

# Bonos de impacto social en América Latina

## El trabajo pionero de BID Lab en la región Lecciones aprendidas

Autores:

Alma Agusti Strid

James Ronicle

Supervisora editorial:

Christine Ternent

BID Lab

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-2087

Enero 2021

# Bonos de impacto social en América Latina

## El trabajo pionero de BID Lab en la región Lecciones aprendidas

Autores:

Alma Agusti Strid\*

James Ronicle\*

Supervisora editorial:

Christine Ternent

\*Ecorys

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Agusti Strid, Alma.

Bonos de impacto social en América Latina: el trabajo pionero de BID Lab en la región:  
lecciones aprendidas / Alma Agusti Strid, James Ronicle; supervisora editorial, Christine  
Ternent.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2087)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Bonds-Social aspects-Latin America. 2. Investments-Social aspects-Latin America.

3. Human services-Latin America-Finance. 4. Latin America-Social policy-Finance. I.

Ronicle, James. II. Ternent, Christine, editora. III. BID Lab. IV. Título. V. Serie.

IDB-TN-2087

Codigos JEL: O30, O35

Palabras claves: Bonos de Impacto Social, impacto social, medición de impacto, pagos  
por resultado, financiación basada en resultados, financiación innovadora, inversión de  
impacto, empleo basado en resultados para poblaciones vulnerables, bonos de impacto  
social en empleo, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México.

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative  
Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-  
comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá  
a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin  
distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y  
requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID,  
de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN  
(BID Lab) ni de los países que representa.





# Bonos de impacto social en América Latina

El trabajo pionero de BID Lab en la región  
Lecciones aprendidas

Autores:  
Alma Agusti Strid  
James Ronicle  
(Ecorys)

Supervisora editorial:  
Christine Ternent



## Comisionado

BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo BID. Movilizamos financiamiento, conocimiento y conexiones para catalizar la innovación para la inclusión en América Latina y el Caribe. Creemos que la innovación es una herramienta poderosa con el potencial para transformar nuestra región, brindando oportunidades sin precedentes a las poblaciones vulnerables por culpa de factores económicos, sociales o ambientales.

## Autor

Este estudio fue encargado a Ecorys por BID Lab. La investigación fue dirigida por Alma Agusti Strid y James Ronicle, con el valioso apoyo y aportes de Erica Bertolotto, Sara Rizzo, Malika Shah y Beatriz Amaral. Ecorys es un proveedor internacional de servicios de investigación, consultoría, gestión de programas y comunicaciones.

## Aviso legal

Los puntos de vista y opiniones expresados en este informe son de los autores y no necesariamente reflejan la política o posición oficial del Grupo BID ni de ninguna de las organizaciones que participaron en el estudio.

## Agradecimientos

Esta publicación es el resultado de un estudio encargado por BID Lab, miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a Ecorys. Los siguientes miembros de BID Lab participaron en el proceso de revisión: Christine Ternent, Colombia, Mariel Sabra, Argentina y Carolina Carrasco, Chile. También nos gustaría agradecer a todos los actores interesados en Colombia, Chile, Argentina, México y Brasil que participaron y contribuyeron a este estudio, Daniel Uribe de la Fundación Corona y Zach Levey de Levoca Impact Labs por sus invaluables consejos y contribuciones a lo largo del estudio.

**\*\*Esta publicación es la traducción del estudio original en inglés *Social Impact Bonds in Latin America: IDB Lab's Pioneering Work in the Region Lessons Learnt*.**

# Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumen ejecutivo</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Introducción</b>  | <b>17</b> |
| Antecedentes: los BIS en América Latina  | 17        |
| BIS en América Latina  | 20        |
| BID Lab y su rol   | 24        |
| Enfoque del estudio  | 24        |
| Metodología: Obtención y análisis de los datos   | 26        |
| Un marco para comprender los ecosistemas de BIS  | 27        |
| <b>Desarrollo de BIS en América Latina</b>   | <b>30</b> |
| Motivación para desarrollar BIS  | 36        |
| Efecto BIS   | 39        |
| Desarrollar los primeros BIS : ¿Qué se ha logrado?   | 48        |
| Lecciones aprendidas del desarrollo de los primeros BIS  | 49        |
| <b>El mercado BIS</b>  | <b>53</b> |
| Demanda gubernamental de BIS   | 54        |
| Capacidad de mercado para desarrollar BIS  | 57        |
| Actividades para la creación de mercado y su éxito   | 60        |
| Creación del mercado de BIS y factores acondicionables: los factores DREAM (por sus siglas en inglés)                        | 64        |
| Lecciones del desarrollo del mercado de BIS  | 73        |
| <b>El papel de BID Lab</b>   | <b>85</b> |
| <b>Conclusiones</b>  | <b>90</b> |
| ¿Qué nos dice este estudio sobre la viabilidad de los BIS en América Latina?   | 90        |
| ¿Es el BIS un “catalizador del cambio” eficaz para impulsar la rendición de cuentas del gobierno y la gestión del desempeño? | 91        |
| ¿Qué nos dice este estudio sobre la construcción de un ecosistema BIS en América Latina?                                     | 91        |
| ¿Qué significa el COVID-19 para el futuro de los BIS y estos esfuerzos?  | 93        |
| <b>Anexos</b>  | <b>94</b> |
| Anexo 1: Marco de estudio  | 94        |
| Anexo 2: Metodología detallada   | 95        |
| Anexo 3: Factores propicios para el desarrollo del ecosistema BIS  | 99        |
| Anexo 4: Bibliografía relevante  | 100       |
| Anexo 5: Lista de organizaciones que han estado involucradas en el desarrollo de bonos de impacto en América Latina          | 103       |
| Anexo 6: Lista de consultados  | 117       |

## Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Bonos de impacto en todo el mundo   | 19 |
| <b>Figura 2:</b> Cronología de los BIS en los países del estudio   | 23 |
| <b>Figura 3:</b> Paquetes de trabajo de estudio  | 26 |
| <b>Figura 4:</b> Número de consultados por país  | 27 |
| <b>Figura 5:</b> Fases del desarrollo del mercado de BIS   | 28 |
| <b>Figura 6:</b> Teoría del cambio de los bonos de impacto de GoLab  | 40 |
| <b>Figura 7:</b> Mapa que ilustra el nivel de gobierno BIS se desarrolla   | 56 |
| <b>Figura 8:</b> Actividades de creación de mercado  | 61 |
| <b>Figura 9:</b> 'Vigencias futuras' (vigencia futura) y el Fondo de Pago por Resultados en Colombia                                 | 72 |
| <b>Figura 10:</b> El papel de los intermediarios o proveedores de apoyo al mercado en ecosistemas nacientes                          | 77 |
| <b>Figura 11:</b> Recomendaciones para hacer crecer el mercado de BIS en el Reino Unido, que podrían ser aplicables a América Latina | 84 |
| <b>Figura 12:</b> Las tres fases del crecimiento del ecosistema BIS y los factores necesarios durante cada fase                      | 92 |

## Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1:</b> Preguntas de estudio   | 25 |
| <b>Tabla 2:</b> Resumen de los programas y transacciones de BIS en Colombia, Argentina y Chile | 30 |
| <b>Tabla 3:</b> Motivaciones de los actores para desarrollar BIS                               | 38 |
| <b>Tabla 4:</b> Efecto BIS   | 41 |
| <b>Tabla 5:</b> Factores propicios para el desarrollo del mercado de BIS                       | 65 |
| <b>Tabla 6:</b> Factores habilitantes de la demanda del gobierno                               | 66 |
| <b>Tabla 7:</b> Factores habilitantes de la capacidad del mercado                              | 67 |
| <b>Tabla 8:</b> Factores habilitantes de disponibilidad de datos                               | 68 |
| <b>Tabla 9:</b> Factores habilitantes políticos y económicos                                   | 70 |
| <b>Tabla 10:</b> Factores habilitantes del marco regulatorio                                   | 71 |
| <b>Tabla 11:</b> Papel de BID Lab en los BIS pioneros en América Latina                        | 86 |

# Resumen ejecutivo

Este resumen ejecutivo presenta los hallazgos de un estudio realizado por Ecorys para BID Lab con el fin de documentar las lecciones aprendidas del desarrollo de los Bonos de Impacto Social (BIS) en América Latina.

