y financiera del proyecto que es clave para garantizar el logro de los resultados. Este papel ha sido clave para el éxito de los BIS realizados en Colombia⁹.

Ahora bien, en el modelo de estructuración directa, que no cuenta con intermediario, en Colombia habría que evaluar si el pagador, ya sea directamente una entidad de Gobierno o el FPR, o el proveedor de servicios tienen la capacidad de realizar esas labores de articulación y seguimiento, algo que parece difícil mientras se consolidan en el país el conocimiento y las competencias sobre los MPR.

Finalmente, cuando la estructuración de un proyecto requiere juntar a distintos inversionistas y contratar un número amplio de operadores, la figura del intermediario como contratista principal frente al pagador es muy útil desde el punto de vista de contratación pública.

9. Véase Cadena et al. (2021).

3.1.2.5 –Verificador

El verificador cumple con la función de analizar durante la ejecución del BIS el cumplimiento de los resultados por parte de los ejecutores, y certificar el logro de los resultados ante el pagador para que éste pueda hacer los respectivos pagos. Para que el verificador pueda realizar su labor es necesario que en el diseño del BIS se establezca una métrica clara e inequívoca de cómo se deben medir los resultados. Una vez verificado el logro de los resultados, el evaluador da el visto bueno al pagador para que libere los recursos y haga los pagos correspondientes a los ejecutores, al intermediario, o al administrador del VPE, según la estructura de operación del BIS, y estos a su vez reembolsen los recursos más un rendimiento a los inversionistas.

Para evitar conflictos de interés el verificador generalmente es un tercero ajeno al pagador, aunque también puede ser el proveedor de servicios o el pagador como estructurador del bono, siempre que se establezcan claramente las métricas y las fuentes de información que permitan hacer la verificación. En el caso de Colombia los BIS I y II han contado con la firma auditora Deloitte Colombia como verificador.

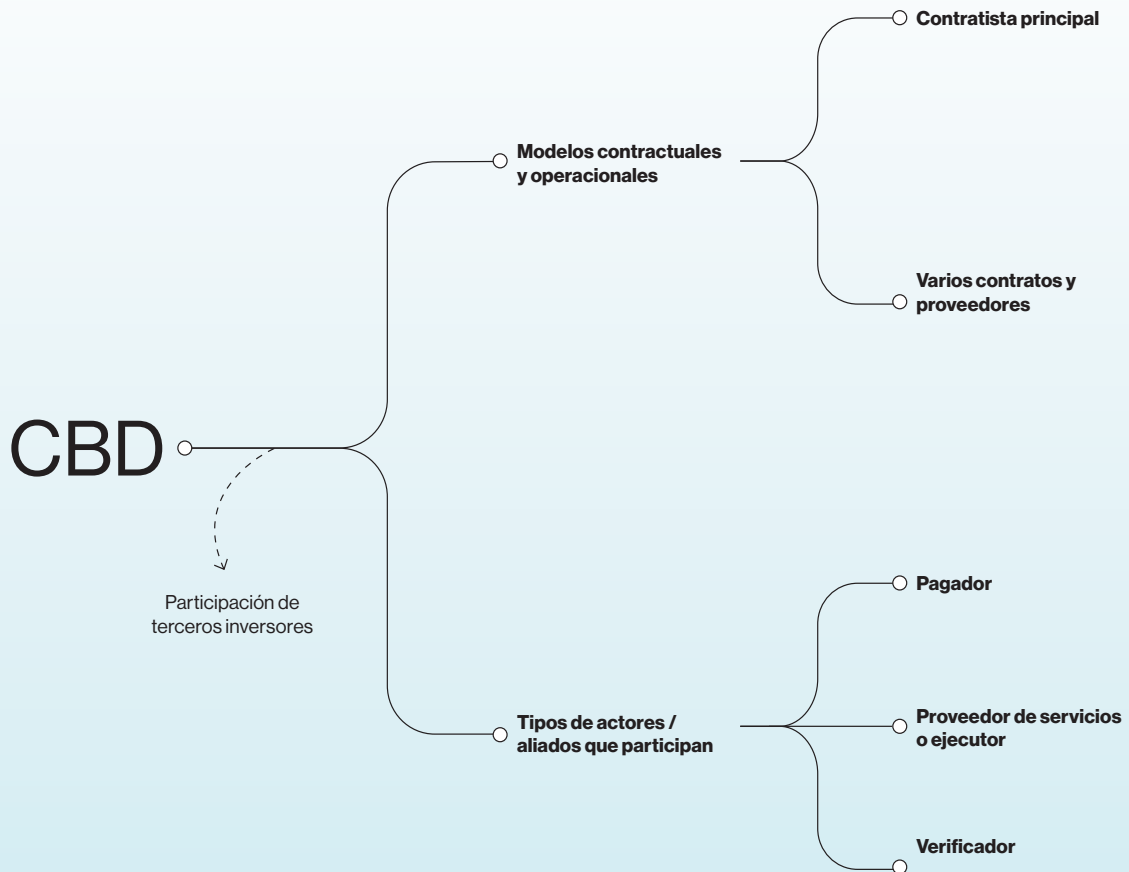
3.2 ——— Contratos Basados en Desempeño

Los CBD consideran solo dos actores, el pagador, que es una entidad pública, y el (los) operador(es), que son los prestadores de servicios. En este sentido, su esquema de operación es similar al del BIS Modelo directo, excepto que en un CBD no participan inversionistas.

Los CBD son uno de los MPR más utilizados en la actualidad como herramientas de innovación pública. En este mecanismo, el pagador (gobierno), identifica el problema social que desea abordar y contrata los servicios de un prestador de servicios u operador para que realice una intervención que permita lograr los resultados preestablecidos para abordar el problema identificado. Una vez verificados los resultados de dicha intervención, se realiza el pago correspondiente acordado entre las partes (Finn, 2012a). En este esquema, el operador es quien asume el riesgo (total o parcialmente, dependiendo de la especificación contractual), pues es quien debe implementar la intervención de política pública y obtener los resultados para obtener un pago por sus servicios. La asignación del riesgo al operador plantea dos problemas fundamentales en los CBD: primero, es muy probable que pocos operadores estén en capacidad de costear por sí mismos las operaciones sin recibir ningún anticipo para esto (lo que no sucede en los BIS), lo cual plantea un desafío para el diseño del mecanismo; segundo, pocos o casi ningún operador estarían dispuestos a asumir el riesgo de no obtener los resultados en su totalidad. Es por este motivo que a nivel contractual es necesario repartir el riesgo entre el pagador y el operador, de manera que se contemple la

posibilidad de no pago de la totalidad de la contraprestación si no se verifica el resultado esperado. De esta manera, suele pasar que se especifica un pago base por la prestación del servicio (y en general por adelantado para que el proveedor tenga la capacidad de costear la operación) y el resto del pago se condiciona a la obtención de los resultados previamente acordados. Incluso, se pueden acordar distintos esquemas de pagos, que contengan desembolsos fijos por la operación y remuneraciones o bonos variables de acuerdo con los resultados verificados (OCDE, 2022).

Gráfica 5. CBD definición y características



Fuente: Elaborado por los autores.

Pese a la dinámica reciente de los MPR, este tipo de contratos se utilizó en algunos países de la OCDE, como Estados Unidos, Reino Unido o Australia desde la década de 1980, especialmente en la contratación de servicios de empleo (OCDE, 2022). El pago por resultados permitió redistribuir el riesgo que inicialmente recaía únicamente sobre el pagador y generar incentivos a los proveedores a encontrar la manera más eficiente de cumplir con la intervención requerida, además abrió la posibilidad de innovar respecto en el uso de precios fijos para pagar por los servicios (ibid.).

Más recientemente, varios países europeos entre los que se destacan Alemania, Francia, Dinamarca y Suecia, han usado contratos basados en resultados para la subcontratación de servicios de empleo y han trabajado con proveedores con ánimo de lucro pago (Finn, 2012a). Una encuesta realizada en 2021 encontró que varios miembros de la OCDE están trabajando para ampliar el uso de este tipo de mecanismos (OCDE, 2022).

Entre las lecciones que se han identificado con el uso de los CBD se destacan:

- i) los CBD (y los MPR en general) no son adaptables a la provisión de todos los servicios públicos. Por ejemplo, un CBD requiere un contexto de aplicación donde los resultados sean objetivamente medibles, pues de lo contrario resulta complicado (e incluso arbitrario) validar el cumplimiento de objetivos;
- ii) los CBD plantean retos legales y operacionales, al igual que los BIS, que deben abordarse en el diseño de la intervención (NAO, 2015);
- iii) los CBD plantean retos en la etapa de licitación por parte de la entidad pública relacionados con la determinación de los precios que se pagarán a los operadores y el fomento de la competencia entre operadores para hacer un uso más eficiente de los recursos públicos al tiempo que se alcanzan los resultados esperados, así como con la verificación de las capacidades de los operadores para llevar a buen término la intervención propuesta (OCDE, 2022);
- iv) un riesgo que se ha identificado en los CBD es la limitada capacidad de control que el pagador tiene sobre la intervención. Al realizar el pago por el resultado, es muy común que el contratante no pueda participar directamente en la implementación de la intervención, por lo que no conoce con exactitud cómo está avanzando el proceso, lo que se conoce en la literatura como la “caja negra” (OCDE, 2022). Esto podría eventualmente solucionarse considerando un esquema de evaluación de desempeño como el que contemplan los BIS, lo que en contraprestación plantea un costo adicional para la entidad pública. (NAO, 2015) destaca la importancia de contar con análisis de los avances de la intervención que arrojen evidencias tempranas de bajo rendimiento o de comportamientos no deseados de los proveedores; y v) a pesar de que los operadores pueden innovar con nuevas estrategias de implementación de las intervenciones, es necesario considerar en los CBD medidas para evitar que se pueda llegar a los resultados sin atender adecuadamente la problemática inicial (por ejemplo, no capacitar a los candidatos que menos probabilidad tienen de emplearse). Este es un reto muy importante que se debe abordar en el diseño del contrato a través de figuras como un mínimo de intervención requerida, por ejemplo (ibid.).

Finalmente, la literatura ha resaltado la enorme importancia de realizar evaluaciones de impacto que analicen desde el diseño hasta un tiempo después el programa para probar la eficiencia de la intervención y obtener aprendizajes para futuras intervenciones. (OCDE, 2022). En el anexo 2 (Sección 7.2) se encuentran ejemplos de experiencias internacionales con los CBD.

3.2.1 – Modelos contractuales y operacionales

Como se explicó anteriormente, los CBD cuentan con menos actores que los BIS y, por ende, parten de un esquema operacional más simple. En general, existen dos estructuras que se pueden adoptar para los CBD: (i) un modelo de “contratista principal”, donde se adjudican pocos contratos a proveedores con una amplia capacidad operacional; o (ii) un modelo con un mayor número de contratos y de proveedores, cada uno con una menor cuota en la intervención (OCDE, 2022). En el modelo de contratista principal, cada operador puede utilizar sus recursos o subcontratar a operadores más pequeños para que realicen la intervención. En este caso, cumpliría un rol similar al del intermediario en los BIS, pues cumpliría una función de coordinación y administración entre los diferentes prestadores que estén en el campo. De igual manera, en este modelo el contratista principal es quien asume el riesgo financiero de la operación que se distribuya contractualmente con la entidad pública. En contraposición, en el modelo de varios contratistas es el pagador quien asume el rol de coordinación y la administración de la intervención. En este caso, el riesgo financiero de la operación se divide entre la entidad contratante y cada uno de los intervinientes (dependiendo esto también de las especificaciones contractuales que se adopten).

Entre las ventajas y desventajas que se han identificado en los modelos contractuales de los CBD se puede mencionar que el modelo de muchos proveedores puede fomentar la competencia de mercado entre operadores, reduciendo los precios de la intervención. En contraposición al modelo concentrado en un único contratista en el que habría que conocer muy bien los precios de intervención para que eventualmente no aumentaran los costos de la operación (OCDE, 2022). En cuanto a la distribución del riesgo, el modelo con varios contratistas permite que, si algún operador incumple con su rol, el programa no se verá gravemente afectado.

El modelo centralizado en un único contratista tiene la ventaja para el contratante de tener una única contraparte encargada de la operación y el funcionamiento de las intervenciones, lo cual reduce los costos de seguimiento y monitoreo para la entidad pública. Otra ventaja de este modelo es que, si el contratista cuenta con el conocimiento y experiencia para gerenciar diferentes proveedores, puede generarle más eficiencia a la entidad pública (OCDE, 2022).

3.2.2 – Tipos de actores/aliados que participan

Los CBD por su naturaleza tienen dos actores principales, y un posible actor adicional si se contempla la verificación externa de los resultados:

3.2.2.1 – Pagador

Al igual que en los BIS, el pagador es la entidad del gobierno central o local que está interesada en pagar por los resultados de una intervención de política determinada. El pagador identifica el problema, determina el objetivo de la intervención y la población beneficiaria para poder definir los resultados esperados que darán lugar al pago (GO Lab, s.f.).

3.2.2.2 – Proveedor de servicios o ejecutor

Los proveedores de servicios se encargan de implementar la intervención de política determinada por el pagador, según lo establecido en el contrato. Al tratarse de un contrato de resultados, una parte de la remuneración que estos reciben está sujeta al logro de los resultados (GO Lab, s.f.). A diferencia de los BIS, en el caso de los CBD los proveedores pueden cumplir un rol de intermediación y subcontratar a otros proveedores. Por lo general, se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, como ONG o fundaciones, aunque también se puede tratar de empresas privadas que tienen un enfoque de impacto. En Colombia, es común que este rol lo desempeñen fundaciones o cajas de compensación.

3.2.2.3 – Verificador

Es quien se encarga de determinar si los resultados esperados se cumplieron para que se realicen los pagos estipulados en el contrato. Para evitar conflictos de interés, lo ideal es que este rol lo cumpla un tercero imparcial, que verifique objetivamente el cumplimiento, o no, de los resultados. Sin embargo, dada la simplicidad del esquema, es común que la verificación se haga en conjunto entre el proveedor y el pagador, a partir de métricas objetivas planteadas desde la etapa contractual. ●

4.

La construcción de un ecosistema de pago por resultados en Colombia

En 2014 el Laboratorio de Innovación del BID Lab inauguró una dependencia dedicada al desarrollo de BIS (Facilidad BIS) por medio de asistencia técnica, inversión y gestión de conocimiento. Ese mismo año, en Colombia se creó la Alianza por Empleo que reunió a Fundación Corona, Fundación Santo Domingo, el Centro de Formación Empresarial Mario Santo Domingo y la Organización Activos S.A, con el objetivo de realizar pilotos de MPR en temas de empleo, como una estrategia para solucionar el desempleo y la informalidad persistentes en el país (Uribe, 2022).

En 2016 se creó en Colombia el Programa Bonos de Impacto Social (SIBs.CO) mediante el Convenio Marco de Cooperación 1638 suscrito entre BID-Lab y la Embajada Suiza en Colombia – Cooperación Económica y Desarrollo (SECO), y el Departamento de Prosperidad Social (DPS), en que la Fundación Corona participa como agencia ejecutora. El objetivo de SIBs.CO al momento de su creación fue desarrollar y poner en marcha en el país por lo menos tres BIS, avanzar en la creación de un mercado de BIS en el país, y difundir conocimiento y aprendizajes sobre FBR. El programa es ejecutado por la Fundación Corona y financiado por SECO y BID-Lab, quienes con el apoyo del Gobierno Nacional a través del DPS buscaban mejorar los resultados de empleo de población vulnerable en zonas urbanas.

La confluencia de las agendas de estos actores (SIBs.CO, DPS y sector privado) permitió incorporar a la agenda de política pública en 2019 los avances derivados del trabajo previo realizado en la implementación y diseño de los BIS pioneros, con el fin de contribuir a la inclusión social y productiva de la población vulnerable en zonas urbanas a través del empleo.

4.1 ——— Iniciativas de política

- **Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022**

En 2019 el gobierno colombiano incluyó en las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 el objetivo de promover MPR y, en particular BIS, como herramientas de innovación pública para la política social, con el fin de desarrollar programas de empleo para población vulnerable. Así mismo se planteó explorar la conformación de un Fondo de Pago por Resultados (FPR) como estrategia de sostenibilidad y escalamiento de los BIS. Así, se incorporaron a la agenda de política pública los avances del trabajo que venían adelantando previamente los aliados del programa SIBs.CO y el DPS.

