

INNOVACIÓN E IMPACTO **POR LA INFANCIA** VULNERABLE EN COLOMBIA

Hacer que cada peso cuente por la niñez y adolescencia

Estrategia de UNICEF Colombia
para la financiación basada en resultados

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Representante

Tanya Chapuisat

Representante adjunta

Anna Azaryeva Valente

Equipo Técnico

UNICEF Colombia:

Adriana Carolina Cuevas - Especialista Inclusión Social

Pedro Baracaldo - Oficial Política Social

Juan Guillermo Alba – Oficial Política Social

Amplo- Kaya:

David R. Sánchez, Socio Director

Antonio Jaramillo, Gerente

Juana Celis, Asociada

Carolina Gómez, Asociada

Carlos Arciniegas, Analista

Bogotá, noviembre 2025

Nota: En la elaboración de este documento se contó con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, utilizadas exclusivamente para fortalecer la redacción y la organización de contenidos. El desarrollo conceptual y el análisis técnico son de autoría y validación del equipo técnico responsable.

Financiar con resultados es creer en el futuro: que **cada peso invertido se convierta en un derecho garantizado** y en más oportunidades para la niñez y la adolescencia en Colombia.

www.unicef.org

Contenido

Página

■ Resumen ejecutivo	6
■ Introducción: por qué necesitamos invertir mejor en la niñez	8
1. Marco de política para la financiación por resultados en la niñez y adolescencia	9
1.1 Mandato de UNICEF y Observación General número 19	9
1.2 Declaración de Sevilla sobre financiación para el desarrollo	11
1.3 Inversión con lentes de niñez	12
1.4 Marco nacional: derechos de la niñez y política de pago por resultados en Colombia	14
■ 2. Marco conceptual del ecosistema de pago por resultados para la niñez y adolescencia	16
2.1 ¿Qué entendemos por ecosistema de pago por resultados para la niñez?	16
2.2 Componentes y pilares del ecosistema en Colombia	17
2.3 Actores y roles en el ecosistema colombiano	19
2.4 Principios para diseñar mecanismos de pago por resultados centrados en la niñez	21
■ 3. Avances y estudios de caso: mecanismos que ya benefician a niñas, niños y adolescentes	22
3.1. Evolución reciente del pago por resultados en Colombia	22
3.2. Experiencias internacionales con impacto en la niñez	23
3.3. Experiencias y capacidades en Colombia con impacto directo o transferible a la niñez	25
3.4. Lecciones aprendidas para continuar fortaleciendo un ecosistema de pago por resultados para la niñez y adolescencia	27
■ 4. Estrategia de UNICEF Colombia para fortalecer el ecosistema de pago por resultados para la niñez	29
4.1 Propósito y población prioritaria	29
4.2 Rol de UNICEF en el ecosistema	30
4.3 Líneas de acción estratégicas	31
4.4 Asistencia técnica territorial para aterrizar el enfoque	34

Contenido

Página

■ 5. Llamado a la acción: cinco compromisos clave para que cada peso cuente por la niñez	36
5.1 Cinco compromisos para el ecosistema nacional	36
5.2 Invitación a cada grupo de actores	38
■ Conclusiones	40
■ Bibliografía	42



© UNICEF/UN04379865ifontes

Resumen Ejecutivo

Con esta estrategia, en UNICEF Colombia buscamos fortalecer el ecosistema de pago por resultados y de inversión de impacto en el país, poniendo en el centro a las niñas, niños y adolescentes que viven en pobreza, exclusión o alta vulnerabilidad. Nuestra intención es clara: que sean reconocidos como un grupo de interés prioritario en las decisiones de inversión pública y privada, y que cada peso invertido en políticas y programas sociales se traduzca en cambios reales, medibles y sostenibles en su bienestar, especialmente en los territorios con mayores brechas.

Partimos de una convicción sencilla pero poderosa: invertir en la niñez no es un gasto, es la forma más inteligente de construir desarrollo. Cuando un país protege la salud y la nutrición de sus niñas y niños, garantiza aprendizajes en escuelas inclusivas, seguras y de calidad, y los protege de la violencia, no solo está cumpliendo con sus obligaciones en derechos humanos; también siembra

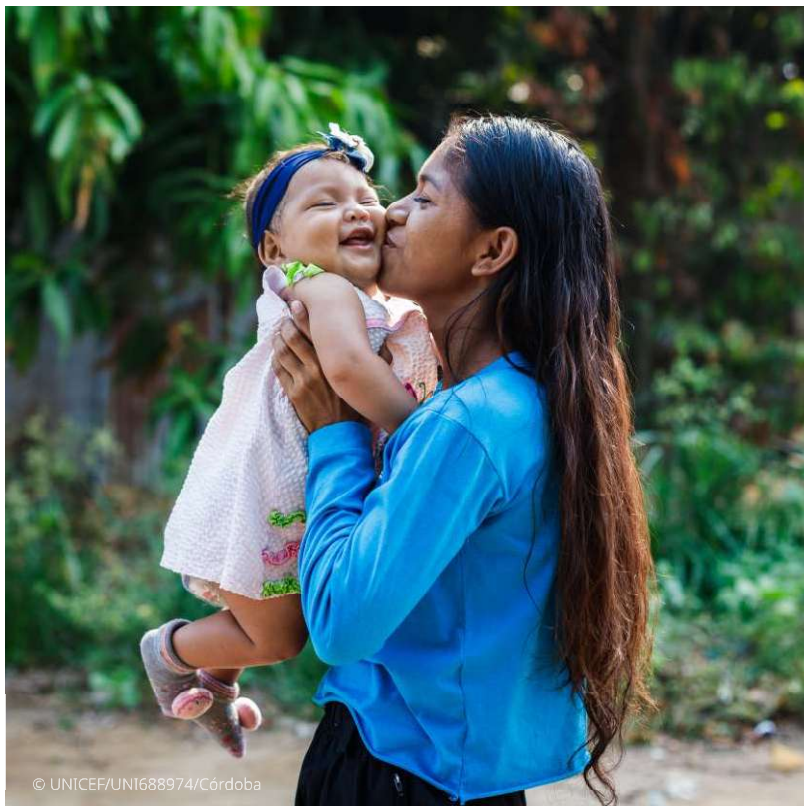
productividad futura, reduce los costos asociados a la pobreza y fortaleciendo la cohesión social. Por eso insistimos en que priorizar a la niñez más excluida es una de las decisiones más transformadoras que puede tomar cualquier actor del ecosistema.

Al mismo tiempo, sabemos que no se trata solo de invertir más, sino de invertir mejor. Queremos pasar de hablar de “ejecución presupuestal” a hablar de resultados concretos en la vida de las niñas, niños y adolescentes. Eso implica que los recursos públicos, privados y de cooperación se orienten a metas claras en acceso, permanencia y calidad educativa; en prevención de la desnutrición; en protección frente a diferentes formas de violencia; y en bienestar emocional, y que todo ello se mida a través de indicadores confiables. El pago por resultados nos ayuda justamente a alinear incentivos, aprender de lo que funciona y corregir de manera temprana aquello que no está generando el impacto esperado.

Colombia ya cuenta con un ecosistema de Pago por resultados en marcha, con aprendizajes valiosos que se pueden aprovechar. El país ha sido pionero en el diseño de Bonos de Impacto Social, en la creación de un Fondo de Pago por Resultados y en la adopción de una política nacional de Pago por resultados. También se han desarrollado experiencias a nivel territorial y sectorial en empleo, educación y otros campos. La oportunidad, entonces, es orientar esta capacidad ya instalada hacia la garantía de derechos de la niñez y la adolescencia, con especial énfasis en quienes viven en contextos de mayor pobreza, ruralidad, discriminación o violencia.

Sobre esta base, la estrategia de UNICEF Colombia busca fortalecer el ecosistema de Pago por resultados a través de cinco líneas estratégicas: construir una visión compartida sensible a la niñez; consolidar el marco institucional y de gobernanza; desarrollar portafolios de mecanismos de Pago por resultados orientados a la infancia; fortalecer datos, evidencia y capacidades; y diseñar un fondo de resultados para la niñez vulnerable. Un elemento central de esta estrategia es la asistencia técnica territorial, que busca acompañar a los gobiernos territoriales en la formulación y gestión de proyectos de inversión - incluyendo esquemas de resultados - alineados con las prioridades de la niñez y la adolescencia con mayores brechas.

La invitación es a trabajar conjuntamente para que, en Colombia, cada peso cuente de verdad por la niñez.



© UNICEF/UNI688974/Córdoba

También hacemos un **llamado a la acción dirigido a todos los actores del ecosistema:** Estado, sector privado, fundaciones, cooperación, banca, academia, sociedad civil y comunidades. En este cierre se plantean cinco compromisos concretos para que la niñez y la adolescencia en mayor situación de vulnerabilidad sean reconocidas como prioridad explícita de la inversión de impacto y del pago por resultados; para que cada peso se vincule a metas verificables de bienestar infantil; y para que las capacidades técnicas y la gobernanza del ecosistema se fortalezcan de manera sostenida.

Introducción

Por qué necesitamos invertir mejor en la niñez

Esta estrategia parte de una convicción sencilla pero contundente: **invertir en niñas, niños y adolescentes no es un gasto, es una de las palancas más poderosas de desarrollo.**

Cuando un país sitúa el bienestar infantil en el centro de sus decisiones, sienta las bases para construir sociedades más justas, más prósperas y resilientes, capaces de romper los ciclos intergeneracionales de pobreza y exclusión. Garantizar que cada niña y cada niño pueda crecer sano, aprender, estar protegido y desarrollarse plenamente no solo es una obligación en derechos humanos; es también una apuesta inteligente para el futuro económico y social de Colombia.

Sin embargo, el llamado tradicional a lograr “más presupuesto para la niñez” ya no es suficiente. La magnitud y la complejidad de los desafíos —brechas de aprendizaje, desnutrición, violencias, exclusión de niñas, niños y adolescentes con discapacidad, desigualdades territoriales y de género— exige **transformar la manera en que financiamos el desarrollo social.**

No se trata solo de gastar más, sino de **invertir mejor**: que cada peso se traduzca en resultados medibles de acceso, permanencia y calidad en educación; en salud y nutrición oportuna; en protección frente a la violencia; en bienestar emocional; y en oportunidades reales de participación y autonomía. Al mismo tiempo, sabemos que no podemos depender únicamente de recursos públicos. Para cerrar las brechas que hoy afectan a la niñez más vulnerable, es indispensable construir alianzas estratégicas entre gobiernos, sector privado,

fundaciones, cooperación internacional y comunidades, capaces de compartir riesgos, alinear incentivos y movilizar capital adicional hacia metas claras de bienestar infantil.

En Colombia, UNICEF ha acompañado desde 2017 a entidades del gobierno nacional en el diseño de estudios y mecanismos que vinculan los desembolsos a resultados verificables, como fue el diseño de un piloto para fortalecer los resultados en el desarrollo integral infantil en la primera infancia, o en la identificación de elementos clave para la factibilidad de programas de protección infantil y la exploración de instrumentos de financiación innovadora para la financiación de la agenda de desarrollo sostenible del país (Centro Nacional de Consultoría, 2021).

Estas experiencias han demostrado que es posible innovar en la forma de financiar políticas sociales, aprender de los datos y ajustar los modelos para lograr más impacto con los recursos disponibles.