## Antecedentes

En los últimos años, América Latina ha experimentado un aumento en el uso de mecanismos de pago por éxito para financiar programas sociales, incluidos los Bonos de Impacto en el Desarrollo (DIB) y los BIS. El Government Outcomes Lab (GO Lab)<sup>1</sup> define los bonos de impacto, incluidos los BIS, como ‘contratos basados en resultados que incorporan el uso de financiación privada de inversionistas para cubrir el capital inicial necesario para que un proveedor establezca y ofrezca un servicio. El servicio está diseñado para lograr resultados medibles establecidos por la autoridad encargada (o pagador de resultados) y el inversor recibe el reembolso solo si se logran estos resultados.

En este contexto, BID Lab estableció la Facilidad BIS en 2014, un proyecto para aumentar el enfoque en los resultados en los programas sociales y aumentar la contratación por resultados. Cuando se estableció la Facilidad, una de las principales motivaciones fue desarrollar innovaciones

que pudieran incorporarse a las políticas públicas, con BID Lab probando estas innovaciones y el brazo del sector público de BID escalándolas. La Facilidad BIS ha dado como resultado que BID Lab haya brindado apoyo para el desarrollo de los BIS en Colombia, Argentina, Chile, México y Brasil.

Aunque la motivación para adoptar estos BIS varía entre países, los actores involucrados (“stakeholders”) en el desarrollo de los BIS los ven como un mecanismo para catalizar el cambio en la manera en que se desarrollan las políticas sociales. Estos actores tienen como objetivo contribuir a que los gobiernos paguen por los resultados enfocando las políticas públicas en los resultados, al cambiar el enfoque de actividades a resultados y creando un entorno para hacer las cosas de manera diferente.

## Alcance del estudio

El objetivo de este estudio fue documentar rigurosamente el trabajo de BID Lab y sus socios en América Latina y el Caribe para introducir, diseñar, implementar, evaluar y aprender de los mecanismos BIS y presentar lecciones aprendidas, desafíos, recomendaciones y tendencias sobre el trabajo hecho por todos los actores a la fecha. El estudio se centra en las experiencias de cinco países: Colombia, Argentina, Chile, México y Brasil.

El estudio adopta una visión retrospectiva al examinar lo que se ha hecho y una visión prospectiva al considerar cómo se pueden superar los desafíos y cómo se pueden aplicar las lecciones aprendidas en tres niveles:

---

1 - El Laboratorio de Resultados del Gobierno (GoLab) es una institución académica dentro de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford que reúne a instituciones académicas con gobiernos y organizaciones relacionadas para mejorar las políticas y la práctica hacia mejores resultados para las personas. Más información disponible aquí: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/>



- **Programa social:** ¿Cuál fue el ‘efecto BIS’ en las intervenciones financiadas, es decir, cómo afectó el hecho de que estas intervenciones fueran financiadas a través de un BIS su diseño, ejecución y desempeño?
- **América Latina:** ¿Cómo ha cambiado la infraestructura del mercado del BIS y la base de conocimientos en América Latina desde que comenzó el trabajo de BID Lab con la Facilidad BIS? ¿Cómo se compara esto en los diferentes países donde BID Lab participó en el desarrollo del mercado? ¿Qué tan sostenible es este impacto? ¿Qué más se debe hacer

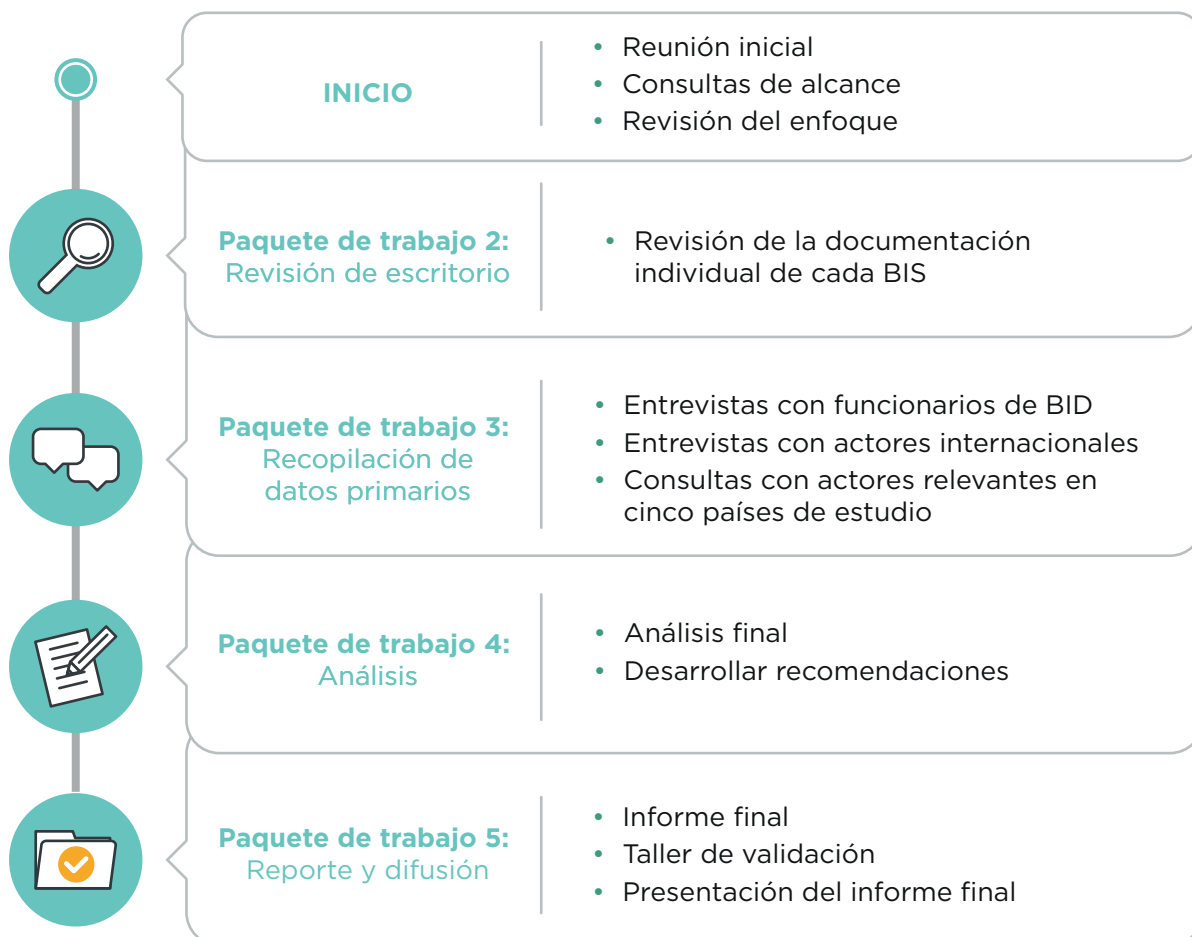
para respaldar la adopción y la escala adicional de los BIS?