- **CONPES 4067**

El gobierno en el CONPES 4067 de 2021 planteó una estrategia para abordar los retos identificados tanto en la implementación de los BIS como en el del FPR, dado su interés en fortalecer el uso de MPR en programas sociales, además de los de empleo. Entre los principales retos identificados, durante la implementación de los BIS, para la implementación de MPR se mencionan en el CONPES 4067: i) aspectos de tipo legal, relacionados con las normativas presupuestal y de contratación pública, que generan la percepción de inseguridad jurídica para los diferentes actores; ii) el desconocimiento de los MPR como herramientas de política pública tanto en el gobierno nacional como en los gobiernos locales; y iii) la capacidad del FPR para constituirse en una plataforma que solucione los desafíos relacionados con las normativas presupuestal y de contratación pública.

- **Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026**

Como se observa en la Gráfica 4, en noviembre de 2022 el gobierno actual presentó las bases del PND 2022-2026. En ese documento se hace referencia a la importancia de una administración eficiente de los recursos públicos que se base en el principio de eficiencia. En particular, se especifica que, para aumentar la eficiencia del gasto público, los procesos de contratación deben incluir la posibilidad de pagar por resultados. Además, se plantea que para avanzar en las transformaciones que se quieren lograr a través del PND, la interacción entre los sectores público, privado y popular es una herramienta para apalancar conjuntamente proyectos del orden nacional y territorial, lo cual va en línea con el modelo que utilizan los BIS.

Gráfica 6

Línea del tiempo de los MPR en Colombia

Fuente: Elaborado por los autores con base en (Uribe, 2022)



4.2 — Estructuración de BIS

4.2.1– “Empleando Futuro” (BIS I)

En 2017 Colombia lanzó el primer BIS de empleo después de un año de estructuración, denominado “Empleando Futuro”, como resultado del trabajo conjunto de SIBs.CO y el DPS. De acuerdo con Instiglio (2019), este bono conocido también como BIS I, fue el primero en implementarse en un país en vías de desarrollo, por lo que se constituyó en una valiosa experiencia en términos de innovación para la contratación de programas sociales.

El BIS I tenía entre sus principales objetivos: i) mejorar la empleabilidad de población vulnerable de difícil colocación; ii) generar aprendizajes y conocimiento para el DPS; y iii) desarrollar un mercado de inversión en programas sociales que apoyara el trabajo del Gobierno y que asumiera los riesgos de innovación que surgen para el Gobierno de la implementación de este tipo de mecanismos (Instiglio, 2019).

De acuerdo con SIBS.Co (s.f), “Empleando Futuro” se implementó entre marzo de 2017 y diciembre de 2018 en las ciudades de Pereira, Cali y Bogotá, por un monto total de 2.945,5 millones de pesos. Con este programa se logró la vinculación laboral de 899 empleados, de los cuales 677 tuvieron una permanencia en el empleo de al menos tres meses, 309 retuvieron el empleo por seis meses y 133 por un año. De acuerdo con la evaluación de este primer BIS, la formación en habilidades duras con una intensidad de 70 horas o más incrementó la posibilidad de que los participantes se ubicaran en un empleo formal en 15 puntos porcentuales (Chaparro, García y Cardona, 2020).

El BIS I se estructuró bajo el modelo contractual con Contratista Principal o Intermediario. En la Gráfica 1 se presentan los actores de este BIS. Siguiendo a Instiglio (2019), en este primer bono los pagadores por resultados (en adelante, copagadores) fueron el DPS y el BID Lab, éste último contó con recursos aportados por la Secretaría de Estado Asuntos Económicos de Suiza (SECO)¹⁰. Como inversionistas actuaron las fundaciones Corona, Bolívar Davivienda y Santo Domingo, que garantizaron el capital inicial requerido para realizar la intervención y asumieron el riesgo a cambio de un retorno sobre esa inversión. La Fundación Corona también realizó el papel de intermediario, siendo responsable de la representación de los inversionistas, del manejo del capital de inversión, y de la selección, contratación y relación con los operadores durante toda la implementación del bono, con el apoyo

¹⁰. El DPS aportó la mitad de la financiación condicionada a resultados. Se acordó que el Gobierno pagaría por los resultados que se obtuviesen primero y posteriormente BID Lab, ello con el fin de que la ejecución de los recursos por parte del DPS se realizaría dentro de la vigencia presupuestal aprobada. En caso de que no se dieran los resultados esperados para realizar el desembolso por parte de BID Lab, los recursos serían guardados para el pago por resultados de los siguientes BIS (Instiglio, 2019).

de la Corporación Inversor, como experto en el manejo y la inversión de fondos de capital. Inversor, en conjunto con la Fundación Corona, también lideró la creación de una plataforma de Gestión de Desempeño (GdD), para centralizar y recopilar los resultados de implementación del bono, así como identificar aprendizajes y mejoras en la implementación. Se contrató a cuatro operadores, seleccionados a través de una licitación cerrada: Kuepa, Volver a la Gente, Fundación Carvajal, y Fundación Colombia Incluyente.

Adicional a los actores mencionados, otros aliados realizaron una serie de papeles clave para el éxito del Bono. Instiglio hizo la asesoría técnica para el diseño y la estructuración del mecanismo, y Duran & Osorio, Baker McKenzie y Fundación Probono realizaron la asesoría legal. Compartamos con Colombia apoyó el proceso de selección de operadores, mientras la verificación de los resultados fue efectuada por Deloitte como auditor independiente (Instiglio, 2019)

Gráfica 7. Actores BIS I “Empleando Futuro”



Fuente: Elaboración de los autores a partir de SIBs.CO (<http://www.sibs.co/empleando-futuro/>)

Este primer BIS tuvo un efecto demostrativo que despertó interés institucional por el uso de los BIS y los MPR, y que motivó la inclusión de estas herramientas en las bases del PND 2018-2022 en temas de empleo ¹¹.

¹¹. De acuerdo con <http://www.sibs.co/empleando-futuro/>

4.2.2– “Cali progresa con empleo” (BIS II)

En 2019 se implementó el BIS “Cali Progresa con Empleo” (en adelante BIS II) en el que la Alcaldía de Cali y el BID-Lab con recursos de SECO actuaron como copagadores (Convenio entre la alcaldía y el programa SIBs.CO). Este bono se implementó entre 2019 y 2020 en la ciudad de Cali, por un monto total de 3.407 millones de pesos, con el objetivo de dar respuesta al alto desempleo e informalidad laboral de la población vulnerable en la ciudad. Con este programa se logró la vinculación de 1.030 empleados, 774 con una retención del empleo de tres meses y 550 con una retención por un período de seis meses. Los participantes eran víctimas registradas, personas con puntaje Sisbén de hasta 41,74 y de la Red Unidos¹².

En el diseño del BIS II se establecieron las siguientes métricas de pago con base en el presupuesto disponible para el pago de resultados por parte de la Alcaldía de Cali y la negociación de los precios con los operadores: i) colocar formalmente en el mercado laboral a 856 personas; ii) lograr que 678 personas retuvieran el empleo por 3 meses; y iii) lograr que 550 personas retuvieran el empleo por 6 meses, con un énfasis particular en el diseño del mecanismo en la retención a más largo plazo.

El BIS II buscaba alcanzar los siguientes objetivos: i) mejorar la efectividad y costo-efectividad de programas de empleo para población de difícil colocación en lo que tiene que ver con la vinculación de la oferta y la demanda laboral de población vulnerable, a través de un acercamiento más asertivo a las vacantes de empleo, y de la incidencia sobre la retención de los participantes en el empleo como resultado de una mejor formación; ii) generar aprendizajes para mejorar la efectividad de futuras políticas públicas de empleo; iii) fortalecer el sistema público de empleo con énfasis en retención a largo plazo; y i) fomentar la innovación en programas de empleo.

Este bono también se estructuró bajo el modelo contractual con Contratista Principal o Intermediario, en la Gráfica 4 se presentan los actores de BIS II. Cabe anotar que la Corporación Inversor¹³, que actuó como intermediario del bono, asumió la responsabilidad de la administración de la inversión de los privados y la administración de la operación, solicitó el capital a los inversionistas, manejó el flujo de caja de la implementación del bono, coordinó y contrató a los operadores e intermedió entre estos, los inversionistas y los copagadores. Adicionalmente, el bono contó con Deloitte como verificador de los procesos y resultados del mecanismo, y con Instiglio como asesor técnico, y Duran & Osorio y Baker McKenzie¹⁴ como asesores legales a través de Fundación Probono.

¹². De acuerdo con <http://www.sibs.co/cali-progresas/> y Cadena, et al. (2021)

¹³. La Corporación Inversor gestiona activos sociales con capacidad para administrar vehículos de inversión orientados a generar rentabilidad e impacto social y ambiental (tomado de la página en internet de Corporación Inversor).

¹⁴. Baker McKenzie fue asesor de los actores privados del BIS, brindó asesoría jurídica para revisar los contratos privados del BIS (acuerdos entre inversionistas, contrato entre el intermediario y los operadores, contrato con la fiduciaria) y apoyó a la Corporación Inversor a resolver varias dudas legales.

Gráfica 8. BIS Cali Progresa con Empleo Actores

<p>Co-pagadores de resultados</p>			
<p>Inversores</p>			   
<p>Intermediario</p>			
<p>Operadores</p>			 

Fuente: EFuente: Elaboración de los autores a partir de SIBs.CO (<http://www.sibs.co/cali-progresa/>)

4.2.3– CREO Comfama (BIS III)

La iniciativa CREO “Crecemos con Empleo y Oportunidades” es el tercer BIS implementando en Colombia (en adelante BIS III), y el primero ejecutado y financiado por el Fondo LOGRA. El BIS III se diseñó con un esquema de intervención en dos etapas, con el fin de recolectar e implementar aprendizajes, lo que permitió testear innovaciones para emplear y retener población vulnerable en el mercado laboral formal durante la pandemia (SIBs.CO, s.f). En el BIS III actuaron como co-pagadores el DPS, a través del Fondo LOGRA, el BID-Lab y SECO (programa SIBs.CO) y se destinó un monto de 3.323,4 millones de pesos para la intervención.

Entre los objetivos del BIS III se destaca el de transformar las soluciones para enfrentar el desafío del empleo en Colombia, y así conectar a las personas con el trabajo con propósito y a las empresas con el talento. De acuerdo con SIBs.co et al. (2022a), la primera fase se implementó entre abril de 2021 y mayo de 2022, en Medellín y su área metropolitana (municipios de Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa), y se focalizó en población mayor de 18 años, desempleada, clasificada en Sisbén IV (Categoría A y B). El bono logró la empleabilidad de 377 personas, de las cuales 262 retuvieron el empleo por 3 meses. Para la segunda fase, que actualmente se encuentra en curso, se proyecta alcanzar 537 personas empleadas, y 434 con una retención del empleo de 3 meses (SIBs.CO, s.f).

Al igual que en las experiencias anteriores, este bono también se implementó bajo el modelo contractual con Contratista Principal o Intermediario (Gráfica 3). El intermediario en este bono fue COMFAMA. De acuerdo con Comfama (2023), la alianza entre los actores del BIS III busca generar sinergias que permitan brindar oportunidades de empleo a personas en situación de vulnerabilidad, a partir del empoderamiento y la conexión de sus capacidades con ofertas de trabajo formal.

Gráfica 9. BIS CREO Comfama Actores



Fuente: Elaboración de los autores a partir de SIBs.CO (<http://www.sibs.co/creo-comfama/>)

4.2.4- CREO Inversor (BIS IV)

CREO Inversor es el cuarto BIS que se ha implementado en Colombia (en adelante BIS IV), y el segundo ejecutado y financiado por el Fondo LOGRA. En el BIS IV actúan como co-pagadores el DPS, a través del Fondo LOGRA, el BID-Lab y SECO (programa SIBs.CO), y se destinó un monto total de 7.292 millones de pesos para su implementación.

El BIS IV también se realizó bajo el modelo contractual con Contratista Principal o Intermediario, y el intermediario es Inversor (Gráfica 4).

Gráfica 10. BIS CREO Inversor



Fuente: Elaboración de los autores a partir de SIBs.CO (<http://www.sibs.co/creo-inversor/>)

Al igual que el BIS III, este bono se realizó bajo un esquema de intervención en dos etapas para recolectar e implementar aprendizajes, de las cuales solo se ha finalizado la primera etapa. De acuerdo con SIBs.co (2022b), la primera etapa se realizó entre octubre de 2021 y noviembre de 2022, con cobertura geográfica en Medellín y su área metropolitana (26%), Bogotá y su área metropolitana (55%), y Barranquilla y su área metropolitana (19%). La población focalizada fueron colombianos mayores de 18 años desempleados, clasificados en Sisbén IV (Categoría A y B), no beneficiarios de bonos anteriores. En esta primera fase el BIS IV logró la colocación de 1.018 personas, de los cuales 496 tuvieron una retención del empleo a tres meses. Para la segunda fase se proyecta que 635 personas sean empleadas, y que 483 tengan una retención del empleo a 3 meses (SIBs.CO, s.f).

Entre los aprendizajes de la primera fase del BIS IV se destacan: i) la preferencia que manifiestan los empleadores por seleccionar población joven; ii) la mayor selectividad de la población joven al momento de elegir un trabajo, por la valoración que hacen de la flexibilidad en términos de horarios, días de trabajo o ubicación geográfica; iii) la importancia que tienen para este tipo de programas las temporadas “altas” en algunos sectores económicos; iv) el desincentivo que genera la obligatoriedad de un mínimo de horas en formación, para quienes cuentan con más experiencia/habilidades, lo que aumenta la deserción, por lo que se requiere un enfoque diferencial que tenga en cuenta los conocimientos previos de los participantes y sus necesidades específicas; v) la necesidad de brindar flexibilidad a los operadores para decidir, caso por caso, si la formación resulta más oportuna antes o después de la colocación, dado la urgencia de algunos participantes por conseguir un empleo; vi) la importancia de desarrollar estrategias para ayudar a los beneficiarios a conseguir certificados de sus estudios y de su experiencia laboral para agilizar su vinculación al mercado laboral formal; y, vii) la ventaja de abordar el mayor número de empresas, independientemente de su tamaño, para asegurar la consecución de más oportunidades de vinculación para la población sin experiencia laboral (SIBs.CO, s.f) (SIBs.co, et al, 2022b).

4.3 — Estructuración de CBD

4.3.1 – Empléate

El programa Empléate del DPS “busca fomentar el acceso efectivo y permanencia en el mercado laboral, eliminar o mitigar las barreras existentes, generar alianzas público-privadas y contribuir a la generación de ingresos de los hogares” (Oficina de Comunicaciones Departamento para la Prosperidad Social, 2022). Entre los principales objetivos del programa está promover la inclusión laboral de población en condición de pobreza y pobreza extrema.

Empléate se ha ejecutado en dos vigencias presupuestales (2020 y 2021) en las que ha contado con la participación de 19 aliados y ha establecido contacto con 448 empresas en 14 departamentos del país.

El DPS contrató proveedores de servicios para proporcionar a los participantes en el programa servicios de intermediación, contratación laboral, capacitación y gestión de casos (servicios de post vinculación), y subsidios de transporte. El contrato con los operadores contemplaba pagos condicionados a resultados en empleo formal, primas adicionales si el beneficiario permanecía en el trabajo después de tres y cinco meses, así como por la colocación de mujeres mayores de 40 años, jóvenes participantes del programa Jóvenes en Acción y personas con discapacidades.

En la primera versión del programa, lograron vincularse laboralmente 1.264 participantes principalmente de los departamentos de Valle del Cauca, Meta, Atlántico, Arauca, Córdoba, Santander, Huila y Antioquia, y de Bogotá. En la versión de 2021 los datos hasta abril de 2022 registraron 729 personas vinculadas laboralmente (Oficina de Comunicaciones Departamento para la Prosperidad Social, 2022). De las 1.993 vinculadas a un empleo formal en los dos programas, 1.209 son mujeres, el 60% son jóvenes entre 18 y 29 años, 58% de los jóvenes fueron beneficiarios de Jóvenes en Acción y 384 se reconocen como víctimas del conflicto armado.

El primer Empléate se implementó desde septiembre de 2020 hasta noviembre de 2021, en medio de la pandemia de COVID-19 y contemplaba una gran flexibilidad en los servicios que los proveedores podían brindar a los trabajadores. Los servicios incluían asistencia en entrevistas, preparación de currículums, ayuda con el vestuario para entrevistas, capacitación en habilidades blandas, capacitación técnica, transporte y asistencia posterior a la colocación, entre otros servicios. Entre los aliados de la primera versión estuvieron: Comfenalco Valle, Combarranquilla, Fenalco, Fundación Colombia Incluyente, Cajasan, Tolimax, AndesBPO, Corporación Gestión Empresarial, Fundación Academia Sinú, Cootrapensimeta, Corporación Organización El Minuto de Dios y Audiovisuales Surcolombiana.