Sobre esta base, UNICEF presenta ahora una estrategia que busca fortalecer un ecosistema nacional de inversión de impacto y financiación basada en resultados, en el que la niñez y adolescencia más pobre y vulnerable sea reconocida como grupo de interés prioritario y en el que cada peso invertido genere resultados tangibles, sostenibles y medibles (UNICEF, 2025). El propósito último es transformar de manera real las condiciones de vida de niñas, niños y adolescentes, especialmente en los territorios con mayores brechas.

1

Marco de política para la financiación por resultados la niñez y adolescencia

El punto de partida de esta estrategia es reconocer que la forma en que un país decide financiar el desarrollo tiene efectos directos sobre la vida de niñas, niños y adolescentes. No se trata únicamente de cuánto se invierte, sino de cómo, para qué y con qué criterios se asignan y se ejecutan los recursos. El marco de política que orienta la financiación por resultados para la niñez y la adolescencia se construye, por un lado, a partir de los compromisos internacionales en materia de derechos humanos y de financiación para el desarrollo y, por otro, de los avances normativos y programáticos de Colombia en protección integral de la infancia y en innovación financiera.

1.1 Mandato de UNICEF y Observación General número 19

UNICEF es el organismo de las Naciones Unidas encargado de promover y proteger los derechos de niñas, niños y adolescentes en todo el mundo (UNICEF). Su mandato no se limita a implementar proyectos o programas; incluye también acompañar a los Estados en la tarea de traducir la Convención sobre los Derechos del Niño en políticas públicas, marcos normativos y presupuestos que sean coherentes con esos derechos. Esto significa trabajar no solo en el “qué” se hace, sino en el “cómo se financia” aquello que se hace (ONU, 1980).

La Observación General número 19 del Comité de los Derechos del Niño profundiza precisamente en esta dimensión (ONU, 2016). Allí se afirma que no hay derechos sin presupuesto: si los Estados no destinan recursos suficientes y sostenibles, los derechos reconocidos en los tratados internacionales corren el riesgo de quedarse en el papel.

La Observación enfatiza que los recursos públicos dirigidos a la niñez deben ser (ONU,2016):

Suficientes

Es decir, de una magnitud compatible con la realización progresiva de los derechos, y no residuales o discrecionales.

Equitativos

Orientados a cerrar brechas y a priorizar a niñas, niños y adolescentes en situación de mayor vulnerabilidad o exclusión.

Eficientes

Utilizados de manera que maximicen el impacto en bienestar infantil y reduzcan el despilfarro, la duplicidad y las ineficiencias.

Transparentes y participativos

De modo que la sociedad pueda conocer cómo se asignan y ejecutan los recursos, y participar en su seguimiento.

La Observación General número 19, además, insiste en que el enfoque de derechos de la niñez debe estar presente en todas las fases del ciclo presupuestario: en la planificación, la formulación, la aprobación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del presupuesto (ONU,2016). En cada una de estas fases, los gobiernos deberían preguntarse de forma sistemática: ¿cómo afectan estas decisiones a las niñas, niños y adolescentes?, ¿quiénes ganan y quiénes quedan por fuera?, ¿se está reduciendo o ampliando la desigualdad?

En este sentido, la Observación llama a incorporar de manera explícita análisis de impacto en la niñez en las decisiones de gasto, con especial atención a los grupos más

excluidos: niñas y niños con discapacidad, comunidades étnicas, población rural dispersa, familias migrantes, niñas, niños y adolescentes víctimas del conflicto armado, entre otros (ONU,2016). La idea es que las decisiones de financiamiento no sean neutras, sino conscientes de los efectos diferenciados que producen.

Este marco es clave para entender la financiación basada en resultados. Los esquemas que condicionan los desembolsos al logro de ciertos resultados pueden verse, a primera vista, como una simple innovación financiera. Sin embargo, leídos a la luz de la Observación General número 19, se convierten en herramientas de gobernanza: mecanismos que, bien diseñados, permiten vincular de manera más directa el uso de los recursos públicos y privados con mejoras verificables en el ejercicio de derechos.

Para que esto ocurra, es indispensable introducir salvaguardas de derechos humanos en todas las etapas del diseño e implementación de estos mecanismos: criterios claros de no discriminación, metas que no incentiven prácticas excluyentes o regresivas, sistemas de información que permitan monitorear resultados para los grupos más vulnerables, y espacios de participación donde las comunidades y las propias niñas, niños y adolescentes puedan expresar sus necesidades y evaluar los avances.

Así, el mandato de UNICEF y la Observación General número 19 convergen en una idea central: la financiación por resultados orientada a la infancia solo tiene sentido si contribuye a presupuestos más justos, más transparentes y efectivos, que reduzcan brechas y aceleren el cumplimiento de los derechos de todas las niñas y todos los niños.

1.2 Declaración de Sevilla sobre financiación para el desarrollo

La Declaración de Sevilla sobre financiación para el desarrollo surge en un contexto de crisis múltiples y entrelazadas: el impacto prolongado de la pandemia, el aumento de la deuda, la crisis climática, las desigualdades persistentes y las tensiones geopolíticas. Frente a este escenario, la Declaración plantea que los países necesitan una **nueva arquitectura financiera** que les permita responder a las necesidades sociales sin sacrificar la sostenibilidad ni la estabilidad macroeconómica (ONU,2025).

Entre sus mensajes principales, la Declaración enfatiza la necesidad de (ONU,2025):

- Reforzar la red de seguridad financiera mundial, de manera que los países puedan acceder a recursos oportunos para enfrentar choques y proteger a las poblaciones más vulnerables.
- Movilizar financiamiento sostenible, combinando recursos públicos, privados y de cooperación, y promoviendo instrumentos innovadores que canalicen capital hacia prioridades de desarrollo.
- Mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de los datos, tanto en las finanzas públicas como en las privadas, para que ciudadanos, inversionistas y organismos de control puedan evaluar si las promesas de impacto se cumplen en la realidad.
- Promover prácticas comerciales y financieras sostenibles, integrando criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones de inversión.



Vista desde la perspectiva de los derechos de la niñez, esta agenda global tiene varias implicaciones directas. En primer lugar, **la financiación para el desarrollo debe ofrecer espacio fiscal y financiero suficiente para invertir de manera sostenida en educación, salud, protección social y sistemas de cuidado**. En contextos de restricción fiscal, la infancia suele ser uno de los grupos que más resiente los recortes; la Declaración de Sevilla refuerza la necesidad de proteger y priorizar estas inversiones. En segundo lugar, **la promoción de instrumentos como bonos temáticos, fondos de impacto social, acuerdos de pago por resultados o esquemas de financiamiento combinado** abre oportunidades para canalizar capital adicional hacia programas que beneficien a niñas, niños y

adolescentes. No obstante, la Declaración también recuerda que estos instrumentos no son un fin en sí mismos: deben insertarse en una estrategia más amplia de desarrollo sostenible, con marcos regulatorios sólidos, mecanismos de medición rigurosos y reglas claras de transparencia (ONU,2025).

En tercer lugar, **la mejora en la medición del impacto y la calidad de los datos** es crucial para la niñez. Sin información desagregada por edad, sexo, discapacidad, territorio y otros factores, es imposible saber si las inversiones realmente están llegando a quienes más lo necesitan o si, por el contrario, están profundizando desigualdades. Para que la financiación basada en resultados cumpla su promesa, los resultados que se miden y se pagan deben ser relevantes para la infancia y estar respaldados por sistemas de información confiables.

La estrategia de UNICEF Colombia se alinea con estos compromisos globales al proponer un ecosistema nacional de pago por resultados y de inversión de impacto que sitúa a la niñez en el centro. Esto implica, en la práctica, que **las innovaciones financieras no se diseñan únicamente desde la lógica del rendimiento o de la eficiencia fiscal, sino también desde la lógica de los derechos, la equidad y el desarrollo humano (UNICEF,2022).**

1.3 Inversión con lentes de niñez

La inversión con lentes de niñez es un enfoque que invita a mirar todo el ciclo de inversión —desde la definición de la estrategia hasta la salida— preguntándose de manera explícita: ¿qué efectos tiene esta inversión sobre las niñas, los niños y los adolescentes?, ¿contribuye a mejorar su bienestar y expandir sus oportunidades, o corre el riesgo de profundizar

su exclusión? Este enfoque se articula en torno a tres componentes que se refuerzan mutuamente:

En primer lugar, **la estrategia**. Se trata de que las instituciones que invierten —sean públicas, privadas o de cooperación— definan de manera intencional objetivos relacionados con la niñez. Esto puede traducirse en la creación de líneas o fondos específicos para proyectos que benefician a niñas y niños, en la incorporación de metas de impacto infantil en las políticas de inversión institucional, o en la decisión de priorizar sectores como la educación, la salud, la nutrición, la protección frente a la violencia y los sistemas de cuidado. No se trata solo de evitar daños, sino de buscar activamente oportunidades para generar beneficios sostenibles en la vida de la infancia.



En segundo lugar, **el proceso**. La inversión con lentes de niñez implica integrar consideraciones sobre la infancia en todas las etapas del ciclo de inversión. En la fase de originación, implica analizar si las propuestas de proyectos identifican y atienden de manera adecuada las necesidades de niñas y niños, y si cuentan con teorías de cambio plausibles.

En la debida diligencia, supone evaluar riesgos específicos para la niñez y establecer medidas de mitigación. En la gestión y el monitoreo, exige utilizar indicadores de resultado relevantes, desagregados y medibles, y ajustar las intervenciones cuando los datos muestran que no se está llegando a las niñas y niños más excluidos. Finalmente, en la salida, invita a considerar la sostenibilidad de los logros alcanzados y el posible impacto de la retirada del capital.

En tercer lugar, **la contribución**. Más allá del capital financiero, muchos inversionistas cuentan con capacidades, influencia y redes que pueden ponerse al servicio de la niñez. La inversión con lentes de niñez propone aprovechar estos activos para fortalecer el campo: apoyar la generación de evidencia, participar en espacios de coordinación y aprendizaje, compartir estándares y buenas prácticas, y contribuir a la creación de marcos regulatorios que faciliten la inversión responsable en proyectos que benefician a niñas, niños y adolescentes.

Este enfoque recuerda, además, que los costos de excluir a la niñez son altísimos.

Cada niña o niño que no accede a servicios esenciales de salud, educación o protección, o que crece en contextos de violencia y pobreza extrema, no solo ve vulnerados sus derechos fundamentales, sino que arrastra consecuencias a largo plazo para su bienestar, su productividad y su participación social (UNICEF). Cuando estas trayectorias de exclusión se acumulan, los efectos se sienten en el conjunto de la economía y de la sociedad: crecimiento más lento, menor cohesión social, mayores costos en sistemas de seguridad y salud, y menor capacidad de innovación (CEPAL, 2017).

Al mismo tiempo, diversos análisis muestran que movilizar una fracción relativamente pequeña del financiamiento global que hoy no está alineado con el desarrollo sostenible hacia proyectos que benefician a la infancia podría cerrar brechas críticas y generar impactos transformadores para niñas y niños en todo el mundo (APC Colombia, 2024). **En otras palabras, ajustar el rumbo de una parte del capital disponible puede marcar una diferencia enorme en la vida de millones de niñas y niños.** En este contexto, la inversión con lentes de niñez se conecta de manera directa con la financiación basada en resultados.