- **BID:** ¿Cómo afectaron las actividades realizadas por BID Lab a la infraestructura de mercado y la base de conocimiento del BIS en América Latina?

## Metodología

Luego del inicio, el equipo de estudio llevó a cabo la recopilación de datos secundarios, que consistió en una revisión de la documentación existente a nivel de BIS y la literatura más amplia sobre los BIS en América Latina.

### Paquetes de trabajo de estudio



La recolección de datos primarios involucró entrevistas telefónicas o presenciales semiestructuradas con los actores clave interesados a nivel internacional y en cada uno de los cinco países donde se planificaron los BIS. Una vez que finalizamos la recopilación de datos, realizamos un taller de validación con un grupo selecto de actores del mercado que trabajan en los BIS en la región y BID Lab para discutir los hallazgos de alto nivel.

Consultamos a una amplia gama de actores interesados, incluidos aquellos involucrados en los ecosistemas de BIS en los países del estudio y los actores involucrados en la implementación de los BIS con apoyo de BID Lab, incluidas fundaciones, inversionistas, universidades, responsables de políticas y proveedores de servicios. Utilizamos un enfoque de muestreo intencional complementado con un enfoque de bola de nieve para asegurarnos de entrevistar a un grupo representativo de los actores y considerar diferentes tipos, organizaciones y áreas de especialización.<sup>2</sup>

## El programa social

Se han lanzado tres BIS de empleo en América Latina en los últimos años. A pesar de que los actores involucrados en

los BIS tienen múltiples motivaciones para desarrollarlos, se considera que el objetivo final es utilizarlos como catalizador del cambio para incrementar el enfoque de la política social y de los pagos en los resultados. Para la mayoría de los actores, la motivación principal fue utilizar un nuevo mecanismo para la prestación de servicios y probar soluciones innovadoras. Como tal, dado que todos los BIS eran BIS iniciales, aprender y probar la efectividad del mecanismo era lo clave.

Al examinar el efecto que ha tenido estructurar las intervenciones como el BIS en su diseño, ejecución y desempeño, nos enfocamos en diferentes iniciativas en los cinco países del estudio. Podemos diferenciar entre transacciones de BIS (Argentina), un programa de BIS (Colombia y Chile) y actividades de creación de mercado vinculadas a la estructuración de transacciones BIS específicas (México y Brasil):

- El programa de BIS en **Colombia**, BIS. CO, fue creado en 2016 como un programa de BIS y se compone de una serie de BIS que se implementarán durante cinco años para contribuir a la definición de un modelo, así como dos componentes adicionales: construcción de mercado y difusión de aprendizajes. El programa cuenta con el apoyo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO), BID Lab y Fundación Corona. A la fecha, Colombia ha ejecutado un BIS y está implementando el segundo de empleo que cierra en diciembre de 2020 a nivel nacional y municipal. También ha puesto en marcha un Fondo de Pago

<sup>2</sup> - Una muestra intencional es una forma de muestreo no probabilístico en el que el investigador toma las decisiones relativas a los individuos que se incluirán en la muestra, basándose en una variedad de criterios que pueden incluir conocimiento especializado del tema de investigación, o capacidad y voluntad de participar en la investigación. Un enfoque de bola de nieve es cuando el investigador identificó personas u organizaciones adicionales para incluir en la muestra preguntando a los que estaban en el muestreo inicial.

por Resultados de empleo<sup>3</sup> dentro del Departamento de Prosperidad Social. El pagador de resultados para el primer BIS (marzo de 2017-diciembre de 2018) es el Departamento de Prosperidad Nacional y el Laboratorio de BID con financiamiento de SECO. El segundo BIS (febrero de 2019-octubre de 2020) tiene al municipio de Cali y a BID Lab con financiamiento de SECO como financiadores de resultados.

- El BIS en **Argentina**, Proyecta tu Futuro, Empleo para Jóvenes Vulnerables del Sur de la Ciudad de Buenos Aires, lanzado en octubre de 2018 por 42 meses (36 para desembolsos y 42 para amortización de capital). Su objetivo es brindar acceso al empleo formal a jóvenes de 17 a 24 años en los barrios pobres del sur de Buenos Aires y garantizar que mantengan el empleo. El BIS también tiene como objetivo abordar el prejuicio que muchos empleadores tienen contra la contratación de este grupo demográfico. La Ciudad de Buenos Aires (CABA) es el único pagador final de este BIS.
- En **Chile**, el Ministerio de Ciencia, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y BID Lab, con el apoyo técnico de la Fundación San Carlos de Maipo, comenzaron a trabajar en el diseño del primer Contrato de Impacto Social del Gobierno de Chile en 2018. La iniciativa tiene como objetivo poner en marcha

los tres BIS en diferentes áreas políticas: reincidencia, falta de vivienda y transiciones juveniles. Al momento de redactar el informe, BID Lab estaba brindando apoyo financiero para el diseño de los BIS y las actividades de creación de mercado.

Los BIS que se desarrollaron en Brasil y en México no llegaron a ejecución porque fueron cancelados antes del lanzamiento:

- El BIS en el que participó BID Lab en **México** consistió en una sola transacción de BIS en Jalisco: El Futuro en mis Manos. Este fue diseñado para apoyar a las mujeres amas de casa vulnerables y pretendía brindar intervención intensiva y holística hasta por 18 meses, incluida la educación financiera, la promoción del ahorro, los servicios de desarrollo empresarial, la tutoría, las habilidades sociales y la transferencia de activos productivos. BID Lab trabajó como intermediario en la fase de estructuración del BIS, coordinando a los actores involucrados y brindando financiamiento para el diseño del BIS como una forma de construir el mercado del BIS en México. Múltiples razones contribuyeron a que el BIS no se lanzara, siendo la razón final un cambio en el gobierno estatal. El pagador del resultado habría sido el gobierno del estado de Jalisco.
- En **Brasil**, ha habido dos intentos de desarrollar BIS a la fecha: un BIS de educación en el Estado de São Paulo y un BIS de salud en el Estado de Ceará. Ninguno ha pasado de la etapa de diseño. BID Lab participó en el desarrollo del BIS de educación en São Paulo, que

<sup>3</sup> - Los fondos de resultados agrupan el capital de uno o más donantes para pagar un conjunto de resultados predefinidos. Los fondos de resultados permiten la puesta en servicio de bonos de impacto múltiple bajo una estructura. Los pagos del fondo de pago por resultados solo se realizan si se cumplen los criterios específicos acordados ex-ante por los financiadores.

fue cancelado debido a la participación limitada de los sindicatos de educación y los cambios de gobierno.

## Efecto BIS

Una de las preguntas clave para los actores de los BIS es si vale la pena financiar los BIS. La investigación muestra que los bonos de impacto tienen el potencial de superar desafíos perennes en el gobierno, como la fragmentación de los servicios públicos, un enfoque político y financiero a corto plazo y la dificultad para generar cambios. Los bonos de impacto pueden ayudar a reformar el sector público al facilitar la colaboración, la prevención y la innovación. Para BID Lab, el objetivo al promover y ser pionero en el uso de bonos de impacto fue asegurar que el gobierno pague por los resultados utilizando los recursos públicos de manera más efectiva. Sin embargo, pueden ser difíciles y costosos de diseñar y entregar porque reúnen a diferentes actores con diferentes incentivos e incluyen diferentes aspectos técnicos (por ejemplo, medición de resultados y precio de los resultados) que pueden ser nuevos para los involucrados.