La segunda versión del programa se implementó entre 2021 y 2022 y se modificaron las modalidades de los aliados. Según el Departamento para la Prosperidad Social (2021):

Modalidad 1: Los montos de adjudicación no podrán ser inferiores a ciento ochenta y nueve millones seiscientos mil cuatrocientos veinte pesos m/cte. (\$189.600.420) lo que corresponde a un proyecto de 100 vacantes y a una retención del 60%; y no podrán superar la suma de quinientos setenta y ocho millones trescientos diecinueve mil setenta y cinco pesos m/cte. (\$578.319.075), lo que corresponde a un proyecto de 250 vacantes y una retención del 90%.

Modalidad 2. Los montos de adjudicación no podrán ser inferiores a noventa y cuatro millones ochocientos mil doscientos diez pesos m/cte. (\$94.800.210), lo que corresponde a un proyecto de 50 vacantes y una retención del 60%; y no podrán superar la suma de quinientos setenta y ocho millones trescientos diecinueve mil setenta y cinco pesos m/cte. (\$578.319.075), lo que corresponde a un proyecto de 250 vacantes y una retención del 90%.

El corte al 4 de agosto de 2022 mostró que el proyecto había logrado 1171 vinculaciones laborales, 313 retenciones a 3 meses y 168 retenciones a 4 meses. Además, estuvo focalizado en Bogotá y en los departamentos de Arauca, Valle del Cauca, Córdoba, Antioquia, Cundinamarca, Santander, Meta, Cauca, Chocó, La Guajira y Atlántico. Los aliados de esta segunda versión del proyecto fueron: Comfandi, Comfenalco Antioquia, Confiar, Cajasas, Comfenalco Valle, Cafam, Cámara de Comercio de Girardot, Alto Magdalena y Tequendama, Fasinú, Fenalco, AndesBPO, Corporación Gestión Empresarial, Consorcio Empleando con Oportunidad 2021 y Fundesmac.

4.3.2 – Empléate

Empléate sin Fronteras es un programa lanzado por el DPS en alianza con la Fundación Colombia Incluyente y con el apoyo de la Presidencia de la República de Colombia, enfocado en los departamentos de Atlántico, Cundinamarca, Valle del Cauca, Bolívar y Bogotá.

El programa tiene como objetivo “impulsar la empleabilidad de migrantes venezolanos, colombianos retornados de Venezuela y población colombiana con SISBEN IV categoría A o B” (Departamento para la Prosperidad Social, s.f.). Entre los principales objetivos del programa está identificar alternativas para promover el empleo formal, incrementar los ingresos de los hogares y reducir las brechas de la población vulnerable a partir de la ejecución de proyectos de empleo. Sus objetivos específicos son (Departamento para la Prosperidad Social, s.f.):

Impulsar el acceso efectivo de población migrante proveniente de Venezuela, retornada y de comunidades de acogida en situación de pobreza y pobreza extrema en Colombia, a oportunidades permanentes de empleo formal.

Desarrollar procesos de formación y fortalecimiento de competencias que posibiliten la inclusión laboral para población migrante, retornada y de acogida en situación de pobreza y pobreza extrema en Colombia.

Contribuir al cierre de brechas durante el proceso de intermediación y colocación para población migrante, retornada y de acogida en Colombia, a

través del fortalecimiento de habilidades para el trabajo, la gestión de apoyos complementarios y la gestión de bienes y servicios sociales.

Asegurar la permanencia de la población migrante, retornada y de acogida en Colombia, colocadas en empleos formales, a través de procesos de acompañamiento post vinculación a la empresa y la gestión de la oferta social complementaria.

El programa se estructuró como un CBD y ha tenido dos convocatorias 2020-2021 y 2021-2022. Intervención está diseñada para prestar servicios como ayuda para elaborar hojas de vida de los beneficiarios, remisión a entrevistas laborales, capacitaciones constantes hasta lograr la colocación en empleos formales, colaboraciones con los empleadores para minimizar los requisitos de vinculación y acompañamiento hasta los primeros tres meses de empleo después de la firma del contrato. Las capacitaciones se realizan principalmente por canales virtuales y se enfocan en temas que requieran las empresas para la vinculación y que hagan parte del proyecto de vida de los beneficiarios. El programa ha logrado 1171 vinculaciones laborales, 313 retenciones del empleo a 3 meses y 168 retenciones a cuatro meses (Departamento para la Prosperidad Social, s.f.). El 31% de personas vinculadas son del departamento de Arauca, seguido por Valle del Cauca (20,67%), Córdoba (13,09%), Bogotá (8,37%), Antioquia (7,19%), Cundinamarca (6,59%), Santander (6,50%), Meta (5,31%), Cauca (1,18%), Atlántico (1%), Chocó (1%) y la Guajira (1%). Además, 10% de la población elegible tiene la condición de víctimas y 90% de desplazados de su territorio (90%).

4.3.3 – Bogotá Trabaja - Pago por Resultados

El programa “Gestión de empleo con incentivo a la colocación con énfasis en mujeres” – Bogotá Trabaja – Pago por Resultados, fue lanzado por la Alcaldía de Bogotá en 2022. El objetivo del programa es mejorar las cifras de desempleo e informalidad de la ciudad, especialmente entre jóvenes y mayores de 50 años, y reducir las brechas de género que existen en el mercado laboral, todo esto dentro del marco de la Estrategia para la Mitigación y Reactivación Económica de la alcaldía (Secretaría de Desarrollo Económico, 2022).

Para lograr ese objetivo, la Alcaldía de la ciudad, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico decidió estructurar un CBD con el objetivo de atender a más de 33.000 personas, y colocar a cerca de 21.000 personas de ese grupo en empleos formales. El programa también prioriza la atención a las mujeres, con el fin de reducir la brecha de género que las afecta en el mercado laboral. La ciudad espera que, de los beneficiarios, entre 12.000 y 18.000 sean mujeres. El tiempo de la intervención para los operadores es de 9 meses para obtener los resultados

esperados, con un pago promedio por colocado cercano a los \$900.000 COP. Los operadores seleccionados han sido fundaciones, corporaciones universitarias, cajas de compensación y uniones temporales de las anteriores (Secretaría de Desarrollo Económico, 2022).

El programa se enfoca en la provisión de capacitaciones en habilidades blandas y acompañamiento a procesos laborales, con el fin de reducir las cifras de desempleo en el corto plazo y preparar a los beneficiarios empleados para que puedan mantener sus trabajos u obtener nuevos empleos con facilidad, gracias a las habilidades adquiridas en la capacitación. Dentro del programa, existen tres niveles de capacitación, dependiendo de las necesidades de los participantes y del tipo de acompañamiento que se les presta.

El CBD a través del cual se estructuró el programa contempla la vinculación de múltiples operadores. La Secretaría de Desarrollo Económico convocó a los operadores bajo un esquema de licitación y diseñó los contratos para la realización de la intervención por un pago fijo por la operación, con bonificaciones atadas a la obtención de los resultados esperados. Estas bonificaciones están diferenciadas por el tipo de paquete ofrecido por el operador y por las características del beneficiario. Es decir, cada operador recibía un pago por la atención a cada persona, más una adición en caso de que ésta fuera colocada, la que podía llegar incluso a un 35% para mujeres en el modelo de intervención más especializado (Secretaría de Desarrollo Económico, 2022).

El programa Bogotá Trabaja continúa en ejecución, por lo que aún no es posible determinar si los resultados se han cumplido. Si bien la aplicación del programa ha encontrado algunos retos propios de las entidades que incursionan por primera vez en el uso de MPR, es aún muy pronto para determinar de manera precisa aprendizajes, aciertos y errores que ha dejado el programa.

4.3.4 – Empleo Incluyente

En diciembre de 2022, la Secretaría Distrital de Desarrollo creó el CBD Empleo Incluyente con el objetivo de cerrar “las brechas de acceso al empleo formal, incentivando la contratación laboral” (Cruz, s.f.). El programa busca incentivar a las empresas de Bogotá para que contraten laboralmente a 19 poblaciones priorizadas y de difícil empleabilidad. Los incentivos varían entre \$600.000 a \$4.200.000 por cada contratación realizada. El valor depende de la condición de vulnerabilidad de la persona contratada y los términos contractuales que se firmen. (Miranda, 2023). Entre las 19 poblaciones priorizadas por Empleo Incluyente se encuentran: personas trans, personas mayores de 50 años, mujeres, personas en proceso de reincorporación, reintegración y/o desmovilizada,

población postpenitenciaria, recicladores de oficio en reconversión laboral, población migrante, vendedores informales en reconversión laboral, entre otros.

Para participar, las empresas deben estar formalizadas en la ciudad de Bogotá, firmar un contrato laboral de mínimo 6 meses y por lo menos un salario mínimo, demostrar al menos tres meses consecutivos de vinculación y no haber despedido trabajadores para participar y generar una nueva plaza de trabajo. Por otro lado, las personas contratadas deben ser residentes en la ciudad de Bogotá, estar desempleadas al momento de iniciar la vinculación laboral y acreditar al menos una de las 19 condiciones de vulnerabilidad (Bogotá Trabaja, 2022).

Con datos hasta marzo de 2023, el programa ha logrado impactar positivamente a 335 empresas de Bogotá, de las cuales 16 pertenecen a Chapinero, 8 a Suba, 8 a Usaquén, 7 a Engativá, 4 a Santa Fe, 3 a Fontibón, Kennedy y Barrios Unidos, 2 a Puente Aranda y Teusaquillo y 1 a Antonio Nariño y los Mártires (Miranda, 2023). Con recursos mayores a \$47 mil millones, se abrieron 22.500 plazas de trabajo para las poblaciones con más barreras de entrada al trabajo formal. Además, se han postulado 27 trabajadores, de los cuales, 9 son mujeres, 10 son jóvenes y 7 son mayores de 50 años.

4.4 — Fondos de pago por resultados

4.4.1 – ¿Qué son los FPR y cuáles son sus objetivos?

De acuerdo con GO Lab (s.f.), un Fondo de Pago por Resultados (en adelante FPR o Fondo) se define por tres características básicas: i) realiza actividades de financiamiento enfocadas en pagar por resultados sociales; ii) tiene la intención de realizar múltiples contratos basados en resultados diferenciados, ya sea directamente con proveedores de servicios y/o cofinanciando resultados junto con otros copagadores; y, iii) es un vehículo financiero abierto a la participación de inversionistas privados de impacto, puesto que en algunos casos la provisión que ellos hagan del capital inicial para pagar a los intermediarios o proveedores de servicios que realicen las intervenciones requeridas, le dará viabilidad a los proyectos. Como se explicó previamente, este es el caso de los bonos de impacto o bonos de impacto social (BIS).

Entre los objetivos para la creación de FPR, GO Lab (s.f.) identifica los siguientes: i) reducir el tiempo, el costo y la complejidad de realizar CBD y BIS; ii) ampliar el uso de MPR; iii) generar eficiencias económicas en las intervenciones sociales; iv) redirigir fondos de proyectos que son ineficaces a proyectos que logran resultados

demostrables y medibles; v) acelerar el aprendizaje sobre MPR; vi) dinamizar el aprendizaje de intervenciones efectivas para abordar problemas sociales complejos; vii) fomentar alianzas intersectoriales para el impacto social; y, por último, viii) contribuir a catalizar el ecosistema de inversión de impacto.

De esta manera, los FPR son vehículos financieros que facilitan la contratación de múltiples MPR lo que les permite generar economías de escala en temas de diseño y estructuración, y de medición de desempeño, cuando se desarrolla la capacidad de gestionar varios MPR. Además, estos Fondos fomentan la innovación tanto entre actores públicos, como privados y no gubernamentales, en temas como el diseño y las herramientas de medición y verificación de resultados, y su idoneidad para abordar los diferentes retos de política. En este sentido, los FPR también pueden ser plataformas de aprendizaje y repositorios de conocimiento para todos los actores involucrados.

Así los FPR pueden dar respuesta a las críticas que se han hecho a los MPR sobre los mayores costos que pueden derivarse de su diseño, implementación y seguimiento en comparación con la contratación pública tradicional (pago por insumos y actividades), y a la posibilidad de escalar las intervenciones, al ser vehículos para la realización simultánea de múltiples MPR (CBDs y BIS). El hecho de que los MPR busquen dar solución a problemas de política específicos en los que se identifica la población beneficiaria de la intervención y se definen los resultados que darán lugar a los pagos por dicha intervención, ha sido considerado por algunos críticos del esquema como una potencial fuente de mayores costos de gestión y operación.

De acuerdo con el Outcomes Fund Directory de GO Lab, entre 2021 y 2022, en el mundo se crearon 19 FPR, diez en el Reino Unido, y los demás en países como Francia, Estados Unidos, Portugal, Países Bajos, Australia, Sur África, Sierra Leona y Colombia.[1]

Los tipos de FPR que se han creado responden a diferentes retos de política y de diseño de las intervenciones. (GO Lab, s.f.) identifica cinco categorías principales en las que se pueden clasificar los retos que orientan el alcance de diferentes Fondos: i) las áreas de política y/o sus respectivas métricas de resultado, como los FPR enfocados en mejorar empleabilidad o indicadores de retención del empleo; ii) la población objetivo de la operación del Fondo (p.e. población en pobreza, población carcelaria, primera infancia etc); iii) el precio que se determina para pagar por el resultado (p.e. hay precios que consideran primas de éxito por ciertos resultados); iv) la obligatoriedad de verificar resultados con unos parámetros determinados; v) la estructuración y gestión del Fondo en cuanto a la participación en los proyectos de actores como co-pagadores, inversionistas y evaluadores o verificadores, entre otros.

A partir de las categorías mencionadas, GO Lab clasifica en cuatro grupos los FPR creados hasta el momento:

I

Fondos de resultados con un mandato obligatorio.

Este tipo de Fondos se enfoca en generar mejores resultados en un área determinada de política y en una población objetivo específica a través de la construcción de un mercado de MPR respaldado por inversionistas (BIS), por lo que las métricas de resultados y de pago, la evaluación del desempeño y la verificación de resultados son definidas conjuntamente o, al menos, reveladas a los inversionistas. Este tipo de fondos pertenecen a una categoría más amplia que se conoce como fondos temáticos.

II

Fondos de resultados con un mandato obligatorio de política.

Este tipo de Fondos se enfoca también en generar mejores resultados en un área determinada de política y en una población objetivo específica, pero no contempla la participación de inversionistas externos, por lo que las métricas de resultados y de pago, la evaluación de desempeño y la verificación de desempeño son directamente definidas por los administradores del Fondo. En el caso que la entidad administradora, sea una entidad gubernamental, estos Fondos realizan exclusivamente CBD.

III

Fondos de resultados diseñados para la creación de ecosistemas.

Su objetivo principal es incentivar la utilización de MPR, ya sea CBD o BIS, para realizar programas sociales en temáticas complejas. Por lo general, en estos Fondos hay copagadores de otras entidades gubernamentales y, en algunos casos, también copagadores de organizaciones no gubernamentales e inversionistas privados.

IV

Fondos de resultados de fortalecimiento de la base de evidencia.

Tienen como objetivo principal generar evidencia en torno al uso de MPR, y escalar esas intervenciones con base en evidencia, para lograr mejores resultados sociales. Por lo general, estos Fondos contemplan requisitos de evaluación estrictos para generar aprendizajes para futuros programas, mientras las métricas de resultados que consideran tienden a ser flexibles.

Los dos primeros tipos de Fondos mencionados pueden denominarse FPR temáticos, mientras los Fondos para la creación de ecosistemas se conocen también como

Fondos Mayoristas o Fondos de Fondos. Este último tipo de Fondos invierte en otros Fondos o intermediarios y en empresas sociales, y promueve la consecución de recursos de otros inversionistas, tales como inversionistas institucionales, fundaciones e inversionistas sociales, constituyéndose en constructores del mercado de inversión de impacto a través del impulso a la utilización de MPR¹⁵.

4.5 — La experiencia en Colombia: Fondo de Pago por Resultados LOGRA

En 2019 el Departamento de Prosperidad Social (DPS) y sus aliados en SIBs.Co estructuraron el Fondo de Pago por Resultados LOGRA (en adelante FPR LOGRA), como un vehículo financiero que tiene la posibilidad de combinar recursos de diferentes entidades de distintos niveles de gobierno, la cooperación internacional y actores privados para impulsar el uso de MPR en la política social, con especial énfasis en población vulnerable.