Cuando los esquemas de pago por resultados se diseñan utilizando este enfoque, el mensaje es claro: cada peso invertido debe contar doble, generando al mismo tiempo impacto social en la vida de la infancia y retornos económicos sostenibles que permitan escalar y replicar las soluciones más efectivas. La estrategia de UNICEF Colombia asume este doble objetivo como un principio orientador.

1.4 Marco nacional: derechos de la niñez y política de pago por resultados en Colombia

Colombia ha construido, a lo largo de las últimas décadas, un marco normativo sólido para la protección de la niñez. La Constitución Política reconoce a las niñas, niños y adolescentes como sujetos de derechos prevalentes y establece la obligación de la familia, la sociedad y el Estado de asistirlos y protegerlos de manera integral (Constitución Política de Colombia, 1991). El Código de Infancia y Adolescencia desarrolla estos principios y los traduce en mandatos concretos para las instituciones responsables de garantizar derechos (Congreso de la República, 2006). La Ley de Primera Infancia y otras normas sectoriales han reforzado esta visión, incorporando enfoques de integralidad, progresividad y corresponsabilidad entre niveles de gobierno y sectores (Congreso de la República, 2016).

Paralelamente, el país ha avanzado en la construcción de un marco de política para la financiación basada en resultados. El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 incorpora de manera explícita la promoción de mecanismos innovadores de financiamiento orientados por resultados, con el propósito de mejorar la eficiencia y la efectividad del gasto social (DNP, 2022). Este plan reconoce que, para cerrar brechas, no basta con aumentar los recursos; es necesario también mejorar la calidad del gasto y la alineación entre recursos, metas y resultados.

En esta misma línea, el documento CONPES 4067 (DNP, 2021) establece la Política Nacional de Pago por Resultados. Esta política se propone eliminar barreras legales, presupuestales y operativas que dificultan la



© UNICEF/UN0776116/Mendez

adopción de esquemas en los que el desembolso de recursos se vincula al logro de resultados previamente acordados (DNP, 2021). Entre otros aspectos, promueve la creación de figuras contractuales adaptadas a este tipo de mecanismos, incentiva la articulación entre entidades públicas y privadas, y plantea la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas para diseñar, implementar y evaluar estos esquemas (DNP, 2021).

Como parte de estos avances, se creó el Fondo Nacional de Pago por Resultados, que operó hasta 2023 como un vehículo para gestionar recursos provenientes del gobierno nacional, la cooperación internacional y el sector privado, y para apoyar proyectos basados en resultados en diferentes sectores y territorios. Aunque este fondo tuvo una vigencia limitada, dejó aprendizajes importantes sobre la manera de articular actores, movilizar recursos y gestionar proyectos en este campo.

Además, algunos territorios han dado pasos significativos en la institucionalización de este enfoque. Un ejemplo es el Acuerdo 927 de 2024 en Bogotá, que incorpora el enfoque de pago

por resultados en la gestión distrital, incluyendo contratos basados en desempeño para jardines infantiles y otras intervenciones sociales. Estas experiencias muestran que es posible adaptar la lógica de los resultados al nivel local, con un énfasis particular en programas dirigidos a la niñez.

El desafío, a partir de este punto, ya no es crear desde cero, sino aprovechar y alinear este marco habilitante con la agenda de derechos de la niñez. Ello implica varias tareas:

- Asegurar que las políticas y los instrumentos de pago por resultados incluyan de manera explícita a la niñez y la adolescencia como prioridades de la inversión social y de la innovación financiera.
- Incorporar indicadores de resultado relevantes para la infancia en los proyectos y portafolios que se estructuren bajo este enfoque, de modo que se pueda verificar si los recursos están efectivamente mejorando el bienestar de niñas y niños, y no solo generando ahorros o eficiencia administrativa.
- Fortalecer las capacidades de gobiernos nacionales y territoriales para diseñar y gestionar proyectos de inversión social que combinen los instrumentos de financiación tradicional (como los proyectos de inversión pública y las regalías) con elementos de pago por resultados, manteniendo siempre la perspectiva de derechos de la niñez.
- Garantizar que las voces de niñas, niños, adolescentes y sus familias estén presentes en la definición de prioridades, en el seguimiento y en la evaluación de los proyectos que se financian bajo estos esquemas.

En síntesis, Colombia cuenta hoy con un andamiaje normativo y de política que ofrece condiciones favorables para consolidar un ecosistema de financiación basada en resultados. La tarea que se propone esta estrategia es contribuir a que ese ecosistema incorpore con claridad y de forma estructural la prioridad de la niñez y la adolescencia, de manera que la innovación financiera se convierta en una herramienta efectiva para cerrar brechas y garantizar derechos, y no solo en un ejercicio técnico desconectado de las realidades de las niñas y los niños que el país se ha comprometido a proteger.

2

Marco conceptual del ecosistema de pago por resultados para la niñez y adolescencia

El fortalecimiento de la financiación de los programas sociales dirigidos a niñas, niños y adolescentes no depende solo de crear instrumentos financieros novedosos. Requiere construir un ecosistema de pago por resultados: un entorno de reglas, capacidades, prácticas y relaciones entre actores que hace posible que los recursos públicos, privados y de cooperación se asignen y se desembolsen con base en resultados concretos y verificables en la vida de la niñez, y no únicamente en la ejecución de actividades.

La financiación basada en resultados se concibe, en este marco, como una forma de inversión de impacto que busca incrementar la eficiencia, la efectividad y la transparencia del gasto social, al tiempo que atrae actores privados y filantrópicos dispuestos a complementar los recursos disponibles para cerrar el déficit de financiación en la agenda de desarrollo social y sostenible.

Cuando este ecosistema se orienta a la niñez, debe funcionar bajo un principio rector muy claro: **ningún mecanismo financiero puede justificar retrocesos en derechos.**

Los incentivos deben alinearse con la equidad, la no discriminación y el interés superior del niño, asegurando que las intervenciones lleguen de manera prioritaria a las niñas y los niños con mayores barreras de acceso.

2.1 ¿Qué entendemos por ecosistema de pago por resultados para la niñez?

Un ecosistema de pago por resultados para la niñez es el conjunto de condiciones institucionales, normativas, financieras, técnicas y culturales que permiten diseñar, implementar, medir y escalar mecanismos en los que los desembolsos de recursos se condicionan al logro de resultados verificables en la vida de niñas, niños y adolescentes.

No se trata solo de crear contratos innovadores o fondos especiales. Para que estos instrumentos funcionen realmente al servicio de la infancia, se necesita:

- **Voluntad política y liderazgo** en los niveles de decisión más altos, con la niñez como prioridad explícita.
- **Reglas claras y marcos legales habilitantes**, que permitan compatibilizar el pago por resultados con la normatividad presupuestal, fiscal y de control.
- **Capacidades técnicas, datos y sistemas de monitoreo**, que hagan posible formular buenas teorías de cambio, definir indicadores pertinentes para la niñez y contar con mecanismos confiables de verificación.
- **Actores articulados con roles definidos**, con las entidades responsables de la política de infancia en un lugar central en el diseño, la conducción y la evaluación de los esquemas.
- **Una cultura de colaboración y foco en resultados**, compartida por sector público, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y cooperación internacional.

Cuando este ecosistema se orienta específicamente hacia la niñez y la adolescencia, implica que sistemas que ya lideran la agenda de infancia en el país -como el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y sus instancias territoriales- no pueden ser actores periféricos. Deben ser protagonistas en la definición de prioridades, en la estructuración de los mecanismos y en el seguimiento de los resultados, en articulación con los ministerios y

entidades territoriales responsables de educación, salud, protección social, nutrición, igualdad y cuidado.

2.2 Componentes y pilares del ecosistema en Colombia

En Colombia, el ecosistema de pago por resultados puede entenderse a partir de cinco pilares interrelacionados. Cada uno incluye instituciones que ya lideran la agenda de infancia y que, por tanto, deben jugar un rol fundamental en la construcción de este enfoque.

Primer Pilar: Marco normativo y presupuestal

Este pilar brinda el soporte legal y operativo para los mecanismos de pago por resultados centrados en la niñez. Se fundamenta en la Constitución Política de 1991, que reconoce a las personas menores de 18 años como titulares de derechos prevalentes, y en el Código de la Infancia y la Adolescencia, que asigna la protección integral de niñas, niños y adolescentes a la familia, la sociedad y el Estado.

Sobre esta base se apoyan las políticas de primera infancia, infancia y adolescencia, los lineamientos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, del Ministerio de Educación Nacional, del Ministerio de Salud y Protección Social, del Departamento para la Prosperidad Social y de las entidades territoriales. Herramientas como el trazador presupuestal de niñez y los sistemas de información de inversión pública permiten registrar y seguir los recursos destinados a estas políticas, visibilizar brechas e identificar oportunidades para vincular una mayor proporción del gasto a resultados verificables en bienestar infantil.

Uno de los desafíos centrales de este pilar es conciliar la naturaleza plurianual de muchos mecanismos de pago por resultados —que suelen requerir horizontes de tres a cinco años— con el principio de anualidad que rige el presupuesto público. Abordar esta tensión exige soluciones normativas y operativas construidas de manera conjunta entre las entidades rectoras de infancia, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y los órganos de control, para que la innovación financiera tenga viabilidad jurídica y sostenibilidad.

Segundo Pilar: Institucionalidad y gobernanza

El segundo pilar se refiere a las estructuras de coordinación y toma de decisión que permiten que las normas se traduzcan en acción.

El Sistema Nacional de Bienestar Familiar ocupa aquí un lugar central como entramado de agentes e instancias responsables de garantizar la protección integral y el fortalecimiento familiar. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como ente rector y coordinador, tiene un rol estratégico en la orientación de los mecanismos de pago por resultados hacia las prioridades de la niñez.

Compartiendo este pilar se encuentran el Departamento Nacional de Planeación —rector de la planeación del desarrollo y de la política nacional de pago por resultados—, el Departamento para la Prosperidad Social, los ministerios sectoriales con mandato directo en derechos de la niñez (educación, salud, trabajo, igualdad, deporte, cultura), así como gobernaciones y alcaldías que materializan las políticas en el territorio.

Una estrategia nacional de pago por resultados requiere liderazgo político de alto nivel (Presidencia o Departamento Nacional de Planeación) y una articulación estrecha con el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, para que la niñez sea una prioridad explícita y transversal, y no un tema sectorial más.

Tercer Pilar: Arquitectura financiera

El tercer pilar agrupa los instrumentos y vehículos que hacen posible movilizar recursos bajo lógica de resultados. Incluye los bonos de impacto social, los fondos de pago por resultados, los contratos basados en desempeño, las transferencias basadas en desempeño entre niveles de gobierno y otros esquemas de financiación combinada que articulan capital público, privado y de cooperación.

Desde la perspectiva de la niñez, este pilar implica no solo diseñar vehículos técnicamente sólidos, sino **alinearlos con las prioridades de infancia y adolescencia**: desarrollar fondos temáticos para educación, nutrición, protección y cuidado; incorporar indicadores de resultado relevantes (asistencia, permanencia, aprendizajes, reducción de desnutrición, disminución de violencias, inclusión de niñez con discapacidad); y prever mecanismos para que entidades como ICBF, ministerios y gobiernos territoriales puedan actuar como pagadores de resultados de manera clara y predecible.