Para garantizar que los BIS contribuyan a que los gobiernos usen los recursos públicos de manera más eficiente y paguen por los resultados, examinamos cómo es que el mecanismo de bonos de impacto ha afectado el diseño, la configuración y la implementación de las intervenciones y si estas han contribuido a lograr el objetivo más amplio de potenciar el cambio para que los gobiernos paguen por el éxito. Al hacer esto, el objetivo es evaluar si la forma en que se contratan los servicios (la

estructura del BIS) contribuye a mejores resultados sociales.

Para dar un marco para comprender cómo el BIS ha afectado el diseño, la configuración y la implementación de las intervenciones, nos hemos centrado en seis ‘efectos del BIS’. Los siguientes seis efectos se basan en los efectos anticipados de los BIS que se han presentado en la literatura anterior y mediante consultas con los actores en los BIS en Colombia, Argentina y Chile.

- **Riesgo compartido para que los gobiernos solo paguen por el éxito y los pequeños proveedores de servicios puedan participar en los contratos:**

Se espera que el BIS reduzca el riesgo financiero para los financiadores de resultados y los proveedores de servicios al compartir esto con los inversionistas. En Colombia y Argentina, encontramos que la naturaleza filantrópica de algunos de los inversionistas dio como resultado que tuvieran un mayor apetito por el riesgo que los inversionistas convencionales, lo que hacía aceptable el riesgo del modelo BIS. Observamos nuevos proveedores de servicios que ingresan al espacio de Pago por Resultados (PpR) en Colombia y Argentina debido al financiamiento inicial que brinda el BIS en comparación con un instrumento de PpR y al riesgo compartido entre proveedores de servicios, inversionistas y financiadores de resultados.

- **Atracción de fondos privados (“crowding in”):** Los BIS se consideran una oportunidad para atraer inversión privada a los servicios públicos, au-

mentando el gasto en apoyo social. Hemos encontrado evidencia mixta en términos de si los BIS permiten la entrada de fondos privados adicionales. Descubrimos que todos los BIS han acumulado algún financiamiento que, de otra manera, no se habría destinado a programas sociales. En Colombia y Argentina, la mayoría de los inversionistas eran filantrópicos, pero algunos estaban usando fondos de su patrimonio (“endowment”) para financiar el BIS, en lugar de sus recursos del presupuesto de gasto, lo que significa que se trataba de dinero adicional que no se habría gastado en programas sociales sin el BIS.

- **Mayor colaboración:** El diseño y ejecución de un BIS involucra a muchos actores, incluidos el gobierno, inversionistas, donantes, asesores y socios de ejecución, y es un elemento positivo de una intervención de BIS, ya que aumenta la participación y las habilidades de los actores que trabajan para resolver problemas sociales. Muchas de los actores involucrados en las iniciativas de BIS en los cinco países del estudio informaron que los incentivos para trabajar en colaboración que surgen de los BIS fueron una ventaja clave del modelo. Encontramos que en países como Colombia o Chile, donde las iniciativas de BIS se lanzaron como un enfoque multi-BIS o un programa de BIS, la mayor colaboración tenía una estructura más estable que permitió un aprendizaje más formal y sostenible.
- **Innovación:** Se considera que los BIS fomentan la innovación porque el aspecto de “pago sólo por el éxito” hace

que los pagadores de resultados se sientan más cómodos con la financiación de intervenciones más arriesgadas y más innovadoras. Encontramos dos enfoques diferentes en el desarrollo de nuevos BIS: BIS con intervenciones ya pagadas por el gobierno al sector privado (p. ej., Programas de empleabilidad en Colombia) y aquellos en los que el gobierno financiaría un nuevo tipo de servicio (p.ej., Empoderamiento económico femenino en México o transiciones juveniles en Chile). Mientras los nuevos servicios tienen más innovación, es un desafío desarrollarlos por primera vez, por lo tanto, en este piloto, generalmente vimos que los proyectos más innovadores no se lanzaron. Aunque los BIS que se lanzaron no estaban financiando servicios completamente innovadores, la estructura del BIS fomentó la innovación; el enfoque en los resultados incentivó a los proveedores de servicios a innovar para mejorar la prestación de servicios.

- **Prestación eficaz de servicios:** Se espera que la vinculación de los pagos por resultados incentive tanto a los financiadores de resultados como a los proveedores de servicios para garantizar que los resultados estén claramente definidos y medidos de manera sólida en comparación con otras intervenciones en las que los pagos no están vinculados al éxito del programa. Encontramos que en los tres países del estudio que tenían transacciones con BIS, había evidencia significativa de que el BIS había incentivado un diseño más cuidadoso y riguroso de la intervención con un enfoque en resultados por primera vez, una mejor gestión del

desempeño y una mayor transparencia. Esto es evidente en los diseños técnicos de los BIS que diseñan cuidadosamente el grupo objetivo, las métricas de resultados, los pagos por resultados y las intervenciones. Para mejorar la transparencia, observamos con mayor claridad y objetividad la forma de medir e informar los resultados en todos los países, pero hay potencial para mejorar la transparencia y el intercambio de conocimientos fuera de las diferentes coaliciones de los BIS.

- **Complejidad y costo de estructuración (“set up costs”):** Los bonos de impacto a menudo se consideran complejos y costosos de diseñar y ejecutar. Requieren un alto nivel de compromiso y capacidad de los actores involucrados pero a menudo son **contratos pequeños** por lo que es difícil justificar los recursos necesarios. Encontramos evidencia de respaldo en todos nuestros estudios de caso de que los BIS pueden ser complejos y costosos de diseñar y ejecutar, e identificamos factores clave que pueden hacer que los BIS sean aún más complejos. Quizás esto no sea sorprendente, dado que se trataba de nuevos proyectos piloto y, por lo general, resulta costoso establecer los primeros bonos de impacto que se lanzarán en un país. La complejidad y los costos a menudo se consideran rentables por quienes incurren en el costo, siempre que el bono de impacto logre resultados y su aprendizaje se puede aplicar a

otros programas. Sin embargo, aún es temprano para sacar conclusiones para las iniciativas del BIS analizadas en este estudio.

Descubrimos que, en general, los BIS en los países de nuestro estudio eran BIS bien diseñados en términos de definición de cohorte, selección de resultados, validación y precio para incentivar los comportamientos correctos. También se examinaron detenidamente las ventajas y desventajas del modelo.

Si consideramos las motivaciones que llevaron a los actores a usar BIS, todavía es muy temprano para decir si estos BIS han actuado como catalizadores del cambio. Había evidencia limitada en los países del estudio de que los BIS influyeran en la forma en que se ejecutan otros programas o que aumentaran el enfoque en los resultados en la formulación de políticas más amplias. El ejemplo más claro de progreso que se está logrando para garantizar que los gobiernos paguen por el éxito es Colombia, donde estos esfuerzos han dado como resultado la inclusión de BIS y Fondos de Pago por Resultados en el Plan Nacional de Desarrollo y la creación de un Fondo de Pago por Resultados integrado en las instituciones gubernamentales. En los otros países del estudio, aún es pronto para decirlo, con solo un BIS cerrado. Se necesita más evidencia del aprendizaje y los resultados de los BIS en diferentes áreas de política para mostrar que se ha logrado este objetivo más amplio.