El FPR LOGRA entró en operación en el DPS en 2020, con el objetivo inicial de estructurar BIS y Contratos de Pago por Desempeño o CBDs, para capitalizar los aprendizajes que el programa SIBs.CO había identificado en la implementación entre 2017 y 2021 de los dos BIS pioneros (Empleando Futuro y Cali Progresa con Empleo), y para facilitar que el DPS continuará usando MPR para la política de empleo de población vulnerable.

Con la creación del Fondo se trató de dar respuesta tanto a los retos surgidos en la implementación de los BIS mencionados, como al interés de los actores del programa SIBs.CO en institucionalizar esta experiencia y generar condiciones para su escalabilidad (Social Finance UK & Fundación ExE, 2021). En este sentido, el FPR se estructuró como un instrumento de contratación y financiación que permitiera alcanzar los siguientes objetivos: i) promover la puesta en marcha de MPR; ii) contar con mayor flexibilidad en el trámite presupuestal de los BIS por parte de los pagadores de gobierno y, de esa manera, superar la incompatibilidad que hay entre la naturaleza plurianual de los MPR y el principio de anualidad presupuestal; iii) generar economías de escala en la estructuración de los BIS, al reducir los costos de transacción asociados con su diseño, estructuración, contratación y gestión; y, iv) difundir aprendizajes y conocimiento sobre el uso de MPR sobre todos los actores del ecosistema de pago por resultados, para darle escalabilidad y replicabilidad al uso de estas herramientas de innovación pública, en las intervenciones de política.

El Fondo se creó en el DPS porque la responsabilidad misional de la entidad de liderar el diseño, la coordinación y la implementación de las políticas públicas para la superación de la pobreza y la equidad social, sumada a su participación en el

15. Véase GSG (2018b).

programa SIBs.CO, hacían del DPS la entidad idónea para albergar el Fondo como una entidad adscrita. El Fondo LOGRA se estructuró entonces como un Fondo de Resultados con un mandato obligatorio, en términos de la clasificación de GO Lab, es decir, se puede considerar un Fondo de Resultados temático, por su focalización en un área determinada de política y en una población objetivo específica, y la posibilidad de vincular a terceros inversionistas.

En las entrevistas realizadas como parte de este estudio se identificó que uno de los principales retos del Fondo LOGRA, es la apropiación de aprendizajes en las entidades del sector público participantes, y la difusión de esos aprendizajes entre entidades no participantes. Varios de los actores entrevistados consideran necesario evaluar la creación de un Fondo de Fondos, del tipo de los Fondos de resultados para la creación de ecosistemas, que tenga la capacidad de incentivar la utilización de MPR e involucrar diferentes actores gubernamentales, no gubernamentales y privados con interés en distintos temas sociales, además del empleo. Cabe anotar que, al momento de la realización de este estudio, el gobierno y entidades de cooperación internacional estaban diseñando un FPR en educación para población vulnerable, adscrito al Ministerio de Educación Nacional (MEN), y se está trabajando en otras iniciativas de pago por resultados relacionadas con infancia.

4.5.1 –Naturaleza Jurídica

El FPR fue creado en el DPS como un patrimonio autónomo del Fondo de Inversiones para la Paz FIP, que es un fondo cuenta sin personería jurídica adscrito al DPS, de conformidad con lo previsto en la Ley 487 de 1998¹⁶, y en el Decreto 1084 de 2015¹⁷. De esta manera, el DPS es el fideicomitente y beneficiario del FPR a través del FIP. En el FPR pueden hacer aportes, además del DPS, entidades territoriales, locales y departamentales, entidades de cooperación internacional y personas jurídicas de derecho privado.

El FPR se rige por el derecho privado y las normas para su funcionamiento se establecen en un manual operativo y en un manual de contratación. Su misión se desarrolla a través de retos temáticos relacionados con las diferentes problemáticas que afectan a la población vulnerable, en los que se enmarcan la estructuración y la operación de los MPR a través de los cuales se implementa la política. Los aportantes adquieren la calidad de fideicomitentes y pueden limitar el uso de sus recursos a

¹⁶. Ley 487 de 1998: "ARTÍCULO 8º: Créase el Fondo de Inversión para la Paz como principal instrumento de financiación de programas y proyectos estructurados para la obtención de la Paz. (...). Para el desarrollo de la finalidad del Fondo se podrán crear Fondos Fiduciarios, celebrar contratos de fiducia y encargos fiduciarios, contratos de administración y de mandato y las demás clases de negocios jurídicos que sean necesarios".

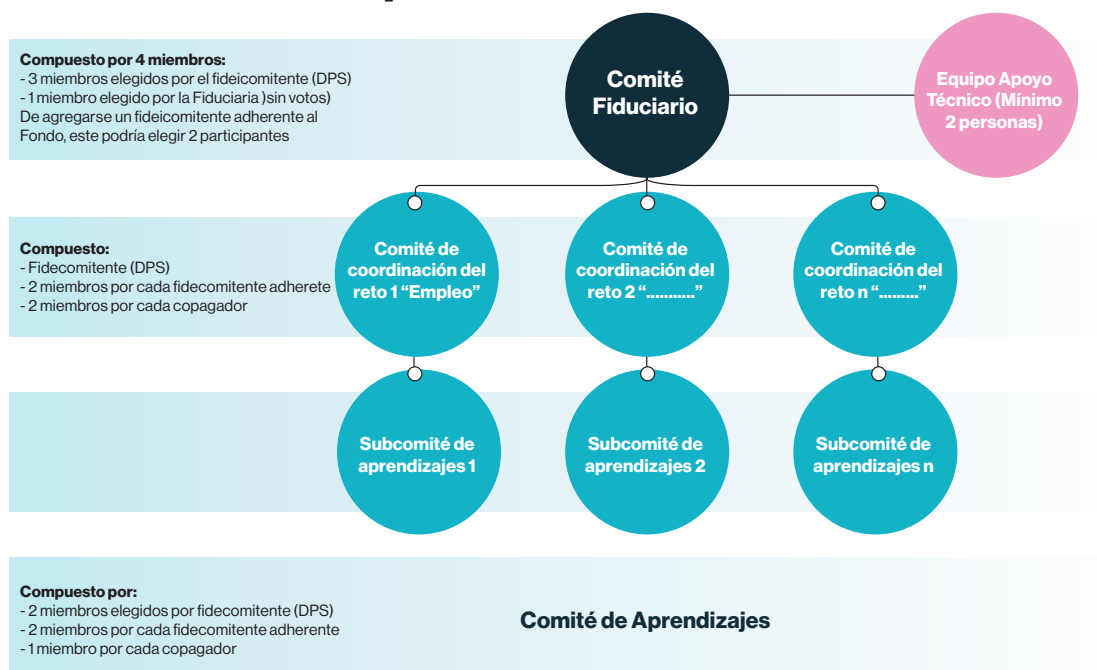
¹⁷. Decreto 1084 de 2015: "ARTÍCULO 1.1.2.1. Fondo de Inversión Para la Paz. El Fondo de Inversión Para la Paz, creado en virtud de la Ley 487 de 1998, es el principal instrumento de financiación de programas y proyectos estructurados para la obtención de la Paz. Está adscrito al Departamento Administrativo de la Prosperidad Social."

un determinado reto temático de los que trabaja el Fondo. Cada aportante debe ser aprobado por el Comité Fiduciario, máximo órgano de dirección del Fondo.

4.5.2 –Estructura y Gobernanza

La estructura y gobernanza del FPR se establece en el Manual Operativo. De acuerdo con éste, el órgano máximo de dirección del Fondo es el Comité Fiduciario, que es un órgano de decisión cuya labor principal es definir la estrategia del Fondo y supervisar la gestión financiera. El Comité Fiduciario cuenta con un equipo de apoyo técnico que lo asesora y hace seguimiento a las decisiones que se adoptan. Para cada Reto (proyecto) que implementa el Fondo se conforma un equipo de trabajo para llevar a cabo los objetivos propuestos, el cual se denomina Comité de Coordinación del Reto. Este comité es un órgano de decisión que define la estrategia del reto y el modelo de operación, y lo supervisa. El Fondo cuenta con un órgano consultivo denominado Comité de Aprendizajes, cuya función principal es recopilar y difundir los aprendizajes obtenidos de la implementación de los distintos retos (Gráfica 11).

Gráfica 11. Esquema de Gobernanza Fideicomiso FPR



Fuente: Elaboración de los autores a partir del Manual Operativo Fideicomiso-FPR.

Además de definir la estrategia general del Fondo y supervisar la gestión financiera, entre las principales funciones del Comité Fiduciario están: i) aprobar la entrada de nuevos fideicomitentes y pagadores por resultados; ii) instruir a la Fiduciaria sobre cómo ejecutar el dinero del Fondo (instrucciones de pago) y cómo realizar la contratación derivada de la ejecución de los negocios del Fondo; iii) aprobar los manuales de operación y contratación; y iv) nombrar los miembros de los otros comités. El Comité Fiduciario está compuesto por 4 miembros: 3 elegidos por el fideicomitente (en este momento el DPS) y uno elegido por la Fiduciaria, que no tiene voto. De agregarse un fideicomitente adherente al fondo, este podría elegir 2 participantes para participar en este órgano.

El equipo de apoyo técnico al Comité Fiduciario está conformado por mínimo dos personas, cuya labor es asesorar al comité sobre los temas que requieran de conocimiento técnico. Además, este equipo debe realizar el seguimiento a las decisiones adoptadas por el Fondo, para determinar su idoneidad y las alternativas de acción. Los miembros de este equipo son nombrados por el Comité Fiduciario, aunque el manual contempla la posibilidad de vincular representantes de fideicomitentes adherentes o de aportantes a los diferentes retos.

Los Comités de Coordinación conformados para cada reto (proyecto) que implementa el Fondo están compuestos por un equipo de trabajo que tiene la misión de supervisar la consecución de los objetivos propuestos. Para desarrollar esa misión este equipo debe realizar las funciones relacionadas con el diseño e implementación del reto, y el reporte al Comité Fiduciario del desempeño sobre la consecución de los resultados y los pagos realizados a medida que avanza el proyecto. En este comité participarán el fideicomitente y, de haberlos, los fideicomitentes adherentes o aportantes al Reto (pagadores de resultados), cada uno con dos participantes.

El objetivo del Comité de Aprendizajes es consolidar y difundir las innovaciones que los distintos proyectos generen para la política pública y fortalecer la capacidad del gobierno para implementar MPR. Para desarrollar su labor, el Comité de Aprendizajes cuenta con los subcomités de aprendizajes específicos para cada reto. Cada subcomité debe reportar las lecciones aprendidas de la implementación de cada reto para garantizar la escalabilidad de los proyectos, reducir los costos de implementación a futuro, fortalecer la capacidad del gobierno y mejorar la colaboración entre actores. Este comité se compone de dos miembros elegidos por el fideicomitente, así como dos miembros adicionales por cada fideicomitente adherente y un miembro adicional por cada aportante al reto.

El FPR cuenta con un equipo de trabajo para cada reto, conformado por personas que tienen como función ejecutar las órdenes del Comité Fiduciario y del Comité de Coordinación del Reto, en la operación cotidiana del Fondo (especialmente labores de seguimiento y coordinación). Los miembros de este equipo hacen parte también del Comité de Aprendizajes.

Según se pudo establecer en las entrevistas realizadas, el diseño final de la gobernanza del Fondo priorizó la simplicidad y la eficiencia, a través de la centralización de las decisiones en el Comité Fiduciario y de la asignación al comité de unas funciones que permitieran un control efectivo del riesgo, y a través de una articulación estrecha con los Comités de Coordinación de los diferentes retos. ◆



5.

**Retos
identificados
en el ecosistema
de Pago por
Resultados
en Colombia**

Los MPR, como herramientas de innovación pública, implican un cambio en la manera en que el gobierno provee servicios, ofrecen alternativas para que los gobiernos complementen con recursos privados los requerimientos de financiamiento de la agenda de crecimiento y desarrollo, y plantean la necesidad de definir un nuevo esquema de relacionamiento público-privado en el que se reconocen los beneficios del trabajo conjunto de cada uno de esos actores para la creación de valor público.

Los cambios que surgen con el uso de MPR en el sector público han generado importantes retos tanto para los países desarrollados como para los menos desarrollados, especialmente en el ordenamiento jurídico que rige tanto el presupuesto y la ejecución del gasto del gobierno, como la contratación pública, derivados de las inflexibilidades propias de las estructuras organizacionales y de financiamiento que los sectores públicos han usado tradicionalmente (OECD, 2015). Para el ecosistema de MPR -entendido como el conjunto de actores públicos, privados y no gubernamentales que trabajan en el desarrollo y la implementación de estos mecanismos- los retos se amplían a la necesidad de una transformación de las prácticas de medición del desempeño en los proyectos de inversión y en los programas de gasto tanto privados como públicos, de los mercados de capital y, por supuesto, de la política pública (Bugg-Levine y Emerson, 2011). A lo que se suman otros retos relacionados con la estructuración y puesta en marcha de los MPR, entre los que se destacan: el diseño de los mecanismos, la estructuración contractual, la definición de esquemas de verificación de resultados, el fortalecimiento y ampliación del conjunto de operadores y prestadores de servicios públicos, la creación de un sistema de creación de capacidades y aprovechamiento de aprendizajes que beneficie a todos los actores del ecosistema, y la generación de información para la política pública.

El desarrollo de varios pilotos de MPR que Colombia inició en 2016 con el objetivo de reducir el desempleo de población vulnerable en zonas urbanas a través de un proceso de innovación pública¹⁸, ha permitido ver los resultados de este tipo de intervenciones, pero también ha evidenciado los retos para su implementación y escalamiento, y para la consolidación de un ecosistema de pago por resultados. En esta sección se resumen los retos más importantes identificados en las evaluaciones de los bonos Empleando Futuro y

¹⁸. Esta iniciativa de innovación se enmarca en la política de innovación pública que el país ha venido construyendo bajo el liderazgo del Departamento Nacional de Planeación desde 2015, con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas, entre otros objetivos. Esta política promueve la innovación en la provisión de bienes y servicios públicos, mediante la promoción de enfoques innovadores para el diseño e implementación de las intervenciones, poniendo al ciudadano en el centro del quehacer del Estado. <https://www.dnp.gov.co/programas/Grupo-Modernizacion-del-Estado/Paginas/default.aspx>

Cali Progresa con Empleo, y las lecciones y aprendizajes planteadas por los actores públicos y privados del ecosistema que han sido parte de la implementación de los bonos y de CBD¹⁹.

5.1 — Retos de los MPR

5.1.1 – Diseño y estructuración

El éxito de la implementación de MPR está determinado en buena medida por el diseño y la estructuración del mecanismo, en la medida en que la entidad pública pagará por un resultado específico predeterminado que tendrán los beneficiarios de la intervención y que debe ser medido y verificado para la realización del pago, en contraste con una intervención de política tradicional en la que la entidad pública paga a los operadores por un insumo o un servicio recibido.

En el caso de los programas de empleo, en una intervención tradicional, el pago generalmente se hace por la realización de capacitaciones que mejoren la empleabilidad de los participantes y, en algunos casos, por la vinculación de los perfiles de esos participantes a plataformas del servicio de empleo. Bajo un MPR, se busca potencializar el impacto de la intervención a través no sólo de la formación o mejora de competencias, sino de la reconexión con el mercado laboral y, en algunos casos, de la atención especializada a poblaciones con fuertes barreras de inclusión en el mercado laboral. De esta manera, los MPR permiten abordar retos de política más complejos.

Dado el enfoque de los MPR, los siguientes son los principales retos que surgen en la etapa de diseño y estructuración.

5.1.1.1 – Determinación de los elementos que definen la intervención de política y los resultados esperados

El diseño de la intervención de política se fundamenta en una identificación adecuada del problema que se quiere abordar y del valor que generará el MPR para ese caso particular, de los beneficiarios de la intervención, y del resultado que se quiere alcanzar y las opciones que existen para la medición de resultados. En esta primera etapa del diseño y estructuración del mecanismo el papel central lo tiene la entidad pública, pero mientras se gana experiencia, en el caso de Colombia e incluso de otros países, es importante contar con asesoría técnica que acompaña no sólo esta etapa sino todo el diseño y la estructuración.