Cuarto Pilar:

Capacidades técnicas, datos y sistemas de información

El cuarto pilar está compuesto por las capacidades técnicas para diseñar teorías de cambio, definir indicadores, modelar escenarios financieros y operar sistemas de monitoreo y evaluación; así como por la calidad de los datos disponibles sobre la situación de la niñez.

Para que los mecanismos de pago por resultados beneficien efectivamente a la niñez más excluida **se necesitan sistemas de información que permitan desagregar datos por edad, sexo, discapacidad, territorio, etnia, condición migratoria y situación de pobreza**, entre otras variables. La articulación con el DANE, el DNP, el ICBF, los ministerios y las secretarías territoriales es clave para fortalecer esta infraestructura de datos y garantizar que los indicadores usados en los esquemas de resultados reflejen las brechas reales que se quieren cerrar.

Este pilar incluye también la capacidad de evaluar independientemente los resultados y de alimentar ciclos de aprendizaje continuo, de manera que los proyectos puedan ajustarse tempranamente cuando los datos muestran que no se están logrando los cambios esperados en la vida de niñas, niños y adolescentes.

Quinto Pilar:

Cultura y participación comunitaria

El quinto pilar es menos visible, pero decisivo: la cultura institucional y social en torno a la gestión por resultados, la colaboración y la rendición de cuentas. Un ecosistema de pago por resultados robusto requiere confianza entre actores, apertura a la innovación, disposición a

reconocer errores y a corregir el rumbo, así como valores compartidos en torno a la transparencia y la ética del cuidado hacia la niñez.

En este pilar, la participación de comunidades, familias, niñas, niños y adolescentes es esencial. Involucrarlos en el diseño, implementación y seguimiento de los programas no solo mejora la pertinencia de las intervenciones, sino que contribuye a legitimar los esquemas de pago por resultados y a asegurar que los indicadores escogidos representen transformaciones que las propias comunidades consideran significativas.

2.3 Actores y roles en el ecosistema colombiano

El ecosistema de pago por resultados para la niñez en Colombia se construye a partir de la interacción entre dos grandes grupos de actores: **habilitantes y operativos**.

Actores habilitantes

Son las instituciones que cuentan con mandato, legitimidad y capacidades para activar y sostener el enfoque de pago por resultados con perspectiva de derechos de la niñez. No participan necesariamente en la operación cotidiana de los mecanismos, pero sí crean las condiciones para que estos existan y se mantengan. Cumplen, entre otras, las funciones de:

- **Custodiar el enfoque de derechos de la niñez**, asegurando que los diseños financieros se alineen con la Convención sobre los Derechos del Niño y con la normativa nacional.

■ **Definir marcos de política y lineamientos técnicos** que orienten el uso de mecanismos de pago por resultados en programas sociales.

■ **Generar y difundir evidencia**, metodologías y estándares que faciliten el diseño y la evaluación de proyectos.

■ **Articular agendas nacionales y territoriales**, conectando a entidades públicas, sector privado, cooperación internacional y sociedad civil.

Entre estos actores se destacan: el ICBF, el DNP, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento para la Prosperidad Social, ministerios sectoriales, gobernaciones, alcaldías y UNICEF, junto con organismos multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF) y fundaciones empresariales que apoyan pilotos, financian asistencia técnica y movilizan recursos.

UNICEF, en particular, combina un mandato como custodio de la Convención de los Derechos del Niño, presencia multinivel y multisectorial, y capacidad de articulación con actores públicos y privados, lo que le permite asumir un rol de orquestador y facilitador del ecosistema: acompaña técnicamente, genera evidencia, impulsa espacios de coordinación y aboga para que la niñez sea prioridad explícita en la agenda de inversión de impacto y pago por resultados.

Actores operativos

Son quienes hacen que los mecanismos de pago por resultados funcionen en la práctica. Incluyen: inversionistas de impacto, intermediarios, proveedores de servicios, evaluadores independientes, entidades

pagadoras de resultados y, por supuesto, las propias niñas, niños y adolescentes y sus familias como participantes y titulares de derechos.

En términos generales:

■ **Inversionistas de impacto** (fondos, fundaciones, banca de desarrollo) aportan capital inicial y asumen parte del riesgo financiero.

■ **Intermediarios** (por ejemplo, plataformas especializadas en resultados) estructuran los mecanismos, movilizan capital y gestionan los flujos de información.

■ **Proveedores de servicios** (ONG, fundaciones, operadores privados, instituciones públicas) ejecutan las intervenciones en educación, salud, nutrición, protección o cuidado.

■ **Evaluadores independientes** (universidades, centros de investigación, firmas especializadas) verifican si se cumplieron los resultados.

■ **Gobiernos nacionales y territoriales** actúan como pagadores de resultados, liberando recursos solo cuando las metas acordadas se alcanzan.

Identificar estos actores en cada territorio, así como los proyectos susceptibles de ser estructurados bajo lógica de pago por resultados, es un paso clave para activar pilotos y escalar experiencias exitosas con foco en la niñez.

2.4 Principios para diseñar mecanismos de pago por resultados centrados en la niñez

Más allá de los instrumentos y los actores, un ecosistema de pago por resultados orientado a la niñez requiere **principios claros** que guíen el diseño, la implementación y la evaluación de los mecanismos.

Desde la perspectiva técnica del financiamiento por resultados, destacan cuatro principios centrales: transparencia, corresponsabilidad, impacto y evidencia:

- **Transparencia:** los pagos se realizan con base en resultados medidos y verificables, lo que aumenta la confianza entre sectores y permite a la ciudadanía conocer qué se financia y con qué efectos.
- **Corresponsabilidad:** los diferentes actores comparten riesgos y beneficios; nadie carga en solitario con el éxito o el fracaso del proyecto, lo que favorece la colaboración público-privada.
- **Impacto:** la meta es generar cambios sostenibles en la vida de las personas; los indicadores de resultado se conectan con el ejercicio efectivo de derechos de la niñez.
- **Evidencia:** la gestión se apoya en datos y resultados, no solo en percepciones; los proyectos se ajustan con base en lo que muestran los sistemas de información y las evaluaciones.

A estos principios se suman los derivados del enfoque de derechos de la niñez:

- **Interés superior del niño:** ningún incentivo financiero puede justificar prácticas que

excluyan, discriminen o condicionen indebidamente el acceso a derechos.

- **Equidad y no discriminación:** los mecanismos deben priorizar a niñas, niños y adolescentes con mayores barreras, incluyendo niñez con discapacidad, comunidades étnicas, población rural, migrante y víctimas del conflicto armado.
- **Enfoque de curso de vida e integralidad:** las intervenciones deben articular sectores (salud, nutrición, educación, protección, cuidado, inclusión) y etapas (primera infancia, infancia, adolescencia y transición a la vida adulta).
- **Participación y rendición de cuentas:** se deben generar espacios donde niñas, niños, adolescentes, familias y comunidades puedan expresar sus necesidades, revisar los avances y exigir explicaciones sobre el uso de los recursos.

Cuando estos principios se traducen en contratos, fondos o acuerdos de desempeño, el pago por resultados deja de ser solo una innovación financiera y se convierte en una herramienta de gobernanza al servicio de la garantía de derechos de la niñez: cada actor conoce su responsabilidad, cada peso tiene un destino transparente y cada resultado alimenta el aprendizaje para el siguiente proyecto.

3

Avances y estudios de caso: mecanismos que ya benefician a niñas, niños y adolescentes

3.1 Evolución reciente del pago por resultados en Colombia

En menos de una década, Colombia pasó de explorar el pago por resultados como una innovación aislada a construir un ecosistema con reglas, actores y experiencias concretas. El punto de partida estuvo en la creación del programa SIBs.CO en 2016, liderado por Fundación Corona con apoyo de la cooperación suiza y del BID Lab, que permitió estructurar los primeros bonos de impacto social en el país y formar una comunidad técnica alrededor de este enfoque.

A partir de allí se puso en marcha una secuencia de hitos: el diseño y operación de varios bonos de impacto social en inclusión laboral, el desarrollo de contratos basados en desempeño en programas de empleo y formación, y la propuesta de un fondo de pago por resultados como plataforma para escalar estos mecanismos. Este proceso fue acompañado por la construcción

de una política nacional de pago por resultados, plasmada en el documento de política CONPES 4067 y en los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación, que dieron un marco más estable para experimentar con estos instrumentos en el campo social (DNP, 2021).

El informe “Más Pago por Resultados”, elaborado por un consorcio de instituciones liderado por Fedesarrollo, SIBs.CO y otros aliados, recoge y analiza este recorrido. El documento muestra cómo los mecanismos de pago por resultados han permitido introducir incentivos al desempeño en programas de empleo como Empléate, vincular a inversionistas privados en bonos de impacto social y probar esquemas de contratación basada en resultados con operadores sociales. También identifica aprendizajes sobre diseño de indicadores, distribución de riesgos, verificación independiente y rol de los

verificación independiente y rol de los intermediarios, así como los desafíos normativos, técnicos y culturales que aún persisten.

En paralelo, se ha ido consolidando una comunidad de práctica que integra entidades públicas (Departamento para la Prosperidad Social, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ministerios y gobiernos locales), fundaciones empresariales, organismos multilaterales y centros de investigación. Esta red ha sido clave para adaptar modelos globales a la realidad colombiana y, al mismo tiempo, para poner sobre la mesa una pregunta central: ¿cómo hacer que estos mecanismos, que ya han probado su utilidad en empleo y en otros sectores, se orienten explícitamente a garantizar derechos de niñas, niños y adolescentes?

La estrategia de UNICEF Colombia parte de este punto: no se trata de empezar de cero, sino de aprovechar el camino recorrido, las capacidades acumuladas y las recomendaciones de “Más Pago por Resultados” para que el pago por resultados tenga, de manera explícita, rostro de infancia.

3.2 Experiencias internacionales con impacto en la niñez

A nivel global, la financiación basada en resultados ha dejado de ser un experimento marginal para convertirse en un instrumento utilizado por gobiernos, organismos multilaterales y alianzas público-privadas. Para la niñez, estas experiencias ofrecen ejemplos concretos de cómo vincular pagos a logros educativos, de salud, de protección y de ambiente sano, y son una fuente directa de aprendizaje para Colombia.



Educación: mejorar aprendizajes y permanencia escolar

El bono de impacto para el desarrollo “Educate Girls” en India es una referencia emblemática. A través de un esquema en el que inversionistas asumían el riesgo inicial y el pagador solo desembolsaba recursos si se cumplían metas verificadas, el programa logró aumentar la matrícula de niñas fuera de la escuela y mejorar los resultados en lectura y matemáticas en comunidades rurales.

La lógica fue simple pero poderosa: los pagos se activaban únicamente cuando un evaluador independiente confirmaba mejoras en matrícula y aprendizaje, lo que obligó a alinear la actuación de todos los actores con los resultados educativos, no con el número de talleres, materiales o visitas realizadas. Más recientemente, el Education Outcomes Fund –alojado en UNICEF– ha impulsado fondos de resultados en educación básica en países de África y Medio Oriente. La Sierra Leone Education Innovation Challenge, por ejemplo, articula recursos de donantes y gobierno para pagar por mejoras en aprendizaje de niñas y niños en escuelas

públicas, con metas diferenciadas para comunidades rurales y grupos tradicionalmente excluidos. En Rwanda, la iniciativa “Help Me Grow” busca transformar la educación y el desarrollo integral en la primera infancia, con un fondo de resultados que vincula pagos al acceso y calidad de servicios para niñas y niños de 3 a 6 años, incluyendo metas de participación de familias y mejoras en ambientes de aprendizaje (Education Outcomes Fund, 2025).