## Lecciones aprendidas del desarrollo de los BIS iniciales

1. **Tener una comprensión compartida de los BIS como una innovación, cómo diseñar el BIS y la necesidad de la intervención dentro de la coalición de BIS es esencial para su éxito.** La motivación social de los inversionistas filantrópicos en los primeros BIS facilita su desarrollo, ya que garantiza una comprensión compartida más sólida y un acuerdo sobre la necesidad de hacer concesiones. Descubrimos que este entendimiento compartido y claridad en torno a la justificación para hacer un BIS se logró en Colombia, Argentina y Chile.
2. **El acuerdo estratégico sobre la conveniencia de utilizar un BIS para estructurar la intervención, un claro impulso y compromiso para lanzar el BIS es esencial para que el BIS se lleve a cabo.** El compromiso de llevar adelante el BIS de manera oportuna y comprender las concesiones (“trade offs”) en la fase de diseño es esencial para todos los interesados, pero particularmente importante para los interesados del gobierno, dados los desafíos relacionados con los ciclos electorales. En Colombia, el hecho de poder realizar varios BIS de manera consecutiva contribuyó a mitigar posibles diferencias entre de actores.. Para ello, es fundamental contar con la aceptación y los campeones dentro de las instituciones gubernamentales. Como estos campeones pueden cambiar, también es importante tener actores interesados externos que sean más estables.
3. **Los BIS deben tener objetivos generales claros, capaces de traducirse en un conjunto definido de resultados medibles y una cohorte/población claramente identificable.** Los BIS nuevos deben ser lo suficientemente robustos como para proporcionar efectos de demostración del potencial del mecanismo, pero no es necesario que sean perfectos. Es importante asegurarse de que haya datos suficientes para diseñar y evaluar el BIS. Centrarse en las intervenciones probadas para los BIS que se diseñan por primera vez, como en el ámbito del empleo, es útil para proporcionar pruebas de la eficacia de la intervención. También evita que el diseño del BIS se vuelva muy complicado y requiera una evaluación rigurosa para probar si la intervención financiada funciona. En esta etapa, las evaluaciones deben centrarse en comprender cómo funciona el mecanismo de BIS y si es adecuado para una intervención específica.
4. **El primer conjunto de BIS lanzado en un país debe tener un fuerte componente de aprendizaje para ayudar a probar el mecanismo y desarrollar la capacidad de los involucrados.** Desarrollar un programa de múltiples BIS es una buena forma de asegurar que el aprendizaje se realice y que se desarrolle la capacidad, siempre que los BIS se desarrollen secuencialmente y haya oportunidades para aplicar el aprendizaje de un BIS al siguiente. El desarrollo de más de un BIS en la misma área de políticas puede ayudar a reducir los costos de transacción de los BIS una segunda y tercera vez. Múltiples BIS en diferentes áreas de políticas contribuyen a desarrollar la capacidad de los actores gubernamentales y los proveedores de servicios al involucrar a una gama más amplia de actores.

### El mercado de BIS: Demanda del gobierno y capacidad del mercado para desarrollar BIS

En los últimos años, América Latina ha experimentado un aumento en el uso de mecanismos de pago por éxito para financiar programas sociales, incluidos los BID<sup>4</sup> y los BIS. A la fecha se han lanzado tres BIS, dos DIB y un Fondo de Pago por Resultados en Colombia, Argentina, Chile

y Perú, y Chile y México están trabajando actualmente en el desarrollo de tres y un BIS adicional, respectivamente.

Sin embargo, el mercado de BIS es muy incipiente en la región. Los actores consultados en este estudio informaron que existe una mayor **demanda de BIS por parte de los actores del gobierno**, aunque aún es pronto para decirlo. Varios de los actores informaron que el mecanismo de BIS tiene potencial para ser transformador, pero aún están esperando los resultados y las evaluaciones de los BIS iniciales que se han lanzado a la fecha. Como tal, aún existe la necesidad de crear conciencia sobre el valor del mecanismo de BIS y desarrollar la

4 - La diferencia clave entre un Bono de Impacto en el Desarrollo y un Bono de Impacto Social es el pagador de resultados. En un BIS, el pagador de resultados es el gobierno del país donde este opera. En un BID, los pagos por resultados son proporcionados por una agencia donante, una organización multilateral o una fundación.



capacidad de los actores en la región para continuar probando el mecanismo.

Existe una capacidad considerable por parte del **inversor** si el apetito por el riesgo se lee correctamente según los actores consultados para esta investigación. Algunos mencionaron la capacidad de **los proveedores de servicios** como un desafío importante para el crecimiento del mercado de BIS en algunas áreas de política pública, así como la falta de un marco regulatorio de apoyo para facilitar el lanzamiento de los BIS.

En general, creemos que se está construyendo el mercado de BIS en América Latina. Vemos **interés en desarrollar BIS en diferentes** países de la región en nuevas áreas de políticas con nuevos actores más allá de las iniciativas de este estudio. Se está desarrollando el ecosistema de BIS y hay interés en establecer el mecanismo. Descubrimos que **las actividades de creación de mercado** varían según la fase en la que se encuentre el mercado de BIS. Al desarrollar BIS por primera vez, la atención se centró en construir el mercado a través de las transacciones y desarrollar la capacidad de los actores involucrados. Las iniciativas BIS en Colombia y Chile tienen objetivos explícitos de construcción de mercado y líneas presupuestarias específicas adjuntas a este objetivo financiadas por BID Lab (y SECO, en el caso de Colombia). Sin embargo, los actores de ambos países destacaron el desafío de centrarse en las actividades de creación de mercado al estar, al mismo tiempo, lanzando y ejecutando los BIS.

A la fecha, las actividades de creación de mercado han sido efectivas para probar el instrumento, desarrollar BIS iniciales y aumentar la demanda de los actores públicos y privados. Sin embargo, para que el mecanismo BIS madure, el apoyo continuo para

la creación de mercado será fundamental durante los próximos tres a cinco años para garantizar que las capacidades incipientes se vuelvan sostenibles y para garantizar que se pueda responder a la creciente demanda de BIS. Con Colombia y Argentina habiendo ejecutado los BIS y comenzando a mostrar el potencial de un gasto público más efectivo, existe una oportunidad para actividades de creación de mercado más amplias más allá de las transacciones de BIS para desarrollar aún más el ecosistema al compartir experiencia para consolidar estos esfuerzos y fortalecer el alcance y el intercambio de conocimientos con nuevos actores.

## Desarrollo del mercado de BIS y factores habilitantes: los factores DREAM (por su sigla en inglés)

Al observar qué factores afectan la **capacidad de desarrollar el mercado** de los BIS, identificamos **cinco categorías amplias**:

1. **D**emanda del gobierno
2. **M**arco regulatorio
3. **C**ontexto económico y político
4. **D**isponibilidad de datos
5. **C**apacidad de mercado

En nuestro análisis, examinamos cuáles de estos factores son esenciales para cada fase del desarrollo del mercado de BIS con base en nuestros hallazgos de los estudios de caso de cinco países. Nuestro objetivo es proporcionar un marco de análisis que sea aplicable a otros contextos y proporcione información útil sobre qué factores pueden afectar la posibilidad de desarrollar BIS. La siguiente tabla proporciona una descripción general de qué tan esenciales son estos factores para cada fase.



## Fases del desarrollo del mercado de BIS



Descubrimos que **las barreras sistémicas pueden superarse** en el desarrollo del primer conjunto de BIS en un país ('BIS iniciales'), si hay suficiente **compromiso y capacidad de los actores**, suficiente demanda del gobierno y la voluntad del

gobierno para ser **flexible**. Sin embargo, a medida que crece el mercado de los BIS, la disponibilidad de datos, un contexto político y económico estable y un entorno regulatorio de apoyo **se vuelven cada vez más importantes**.