¹⁹. Véase Instiglio (2019b), Universidad EAFIT (2020), Cadena et. al (2021), Social Finance y Fundación Empresarios por la Educación (2021) y el documento CONPES 4067 de 2021

5.1.1.2 – Estructuración contractual y operacional, la distribución de riesgos y la alineación de incentivos

Las opciones de estructuración contractual y operacional que se presentaron en la sección 3, determinan la distribución de riesgos entre los distintos actores (gobierno/pagador, operadores, y contratista principal e inversionistas, si el esquema lo contempla), un aspecto central para el éxito en la implementación de MPR.

La distribución de riesgos es un aspecto fundamental en el diseño de los MPR no sólo por la importancia que tienen los riesgos financieros, de no ejecución del proyecto y reputacional, entre otros, sino por la importancia de una correcta alineación de los incentivos entre los distintos actores del ecosistema. Una incorrecta asignación de riesgos puede afectar la sostenibilidad o incluso la viabilidad de un programa, y la falta de alineación de los incentivos puede generar muchos problemas en la ejecución del contrato²⁰.

En cuanto a la alineación de incentivos, se destacan, de una parte, la posibilidad de que los incentivos considerados por el pagador no sean suficientemente atractivos para que se logren todos los resultados esperados (en términos de hitos como la colocación y la posterior retención en el caso del empleo) o los resultados asociados con primas de éxito que por lo general apuntan a características específicas de la población como colocación de mujeres o jóvenes, por ejemplo. Por otra parte, el sesgo de selección, también conocido como descreme o cherry picking surge cuando hay un incentivo para que el operador elija arbitrariamente a personas que tienen mayor oportunidad de alcanzar el objetivo y que, por ende, necesitaban menos de la intervención. En el caso de un programa de empleo esas personas son las que tienen menos barreras de acceso al mercado laboral, dejando por fuera a los que tienen mayores vulnerabilidades. Esto induce una ineficiencia en la intervención y genera costos hundidos en la medida en que, para lograr el resultado, se destinan más recursos a aquellas personas que menos los necesitan.

Adicionalmente, los diferentes modelos de estructuración también tienen implicaciones en materia de costos y complejidad operativa que deben tenerse en cuenta en esta etapa de diseño del mecanismo.

Tener en cuenta la distribución de riesgos, los aspectos operativos y los potenciales costos asociados, permitirá mayor claridad de la manera en que funcionan los MPR lo que impulsará la atracción de más actores al ecosistema.

²⁰. Sobre los distintos tipos de riesgos que pueden surgir en la implementación de MPR y en particular de BIS véase Cadena et al. (2021); y sobre análisis del sesgo de selección la versión preliminar de Gómez et. al. (2022) hace estimaciones para el programa de pago por desempeño Empléate del DPS.

5.1.1.3 – Definición de las métricas de pago: precios e incentivos diferenciados

La definición adecuada de los precios que se pagarán a los operadores por la intervención y de los incentivos diferenciados que puede contemplar el diseño para pagar por resultados en poblaciones con características especiales, por tipos de contratos laborales o por permanencia en el empleo, entre otros factores, son aspectos fundamentales para lograr la sostenibilidad y el éxito de la intervención, así como la participación de varios operadores que tengan las condiciones necesarias para llevarla a cabo.

Para la construcción de las métricas de pago mencionadas, el reto con que se enfrentan los diseñadores de los MPR es la disponibilidad de información sobre el costo de los servicios y actividades que deben realizar los operadores o, en su defecto, la capacidad de contar con metodologías para estimar esos precios, los incentivos diferenciados y los hitos que determinan los pagos a realizar. Este también es un aspecto que requiere de apoyo técnico mientras se generan la evidencia y los aprendizajes en el diseño de MPR para el contexto de cada país.

5.1.2 – Operación

Los retos que surgen en la operación de los MPR también están estrechamente vinculados con el modelo de estructuración que se adopte y con el tipo de mecanismo, si es BIS o CBD. Las evaluaciones de procesos de los BIS realizados en Colombia han evidenciado los siguientes retos:

5.1.2.1 – Contar con la capacidad administrativa y de gestión

De acuerdo con el modelo de estructuración del MPR, hay que crear la capacidad de gestión de la intervención bien sea en la entidad pública, en el intermediario o en el operador, lo que puede implicar el surgimiento de costos administrativos que es necesario estimar, requiere de la disponibilidad de un recurso humano idóneo para hacer la administración y la gestión de la intervención, así como afecta el cumplimiento del cronograma de ejecución si tareas como la verificación no pueden realizarse de manera eficiente.

Las evaluaciones realizadas de los BIS I y II han evidenciado que en el área administrativa de los operadores aumentó la carga de gestión documental, lo cual le puede quitar importancia al logro de resultados que es el foco de la intervención, para atender temas administrativos. En el caso de los programas de empleo hay tres momentos en los que se puede generar una importante carga administrativa derivada

de la verificación del cumplimiento de requisitos. Esos momentos son: i) cuando se eligen los participantes; ii) cuando se avanza en el cumplimiento de los hitos que se hayan seleccionado para la intervención; y iii) cuando se alcanzan los resultados.

No contar con la capacidad de gestión o con las herramientas de verificación adecuadas para realizar la labor de verificación de manera eficiente genera demoras y dificultades que amenazan los tiempos de cumplimiento de resultados, de acuerdo con los testimonios de algunos actores de los BIS I y II. A pesar de que la destinación de recursos (financieros y humanos) a las labores de gestión de los operadores y de medición ex post del resultado usualmente se realiza en las intervenciones de política tradicionales, en los esquemas de pago por resultados estas labores exigen acciones en tiempo real para ir evaluando el desempeño y aprovechar la flexibilidad de los mecanismos en pro de hacer los correctivos que permitan lograr los resultados, a lo cual se suma la necesidad de contar con información para el pagador y los inversionistas (si el mecanismo los contempla), e implica la necesidad de crear nuevas herramientas de información que permitan realizar esos procesos de forma pertinente.

5.1.2.2 – Definir el esquema de seguimiento y monitoreo de la intervención que contribuya al logro de los resultados

Uno de los principales atributos de los MPR es la evaluación del desempeño de la intervención, la estimación de resultados y la generación de información para los distintos actores que participan en los mecanismos, a lo largo de la implementación del programa. Como se mencionó, la evaluación del desempeño en tiempo real permite monitorear el cumplimiento de los hitos del programa, hacer correctivos y generar información relevante para el pagador, los inversionistas y los operadores. En la implementación del BIS II Cali Progresá con Empleo se evidenció la importancia de la flexibilidad para adaptar la intervención ante cambios en el contexto que pueden afectar el logro de los resultados. Este BIS debió responder a los cambios en el mercado laboral generados por el impacto de la pandemia sobre la actividad productiva.

La materialización de esos atributos depende del esquema de seguimiento y monitoreo que se adopte, del sistema de información que se use para centralizar la información y del adecuado relacionamiento de cada actor con ese sistema para poder hacer la gestión de datos e información de manera eficiente. Factores como la definición de las variables que se deben considerar en el sistema de información, el diseño de una herramienta que permita la recolección precisa de la información y su coherencia con los lineamientos de verificación que priorice el MPR, son fundamentales tanto para monitorear la intervención y el logro de los resultados como para generar información relevante para la política pública.

5.1.3 – Transversales

5.1.3.1 – Retos legales y normativos

Las evaluaciones de los bonos I Empleando Futuro y II Cali Progresa con Empleo, así como las lecciones y aprendizajes identificados por distintos actores del ecosistema de pago por resultados destacan los retos legales y normativos que surgen de inflexibilidades que el ordenamiento jurídico en materia de presupuesto y contratación pública de Colombia tiene para adaptarse a los cambios que los MPR plantean en la manera de proveer servicios.

5.1.3.1.1 – Incompatibilidad de los MPR con la normativa presupuestal

La incompatibilidad con la normativa presupuestal se genera si los instrumentos de pago por resultados requieren de una duración plurianual, en la medida que el presupuesto público funciona bajo el principio de anualidad. Esto es particularmente importante para los BIS que, de acuerdo con la experiencia internacional, se diseñan en promedio para plazos de 3 años con el fin de generar escalabilidad y el retorno para los inversionistas. En el caso de los CBDs también la posibilidad de tener un alcance plurianual de la intervención contribuiría a facilitar el diseño de los mecanismos y a buscar escalabilidad.

5.1.3.1.2 – Incompatibilidad con la normativa de contratación pública

Entre los retos que surgen para los MPR frente a la normativa de contratación pública hay dos que han sido destacados por los actores del ecosistema. El primero, tiene que ver con la estructura de los BIS en cuanto a los actores participantes y la naturaleza de los pagos que se hacen en particular al contratista principal o intermediario, y a los inversionistas, un modelo que no está explícitamente contemplado en la normativa de contratación. El segundo reto surge de la limitada oferta de operadores para llevar a cabo este tipo de intervenciones y los desafíos que esto representa para las condiciones de competencia que busca promover la contratación pública. Este reto, además, está estrechamente relacionado con la necesidad de generar capacidades en un número cada vez mayor de operadores.

5.1.3.2 – Financiación de las etapas de diseño, verificación y evaluación

Como se vio, la etapa de diseño de los MPR requiere de apoyo técnico, especialmente mientras se van consolidando los aprendizajes y las experiencias sobre este tipo de intervenciones. De igual manera, las etapas de verificación y evaluación del desempeño requieren de apoyo técnico y eventualmente implican la construcción de herramientas de recolección y procesamiento de información, así como la contratación de auditorías externas.

Hasta ahora en Colombia el diseño de los instrumentos ha sido financiado en buena parte con recursos de cooperación, y en algunos casos también esos recursos han cubierto las labores de verificación. En la medida en que estas dos etapas son esenciales para la sostenibilidad y la operación de estos mecanismos es necesario tener en cuenta con qué opciones se cuenta para financiarlas bien sea con recursos del pagador (entidad pública) o eventualmente con recursos de fuentes privadas, o de cooperación.

5.1.3.3 – Baja apropiación de aprendizajes en las entidades del sector público que son parte del ecosistema y poca difusión de lecciones aprendidas

El uso de MPR para implementar programas de política pública se ve obstaculizado por el desconocimiento de los mecanismos tanto en el gobierno nacional como en los gobiernos locales (uno de los retos identificado en el CONPES 4067), como es natural por su condición de herramientas de innovación.

Además, de la necesidad de dar a conocer las herramientas de pago por resultados, la experiencia en Colombia ha mostrado que la apropiación de aprendizajes en las entidades del sector público se ve limitada por la rotación de personal, por los cambios derivados de los ciclos políticos y por la dificultad para llevar a la práctica el objetivo de difusión de lecciones aprendidas que se considera en las iniciativas de innovación, como se contempló en los objetivos de los BIS.

La generación y difusión de lecciones aprendidas en la implementación de MPR son necesarias para generar confianza en el potencial que estos mecanismos tienen para la política pública y para la conformación de un ecosistema al que se vinculen cada vez más actores privados y no gubernamentales.

5.1.3.4 – Definición y organización de sistemas de información de las intervenciones que contribuyan a fortalecer la política pública

Otro de los retos que es difícil abordar en la práctica es la definición y organización de los sistemas de información que soportarán la implementación de los MPR y que, además, se espera contribuyan al fortalecimiento de la política pública.

En el diseño de los mecanismos un factor fundamental es la definición de los sistemas de información que permitirán hacer de manera eficiente la verificación y la gestión del desempeño de la intervención, como la PILA en Colombia que provee información sobre la vinculación laboral formal y las plataformas de recolección de datos de los operadores que construyan el pagador o el intermediario, según el modelo de operación del mecanismo.

La creación, organización y gestión de los sistemas de información que permiten hacer la verificación y la evaluación de desempeño durante la implementación de los MPR, generan datos y evidencia para fortalecer el diseño, la estructuración, el seguimiento y la evaluación de nuevas herramientas de pago por resultados, además de proveer información para el fortalecimiento de las políticas públicas. Sin embargo, el logro de ese círculo virtuoso depende de factores como la interoperabilidad entre diferentes fuentes de información, la capacidad de centralizar información que se va generando en las distintas intervenciones y de facilitar su accesibilidad.

5.1.3.5 – Escalabilidad de los MPR

En la literatura sobre MPR y en opinión de algunos de los entrevistados del ecosistema de pago de resultados de Colombia, un reto identificado para el uso de estos mecanismos es su escalabilidad.

A este respecto es pertinente mencionar que la experiencia internacional muestra que el tamaño de los programas es muy diverso, pero por general no tiene el alcance que las intervenciones implementadas bajo el esquema tradicional de compra de bienes o de pago por actividades pueden tener. En el caso de los BIS Gustafsson-Wright et al (2015) evaluaron 38 bonos implementados en diferentes países, 25 de los cuales atendieron poblaciones iguales o menores a 1.000 participantes. Agusti y Ronicle (2021) destacan en su estudio que en las herramientas de pago por resultados hay un límite de la capacidad para proveer servicios de calidad a un tamaño demasiado grande de la población, lo cual tiene que ver con el enfoque de atención integral y personalizado que estas herramientas tienen para generar resultados en problemas específicos que afectan a cierto tipo de poblaciones.

En este sentido, la escalabilidad depende en buena medida del reto de política que

se quiere abordar y de las características de la población que se busca atender. El reto de la escalabilidad se ha abordado con la implementación de varias fases de los programas y con la exploración de tamaños de cobertura más amplios con el objeto de atender una parte significativa de la población con necesidades. De esta manera, la búsqueda de opciones para que cada proyecto con MPR pueda ser replicado a mayor escala es un reto adicional de innovación para impulsar el uso de estos mecanismos.

5.2 — Retos del FPR

El FPR LOGRA fue propuesto como una alternativa que permitía: i) lograr la flexibilización de la normativa presupuestal en lo que tiene que ver con el cumplimiento del principio de anualidad de los proyectos, por el cual la ejecución de los recursos destinados a un proyecto de gasto o inversión pública debe darse dentro del año calendario en que inicia el proyecto; ii) escalar las intervenciones y generar economías de escala especialmente en el diseño de los MPR; y iii) recibir aportes de entidades territoriales, locales y departamentales, entidades de cooperación internacional y personas jurídicas de derecho privado para complementar los recursos del DPS y otras entidades del gobierno central con el fin de ampliar el alcance del uso de MPR a los distintos niveles de gobierno y a otros temas de la política social, además del empleo. Sin embargo, la entrada en operación del FPR evidenció algunos retos para su fortalecimiento y consolidación entre los que se destacan los siguientes.

5.2.1 – La naturaleza del Fondo y sus implicaciones para la seguridad jurídica

La naturaleza de patrimonio autónomo del Fondo le permite regirse por el derecho privado con lo que se esperaba que la ejecución de los recursos por parte de la entidad aportante, no estuviera sometida al principio de anualidad presupuestal²¹.

Sin embargo, en entrevistas realizadas a diferentes actores del ecosistema de MPR después de la entrada en operación del Fondo, se evidenció que entre los equipos jurídicos de los distintos actores de gobierno que han participado en los retos temáticos del Fondo, no hay una percepción de seguridad jurídica sobre la capacidad del instrumento para lograr la flexibilidad requerida en el manejo presupuestal. Al momento de la realización de las entrevistas varios de los actores señalaron que se generó un tema de interpretación jurídica en el que parece haber distintas visiones sobre si el FPR tiene las atribuciones de patrimonio autónomo o de encargo fiduciario

²¹ Una vez los recursos son aportados por una entidad pública a un patrimonio autónomo se ejecutan presupuestalmente, según lo dispuesto por el Consejo de Estado en sentencias del 24 de septiembre de 2009 y 25 de agosto de 2014, a diferencia de lo que sucede si se trata de un encargo fiduciario (Durán y Osorio, 2022)

lo que tiene un impacto sobre su operación²². Estas interpretaciones se fundamentan en varias consideraciones como la oposición al traslado de fondos de la nación a fiducias por parte del Ministerio de Hacienda, y confusiones entre la naturaleza de fiducia y encargo fiduciario y, en consecuencia, la definición sobre el momento en que se entiende ejecutado el presupuesto, lo que conlleva el riesgo de no ejecución de los recursos públicos.

Si prima la visión de que los recursos transferidos al FPR no se consideran ejecutados hasta que no sean pagados, el Fondo pierde las ventajas que representaba para las entidades públicas cuando se diseñó y, como señaló alguno de los entrevistados, termina siendo un pass through de los recursos de los pagadores a las instancias ejecutoras de los proyectos.