Aunque no están diseñados exclusivamente para discapacidad, estos modelos incorporan indicadores de inclusión (por ejemplo, reducción de brechas de aprendizaje entre estudiantes con y sin discapacidad, o aumento en el número de niñas y niños con discapacidad matriculados y que permanecen en la escuela), lo que ofrece pistas concretas sobre cómo estructurar mecanismos que premien la educación inclusiva, la provisión de apoyos y los ajustes razonables.

Salud y nutrición: resultados para madres, niñas y niños

En salud, diversos países han utilizado esquemas de pago por resultados para mejorar la atención materno-infantil. El caso de Gambia, donde se combinan incentivos a establecimientos de salud con pagos a comunidades, muestra que estos mecanismos pueden aumentar la cobertura de controles prenatales, partos institucionales y prácticas de nutrición adecuada, con efectos directos en la supervivencia y el desarrollo temprano.

De manera similar, el Fondo Mundial ha sistematizado experiencias de pago por resultados en salud en varios países, resaltando su potencial para ampliar cobertura de vacunación, tratamiento oportuno y adherencia

terapéutica, siempre que existan sistemas de información robustos y verificación independiente.

Estas experiencias son especialmente relevantes para Colombia, donde persisten brechas en mortalidad materna y neonatal, desnutrición crónica y acceso a servicios de salud para niñas, niños y adolescentes, en particular en territorios rurales, étnicos y fronterizos.

Protección, contextos humanitarios e inclusión de grupos vulnerables

El llamado “bono de impacto humanitario” del Comité Internacional de la Cruz Roja es un ejemplo de cómo se pueden usar instrumentos de resultado en contextos de crisis. En este caso, los pagos se vinculan a la expansión y mejora de servicios de rehabilitación física para personas afectadas por conflictos armados, incluidos niños y niñas. El modelo demuestra que, aun en entornos inestables, es posible establecer metas medibles y mecanismos de verificación que permitan canalizar recursos hacia servicios esenciales.

Para la agenda de niñez con discapacidad, estas experiencias sugieren la viabilidad de diseñar esquemas similares dirigidos a garantizar apoyos, rehabilitación y tecnologías de asistencia para niñas y niños con discapacidad, especialmente en contextos de conflicto, migración o desastres, donde el riesgo de exclusión se multiplica.

Derecho a un ambiente sano y sostenible

Por último, el uso de pagos por resultados en programas ambientales, como el programa Visión Amazonía y otros esquemas REDD+, muestra que se puede condicionar el desembolso de recursos a metas verificadas de conservación de ecosistemas y reducción de emisiones. Aunque estos mecanismos no están centrados exclusivamente en la niñez, sí tienen impactos directos sobre el derecho de niñas, niños y adolescentes a un ambiente sano, y ofrecen lecciones sobre cómo articular metas ambientales con indicadores sociales, incluyendo la participación de comunidades y la protección de poblaciones infantiles en territorios amazónicos y rurales.

En conjunto, estas experiencias internacionales demuestran que los esquemas basados en resultados son compatibles con la garantía de derechos de la niñez, siempre que integren principios de equidad, no discriminación y participación, y que pueden aplicarse a educación, salud, protección e incluso a la agenda ambiental con un enfoque de curso de vida.

3.3 Experiencias y capacidades en Colombia con impacto directo o transferible a la niñez

Colombia ya cuenta con un conjunto de experiencias que, aunque no siempre han sido diseñadas explícitamente con enfoque de niñez, ofrecen aprendizajes valiosos para estructurar mecanismos que beneficien de manera directa a niñas, niños y adolescentes.

Bonos de impacto social e inclusión laboral juvenil

La serie de bonos de impacto social implementados en el país –estructurados con apoyo de SIBs.CO y aliados– ha demostrado que es posible articular pagadores públicos, inversionistas de impacto y operadores sociales en torno a metas verificables de inclusión laboral. Programas como Empléate, del Departamento para la Prosperidad Social, han vinculado sus pagos a resultados en empleo formal, permanencia en el puesto de trabajo y atención a grupos prioritarios, entre ellos jóvenes, mujeres y personas con discapacidad.

Los datos muestran que, en sus primeras versiones, Empléate logró vincular a cerca de dos mil personas al empleo formal, con una alta participación de jóvenes de 18 a 29 años, mujeres y víctimas del conflicto armado. Más allá de la cifra, el mensaje de fondo es que el Estado solo pagaba cuando se verificaba que las personas se mantenían empleadas durante un periodo mínimo, lo que obligó a operadores y aliados a rediseñar sus estrategias de acompañamiento, formación y articulación con empresas.

Aunque se trata de un programa orientado al empleo adulto y juvenil, los aprendizajes que deja son directamente relevantes para la niñez: diseño de indicadores claros, verificación independiente, necesidad de información de calidad y distribución realista de riesgos entre entidades públicas, inversionistas y operadores. Además, al mejorar el ingreso y la estabilidad laboral de jóvenes y mujeres cuidadoras, estos esquemas contribuyen indirectamente al bienestar de niñas, niños y adolescentes en los hogares.

Contratación basada en desempeño en programas sociales

El informe “Más Pago por Resultados” documenta también el uso creciente de contratos basados en desempeño en políticas sociales, donde una parte del pago a operadores se condiciona al cumplimiento de metas de cobertura, calidad o resultados. En educación inicial, por ejemplo, algunas entidades territoriales han empezado a introducir criterios de desempeño en sus contratos con operadores de jardines infantiles o centros de desarrollo infantil, premiando la asistencia oportuna, la permanencia de niñas y niños y el cumplimiento de estándares de calidad.

Este tipo de contratos ofrece un terreno fértil para diseñar mecanismos específicos para la niñez: se pueden condicionar pagos a la identificación temprana de niñas y niños con discapacidad y a la provisión efectiva de apoyos y ajustes razonables; a la reducción de tiempos de espera para acceder a servicios de nutrición y salud; o al fortalecimiento de rutas de protección frente a la violencia, siempre con salvaguardas que eviten cualquier tipo de discriminación o exclusión de los casos más complejos.

Mecanismos de resultados en salud y nutrición

En el campo de la salud, Colombia y otros países de la región han empezado a utilizar esquemas de pago por resultados para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios. Experiencias documentadas por la Global Concessional Financing Facility, por ejemplo, muestran proyectos que vinculan desembolsos a mejoras en indicadores de atención materna, cobertura de servicios y eficiencia en el sistema. La desnutrición crónica siguen siendo altas.

de salud (Global Concessional Financing Facility). Aunque no se trata aún de mecanismos diseñados específicamente para infancia, ofrecen un precedente directo para avanzar hacia esquemas centrados en la salud y nutrición materno-infantil, especialmente en territorios donde la mortalidad en menores de cinco años y la desnutrición crónica siguen siendo altas.

Los aprendizajes acumulados sobre diseño de indicadores clínicos, verificación independiente y articulación entre autoridades de salud y prestadores son plenamente aplicables a una agenda que quiera “pagar por resultados” en salud de la niñez: más niñas y niños con controles de crecimiento y desarrollo completos, con vacunación al día, con acceso a suplementación nutricional oportuna, y con rutas efectivas de atención frente a señales de violencia y negligencia.

Ejemplo orientador: educación inclusiva para niñas y niños con discapacidad

Si se combinan los aprendizajes de los bonos de impacto social en educación a nivel internacional con las capacidades existentes en Colombia, es posible imaginar –y estructurar– mecanismos de pago por resultados específicamente orientados a la educación inclusiva de niñas y niños con discapacidad.

Experiencias como Educate Girls, la Sierra Leone Education Innovation Challenge o el fondo de resultados en primera infancia en Rwanda muestran que se pueden diseñar indicadores que no solo midan acceso y aprendizaje en general, sino también la reducción de brechas entre grupos, la adaptación de materiales educativos, la formación de docentes en inclusión y la provisión de apoyos individuales (Dreux, 2020;

UNESCO, 2022; Education Outcomes Fund, 2025). Trasladado al contexto colombiano, esto podría traducirse en esquemas donde una parte del pago a operadores educativos se vincule a metas como: aumento del número de niñas y niños con discapacidad identificados y matriculados en entornos educativos regulares; provisión efectiva de apoyos y ajustes razonables acordados en planes individuales; reducción de la deserción escolar de niñas y niños con discapacidad; y mejoras en indicadores de participación y bienestar reportados por las propias familias.

La clave, como muestran las experiencias internacionales, es diseñar estos incentivos sin generar presión indebida para excluir a quienes enfrentan mayores desafíos, y acompañarlos con asistencia técnica y financiamiento suficiente.

En síntesis, el país ya cuenta con un capital de experiencias y capacidades técnicas que permiten dar el siguiente paso: pasar de mecanismos “neutros” o concentrados en empleo, a mecanismos explícitamente orientados a garantizar derechos de la niñez en educación, salud, nutrición, protección e inclusión. La estrategia de UNICEF Colombia se propone justamente catalizar esa transición.

3.3 Lecciones aprendidas para continuar fortaleciendo un ecosistema de pago por resultados para la niñez y adolescencia

De la revisión de experiencias internacionales y nacionales, y de los análisis recientes sobre financiación por resultados para la niñez, emergen varias lecciones que orientan esta estrategia:

- **Los mecanismos funcionan cuando ponen los derechos en el centro.** No basta con innovar financieramente; los indicadores y los incentivos deben medir y premiar el ejercicio real de derechos de niñas, niños y adolescentes, con especial énfasis en quienes enfrentan mayores barreras (niñas, niñez con discapacidad, pueblos étnicos, población migrante, población rural y comunidades afectadas por el conflicto).
- **La confianza se construye con datos y reglas claras.** La experiencia colombiana y global muestra que, sin sistemas de información robustos, metodologías de verificación independientes y acuerdos transparentes entre actores, los esquemas de pago por resultados pierden legitimidad y difícilmente se escalan.
- **Los pilotos son necesarios, pero deben conectarse con políticas y sistemas.** Los bonos de impacto social y los primeros contratos de desempeño han sido útiles para aprender, pero su impacto será limitado si no se traducen en cambios en la contratación pública, en los sistemas de seguimiento y en la cultura de gestión por resultados de las instituciones responsables de la niñez.
- **No existe un único mecanismo, sino combinaciones adaptadas al contexto.** Fondos de resultados, contratos basados en desempeño, transferencias condicionadas al desempeño territorial y esquemas de financiación innovadora o mixta pueden complementarse entre sí. La clave es seleccionar la combinación adecuada para cada territorio, sector y problema, evitando la fragmentación y asegurando coherencia con el marco de derechos.