Factores propicios para el desarrollo del mercado de BIS.

| Factores habilitantes         | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Demanda del gobierno          | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Marco regulatorio             | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Contexto económico y político | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Disponibilidad de datos       | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Capacidad del mercado         | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

## Lecciones aprendidas del desarrollo del mercado de BIS

Ya hemos explorado algunas de las lecciones del desarrollo del primer conjunto de BIS en un país en términos de su diseño técnico, como la necesidad de resultados claros, liderazgo colectivo y entendimiento compartido. Además de estos aspectos, hemos identificado otras lecciones relevantes para el crecimiento del ecosistema BIS, como se detalla a continuación.

### Desarrollar BIS iniciales o por primera vez

1. **Es importante adoptar un enfoque impulsado por la demanda al interactuar con los actores del gobierno, ya que la demanda puede facilitar la atracción de actores comprometidos.** Tener una buena combinación de actores alrededor de la mesa que sean influyentes y que tengan buenas relaciones existentes con las instituciones gubernamentales marca la diferencia a la hora de fomentar la demanda. El grado de aceptación requerido para desarrollar

bonos de impacto dependerá del objetivo de desarrollarlos. Si el objetivo es, en última instancia, garantizar que los gobiernos paguen por los resultados y utilicen los recursos públicos de manera más eficaz, es importante tener una demanda del gobierno. Un aprendizaje clave es que es importante introducir el concepto y continuar interactuando con los actores relevantes si el concepto no es acogido inmediatamente.

2. **El lanzamiento de BIS como un programa de múltiples BIS secuenciales puede acelerar su lanzamiento y contribuir a un aprendizaje estructurado y efectos de demostración más fuertes, una lección clave de la iniciativa BIS en Colombia, donde se implementaron múltiples BIS en un área de política.** El desarrollo de los BIS en la misma área de política pública brinda oportunidades para aprender entre los BIS y reducir los costos de transacción del diseño y la contratación de BIS. Los costos de transacción se reducen más cuando diferentes BIS involucran a los mismos actores del gobierno como el Fondo de Pago por Resultados.

**3. Al desarrollar BIS iniciales, su lanzamiento y ejecución se considera la forma más eficaz de contribuir a la creación de mercado.** Si se prioriza el aprendizaje dentro de las transacciones de BIS, se puede desarrollar la capacidad de los actores para permitir que estos se involucren en transacciones futuras. Fuera de las transacciones, el desarrollo de los BIS se considera una forma clave de demostrar su efectividad, incrementar su demanda y promover el aprendizaje que luego se puede aplicar a otras transacciones en diferentes áreas geográficas o políticas públicas.

**4. La aceptación del gobierno tanto a nivel nacional como dentro de los departamentos/municipios donde operan los BIS contribuye a asegurar los BIS como mecanismo y a superar las barreras estructurales.** En los casos en que la demanda proviene del nivel estatal o municipal, es importante contar con campeones gubernamentales en el gobierno nacional que puedan ayudar a impulsar la agenda y superar las barreras regulatorias.

**5. La inclusión de BIS y PpR en los planes de desarrollo nacionales y los planes gubernamentales es un factor clave para la creciente demanda y la superación de las barreras legales y regulatorias.** Lograr esto requiere un esfuerzo manifiesto y significativo en la promoción y las políticas públicas, así como una estrategia clara para involucrar a los actores relevantes desde el principio.

**6. Es importante comprender la capacidad de los inversionistas, provee-**

**dores de servicios e intermediarios antes de comenzar el diseño del BIS.**

A menudo, esto no es posible hasta el lanzamiento, pero la investigación de mercado y los estudios de factibilidad rigurosos o los procesos de consulta pueden contribuir a proporcionar una mejor imagen del estado del mercado. Hacer un BIS como producto mínimo viable también puede contribuir a esto. Sin embargo, esto puede llevar mucho tiempo y debe equilibrarse con la necesidad de un desarrollo oportuno. Cuando el mercado es incipiente y no hay suficiente capacidad, es posible que el mercado no esté lo suficientemente desarrollado para un proceso de licitación abierta. Cuando este es el caso, es esencial trabajar con una coalición de organizaciones con ideas afines e impulsadas por un propósito para probar el mecanismo.

**7. Los cambios gubernamentales pueden afectar la ventana de oportunidad para desarrollar y lanzar BIS.** Una lección clave para el desarrollo de los BIS en América Latina es el impacto que tiene el ciclo electoral en la aceptación de los BIS y el riesgo de que se cancelen cuando se realizan elecciones y se pierde la aceptación. Siempre que sea posible, los actores deben apuntar a diseñar y lanzar un BIS dentro de un ciclo electoral, evitar retrasos tanto como sea posible para reducir la probabilidad de rotación del personal y comprender que puede ser necesario hacer ciertos ajustes de cada posición en el diseño del BIS para asegurar que pueda ser lanzado de manera oportuna. Cuando sea posible, es importante trabajar con los nuevos equipos de gobierno antes de los cambios de gobierno para faci-

litar las transiciones. Los compromisos presupuestales plurianuales también pueden contribuir a mantener los compromisos del gobierno después de los cambios electorales.

8. **En contextos donde las condiciones macroeconómicas tienen un impacto en la ejecución del BIS, es importante considerarlas en su diseño.** En Argentina, los riesgos de inflación se integraron en el diseño ajustando el precio de los pagos por resultados de acuerdo con un índice específico para ayudar a tomar en cuenta los cambios en las tasas de inflación.
9. **La financiación de donantes y las inversiones filantrópicas pueden ser muy útiles a corto plazo para superar las barreras estructurales al financiamiento a nivel de país y hacer que la intervención del BIS sea atractiva.**

## Establecimiento del mecanismo BIS

1. **Los actores involucrados en el desarrollo de BIS deben pensar en quién está aprendiendo del desarrollo de cada BIS dentro de la coalición de BIS.** Deben garantizar que el aprendizaje esté integrado en las estructuras gubernamentales y se difunda fuera de las personas involucradas en los BIS para aumentar aún más la demanda y la capacidad. Dentro de las coaliciones de BIS, es importante considerar quién gestionará el conocimiento del desarrollo de los BIS y quién está en mejores condiciones para hacerlo, y para maximizar las oportunidades de aprendizaje.
2. **Los actores deben considerar el papel que quieren desempeñar en el ecosistema y si se adaptan bien a él.** Esto es un desafío en la primera fase, cuando el ecosistema es incipiente, pero debe considerarse junto con la necesidad de desarrollar un ecosistema más amplio, competitivo y dinámico. Cuando se desarrollaron los primeros BIS, los ecosistemas eran muy incipientes y las organizaciones tenían una capacidad limitada para considerar qué papel querían desempeñar. Como resultado, algunas organizaciones asumieron múltiples roles. En el futuro, el riesgo de posibles conflictos de intereses debe considerarse junto con la necesidad de desarrollar un ecosistema más amplio, competitivo y dinámico.
3. **Se debe explorar la disponibilidad de datos para identificar las brechas y los datos existentes deben utilizarse para contribuir a un diseño riguroso y simplificar y reducir los costos de transacción.** En países donde hay datos administrativos limitados disponibles para ayudar a diseñar los BIS y validar sus resultados, los BIS han tenido que contribuir a esta brecha recopilando datos significativos ellos mismos. Los actores en Chile destacaron la necesidad de un compromiso constante del líder técnico para obtener datos relevantes.
4. **Para establecer el mecanismo de BIS, las coaliciones de BIS deben comenzar a trabajar en las barreras regulatorias que inhiben el desarrollo de BIS, para identificar brechas y cambios necesarios.** El asesoramiento legal es clave en el diseño, pero también para responder las preguntas legales que surgen durante la implementación. Además, el

compromiso del gobierno con la validación, el intercambio de información y el pago también es esencial para cumplir con los planes de BIS.