A estas reservas expresadas por algunos de los actores, se suma el carácter temporal del Fondo, que tiene una fecha de terminación del mandato, lo cual limita su capacidad para asumir retos de largo plazo, adicionar entidades públicas y desarrollar nuevos instrumentos (Instiglio, 2019).

5.2.2 – Limitaciones del esquema de gobernanza del FPR para fortalecer el uso de MPR

De acuerdo con la información que se obtuvo en las entrevistas a distintos actores del ecosistema, en la operación del FPR, la estructura de gobernanza ha evidenciado dos limitaciones. La primera de esas limitaciones tiene que ver con la capacidad del Comité Fiduciario para desarrollar la visión estratégica del FPR. La segunda limitación se deriva de la ubicación del Fondo en la estructura organizacional del DPS que también incide sobre el alcance de la visión estratégica.

5.2.2.1 – Capacidad del Comité Fiduciario para desarrollar visión estratégica

El Comité Fiduciario del FPR está constituido por tres miembros elegidos por el DPS, que son funcionarios del equipo de la entidad, y un miembro elegido por la Fiduciaria (que no tiene voto). El principal reto de gobernanza que perciben los entrevistados es la dependencia que las instancias de decisión del Fondo tienen del DPS, que podría ser compensada con otros actores que aporten a la visión estratégica desde diferentes frentes.

²². No obstante, de acuerdo con Duran y Osorio (2022), en la medida en que los aportes del DPS u otra entidad pública al Fondo, para desarrollar MPR, se hacen en calidad de fideicomitente, se ejecutan en el momento en que se aportan, y si a final del año calendario hay saldos en las cuentas del FPR, estos deben devolverse al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) sin que eso implique un movimiento presupuestal, para ser reintegrados el siguiente año, según lo establecido en la Ley 2064 de 2020. Este planteamiento es el que es interpretado de manera diferente por los equipos jurídicos de las entidades.

Aunque los aportantes hacen parte de los Comités de Coordinación de sus respectivos retos, no tener miembros externos en el Comité Fiduciario, genera un sesgo hacia la discusión de aspectos administrativos, que se ve alimentado por la manera en que está operando el Fondo para hacer frente a las dudas que han surgido entre los funcionarios sobre los temas jurídicos.

En este sentido, algunos de los entrevistados señalaron que en la medida en que el Comité Fiduciario es el órgano en el que se formula la estrategia del Fondo, sería importante contar con miembros que aporten al diseño de la estrategia, como recomiendan las mejores prácticas de gobernanza, y a extender el alcance del Fondo hacia otras instancias de gobierno, como se pensó inicialmente al diseñarlo.

5.2.2.2 – Ubicación del FPR en la estructura organizacional del DPS

Algunos de los entrevistados expresaron que la sostenibilidad y el fortalecimiento del FPR puede verse afectado por su ubicación dentro de la estructura organizacional del DPS.

Aunque el Fondo es una cuenta del FIP, este se encuentra ubicado en la Subdirección General para la Superación de la Pobreza de DPS. Para algunos de los entrevistados esto fortalece el énfasis en la ejecución, dejando en segundo lugar la visión estratégica y transversal que requiere para incorporar otros retos además de los de empleo, y atraer a otras entidades públicas. Además, se percibe que la función que tiene el Fondo de contribuir a la difusión y apropiación de aprendizajes en el uso de MPR se ve afectada si se priorizan en el Fondo las funciones administrativas, frente al planteamiento de acciones estratégicas como las de difusión y creación de capacidades entre los actores del ecosistema.

En la medida en que la gobernanza tiene que ver tanto con los órganos de gobierno de una entidad y la manera en que se gestionan o administran los recursos para alcanzar determinados resultados, como con la manera en que los miembros de esa entidad interactúan para llevar a cabo la visión estratégica y promover la rendición de cuentas (World Bank, 1994), la ubicación del Fondo en la estructura organizacional del DPS tiene implicaciones para su fortalecimiento como plataforma para promover el uso de MPR. ◆



6.

Recomendaciones
de política pública
para establecer
una estrategia
nacional de Pago
por Resultados

Las experiencias piloto que se han implementado en Colombia de BIS y el uso de CBD han generado evidencia y aprendizajes importantes para la innovación pública sobre el potencial, las limitaciones y los retos que surgen del uso de MPR. A través de dichas experiencias se han sentado las bases para el relacionamiento entre gobierno, sector privado, actores no gubernamentales y entidades internacionales en pro de una mayor efectividad en la política pública, y de la generación de valor público a través de la convergencia de sus intereses. Para ese grupo de actores los impactos sociales, ambientales y financieros (fiscales) son determinantes en el proceso de decisión sobre la asignación de recursos.

Desde hace tiempo la política pública en Colombia considera objetivos de impacto (fiscal, social y ambiental) a través tanto de la política de inversión, como de un conjunto amplio de herramientas de formulación de política en diversos sectores. Sin embargo, la implementación de MPR para la ejecución de ciertas intervenciones de política pública es una herramienta innovadora para avanzar en el logro de ese objetivo de impacto y mejorar la efectividad de las intervenciones.

Como se ha visto a lo largo de este documento, el uso de MPR depende tanto de la alineación de los actores de gobierno como de la articulación entre esos actores y los actores privados y no gubernamentales, lo que impulsaría el fortalecimiento de un ecosistema que permita potencializar la generación de valor público. Para generar esa alineación de los diferentes actores del ecosistema de pago por resultados se requiere de una herramienta o una política transversal como una Estrategia Nacional de Pago por Resultados, que promueva el uso de estos mecanismos en pro de una mayor efectividad de la política pública.

En este sentido, en el PND 2022-2026, Colombia Potencia Mundial de la Vida, se han sentado las bases para construir una estrategia de pago por resultados que contribuya al logro de objetivos de política que propone el PND como el uso de MPR para mejorar la eficiencia del gasto público y el impulso a la interacción entre los sectores público, privado y popular para apalancar conjuntamente proyectos para la prestación de bienes y servicios públicos, del orden nacional y territorial, con el apoyo

de la cooperación internacional. Esto permitiría capitalizar varios de los aprendizajes derivados de la implementación de BIS y CBD en el país.

Las recomendaciones que se presentan a continuación surgen del análisis de las entrevistas sostenidas en el marco de este estudio con diferentes actores del ecosistema de pago por resultados, de la revisión de documentos del programa SIBs. CO en los que se recopilan los análisis y aprendizajes derivados de los BIS I y II, los antecedentes de diseño del FPR, y del CONPES 4067.

6.1 — Estrategia Nacional de Pago por Resultados

La formulación de una Estrategia Nacional de Pago por Resultados permitiría abordar varios de los retos relacionados con la transformación de la política pública que surgen con la innovación. De esta manera se podría definir el liderazgo político y técnico del tema y el mecanismo o la instancia de articulación de los diferentes actores del ecosistema, y adoptar un enfoque más estratégico y transversal para generar capacidades para el uso de MPR y fortalecer el ecosistema de pago por resultados.

Con la formulación de esta estrategia también se abriría un espacio para generar las condiciones habilitantes necesarias para abordar los retos legales y normativos que se han evidenciado en la implementación de MPR.

La experiencia internacional ha mostrado que el diseño y la implementación de esta estrategia requiere del liderazgo de entidades como la Presidencia de la República y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para darle el carácter transversal al alcance de los temas y la capacidad de articulación necesaria. A través de una instancia de coordinación liderada por alguna de las dos entidades mencionadas, se podría sensibilizar a un número más amplio de entidades públicas de diferentes niveles de gobierno sobre el uso de MPR y ampliar el alcance de estos mecanismos a otras áreas de política, además del empleo. Con una estrategia de esta naturaleza se podría involucrar de manera más activa a los gobiernos territoriales y locales.

La formulación e implementación de esta estrategia también serviría para definir mecanismos de coordinación interinstitucional necesarios tanto para su implementación como para su continuidad, al reunir no sólo a los ministerios y entidades de gobierno interesadas en la implementación de MPR sino al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y a Colombia Compra Eficiente por su importancia para la ejecución de la estrategia.

A través de esta iniciativa de carácter transversal y estratégico, el gobierno ejercería un papel de catalizador de esta iniciativa de innovación pública y podría generar las condiciones para atraer recursos privados y de cooperación para el financiamiento del desarrollo. A su vez, si el gobierno ejerce el papel de constructor de mercado u oferente de recursos, podría diseñar esquemas de financiación combinada o de FBR, como los BIS, u otros bonos temáticos, o contemplar la FBR en algunos de los fondos existentes adscritos a entidades encargadas de la política social o en los propuestos en el PND para la ejecución de políticas específicas. Entre estos fondos pueden mencionarse el Fondo para la Superación de Brechas de Desigualdad Poblacional e Inequidad Territorial, el Fondo para la Promoción de la Autonomía y el Emprendimiento de la Mujer, y el Fondo Regional para los Pactos Territoriales.

Para diseñar esa estrategia se recomienda enfocarse inicialmente en la determinación de:

- I Las áreas de política pública que se considera podrían beneficiarse más del uso de MPR.
- II Las necesidades de generación de capacidades (técnicas, jurídicas y financieras) en todos los actores del ecosistema.

- III Las acciones necesarias y los actores públicos encargados de generar las condiciones habilitantes para el uso de MPR desde el marco normativo, lo que requeriría un trabajo con instancias como el Ministerio de Hacienda, Función Pública y Colombia Compra Eficiente.
- IV Los vehículos financieros con que ya cuenta el gobierno y los planteados en el PND que podrían impulsar el uso de MPR dando respuesta a los retos normativos presupuestales (Patrimonios Autónomos) y realizando el papel de gestores de proyectos (estructuración y atracción de recursos).
- V Los pros y los contras de un posible modelo de financiación de la política de pago por resultados a través de FPR temáticos (Fondos adscritos a las entidades como el Fondo LOGRA) o de un gran FPR (conocido también en la literatura como Fondo de Fondos o Fondo Mayorista), que tenga un alcance misional amplio y transversal en temas de política y niveles de gobierno.
- VI El interés del gobierno en atraer recursos privados y de cooperación para la FBR y las condiciones necesarias para facilitar la atracción de esos recursos.

6.2 — Sobre los retos de diseño y operación de los MPR

El diseño y la operación de los proyectos de MPR se beneficiaría de la construcción de una capacidad técnica tanto en las entidades pagadoras como en los operadores que permitiera contar con información sobre métricas, precios e incentivos, estandarizar procesos y el uso de herramientas de gestión para soportar la operación.

Si se conforman al interior del gobierno equipos especializados en el diseño y operación de MPR, se podrían disminuir los costos asociados con esas etapas al generar la experiencia y la capacidad de estandarizar aspectos que pueden aplicarse a la mayoría de las intervenciones, con lo que se abriría espacio para abordar las soluciones técnicas para las necesidades específicas de cada intervención. Para lograr ese objetivo una de las labores clave de esos equipos de trabajo sería la elaboración de manuales y la construcción de plataformas de información para recopilar las experiencias y los avances en materia legal, de diseño, operación y verificación de resultados de los programas, así como las métricas más importantes en cada área de política en la que se implementen MPR.

Tanto para el gobierno como para los operadores y los potenciales inversionistas privados, el fortalecimiento de las capacidades de diseño y operación de MPR haría más fácil el monitoreo y la ejecución de los programas, brindaría mayor seguridad jurídica, facilitaría la gestión de los riesgos y generaría mayor participación de todos los actores en los proyectos.

Para lograr estos objetivos, en la Estrategia de Pago por Resultados es necesario:

- I Evaluar y definir el enfoque a través del cual entidad se quiere implementar la estrategia, en términos de asignar a una entidad la responsabilidad del diseño y la estructuración de MPR o crear esa capacidad en las diferentes instancias del sector público a cargo de la implementación de la política pública. En el primer caso la capacidad se genera en una entidad líder que se apoya en las capacidades técnicas de cada área de política que tienen las entidades a cargo de las diferentes políticas (entidades pagadoras). En el segundo caso la capacidad técnica de diseño y de las especificidades del área de política se construyen en cada entidad.
- II Identificar las condiciones para una mayor escalabilidad de las intervenciones, de acuerdo con el alcance para una implementación exitosa de MPR.
- III Definir lineamientos mínimos para determinar si los actores interesados en participar en los MPR cuentan con la capacidad financiera y operativa para hacerlo

6.3 — Sobre los retos legales y normativos para implementar MPR

Uno de los elementos fundamentales que debe considerar la Estrategia de Pago por Resultados es la generación de condiciones habilitantes para abordar los retos legales y normativos que se han evidenciado en la implementación de MPR.

En las entrevistas realizadas para este estudio y en análisis como el de Durán & Osorio (2022) se evidenció que los principales retos en materia legal y normativa surgen en la ejecución de los MPR, en la medida en que el diseño de los mecanismos se ajusta al marco legal pero es en la ejecución cuando surgen diferentes interpretaciones jurídicas en los equipos de las entidades de gobierno que generan incertidumbre, especialmente sobre posibles cuestionamiento de los órganos de control a los procesos contractuales. En la medida en que la normativa colombiana establece que los funcionarios públicos sólo pueden realizar las acciones que tienen expresamente permitidas, las innovaciones derivadas de la estructuración de BIS, por ejemplo, plantean un riesgo de investigación y sanción por los órganos de control (Fiscalía, Procuraduría y Contraloría) para los funcionarios públicos.

Hay tres elementos legales y normativos que generan diferentes interpretaciones jurídicas: i) El alcance de las obligaciones que se derivan de las contrataciones con actores privados (tanto los inversionistas como el intermediario) bajo la figura de MPR y la distribución de riesgos entre todos los actores del esquema; ii) En el caso de los BIS, la dificultad para cumplir con el principio de anualidad presupuestal si

los proyectos tienen un plazo más largo; y, en estrecha relación con lo anterior, iii) el alcance de la figura de patrimonio autónomo para solucionar los obstáculos que han surgido en los BIS para garantizar el cumplimiento de la normativa presupuestal y de contratación pública para subsanar la necesidad de que la intervención tenga un plazo superior a un año. La creación del FPR no parece haber sido suficiente para lograr la flexibilidad de tipo presupuestal que fortalecería el uso de MPR, como lo señala Durán & Osorio (2022), en la ejecución del FPR han surgido factores como la oposición al traslado anticipado de fondos de la nación a fiducias, y confusiones entre la naturaleza del patrimonio autónomo y encargo fiduciario y, en consecuencia, la interpretación sobre el momento en que se entiende ejecutado el presupuesto.

Adicionalmente, en las entrevistas para este estudio, algunos actores públicos manifestaron que percibían los MPR, en particular los BIS, como herramientas muy complejas desde el punto de vista contractual por la existencia de diferentes actores que no son parte de los esquemas de inversión y gasto tradicionales: inversionistas, intermediarios y verificadores, entre otros. Sin embargo, como se vio en la sección 3, esa percepción no es acorde con los modelos de estructuración que existen para los mecanismos en los que la figura de intermediario o de administrador del VPE son la única contraparte contractual frente al pagador de gobierno.

Lo que los distintos actores del ecosistema manifestaron en las entrevistas es la necesidad de contar con herramientas de tipo legal que faciliten la ejecución de los MPR tanto en el nivel nacional como en el regional, constituyéndose en factores habilitantes por la certeza que darían a los actores. En el mediano plazo, lo ideal sería contar con un Marco Legal específico que fundamentara e impulsara una política de pago por resultados, pero en el corto plazo este reto se puede abordar a través de la generación de condiciones habilitantes en lo legal y normativo que permitan trabajar sobre lo avanzado en implementación de MPR y creación del FPR y escalar esas iniciativas. En este sentido, se recomienda:

- I En el corto plazo es importante crear espacios de orientación y difusión de conocimiento para el fomento de MPR, tanto entre los potenciales implementadores (ministerios, entidades nacionales, regionales y locales) como entre las entidades de control, función pública y Colombia Compra Eficiente. Para avanzar en este objetivo se pueden realizar talleres y encuentros con los distintos actores, y profundizar en los diferentes temas a través de mesas técnicas, circulares o conceptos de ciertas entidades.
- II Analizar las vías para reducir la percepción de riesgo jurídico que el uso de MPR tiene para los distintos actores participantes, pero en particular para los actores públicos. Este análisis incluiría temas como:

- A.** La aclaración y difusión del alcance que la figura de patrimonio autónomo tiene para ejecutar proyectos o intervenciones de política que requieren una duración que supera la anualidad presupuestal. En particular, en cuanto al traslado anticipado de fondos de la nación a fiducias y el momento en que los recursos se consideran ejecutados.
 - B.** La identificación, con el liderazgo de Colombia Compra Eficiente, de opciones para que el modelo de estructuración de los MPR se adapte de una manera más clara a la normativa de contratación pública y determinar los instrumentos y espacios de difusión adecuados para informar a los diferentes actores.
- III Determinar en el trabajo conjunto de generación de capacidades y difusión de conocimiento de los MPR entre los diferentes ministerios, función pública, las entidades de control, y Colombia Compra Eficiente, que retos se pueden abordar a través de circulares o conceptos de manera que, en el corto plazo, se vayan generando las condiciones habilitantes en lo normativo.