- **El nivel territorial es decisivo.** Los retos más profundos en la garantía de derechos de la niñez se concentran en territorios con alta pobreza, baja capacidad fiscal y limitada infraestructura institucional. Fortalecer capacidades locales para diseñar, implementar y monitorear mecanismos de resultados es indispensable para que estos instrumentos no se queden en experiencias aisladas de nivel central.
- **UNICEF puede y debe ser un articulador neutral y técnico.** Su mandato en derechos de la niñez, su presencia territorial y su capacidad de trabajar con Estado, sector privado, cooperación, academia y comunidades lo ubican en una posición privilegiada para conectar agendas, ofrecer asistencia técnica, cuidar las salvaguardas de derechos y asegurar que la lógica de pago por resultados se traduzca en impactos tangibles y medibles en la vida de niñas, niños y adolescentes.

Estas lecciones alimentan el llamado a la acción y las propuestas concretas de la siguiente sección, donde se detallan los pasos que UNICEF Colombia y sus aliados pueden dar para consolidar un ecosistema de pago por resultados que tenga a la niñez más pobre y vulnerable como prioridad explícita.

4

Estrategia de UNICEF Colombia para fortalecer el ecosistema de pago por resultados para la niñez

4.1 Propósito y población prioritaria

La estrategia de UNICEF Colombia se fundamenta en un propósito central: **contribuir al fortalecimiento de un ecosistema nacional de inversión de impacto y financiación basada en resultados en el que niñas, niños y adolescentes en situación de mayor pobreza y exclusión sean reconocidos explícitamente como grupo de interés prioritario.**

No se trata únicamente de promover mecanismos financieros innovadores, sino de asegurar que la arquitectura institucional, los flujos de recursos y los incentivos de política pública converjan hacia la reducción efectiva de las brechas que afectan a la niñez más vulnerable. Esta prioridad se concentra en niñas, niños y adolescentes que viven en territorios con rezagos estructurales —baja conectividad, oferta insuficiente de servicios sociales, alta incidencia

de pobreza monetaria y multidimensional— y en contextos marcados por el conflicto armado, la violencia y las economías ilícitas. Incluye de manera explícita a niñas, adolescentes y mujeres jóvenes con alta demanda en labores de cuidado, cuyos proyectos de vida se ven restringidos por la ausencia de servicios de cuidado y por la falta de oportunidades educativas y laborales. Integra, así mismo, a niñas y niños con discapacidad, a la niñez perteneciente a pueblos étnicos, a la población migrante y a las familias rurales dispersas que enfrentan múltiples formas de discriminación y barreras de acceso a los sistemas de protección social, salud, educación, cuidado y protección.

Bajo esta orientación, la estrategia busca que los recursos públicos, privados y de cooperación se canalicen hacia portafolios de proyectos de alto impacto, con metas explícitas en acceso, permanencia, calidad e indicadores

de bienestar infantil. El énfasis está en que cada flujo de financiamiento -sea a través de presupuestos nacionales, inversiones territoriales, fondos de resultados o capital de impacto- se diseñe y se mida en función de resultados verificables en la vida de niñas, niños y adolescentes, y no exclusivamente en función de la ejecución física y financiera de insumos o actividades.

4.2 Rol de UNICEF en el ecosistema

El mandato de UNICEF como agencia de las Naciones Unidas especializada en la niñez le otorga una posición singular dentro del ecosistema de financiación basada en resultados. En virtud de su rol como custodio de la Convención sobre los Derechos del Niño y de la Observación General No. 19, UNICEF está llamado no solo a abogar por más y mejores recursos para la niñez, sino también a contribuir activamente al fortalecimiento de las capacidades de todos los grupos de interés involucrados -instituciones públicas, sector privado, inversionistas de impacto, cooperación, organizaciones sociales, academia- y al desarrollo y consolidación de los mecanismos, instrumentos y fondos que conforman el ecosistema.

En el plano macro, este mandato le permite actuar como orquestador y promotor del enfoque de pago por resultados para la niñez. Desde este nivel, UNICEF acompaña la elaboración y operacionalización de marcos de política, aporta insumos técnicos a las reformas normativas y presupuestales necesarias, ayuda a construir visiones compartidas entre actores que tradicionalmente han operado de forma fragmentada y promueve la movilización de recursos del ecosistema hacia programas y portafolios centrados en la infancia. Este rol se traduce en apoyo técnico a entidades rectoras, generación de lineamientos y modelos



© UNICEF/UNI524802/Karacan

de referencia, facilitación de espacios de diálogo interinstitucional e incidencia para que la niñez vulnerable sea considerada explícitamente en las estrategias nacionales de pago por resultados y de inversión de impacto. En el plano meso y micro, el mandato de UNICEF también le permite acompañar la estructuración y puesta en marcha de pilotos locales, trabajando de manera directa con gobiernos territoriales, operadores sociales y actores comunitarios. En esta escala, la organización apoya el diseño e implementación

de mecanismos específicos en sectores como primera infancia, educación inclusiva, salud, nutrición y protección, contribuyendo a articular actores locales, a traducir los marcos nacionales en instrumentos operativos y a documentar aprendizajes que luego alimentan procesos de escalamiento a nivel nacional, regional o incluso internacional. Esta doble capacidad -incidir en los marcos de alto nivel y, al mismo tiempo, acompañar experiencias concretas en territorios- es uno de los rasgos distintivos del valor agregado de UNICEF dentro del ecosistema.

Asimismo, UNICEF desempeña un papel relevante en la gestión del conocimiento. La organización impulsa la generación de evidencia sobre el desempeño de los mecanismos de pago por resultados, promueve intercambios de buenas prácticas entre territorios y países, y trabaja de manera articulada con la academia y centros de investigación para fortalecer la evaluación, el desarrollo de métricas e instrumentos y la calidad de los sistemas de monitoreo y verificación. Esta función es clave para evitar que los esquemas de financiación basada en resultados se desplieguen sin salvaguardas adecuadas o sin información suficiente sobre su impacto real en la niñez. Este amplio mandato de UNICEF le permite promover, de manera neutral y basada en evidencia, la movilización de recursos del ecosistema -públicos, privados, filantrópicos y de cooperación- en favor de resultados efectivos y transparentes para el bienestar infantil.

No se trata de administrar dichos recursos, sino de ayudar a orientarlos hacia intervenciones que demuestren impacto, que respeten el enfoque de derechos y que puedan ser escaladas y sostenidas en el tiempo. Sobre esta base, UNICEF impulsa, a través de la estrategia, un conjunto de líneas de acción que buscan generar impacto colectivo en los territorios más pobres y

vulnerables, articulando el nivel macro de política, el nivel meso de sistemas y programas y el nivel micro de implementación en comunidades específicas.

4.3 Líneas de acción estratégicas

Línea de acción 1

Construir una visión común del pago por resultados centrado en la niñez

- Posicionar el pago por resultados como una herramienta de garantía de derechos de la niñez -y no solo como innovación financiera- en los espacios de decisión de alto nivel (Presidencia, DNP, ministerios, gobernaciones y alcaldías).
- Alinear a los distintos grupos de interés del ecosistema (entidades públicas, sector privado, filantropía, cooperación, organizaciones sociales) en torno a principios y estándares comunes sobre cómo definir, medir y remunerar resultados en la vida de niñas, niños y adolescentes.
- Integrar el enfoque de resultados para la niñez en agendas más amplias de protección social, sistemas de cuidado, inclusión, discapacidad, género y desarrollo territorial, de manera que no quede aislado como un proyecto paralelo, sino integrado en la arquitectura general de protección social e inversión de impacto.

Línea de acción 2

Fortalecer el marco institucional, normativo y de gobernanza para pago por resultados con enfoque de niñez

- Acompañar a DNP, Ministerio de Hacienda, Colombia Compra Eficiente y entidades rectoras de niñez en la identificación y eliminación de barreras legales, presupuestales y procedimentales que limitan la adopción de esquemas basados en resultados.
- Desarrollar lineamientos y modelos de referencia para la contratación pública orientada a resultados (contratos de desempeño, transferencias por desempeño territorial, acuerdos de resultados entre entidades) que incluyan salvaguardas específicas para la infancia.
- Impulsar arreglos de gobernanza estables (comités, plataformas, fondos) que aseguren la continuidad del enfoque de pago por resultados más allá de los ciclos de gobierno y que incorporen explícitamente objetivos y métricas de niñez vulnerable.

Línea de acción 3

Desarrollar portafolios y mecanismos pago por resultados específicos para la niñez

- Co-diseñar, con entidades nacionales y territoriales, portafolios de proyectos de pago por resultados en áreas críticas: primera infancia, educación inclusiva, aprendizajes fundamentales, nutrición y salud materno-infantil, protección frente a violencias y reclutamiento, entre otras.
- Apoyar la formulación de teorías de cambio, la selección de indicadores de resultado e impacto y la definición de estructuras de incentivos que prioricen a niñas, niños y adolescentes en situación de mayor pobreza y exclusión (discapacidad, ruralidad, pertenencia étnica, migración).
- Explorar y adaptar combinaciones de instrumentos —bonos de impacto social, fondos de resultados, contratos basados en desempeño, préstamos con tramos por resultados y esquemas de financiación combinada— asegurando coherencia con el enfoque de derechos y con las capacidades institucionales de cada territorio.

Línea de acción 4

Consolidar sistemas de información, evidencia y capacidades técnicas para pago por resultados en niñez

- Fortalecer la infraestructura de datos sobre niñez (registro, calidad, desagregaciones, interoperabilidad) y el uso de trazadores presupuestales para asociar inversión pública y privada con resultados específicos en bienestar infantil.
- Desarrollar y difundir catálogos de indicadores, marcos de monitoreo y evaluación, guías de verificación independiente y herramientas analíticas aplicables a proyectos de pago por resultados centrados en niñas, niños y adolescentes.
- Impulsar una agenda de formación y acompañamiento técnico —en coordinación con academia y centros de investigación— en teoría de cambio, modelación financiera, diseño de indicadores, gestión adaptativa y evaluación de impacto para equipos de entidades públicas, operadores sociales e inversionistas de impacto.

Línea de acción 5

Impulsar vehículos financieros dedicados, como un Fondo de Resultados para la Niñez Vulnerable

- Diseñar, junto con entidades públicas, cooperación, banca de desarrollo, filantropía y sector privado, un vehículo especializado (Fondo de Resultados u otros esquemas equivalentes) orientado a financiar proyectos de pago por resultados que reduzcan brechas en la infancia en territorios priorizados.
- Definir criterios de inversión, estructuras de gobernanza, mecanismos de asignación y reglas de transparencia que garanticen adicionalidad, impacto verificable y participación de actores clave, incluyendo representantes de la sociedad civil.
- Promover la movilización de capital semilla y la vinculación de este vehículo con pilotos sectoriales y territoriales, documentando sistemáticamente sus resultados para informar decisiones de escalamiento a nivel nacional, regional o internacional.

4.4 Asistencia técnica territorial para aterrizar el enfoque

La dimensión territorial es el puente entre la arquitectura estratégica y la transformación efectiva en la vida de niñas, niños y adolescentes. Por ello, la estrategia incorpora un componente robusto de asistencia técnica territorial, concebido como una línea de acción destinada a activar el enfoque de pago por resultados precisamente en los territorios más pobres, excluidos y con menor capacidad institucional.

Esta asistencia técnica tiene como objetivo, en primer lugar, acompañar a departamentos y municipios priorizados en la lectura y adaptación de los marcos nacionales de pago por resultados a su realidad propia.