## Crecimiento del mercado de BIS

### 1. El desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas del gobierno y otros actores del mercado permitirán avanzar hacia la incorporación de esquemas de financiamiento por resultados en las políticas públicas.

Se espera que a medida que se desarrolle el mercado de bonos de impacto y los actores del gobierno adquieran más experiencia en la implementación de estos proyectos, también puedan centrarse en el desarrollo de capacidades de otros actores del mercado. Para hacer crecer el mercado de BIS, es necesario un mayor enfoque en los resultados en las políticas públicas y una mejor comprensión de los requisitos técnicos para monitorear estos resultados. Sin embargo, la gestión del conocimiento dentro del gobierno es un desafío clave para el crecimiento del mercado de BIS en Latinoamérica, debido a la alta rotación de funcionarios públicos, y necesitará ser abordado a su debido tiempo.

### 2. Los estándares administrativos de datos sociales y económicos y los mecanismos de intercambio deben fortalecerse para diseñar y evaluar los BIS a escala en todas las áreas políticas.

Descubrimos que, en la mayoría de los casos, la forma en que se recopilan los datos, la información que proporcionan, la frecuencia con la que se recopilan y quién tiene acceso a ellos puede plantear desafíos para garantizar que los datos se puedan utilizar en el di-

seño y la evaluación del BIS. Para que el mercado crezca, los estándares de datos deben mejorar constantemente en todas las áreas de políticas. La integración de los BIS en las estructuras gubernamentales es fundamental para que esto sea posible.

### 3. Se necesitan cambios regulatorios que permitan a los departamentos gubernamentales pagar por los resultados y comprometer fondos para los BIS de varios años para la sostenibilidad y la ampliación de los BIS y para garantizar que los BIS puedan ser la suficiente duración como para permitir la innovación y el aprendizaje.

Los diferentes países enfrentan diferentes desafíos y cada país deberá desarrollar una estrategia sobre qué cambios regulatorios son necesarios y si son factibles. Por ejemplo, el establecimiento de mecanismos para pagar proyectos plurianuales y la reasignación de recursos entre períodos presupuestarios (es decir, de un año a otro) facilitará el desarrollo de BIS a más largo plazo que promuevan un mayor aprendizaje e innovaciones. Los fondos de pago por resultados, como los de Colombia, parecen ser un mecanismo prometedor para superar algunos de estos desafíos y reducir los costos de transacción.

## El papel que ha jugado BID Lab

Al ser pioneros en BIS en América Latina, BID Lab ha adoptado un **papel flexible** en el desarrollo de los BIS y tiene como objetivo llenar los vacíos en cada contexto en función de los factores de oferta y demanda existentes. Como tal, el enfoque adoptado en cada uno de los países del estudio ha variado.

Los actores de los cinco países del estudio encontraron que BID Lab estaba bien posicionado para asumir un **papel de facilitación** dado su poder de convocatoria con el gobierno y otros actores. Estos argumentaron que la participación de BID era un **‘sello de aprobación’** tanto para el gobierno como el sector privado. Adicionalmente, actores el gobierno también destacaron que la participación de BID Lab aseguró que se brindara el apoyo técnico adecuado para desarrollar el BIS en la fase de diseño.

Además, hemos visto mayores **niveles de cooperación** entre BID y BID Lab en algunos de los países del estudio, lo que ha contribuido a fortalecer la experiencia técnica proporcionada en el diseño de intervenciones del BIS en diversas áreas de políticas. El Grupo BID debe seguir capitalizando esta experiencia técnica interna y ampliar las oportunidades de colaboración.

El nivel de participación de BID Lab varía mucho entre países, dada su flexibilidad. En los países donde había una clara demanda de los actores del gobierno para desarrollar BIS y suficiente capacidad del gobierno para liderar la iniciativa, BID Lab ha asumido un papel más complementario de **facilitación y apoyo**. Por el contrario, en países como Colombia y México, BID Lab jugó un papel más activo en la **coordinación** de la iniciativa BIS.

En cuanto a los **resultados generados por** las actividades de BID Lab, encontramos que la contribución **financiera de BID Lab al diseño técnico de los BIS ha sido fundamental** en su lanzamiento, pero no siempre suficiente, ya que otros factores han actuado como barreras para un lanzamiento exitoso. También descubrimos que un enfoque flexible **no sustituye a la capaci-**

**dad suficiente** dentro del mercado. Puede plantear desafíos en términos de que BID Lab asuma demasiados roles conflictivos al desarrollar el ecosistema y luego trabajar en transacciones específicas, como en Argentina y México. Aunque esto es común cuando se hace crecer el mercado en ecosistemas incipientes, requerirá una mayor consideración en el futuro.

Finalmente, después de seis años pioneros de trabajo en BIS, los actores consultados estuvieron de acuerdo que BID Lab debería considerar dónde está el ecosistema ahora y qué necesita en el futuro. En esta etapa inicial, en la que solo se ha cerrado un BIS en América Latina, en general, los actores consultados están de acuerdo con que el papel de BID Lab en el desarrollo de los BIS y el ecosistema ha sido más efectivo en Colombia, donde ha adoptado **un enfoque programático y de más largo plazo**, en transacciones únicas. Conforme cierren otros BIS, esto puede cambiar con el tiempo y el seguimiento será importante.

## Conclusiones

- Los BIS son un **producto viable** en América Latina para contribuir a que los gobiernos paguen por el éxito y utilicen los recursos de manera más eficaz. Pueden lanzarse y operar en un contexto latinoamericano y pueden **brindar los beneficios que se ven en otros lugares**.
- » Sin embargo, el BIS no siempre encaja perfectamente en los **marcos regulatorios o ciclos políticos** latinoamericanos. Ha sido posible gracias a la **perseverancia de un grupo dedicado de actores**, pero esto no es sostenible si se van a escalar.