6.4 — Sobre los retos de conocimiento y creación de capacidades

Entre los retos que surgieron en las entrevistas realizadas para ampliar el uso de MPR se identificó la falta de una estrategia de divulgación y creación de capacidades sobre los posibles usos de los MPR y su potencial como herramientas de política pública, especialmente entre los actores públicos.

Algunos de los entrevistados expresaron que en la gestión del FPR ha habido poco espacio para trabajar en los objetivos de apropiación de aprendizajes y difusión de conocimiento sobre el uso de MPR, que se incluyeron entre sus funciones. En este sentido, los entrevistados señalaron que se requiere un mayor esfuerzo por parte del Fondo para impulsar este tipo de iniciativas, debido a que las funciones administrativas se priorizan frente a acciones de carácter más estratégico como el impulso al uso de MPR.

En este sentido, se recomienda que la Estrategia de Pago por Resultados considere:

- I Construir herramientas de generación de capacidades en el uso de MPR acordes con las necesidades y el papel de los diferentes actores del ecosistema (públicos, privados y no gubernamentales).
- II Fomentar el desarrollo de estudios, estimaciones y evaluaciones que informen sobre aspectos relevantes de los MPR a potenciales actores participantes, y hacer uso de los estudios existentes.

- III Vincular a la academia a las acciones de generación de capacidades y difusión de conocimiento sobre MPR.
- IV Desarrollar capacidades de innovación entre los prestadores de servicios para impulsar un mercado de operadores más robusto.
- V Crear las condiciones para el que el FPR LOGRA pueda realizar la labor de visibilización de los MPR como herramientas de política pública, y los aprendizajes adquiridos durante estos años con la implementación de BIS y CBD. Para lograr ese objetivo es importante analizar la estructura organizacional del Fondo para identificar los cambios que habría que hacer, y evaluar la posibilidad de apoyar esta labor en DNP, o en las áreas de innovación tanto de DNP como del DPS por lo menos en la etapa inicial de las acciones para la creación de capacidades.

6.5 — Sobre los retos para el financiamiento de MPR

La literatura sobre inversión de impacto y MPR muestra que hay un conjunto amplio de actores privados y no gubernamentales interesados en hacer inversión de impacto para fondear instrumentos de FBR como los BIS, y para implementar MPR, de manera individual o en alianza con el sector público. Entre esos actores se cuentan instituciones financieras, Fondos de Inversión de Impacto - que son Fondos de Capital Privado que dirigen sus recursos exclusivamente a proyectos de inversión social o medio ambiental que priorizan el impacto-, fundaciones empresariales y familiares, entidades financieras multilaterales y entidades de cooperación.

Esto permite que la oferta de fuentes de financiación privada complemente los recursos públicos disponibles para implementar una política de uso de MPR, pero es necesario que el gobierno genere las condiciones para facilitar la atracción de esos recursos de inversión privada. Para lograr este objetivo se recomienda que en la Estrategia de Pago por Resultados se considere:

- I Identificar el perfil de inversionistas de impacto que se quiere atraer, y las áreas de política social y ambiental prioritarias para este tipo de inversión, con el fin de focalizar los esfuerzos en materia de búsqueda de fuentes de financiación.
- II Generar las condiciones habilitantes legales y normativas necesarias para estructurar los vehículos financieros y los contratos de resultados que permitan hacer las alianzas público – privadas, y dar a los proyectos el plazo necesario para su implementación y culminación. De acuerdo con Government Outcomes Lab, el plazo promedio de duración de los BIS implementados hasta 2022 a nivel global es de 48 meses.
- III Evaluar al interior del gobierno los pros y los contras de un posible modelo de financiación de la política de pago por resultados a través de FPR temáticos (Fondos adscritos a las entidades

IV

como el Fondo LOGRA) o de un gran FPR (conocido también en la literatura como Fondo de Fondos o Fondo Mayorista), que tenga un alcance misional amplio y transversal en temas de política y niveles de gobierno. El diseño de un Fondo de Fondos implicaría que estuviera adscrito a una entidad como el MHCP, el DNP o la Presidencia para que tuviera un cierto nivel de autonomía y pudiera trabajar en distintos temas de política. Sin embargo, una entidad de este tipo tendría el carácter de gestor de proyectos para lo cual necesitaría ese tipo de capacidades en el recurso humano, así como la participación de los equipos técnicos de las entidades públicas (temáticas) que acudan al Fondo, para la estructuración técnica. En este sentido, el DNP sería una opción para la coordinación de la política de financiamiento de MPR que ofrecería un importante apoyo técnico en temas de política social, inversión e innovación pública. En cualquiera de los dos modelos, los Fondos deben contar con las competencias en el recurso humano para ser gestores de los proyectos y hacer el relacionamiento con los inversionistas.

V

Otro aspecto que es importante analizar para promover el uso de MPR y el desarrollo de nuevos BIS tiene que ver con la disponibilidad de recursos de financiamiento para la etapa de diseño y de evaluación de los mecanismos. Hasta ahora el diseño de los instrumentos ha sido financiado con recursos de cooperación. Sin embargo, es importante realizar un análisis de la manera en que estos recursos eventualmente podrían suplirse bien sea con fuentes privadas o de presupuesto.

6.6 — Sobre los retos de escalabilidad de los MPR

Como se mencionó, dentro de la política pública relacionada con los MPR, se deben tomar acciones para fomentar su escalabilidad y sostenibilidad. Esto se debe realizar de una manera transversal, pues la resolución de todos los retos ya mencionados creará las condiciones para replicar los proyectos ya realizados e incluso aumentar la escala de estos. Sin embargo, existen algunas acciones específicas que se pueden tomar en este ámbito y que se presentan a continuación:

I

Identificación de áreas y proyectos potenciales para la implementación de MPR en la política social (Como por ejemplo en salud, educación, primera infancia, reducción del crimen).

II

Identificación y evaluación de incentivos complementarios para fomentar el uso e implementación de los MPR (como por ejemplo alivios de impuestos para inversionistas como ocurre en Reino Unido y Portugal).

6.7 — Sobre los retos identificados frente al FPR

Para abordar los retos identificados frente al Fondo LOGRA se recomienda que la Estrategia de Pago por Resultados considere:

- I Evaluar la viabilidad y conveniencia de implementar un solo Fondo de Pago por Resultados (Fondo de Fondos), o crear diversos FPR temáticos especializados en áreas de intervención (como el Fondo LOGRA que se enfoca en la atención de población vulnerable y hasta ahora especialmente en temas de empleo). Esto determinaría el alcance que debe tener el fondo, o los fondos, y dónde deben ubicarse institucionalmente. Es decir, si se trata de un solo Fondo, este debe residir en alguna entidad que pueda influir la política pública de manera transversal (como el Ministerio de Hacienda o DNP), mientras que, si se trata de fondos múltiples, cada sector de intervención puede tener su fondo (por ejemplo, uno para la salud, uno para la educación, uno para el trabajo etc.).
- II Usar la experiencia del Fondo LOGRA para realizar los ajustes a su esquema de gobernanza y generar aprendizajes sobre la capacidad de la estructura de gobernanza para fortalecer la implementación de la visión estratégica y promover la interacción con los actores no gubernamentales.

Para analizar esquemas de gobernanza del Fondo LOGRA se pueden tomar como punto de partida las propuestas de gobernanza elaboradas por Social Finance e Instiglio durante la etapa de diseño del Fondo LOGRA. La estructura de gobernanza que tiene el FPR es muy similar a la que propuso Social Finance en un estudio realizado para SIBs.CO. Esa propuesta buscaba simplicidad y eficiencia, entre otras razones porque la escala de los proyectos que se estaban ejecutando, en su condición de pilotos, no ameritaba una estructura que podría terminar siendo muy costosa, según se estableció en las entrevistas. En esta propuesta el Comité Fiduciario como órgano máximo de decisión, estaba conformado por todos los fideicomitentes, en este caso también el DPS y los pagadores diferentes al DPS participaban en el Comité de Supervisión del Reto, un esquema muy similar al esquema de gobernanza que tiene actualmente el FPR.

Sin embargo, cuando Instiglio participó en el diseño de los BIS también hizo un esquema de gobernanza para un potencial FPR en el que se plantea como órgano máximo de dirección un Comité Directivo, compuesto por un miembro de cada uno de los fundadores del Fondo (DPS, BID Lab, SECO y Fundación Corona), tres representantes del gobierno (uno de Hacienda, uno de DNP y uno de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional), y uno o dos expertos con amplio conocimiento en MPR. Esta estructura de gobernanza enfatiza la participación de entidades no gubernamentales y le da un rol más estratégico a ese Comité Directivo, frente a un rol más operativo y de gestión a las instancias que en ese esquema se denominan Comités Ejecutivo de Reto.

Estos Comités Ejecutivos están conformados por representante de cada uno de los pagadores del reto, dos representantes del Comité Directivo, un representante del

ministerio al que corresponda la temática; y un experto en el tema para fortalecer los aspectos técnicos. Adicionalmente, la labor de generación y difusión de conocimiento se les asigna a entidades externas al Fondo que sean desarrolladores de conocimiento, con el objetivo de implementar una ruta de aprendizaje y generar conocimiento a partir de las experiencias del Fondo.

La evaluación que se propone de los dos esquemas de gobernanza tiene el objetivo de fortalecer la gobernanza del Fondo frente a la labor de administración. Tanto en el sector público como en el privado hay una tendencia a equiparar gobernanza con administración, como lo señala Unesco (s.f.). Como lo aclara el citado documento, la gobernanza se refiere al diseño de estructuras y procesos que garanticen aspectos como la rendición de cuentas, la transparencia, la capacidad de respuesta, el empoderamiento y la participación de los grupos de interés de una organización. En contraste el sistema de administración o gestión realiza actividades de planeación, implementación y seguimiento, para lograr resultados de los objetivos y políticas previamente definidos por un órgano de gobierno. El órgano de gobierno establece los parámetros bajo los cuales operará el sistema de administración, en concordancia con la visión estratégica, las prioridades, objetivos y políticas que ese órgano ha establecido previamente, y realiza funciones de supervisión de la gestión y el desempeño de la organización, con la debida independencia, para garantizar que se trabaje en pro de todas las partes interesadas.

Adicionalmente, en el ámbito del sector público, la gobernanza cobra especial importancia cuando las actividades de las entidades públicas incluyen actores privados o no gubernamentales, por la necesidad de tener claridad sobre la distribución de riesgos, de garantizar que la participación privada sea productiva y transparente, y de que las instituciones públicas rindan cuentas al gobierno y la ciudadanía (Banco Mundial, 2020).

7.

Anexos

7.1 — Algunos ejemplos internacionales de BIS y actores participantes

GO Lab dispone de una base de datos de bonos de impacto, que permite identificar los diferentes proyectos que se han desarrollado o se encuentran en etapa de implementación en el mundo bajo ésta figura²³. A partir de la información de la mencionada base de datos con información hasta 2022, a continuación, se presenta un breve recuento de la experiencia en los tres países con mayor número de bonos de impacto, incluidos BIS y BID, realizados en el mundo, Reino Unido, Estados Unidos y Portugal, así como la experiencia de dos países de la región, Perú y Argentina.

Reino Unido

En el Reino Unido se han implementado 93 bonos de impacto con un capital de 106 millones de dólares y más de 116.000 beneficiarios. De ese total de bonos 64,5% están en la etapa de implementación y 35,5% se han finalizado. El sector en el que más se han usado los bonos de impacto son el de empleo y capacitación (31,2%), personas sin hogar (31,2%), bienestar de niños y familias (22,6%), salud (12,9%), educación (7,5%) y justicia criminal (2,2%) (GO Lab, s.f.).²⁴

Algunos de los bonos implementados en el país son: Entrenched Homelessness Social Impact Bond-ACTION²⁵, DN2 Children's Services Social Impact Bond²⁶, The StepDown Programme²⁷, Bradford Positive and Included²⁸ y Improving HIV Treatment SIB²⁹. Entre los principales actores participantes en estos bonos se encuentran pagadores como el Department for Culture, Media and Sport y the National Lottery Community Fund; inversores como Omidyar Network y JP Morgan; proveedores como Changing Lives y Polaris Community; e intermediarios como Bridges Fund Management y Social Finance UK.

Estados Unidos

En Estados Unidos se han implementado 28 bonos de impacto, que han recaudado un capital de 216 millones de dólares y beneficiado a más de 20.000 personas. Del total de bonos, 92,9% está en etapa de implementación y tan sólo el 7,14% ha finalizado. Las principales áreas de política en las que se han estructurado los bonos han sido justicia criminal (32,1%), seguido de

²³. GO LAB. Impact Bond Databaset. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&maptype=markers>.

²⁴. Cifras a 11 de abril de 2023. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&countries=United+Kingdom&maptype=choropleth>

²⁵. GO LAB. Entrenched Homelessness Social Impact Bond-ACTION. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0109/>

²⁶. Go LAB. DN2 Children's Services Social Impact Bond: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/case-studies/dn2-childrens-services-social-impact-bond/>

²⁷. Go LAB. The Step Down Programme: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0111/>

²⁸. Go LAB. Bradford Positive and Included: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0112/>

²⁹. Go LAB. Improving HIV Treatment SIB: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0113/>

bienestar de niños y familias (25%), personas sin hogar (14,3%), educación (10,7%), salud (7,14%), empleo y capacitación (7,14%), y agricultura y medio ambiente (3,57%) (GO Lab, s.f.).³⁰

De acuerdo con GO Lab, a través de BIS se han desarrollado proyectos como el Massachusetts Chronic Individual Homelessness Pay for Success Initiative³¹, el Massachusetts Pathways to Economic Advancement Pay for Success Project³² y The Cuyahoga Partnering for Family Success Program³³, entre otros. En los BIS implementados en Estados Unidos han actuado como pagadores el Estado de Colorado y el Commonwealth of Massachusetts; como inversores Social Finance US.

Portugal

En Portugal se han puesto en marcha 23 bonos de impacto, con un capital acumulado de 14 millones de dólares y han beneficiado a más de 1 millón de usuarios. Del total de proyectos, 69,6% se encuentran en etapa de implementación y el 30,4% restante ya se ha completado. La mayoría de los proyectos se han realizado en el sector de educación (73,9%), seguido por empleo y capacitación (8,7%), justicia criminal (8,7%), bienestar de niños y familias (4,35) y salud (4,35%) (GO Lab, s.f.).³⁴

Algunos de los proyectos que se han realizado son Faz-te Forward (Bring Yourself Forward)³⁵ Sapie (Alentejo)³⁶ y Projeto Família (Project Family)³⁷. Según la base de datos de Go Lab, los principales pagadores de los bonos implementados en ese país son la Portugal Social Innovation Mission Unit, la Direcao Geral de Educação, Administracao Central do Sistema de Saude y Lisbon City Council. Entre los inversionistas más grandes están Calouste Gulbenkian Foundation, Caixa Geral de Depositos S.A. y Fundacao Portugal Telecom. Los proveedores principales son A2D Consulting, Code for All y Associacao Tempos Brilhantes. Por último, como intermediarios han actuado las siguientes entidades Directorate-General for Education, Ministry for Science, Technology and Higher Education y MAZE.