Esto supone trabajar sobre diagnósticos de capacidad institucional, restricciones fiscales, estructuras de oferta social y características de la población infantil para determinar qué tipos de mecanismos son pertinentes y viables en cada contexto. En segundo lugar, la asistencia busca fortalecer las capacidades de los gobiernos subnacionales para formular proyectos de inversión pública que incorporen componentes de resultados, indicadores claros y esquemas de pagos condicionados a logros en

niñez, utilizando herramientas como la Metodología General Ajustada, las convocatorias del sistema general de regalías, los esquemas de obras por impuestos y los recursos propios.

En tercer lugar, la estrategia promueve la construcción de hojas de ruta territoriales —o roadmaps— que articulen el ciclo presupuestal, las ventanas de financiación disponibles y las prioridades de infancia identificadas a partir de datos y procesos participativos. Estas hojas de ruta servirán como instrumentos de planificación estratégica para orientar la adopción gradual de mecanismos de pago por resultados, evitando tanto la improvisación como la dependencia exclusiva de consultorías externas.

El acompañamiento territorial se concretará a través de una combinación de talleres de co-diseño, laboratorios de innovación, mentorías técnicas y seguimiento continuo a pilotos seleccionados. En estos espacios se trabajará de manera conjunta con DNP, ICBF, ministerios sectoriales, centros de investigación, plataformas del ecosistema de inversión de impacto y equipos técnicos de gobernaciones y alcaldías. UNICEF aportará metodologías, plantillas, ejemplos de contratos, catálogos de indicadores y experiencias comparadas, mientras que los equipos territoriales aportarán el conocimiento del contexto, de las problemáticas concretas y de las posibilidades reales de implementación.

De forma transversal, la asistencia técnica territorial pondrá especial énfasis en la participación de comunidades, familias, niñas, niños y adolescentes en los procesos de priorización, diseño y seguimiento de los mecanismos. La intención es que el pago por resultados no se perciba como una innovación



tecnocrática “desde arriba”, sino como una herramienta que responde a necesidades sentidas y que puede ser comprendida, vigilada y apropiada por los propios titulares de derechos y sus organizaciones.

De este modo, la estrategia de UNICEF Colombia combina su mandato global y su rol de orquestador del ecosistema con una intervención práctica y situada en los territorios, promoviendo líneas de acción que apunten al impacto colectivo en las zonas más pobres y vulnerables del país, y asegurando que la financiación basada en resultados se traduzca en mejoras tangibles y sostenibles en el bienestar de la niñez.

5

Estrategia de UNICEF Colombia para fortalecer el ecosistema de pago por resultados para la niñez

5.1 Cinco compromisos para el ecosistema nacional

La estrategia de UNICEF, propone cinco compromisos compartidos para todos los actores del ecosistema de financiación por resultados. Son compromisos realistas, pero ambiciosos, que pueden guiar el trabajo colectivo en los próximos años.

1

Reconocer a la niñez y adolescencia más pobre y vulnerable como grupo de interés prioritario

El primer compromiso consiste en dejar de asumir que la niñez se beneficiará “por arrastre” de las inversiones sociales y reconocerla explícitamente como grupo de interés prioritario del ecosistema. Esto implica incluir a niñas, niños y adolescentes -en particular a quienes viven en pobreza, con discapacidad, en zonas rurales dispersas, comunidades étnicas o en situación

de movilidad humana- en las estrategias de inversión de impacto, en los portafolios de pago por resultados y en las agendas de financiación sostenible. Supone, además, que los criterios de elegibilidad y las métricas de éxito de los instrumentos incorporen indicadores de derechos de la niñez, como acceso y permanencia educativa, desarrollo infantil temprano, protección frente a la violencia, inclusión de la niñez con discapacidad y reducción de brechas territoriales.

2

Asegurar que cada peso se asocie a resultados verificables en bienestar infantil

El segundo compromiso es avanzar hacia una cultura en la que la inversión social se mida por resultados reales en la vida de niñas, niños y adolescentes, y no únicamente por niveles de

ejecución presupuestal o número de actividades. Para ello, es necesario vincular de manera sistemática cada peso invertido a resultados verificables de bienestar infantil, con indicadores claros, trazadores presupuestales orientados a niñez y mecanismos de monitoreo y evaluación independientes. Esto requiere fortalecer los sistemas de información, desarrollar marcos de resultados que hagan visibles los efectos en la niñez y adoptar esquemas de verificación que den confianza a las entidades públicas, a los financiadores y a las comunidades sobre el impacto de los recursos.

3

Fortalecer las capacidades y la asistencia técnica en todo el ecosistema

El tercer compromiso apunta a cerrar la brecha de capacidades técnicas que aún limita la expansión del pago por resultados. Se trata de desarrollar ofertas formativas, guías prácticas y acompañamientos especializados para gobiernos nacionales y territoriales, sector privado, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil, de modo que más actores estén en condiciones de diseñar, estructurar y gestionar proyectos basados en resultados. Este compromiso es especialmente importante en los territorios con mayores brechas, que requieren soporte técnico sostenido para formular proyectos de inversión, definir teorías de cambio, seleccionar indicadores pertinentes y gestionar contratos por resultados. El fortalecimiento de capacidades debe ser entendido como una inversión estratégica, no como un componente accesorio.

4

Impulsar vehículos financieros y de gobernanza que aseguren continuidad

El cuarto compromiso se centra en la arquitectura financiera e institucional del ecosistema. No basta con proyectos aislados o pilotos puntuales: se requiere impulsar vehículos que den continuidad y escala al enfoque, tales como fondos de resultados, plataformas de coinversión, acuerdos marco de desempeño y estructuras de gobernanza que permanezcan más allá de los gobiernos de turno. Estos vehículos deben articular capital público y privado, cooperación y filantropía, bajo principios de financiación sostenible e inversión con enfoque de niñez. Supone, también, construir reglas claras de coordinación entre entidades rectoras, ejecutoras y financiadoras, de manera que los instrumentos no dependan exclusivamente de voluntades individuales, sino de arreglos institucionales estables.

5

Promover transparencia, participación y aprendizaje colectivo

El quinto compromiso pone el énfasis en cómo se gobiernan y se mejoran los mecanismos. Promover la transparencia implica documentar y difundir casos de éxito, dificultades y lecciones aprendidas; publicar de manera accesible información sobre recursos, resultados y criterios de pago; y fortalecer la rendición de cuentas frente a la ciudadanía. La participación exige abrir espacios reales para que niñas, niños, adolescentes, familias, organizaciones comunitarias y sociedad civil puedan evaluar, retroalimentar y co-construir los proyectos, reforzando la legitimidad del

enfoque. El aprendizaje colectivo, por su parte, supone asumir que los mecanismos de pago por resultados son procesos en evolución, que requieren ajustes continuos basados en la evidencia y en la experiencia acumulada, tanto en Colombia como en otros países.

5.2 Invitación a cada grupo de actores

El llamado a la acción es común, pero las responsabilidades son diferenciadas. Cada grupo de actores tiene palancas específicas para transformar el ecosistema de financiación por resultados en favor de la niñez.

A los gobiernos nacionales y territoriales

Se invita a integrar de manera decidida el enfoque de resultados en las políticas, planes, presupuestos y programas dirigidos a la infancia y la adolescencia. Esto implica utilizar los instrumentos disponibles -marcos normativos, trazadores presupuestales, mecanismos de planeación e inversión- para vincular de forma explícita los recursos a resultados en educación, salud, nutrición, protección e inclusión, con marcos de derechos claros. También supone identificar y escalar mecanismos de pago por resultados en sectores prioritarios, aprender de los pilotos existentes, adaptar normas y procedimientos donde sea necesario y asegurar que los territorios con mayores brechas reciban acompañamiento y recursos diferenciados.

Al sector privado y a las fundaciones

Se propone ir más allá de la filantropía tradicional y avanzar hacia modelos de inversión con propósito, en los que el retorno sea también —y de manera verificable— el impacto social en la niñez y adolescencia. Esto implica incorporar el enfoque de niñez en las tesis de inversión,

participar activamente en fondos y mecanismos de pago por resultados, aportar capital de riesgo y capacidades técnicas para poner a prueba pilotos y escalar soluciones que funcionen. La experiencia acumulada en inversión de impacto ofrece una base sólida para construir portafolios orientados a cerrar brechas de infancia en educación, salud, protección e inclusión.

A la cooperación internacional y a la banca de desarrollo

Se invita a seguir desempeñando un rol catalizador, aportando capital de riesgo, garantías, instrumentos financieros innovadores y asistencia técnica para el diseño y operación de mecanismos de resultados. Su apoyo puede ser decisivo para estructurar vehículos que prioricen a la niñez vulnerable, para cofinanciar estudios de factibilidad y evaluaciones de impacto, y para facilitar el intercambio de buenas prácticas entre países. La adaptación de estándares globales al contexto colombiano y el acompañamiento a procesos de reforma institucional son campos donde su valor agregado es especialmente alto.

A la academia, la sociedad civil y los verificadores independientes

Se propone profundizar la producción de evidencia rigurosa sobre los efectos de los mecanismos de pago por resultados, evaluar impactos y procesos, y contribuir a mejorar la calidad de los datos y de las métricas utilizadas. La academia y los centros de investigación pueden ayudar a desarrollar metodologías de evaluación, modelos de análisis de costo-efectividad y herramientas para medir bienestar infantil de forma más integral. Las organizaciones de la sociedad civil y los verificadores independientes, por su parte,

son clave para fortalecer la transparencia del ecosistema, identificar riesgos y buenas prácticas, y acompañar la inclusión de las voces de niñas, niños y adolescentes en las decisiones de inversión social.

A las comunidades, familias, niñas, niños y adolescentes

Finalmente, se invita a las comunidades y familias, y a las propias niñas, niños y adolescentes, a participar activamente en el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos que se implementan en sus territorios. Su experiencia y conocimiento del contexto son fundamentales para orientar las prioridades, identificar barreras y valorar si los cambios que se reportan como “resultados” se traducen realmente en mejoras en su vida cotidiana. También se les anima a exigir que las inversiones que llegan a sus territorios sean transparentes, respondan a sus necesidades y se traduzcan en oportunidades concretas de desarrollo, inclusión y protección.

Conclusiones

La construcción de un ecosistema de financiación basada en resultados para la niñez en Colombia no parte de cero. Este documento ha mostrado que el país cuenta ya con un andamiaje normativo robusto, con una política nacional de pago por resultados, con experiencias concretas en empleo, salud y contratación social, y con una comunidad de práctica en expansión. Sin embargo, también ha dejado claro que, si la niñez y la adolescencia más pobre y vulnerable no son reconocidas explícitamente como prioridad del ecosistema, existe el riesgo de que estos avances no se traduzcan en cambios tangibles en sus vidas.

El punto de partida es, por tanto, político y ético: asumir que cada decisión de inversión, cada instrumento financiero y cada mecanismo de resultados debe responder a la pregunta de qué aporta a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

El marco de política internacional y nacional respalda esta orientación. La Convención sobre los Derechos del Niño y la Observación General N.º 19 recuerdan que no hay derechos sin presupuesto, y que ese presupuesto debe ser suficiente, equitativo, eficiente, transparente y participativo en todas las fases del ciclo fiscal.

La Declaración de Sevilla sobre financiación para el desarrollo y los marcos de inversión con lentes de niñez llaman a **movilizar y alinear recursos públicos y privados hacia fines sociales y ambientales, incorporando métricas de impacto en la infancia.** A nivel interno, la Constitución, el Código de Infancia y Adolescencia, las políticas de primera infancia y protección social, así como la Política Nacional

de Pago por Resultados, ofrecen las bases para articular un esfuerzo coherente en torno a la financiación por resultados con foco en la niñez.

Sobre este fundamento, el documento ha propuesto un marco conceptual del ecosistema de pago por resultados para la niñez, entendiendo que no se trata solo de instrumentos financieros, sino de la interacción entre cinco pilares: el marco normativo y presupuestal, la institucionalidad y la gobernanza, la arquitectura financiera, las capacidades técnicas y de datos, y la cultura de colaboración, participación y rendición de cuentas. En ese ecosistema participan actores habilitantes -como DNP, ICBF, DPS, ministerios, gobiernos territoriales, cooperación y plataformas de inversión de impacto— y actores operativos -inversionistas, intermediarios, operadores, evaluadores—, todos ellos llamados a alinear sus roles con el enfoque de derechos de la niñez.



Las experiencias nacionales e internacionales revisadas demuestran que los mecanismos de pago por resultados pueden producir mejoras reales en educación, salud, nutrición, protección y ambiente cuando se diseñan con indicadores robustos, verificación independiente y salvaguardas claras. Los bonos de impacto social en inclusión laboral, los contratos basados en desempeño en programas sociales, los fondos de resultados en educación y salud y los esquemas ambientales asociados a reducción de deforestación son ejemplos de que es posible pagar por resultados verificables y compartir riesgos entre sectores. La lección clave es que, si se incorporan desde el inicio metas específicas para la infancia -como la inclusión educativa de niñas y niños con discapacidad, la reducción de la desnutrición o la disminución de violencias-, estos mecanismos pueden convertirse en herramientas potentes de garantía de derechos.

En este contexto, la estrategia de UNICEF Colombia propone una ruta clara para contribuir al fortalecimiento del ecosistema, actuando desde su mandato como orquestador y garante de derechos, pero también como acompañante de pilotos concretos en los territorios. La estrategia define un propósito -poner a la niñez más pobre y excluida en el centro de la agenda de inversión de impacto y pago por resultados-, identifica líneas de acción estratégicas -construir una visión común, fortalecer marcos institucionales y de gobernanza, desarrollar portafolios y mecanismos específicos para la niñez, consolidar sistemas de información y capacidades, e impulsar vehículos dedicados como un fondo de resultados para la niñez vulnerable- y plantea una apuesta decidida por la asistencia técnica territorial para que el enfoque aterrice allí donde las brechas son más profundas.

El capítulo final traduce esta estrategia en un llamado a la acción concreto: cinco compromisos compartidos para que cada peso cuente por la niñez. Reconocer a niñas, niños y adolescentes como grupo de interés prioritario; asociar sistemáticamente el gasto a resultados verificables en bienestar infantil; fortalecer capacidades en todo el ecosistema; crear vehículos financieros y de gobernanza que den continuidad al enfoque; y promover transparencia, participación y aprendizaje colectivo. Estos compromisos se despliegan en invitaciones específicas a gobiernos, sector privado, fundaciones, cooperación, academia, sociedad civil y comunidades, subrayando que el impacto solo será duradero si se asume como una tarea compartida.

En síntesis, **financiar con resultados no es únicamente una innovación técnica, sino una manera de hacer efectiva la promesa de derechos para la niñez.** La estrategia aquí presentada es una hoja de ruta para que el ecosistema de pago por resultados en Colombia evolucione hacia un modelo donde la medida última del éxito no sean los montos ejecutados ni el número de proyectos lanzados, sino la cantidad y calidad de derechos que niñas, niños y adolescentes ejercen en su vida cotidiana. Convertir este horizonte en realidad exige voluntad política, colaboración intersectorial, rigor técnico y, sobre todo, la decisión de poner a la niñez en el centro de las decisiones de inversión. Solo así cada peso invertido se convertirá, de manera verificable y sostenible, en un futuro más justo y digno para todas y todos.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2025). Acuerdo No. 001 de 2025. Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Obtenido de <https://desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2025/05/ACUERDO-001-DE-2025-REGLAMENTO-INTERNO-PPR.pdf>

APC Colombia. (2024). Mecanismos Innovadores de Financiación al Desarrollo en Colombia: un estudio de cara al futuro. APC Colombia. Obtenido de https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2024-04/V13_Mecanismos%20Innovadores.pdf

BID. (12 de julio de 2024). Pagando por empleos para población vulnerable durante la pandemia: impacto de una innovación. Obtenido de Mercados Laborales: <https://www.iadb.org/es/blog/mercados-laborales/pagando-por-empleos-para-poblacion-vulnerable-durante-la-pandemia-impacto-de-una-innovacion>

Centro Nacional de Consultoría. (2021). Informe de resultados - Diseño, implementación y socialización de la evaluación de procesos del piloto del servicio de Desarrollo Infantil en Medio Familia - DIMF de la Modalidad Familiar en zona rural y rural dispersa. Centro Nacional de Consultoría. Obtenido de <https://evaluationreports.unicef.org/GetDocument?documentID=16636&fileID=42840>

CEPAL. (2017). Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo. Montevideo: CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/brechas_ejes_y_desafios_en_el_vinculo_entre_lo_social_y_lo_productivo.pdf

Comité de los Derechos del Niño. (2016). Observación general núm. 19 sobre la elaboración de presupuestos públicos para hacer efectivos los derechos del niño (art. 4). Recuperado de https://www.plataformadeinfancia.org/wp-content/uploads/2016/11/observacion_gnral_19_presupuestos_derechos_infancia.pdf

Congreso de la República. (2006). Ley 1098 de 2006. Código de la Infancia y la Adolescencia.

Congreso de la República. (2016). Ley 1804 de 2016. Ley de Primera Infancia.

Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2021). 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 Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Plan Nacional de Desarrollo: Crece la generación para la vida y la paz: niñas, niños y adolescentes protegidos, amados y con oportunidades. Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación. (junio de 2022). Primer Informe de Seguimiento. Recursos de inversión 2021 y Programación 2022. Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Trazador_Presupuestal_de_Primer%20Infancia_Infancia_Adolescencia.pdf

Dreux, M. (2020). Educate Girls Development Impact Bond (Estudio de caso). NORRAG. [https://resources.norrageducation.org/resource/download/596/352Educate Girls Development Impact Bond](https://resources.norrageducation.org/resource/download/596/352Educate_Girls_Development_Impact_Bond). Norrag Global Education Centre.

Education Outcomes Fund. (30 de octubre de 2025). Help Me Grow: Rwanda Kicks off a New Vision for Early Childhood Education. Obtenido de Education Outcomes Fund: <https://www.educationoutcomesfund.org/post/help-me-grow-rwanda-launches-a-new-vision-for-early-childhood-education><https://www.educationoutcomesfund.org/post/help-me-grow-rwanda-launches-a-new-vision-for-early-childhood-education>

Global Concessional Financing Facility. (s.f.). Improving Quality of Health Care Services and Efficiency in Colombia. Obtenido de Global Concessional Financing Facility: https://www.globalcff.org/gcff_project_cpt/improving-quality-of-health-care-services-and-efficiency-in-colombia/

Hanger, C. (6 de septiembre de 2017). The world's first "Humanitarian Impact Bond" launched to transform financing of aid in conflict-hit countries. Obtenido de International Committee of the Red Cross: <https://www.icrc.org/en/document/worlds-first-humanitarian-impact-bond-launched-transform-financing-aid-conflict-hit>

Instiglio. (s.f.). Educate Girls - Development Impact Bond. Obtenido de Instiglio: <https://www.instiglio.org/impact/educate-girls-development-impact-bond/>

Ministerio de Ambiente. (2023). Visión Amazonía - REM Program. Ministerio de Ambiente. Obtenido de <https://visionamazonia.minambiente.gov.co/content/uploads/2023/11/LIBRO-REM-COLOMBIA-ENGLISH.pdf>

ONU. (1980). Convención sobre los derechos del niño. UNICEF. Obtenido de <https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

ONU. (2025). Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Sevilla: Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/aconf227-2025-l1_es.pdf

Prosperidad Social. (10 de mayo de 2013). Decreto 936 de 2013. Sistema Nacional de Bienestar Familiar. Departamento Nacional de Prosperidad Social. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/decreto_0936_2013.htm

Prosperidad Social. (s.f.). Prosperidad Social. Obtenido de Sobre los BIS: <https://prosperidadsocial.gov.co/sobre-los-bis/>

Social Finance. (2023). Evolution of Colombia's payment-by-results ecosystem: case study. Bogotá D.C.: SIBs.CO. Obtenido de <https://maspxr.com/wp-content/uploads/2023/11/Case-Study-Executive-Summary-1.pdf>

Social Finance. (s.f.). Social Impact Bonds. Obtenido de <https://socialfinance.org/social-impact-bonds/> Thayil, S. (05 de dDiciembre de 2022). Colombia emerges as Andean Hub for Blended Finance. Obtenido de News & Events: <https://www.convergence.finance/news/6JlQmTQFeO1G1dllxRgwOK/view>

The World Bank. (s.f.). Independent Evaluation Group (IEG). The World Bank. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/635181609126209829/pdf/Gambia-Maternal-and-Child-Nutrition-and-Health-Results-Project.pdf#:~:text=provision%20of%20performance%2Dbased%20grants%20to%20health%20centers>

UNESCO. (2022). Financing the digital transformation of education. UNESCO. Obtenido de Education Outcomes Fund (EOF): <https://media.unesco.org/sites/default/files/webform/gec002/education-outcomes-fund-eof.pdf>

UNESCO. (2022). Financing the digital transformation of education. Obtenido de Sierra Leone Education Innovation Challenge (SLEIC): <https://www.unesco.org/en/dtc-financing-toolkit/sierra-leone-education-innovation-challenge-sleic>

UNICEF. (2022). Recomendaciones de UNICEF Colombia en temas de niñez y adolescencia al nuevo gobierno, para ser consideradas en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. UNICEF. Obtenido de https://territoriosamigosdelaninez.com/sites/default/files/2023-08/Nota%20de%20pol%C3%ADtica%20UNICEF%202022_min.pdf

UNICEF. (5 de agosto de 2025). ¿Qué desafíos tiene Colombia con la niñez? Obtenido de Conecta con UNICEF: <https://legadosolidario.unicef.org.co/conecta-con-unicef/que-desafios-tiene-colombia-con-la-ninez>

UNICEF. (s.f.). Nuestro mandato: que ningún niño se quede atrás. Obtenido de Sobre nosotros: <https://www.unicef.org/eca/our-mandate-no-child-left-behind>

UNICEF. (s.f.). Pobreza infantil. Obtenido de Causas: <https://www.unicef.es/causas/pobreza-infantil>

UNICEF. (s.f.). Public finance for children. Obtenido de Social Policy: https://www.unicef.org/social-policy/public-finance?utm_source=chatgpt.com

Zuluaga, S., Oviedo, S., Muñoz, S., & Vargas, L. (2023). Recomendación para una estrategia nacional de pago por resultados. Fedesarrollo. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/mercado-laboral-pobreza-y-proteccion-social/5a973532-52a1-4cf9-b123-0065149365d2>