30. Cifras a 11 de abril de 2023. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&countries=United+States&maptype=markers>

31. Go LAB. Massachusetts Chronic Individual Homelessness Pay for Success Initiative: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0088/>

32. Go LAB. Massachusetts Pathways to Economic Advancement Pay for Success Project: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0097/>

33. Go LAB. The Cuyahoga Partnering for Family Success Program: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0087/>

34. Cifras a 11 de abril de 2023. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&countries=Portugal&maptype=markers>

35. Go LAB. Faz-te Forward (Bring Yourself Forward): <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0062/>

36. Go LAB. Sapie (Alentejo): <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0066/>

37. Go LAB. Projeto Família (Project Family): <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/INDIGO-POJ-0060/>

Perú

De acuerdo con información de Go Lab, en Perú únicamente se ha realizado un bono de impacto en el sector de agricultura y ambiente, el cual inició la provisión de servicios en 2015. Se recaudó un capital de 110 mil dólares y la población objetivo incluía familias Asháninka que viven cerca del río Ene en la Amazonía peruana. La intervención estaba focalizada en la asociación de productores Kemito Ene (GO Lab, s.f).³⁸

El proyecto buscaba dar asistencia técnica brindada por Rainforest Foundation UK y sus organizaciones asociadas en Perú para mejorar la recolección, las técnicas de postcosecha y la comercialización del cacao, controlar enfermedades de las plantas, restaurar parcelas de cultivo y construir viveros para plantar variedades resistentes de café. El bono de impacto Asháninka para la producción sostenible de cocoa y café del Perú tenía como pagador a The Common Fund for Commodities, el inversionista fue The Schmidt Family Foundation, el intermediario fue KIT – The Royal Tropical Institute y los proveedores Rainforest Foundation UK, Kemito Ene Cocoa Co-operative y Central Asháninka del Río Ene

Argentina

En Argentina se desarrolló el bono de impacto social Buenos Aires Youth Employment Social Impact Bond - Proyectá tu futuro entre 2018 y 2021. Este bono se centra en el sector de empleo y capacitación y recaudó un capital de 1,1 millones de dólares con los que se benefició a más de 1000 usuarios de Buenos Aires (GO Lab, s.f).³⁸

El objetivo de la intervención era reducir el desempleo juvenil en la ciudad de Buenos Aires, especialmente de jóvenes desocupados vulnerables que no terminaron la secundaria. El bono se focalizó en personas entre 17 y 24 años que vivieran en las comunas 4, 7, 8, 9 o 0, sin empleo formal que cumplieran con alguno de los siguientes criterios: i) haber terminado la escuela secundaria; ii) estar cursando el último año de la escuela secundaria; o iii) haber abandonado la escuela pero que solo le quedarán 6 cursos para completarla. El proyecto brindó por un período de 4 a 6 meses talleres semanales de capacitación en habilidades blandas, apoyo al empleo, orientación e intermediación con las empresas, con el objetivo de ayudar a los participantes a encontrar y conservar el trabajo, y graduarse de la escuela secundaria.

El pagador del proyecto fue la ciudad de Buenos Aires, y los inversionistas entidades privadas y no gubernamentales como Organización Roman, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Galicia, Banco Ciudad de Buenos Aires, IRSA Propiedades Comerciales y otros inversionistas privados. Los proveedores de servicios fueron principalmente fundaciones como Fundación Forge, Argentine Israelite Mutual Association, Fundación Pescar y Fundación Recidua y se ejecutó a través de cuatro intermediarios: Acrux Partners, Beccar Varela Law Firm, Social Finance UK y Fundación Alimentaris. También se contó con la asesoría técnica de Social Finance UK, Acrux Partners, la Fundación Alimentaris y la asesoría legal de Beccar Varela.

³⁸. Cifras a 11 de abril de 2023. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&countries=Peru&maptype=choropleth>

³⁹. Cifras a 11 de abril de 2023. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&countries=Argentina&countries=Peru&maptype=choropleth>

7.2 — Algunos ejemplos internacionales de CBD y actores participantes

En 2020, dos de cada cinco países de la OCDE y la Unión Europea contrataron servicios de empleo con terceros externos, incluyendo entidades con fines de lucro y sin fines de lucro (OECD, 2022). Algunos ejemplos de iniciativas de empleo por proveedores contratados como respuesta directa a la crisis del COVID-19 incluyen la Corona-Joboffensive en Austria, Rebond.brussels en Bélgica y el Soporte de Búsqueda de Empleo en el Reino Unido (OCDE, 2022).

Los servicios de empleo subcontratados con un modelo de pago por resultados fueron adoptados por primera vez por los países de la OCDE en la década de 1980. Los CBD financiados con fondos públicos surgieron por primera vez en Estados Unidos en 1982 con la adopción de la Ley de Asociación de Capacitación Laboral con Fondos Federales. El programa proporcionó a las agencias públicas locales que administraban los servicios de empleo, incentivos financieros vinculados a los resultados del mercado laboral (OCDE, 2022). Muchas de estas agencias públicas subcontrataron su formación en habilidades vocacionales y servicios de empleo a proveedores privados a través de esquemas de pago basados en resultados. El segundo en implementar los CBD para servicios de empleo fue el Reino Unido en 1987. Por último, Australia en 1998 creó un mercado de colocación de empleo completamente externalizado que reemplazó a los servicios de empleo público que existían.

Estados Unidos

En 1990 la ciudad de New York en Estados Unidos cambió la forma de contratar sus servicios de empleo. Después de varias décadas de transformación y aprendizajes, hoy la ciudad se posiciona como uno de los gobiernos locales más innovador al usar medidas de desempeño e incentivos financieros para modelar la implementación de sus reformas en asistencia social (Desai, Garabedian, & Snyder, 2012). En 1993 el Congreso promulgó el Acta de Reconciliación de Oportunidades de Trabajo y Responsabilidad Personal (PRWORA) que reemplazó el programa federal de derecho, Ayudas a Familias con Hijos Dependientes (AFDC), por un nuevo programa federal, Ayuda Temporal para Familias Necesitadas (TANF).

El PRWORA generó importantes cambios en los programas para familias de bajos ingresos en Estados Unidos. Por ejemplo, cambió el énfasis de los programas de asistencia en efectivo de mantener el ingreso a encontrar empleo (Desai, Garabedian, & Snyder, 2012). Además, les dio a los estados mayor discrecionalidad en la utilización de los recursos de asistencia en efectivo y de búsqueda de trabajo. Bajo este nuevo contexto, algunos estados y localidades comenzaron a cambiar su enfoque en la prestación de servicios y utilizaron contratistas no gubernamentales para suministrar servicios que antes eran proporcionados por el sector público (ibid.).

La ciudad de New York implementó este nuevo esquema de servicios de trabajo a través de dos nuevos programas. El programa de Evaluación de Habilidades y Colocación Laboral (SAJP) y el programa de Servicios y Colocación Laboral (ESP), en ambos programas los servicios fueron entregados por contratistas no gubernamentales. Se buscaron contratistas que pudieran operar a gran escala y se les dio a los proveedores con menos experiencia la opción de asociarse con otras organizaciones más grandes. Las organizaciones a las que se le adjudicaron contratos incluían organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones con ánimo de lucro y universidades comunitarias. Estos programas usaron contratos con una estructura de pago basado en el desempeño y los proveedores que se desempeñaron mejor podían recibir más que el valor de su contrato. En 2002 los contratos para los dos nuevos programas se renovaron, pero con un nuevo enfoque de retención del trabajo. Además, se creó un nuevo programa bajo el mismo esquema de CBD que incluía servicios para personas sin hogar, exdelincuentes, personas que abusaban de sustancias o con barreras en el idioma. En 2006 se unificaron los programas de SAJP y ESP bajo uno nuevo llamado Regreso al Trabajo (BTW). Bajo este programa si un cliente regresaba después de haber perdido el trabajo, el mismo proveedor seguía siendo responsable de ayudarlo a conseguir un nuevo empleo. Lo anterior incrementó la responsabilidad del proveedor por el éxito a largo plazo del cliente.

A partir de varias décadas de implementación de los CBD, Desai, Garabedian, & Snyder (2012) resaltan 4 aprendizajes centrales: i) el diseño de los CBD puede ser un motor poderoso para influir en lo que hacen los proveedores; ii) una sólida infraestructura tecnológica y de gestión es un requisito previo esencial para gestionar las relaciones con los contratistas; iii) la gestión de un grupo amplio de proveedores contratados requiere una cuidadosa atención a la capacidad y el rendimiento únicos de cada proveedor, así como a la eficacia de sus estrategia; y iv) la adaptación y la flexibilidad continuas son necesarias para mejorar el rendimiento del sistema.

Reino Unido

El Reino Unido se destaca como uno de los países que más ha desarrollado MPR y la contratación de actores no gubernamentales tanto sin fines de lucro como con fines de lucro, bajo la modalidad de CBD. Mientras las transferencias a proveedores por servicios bajo el esquema CBD en el Reino Unido y Países Bajos representan más de dos tercios del gasto, en otros países de la Unión Europea representan menos de un tercio del gasto (Finn, 2012a). Además, en 2006 el 60% de la provisión de servicios de empleo en el Reino Unido estaban en el sector público, mientras que el otro 40% se dividía por igual entre proveedores con fines de lucro y sin fines de lucro. En otros países como Alemania, Polonia, Suecia y República Checa, las instituciones públicas representaban más del 80% de dicho gasto (European Commission, 2008).

En el Reino Unido el servicio público de empleo (PES), Jobcentre Plus (JCP) es responsable de la administración de beneficios, la intermediación laboral y los servicios de asesoramiento. Mientras que el servicio de empleo público entrega servicios de asesoramiento y colocación en empleo en la primera línea, los solicitantes son remitidos a una serie de programas

más intensivos entregados a proveedores subcontratados por medio de CBD. Entre los subcontratistas se encuentran organizaciones voluntarias, universidades, autoridades locales, grupos religiosos y un número cada vez mayor de proveedores con fines de lucro.

Australia

Australia es el único país de la OCDE que externaliza completamente la entrega de sus servicios de empleo financiados con recursos públicos y muchas de sus prácticas de subcontratación han influido a otros países de la Unión Europea. En 1998 el gobierno australiano creó la "Job Network", un mercado de colocación laboral completamente subcontratado. Los programas convencionales fueron reemplazados por la asistencia al empleo, donde los contratos dieron a los proveedores la flexibilidad de decidir la prestación individual de servicios dentro de un sistema compuesto por tarifas de servicio y pagos por resultados de empleo (Finn, 2012a). Durante la siguiente década el Job Network sufrió diversos cambios para mejorar el servicio de empleo. En el primer contrato que se realizó los proveedores podían ofertar para entregar diferentes servicios como emparejamiento de trabajo, capacitación en búsqueda de trabajo y asistencia intensiva.

El Departamento Federal de Educación, Empleo y Relaciones en el Lugar de Trabajo (DEEWR) ha sido responsable de diseñar los contratos, seleccionar a los proveedores exitosos y posteriormente gestionar el rendimiento contractual y la prestación de servicios (Finn, 2012a).

A large, white, stylized number '8' with a period, set against a dark blue background with a gradient and abstract geometric patterns.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Guía práctica de financiación basada en resultados en el sector de agua y saneamiento.

Bogotá Trabaja. (17 de Mayo de 2022). Empleo Incluyente. Obtenido de Bogotá Trabaja: <https://bogotatrabaja.gov.co/empleo-incluyente/>

Broccardo, E., Mazzuca, M., & Frigotto, M. L. (2019). Social impact bonds: The evolution of research and a review of the academic literature. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. doi:10.1002/csr.1886

Cadena, X., Rojas, N., Zuluaga, S., Garavito, A., & Mejía, M. (2021). Evaluación de procesos Bono de Impacto Social II "Cali Progresá con Empleo". Fedesarrollo. Financiador Fundación Corona. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11445/4218>

Chaparro, J; García, G; Cardona, M. (2020). Evaluación de Impacto de "Empleando Futuro" – Primer Bono de Impacto Social en América Latina-. Universidad EAFIT. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2020/12/Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto_Empleando-Futuro_2020.pdf

Bogotá Trabaja. (17 de Mayo de 2022). Empleo Incluyente. Obtenido de Bogotá Trabaja: <https://bogotatrabaja.gov.co/empleo-incluyente/>

Cruz, J. (s.f.). Insírbete al nuevo programa de la Alcaldía Mayor de Bogotá "Empleo Incluyente". Obtenido de Bogotá : <https://bogota.gov.co/servicios/oportunidades-y-apoyos/inscribete-al-nuevo-programa-de-la-alcaldia-mayor-de-bogota-empleo-incluyente>

Departamento para la Prosperidad Social. (s.f.). Programa Empléate-Convocatorias. Obtenido de <https://prosperidadsocial.gov.co/sfsp/empleate/convocatoria-empleate/>

Durán & Osorio Abogados Asociados (2022). Descripción y Desarrollo de Propuesta de Marco Jurídico de los contratos de Pago por Resultados.

Ministerio de Justicia. (s.f.). Casa Libertad. Obtenido de <https://www.minjusticia.gov.co/programas/casa-libertad>

Miranda, A. (21 de Marzo de 2023). Empleo Incluyente: el programa de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico que impacta a las empresas de Bogotá. Obtenido de Desarrollo Económico: <https://desarrolloeconomico.gov.co/empleo-incluyente-el-programa-de-la-secretaria-distrital-de-desarrollo-economico-que-impacta-a-las-empresas-de-bogota/>

Rincón, A., Marulanda, M., & González, L. (2020). Lineamientos para la implementación del programa nacional de prevención de la reincidencia desde un modelo de atención pospenitenciaria. Ministerio de Justicia y del Derecho.

Desai, S., Garabedian, L., & Snyder, K. (2012). Performance-Based Contracts in New York City: Lessons Learned from Welfare-to-Work. Rockefeller Institute Brief.

Finn, D. (2012a). Sub-contracting in Public Employment Services: Review of Research Findings and Literature on Recent Trends and Business Models. European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, DG Employment, Social Affairs and Inclusion. Obtenido de <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6964&langId=en>

Global Partnership for Results-Based Approaches - World Bank Group. (2019a). Impact Bonds. Impact Bonds and Maximizing Finance For Development. Obtenido de <https://www.gprba.org/knowledge/resources/impact-bonds-and-maximizing-finance-development>

Global Partnership for Results-Based Approaches - World Bank Group. (2019b). Impact Bonds. Considerations for Investment Returns and Pricing of Outcomes. Obtenido de https://www.gprba.org/sites/gprba/files/publication/downloads/2019-06/Impact%20Bonds%20and%20Considerations%20for%20Investment-6-25-2019_0.pdf

Global Steering Group for Impact Investment. (2018a). Catalysing an Impact Investment Ecosystem. A Policymaker's Toolkit.

Global Steering Group for Impact Investment. (2018b). Building Impact Investment Wholesalers.

Government Outcomes LAB. (s.f.). Outcomes-based contracting. Obtenido de <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomes-based-contracting/>

Gruyter, E. de, Petrie, D., Black, N., & Gharghori, P. (2020). Attracting investors for public health programmes with Social Impact Bonds. *Public Money & Management*, 40(3), 225–236. doi:10.1080/09540962.2020.1714312

Instiglio. (2019). Resultados de la Agenda de Aprendizajes. Primer Bono de Impacto Social en un país en desarrollo. SIBS.CO, BID Lab, Departamento de Prosperidad Social, Fundación Corona y SECO. Obtenido de <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Resultados-Agenda-Aprendizajes-Primer-Bono-de-Impacto-Social.pdf>

Miranda, A. (21 de Marzo de 2023). Empleo Incluyente: el programa de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico que impacta a las empresas de Bogotá. Obtenido de Desarrollo Económico: <https://desarrolloeconomico.gov.co/empleo-incluyente-el-programa-de-la-secretaria-distrital-de-desarrollo-economico-que-impacta-a-las-empresas-de-bogota/>

NAO. (2015). Outcome-based payment schemes: government's use of payment by results. Londres.

OCDE (2020). Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021: A New Way to Invest for People and Planet. <https://doi.org/10.1787/e3c30a9a-en>.

OCDE. (2022). Paying for results: Contracting out employment services through outcome-based payment schemes in OECD countries. OCDE Library.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Contracting out employment services through outcome-based payment schemes in OECD countries. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/c6392a59-en>

Pearl, J., & Shearer, B. (2020). Credit by any other name. Student Borrower Protector Center.

SIBs.CO. (s.f). SIBs.CO. Obtenido de <http://www.sibs.co/>

Social Finance. (2023). Career Impact Bonds. Obtenido de <https://socialfinance.org/product/career-impact-bonds/>

Social Finance UK & Fundación Empresarios por la Educación. (2021). Evolución del Ecosistema de Pago por Resultados en Colombia: Estudio de Caso. Obtenido de <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2021/06/Evoluci%C3%B3n-del-ecosistema-de-pago-por-resultados-en-Colombia-Estudio-de-Caso.pdf>

Universidad EAFIT (2023). Inversionistas BIS en Colombia. Estudio sobre la experiencia de los inversionistas en el marco del programa de Bonos de Impacto Social en Colombia. Financiación: SIBs.CO, Fundación Corona, BID Lab, Programa de Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) de la Embajada Suiza en Colombia.

Uribe, D. (2022). Congreso de pago por Resultados. Bogotá.



Un programa de