- » El cambio a **Fondos de Pago por Resultado** es un desarrollo prometedor que tiene potencial para superar las principales barreras para el lanzamiento de BIS en América Latina, a saber, las barreras regulatorias y los altos costos de montaje, además de contribuir a incorporar el aprendizaje en las instituciones gubernamentales para respaldar una mayor demanda de BIS, estrategias de ampliación y financiamiento generalizado basado en resultados.
  - Los BIS existentes están impulsando la rendición de cuentas y la gestión del desempeño dentro de las iniciativas financiadas a través del mecanismo de BIS, pero encontramos evidencia limitada de que este cambio hacia la responsabilidad y la medición de resultados esté escalando más allá de los BIS individuales, por lo que el objetivo final del **cambio cultural** aún no se ha logrado. La mayor parte del progreso se ha logrado en Colombia donde, a través del Fondo de Pago por Resultados, el gobierno está comenzando a pagar por resultados, un equipo dedicado, verificación y evaluación. Sin embargo, puede ser muy pronto para esperar que tales cambios ocurran de manera más amplia, y estos pueden materializarse en un momento posterior. Vale la pena considerar un enfoque combinado con otros mecanismos de mayor escala que pueden operar a nivel de sistemas para **lograr un cambio de cultura gubernamental a gran escala**.
- Estos pueden incluir préstamos para escalar y diversificar los Fondos de Pago por Resultados o préstamos a gran escala y basados en desempeño con garantía soberana**, como ya los otorga BID. El primero continuaría adoptando un enfoque de abajo hacia arriba como los bonos de impacto, centrándose en cómo los proveedores de servicios cambian su enfoque hacia los resultados. Este último proporcionaría un enfoque de arriba hacia abajo que incentivaría a los gobiernos a centrarse en los resultados, que luego podrían descender en cascada a la prestación de servicios.
- La construcción **del ecosistema** BIS ha sido posible y se ha logrado, incluso si se encuentra en sus **etapas más incipientes** en ciertos países. Aprendimos que existen **múltiples fases para hacer crecer el ecosistema de BIS**, desde el desarrollo de los primeros BIS, hasta el establecimiento del mecanismo de BIS y finalmente el crecimiento del ecosistema de BIS. También hemos aprendido que hay cinco **habilitadores clave** que respaldan este crecimiento: Demanda del gobierno; Marco regulatorio; Contexto económico y político; Disponibilidad de datos; y Capacidad de mercado. Sin embargo, todavía queda un largo camino por recorrer para que los BIS logren su objetivo de orden superior de garantizar que los gobiernos paguen por los resultados y utilicen los recursos públicos de manera más eficaz.



## Sección 1

# Introducción

El objetivo de este estudio es documentar rigurosamente el trabajo de BID Lab y sus socios en América Latina y el Caribe para introducir, diseñar, implementar, evaluar y aprender de los mecanismos de los Bonos de Impacto Social (BIS) y presentar lecciones aprendidas, desafíos, recomendaciones y tendencias sobre la mejor forma de trabajar estos temas en el futuro.

El estudio se centra en las experiencias de cinco países: Colombia, Argentina, Chile, México y Brasil. Al momento de la investigación (enero a junio de 2020), los primeros tres países habían tenido éxito en el lanzamiento de BIS o habían aprobado programas de BIS; los dos últimos no habían lanzado ninguno, pero habían intentado diferentes iniciativas y son parte del ecosistema que se está impulsando en América Latina.

Para extraer las lecciones de estas experiencias, hemos adoptado un enfoque doble:

- Primero, tuvimos una visión retrospectiva y brindamos una descripción general de lo que se ha hecho a la fecha. Esto incluye un análisis de los BID que se han lanzado en Colombia, Argentina y Chile, el papel que han jugado BID Lab y otros en ellos, así como las actividades de creación de mercado que aún se estaban realizando en esos países y en el resto de la región. También hemos analizado los BIS no lanzados en México y Brasil en los que participaron BID Lab y otros, con el fin de comprender mejor cómo ha evolucionado el ecosistema.
- En segundo lugar, hemos adoptado una visión prospectiva para comprender la dirección del ecosistema de los BIS en América Latina. Las lecciones extraídas del diseño e implementación de los BIS y la construcción del mercado para ellos deberían ser útiles para otros actores involucrados en el ecosistema que trabajan en bonos de impacto en el futuro.

### Antecedentes: los BIS en América Latina

#### ¿Qué son los bonos de impacto?

Un BIS es un tipo de contrato de Pago por Resultados (PpR), también conocido como pago por éxito y pago por resultados. Al igual que otros tipos de PpR, un pagador de resultados (generalmente uno o más organismos del sector público) acepta pagar por los resultados entregados por los proveedores de servicios y, a menos que se logren esos resultados, el pagador de resultados no paga.

Donde un BIS difiere de un contrato de PpR es que los proveedores en el modelo de BIS no usan su propio dinero para financiar sus servicios hasta que se les paga; en cambio, el dinero se recauda de 'inversores sociales' que reciben un rendimiento si se logran los resultados.

No existe una definición generalmente aceptada de un BIS más allá de los requisitos mínimos de que debe involucrar el pago por los resultados y que cualquier



inversión requerida debe provenir de inversionistas sociales. El Government Outcomes Lab (GO Lab) define los bonos de impacto, incluidos los BIS, de la siguiente manera:

*Los bonos de impacto son contratos basados en resultados que incorporan el uso de fondos privados de inversionistas para cubrir el capital inicial necesario para que un proveedor establezca y preste un servicio. El servicio está diseñado para lograr resultados medibles establecidos por la autoridad encargada (o pagador de resultados) y el inversor recibe el reembolso solo si se logran estos resultados.<sup>5</sup>*

En los países de ingresos bajos y medios, ha surgido un nuevo tipo de bono de impacto: los **Bonos de Impacto en el Desarrollo** (BID). La diferencia entre los BIS y los BID radica en quién paga los resultados; en un BIS, quien paga es el gobierno, mientras que en un BID, puede ser un donante, como una agencia de cooperación bilateral o una agencia de ayuda multilateral, o fondos filantrópicos. En este informe, también discutimos la existencia de tipos **híbridos**, donde los organismos del sector público y los donantes internacionales pagan los resultados. Estos híbridos son arreglos iniciales para reducir el riesgo y promover la innovación en el sector público con el apoyo de organizaciones internacionales que aportan la experiencia internacional y el apoyo cuando los sistemas nacionales actúan como una barrera.

La estructura de BIS puede resultar en una variedad de beneficios para todos los

actores involucrados. Para el **gobierno**, reducen el riesgo financiero de probar las intervenciones sociales (ya que los gobiernos solo pagan cuando la intervención es exitosa) y el enfoque en los resultados tiene el potencial de mejorar el desempeño de los programas sociales. Los BIS también pueden cambiar el sector público hacia un enfoque en programas de prevención. Para **los inversionistas**, los BIS ofrecen la oportunidad de lograr beneficios económicos y un impacto social. Para **los proveedores de servicios**, los BIS pueden ofrecer una mayor flexibilidad en la implementación del programa, dado que se enfocan en productos y resultados en lugar de insumos y actividades. Además, los proveedores de servicios pueden mejorar sus sistemas de gestión del desempeño y establecer pruebas rigurosas del éxito de su programa. Los BIS también pueden beneficiar a la **población en general** al garantizar un gasto público más transparente y eficaz.<sup>6</sup>

Entre los actores, hay organizaciones conocidas como **‘intermediarios’** o proveedores de apoyo al mercado, que trabajan en el desarrollo del mercado de BIS y transacciones específicas de BIS. El término “intermediario” se utiliza a menudo para describir diferentes roles; en la práctica, hay tres roles diferentes a los que este término suele referirse:

- **Asesores técnicos:** estas organizaciones a menudo crean, diseñan y ayudan a lanzar el BIS, incluida la contratación de inversiones en él (lo que puede incluir la posibilidad de invertir ellos mismos).
- **Gestores de bonos:** estas organizaciones gestionan el BIS una vez que está

5 - Ver: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/impact-bonds/>

6 - Gustafsson-Wright et al, 2017. *Impact Bonds in Mexico: Opportunities and challenges*. Disponible en: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/08/impact-bonds-in-mexico-overview.pdf>

en funcionamiento, incluida la gestión de los diferentes contratos y flujos de dinero, y la gestión del desempeño de los proveedores de servicios para garantizar que el contrato se entregue de forma eficaz.

- **Agencias ejecutivas:** cuando los BIS se desarrollan como programas en lugar de transacciones individuales, los administradores de bonos pueden considerarse agencias ejecutoras.

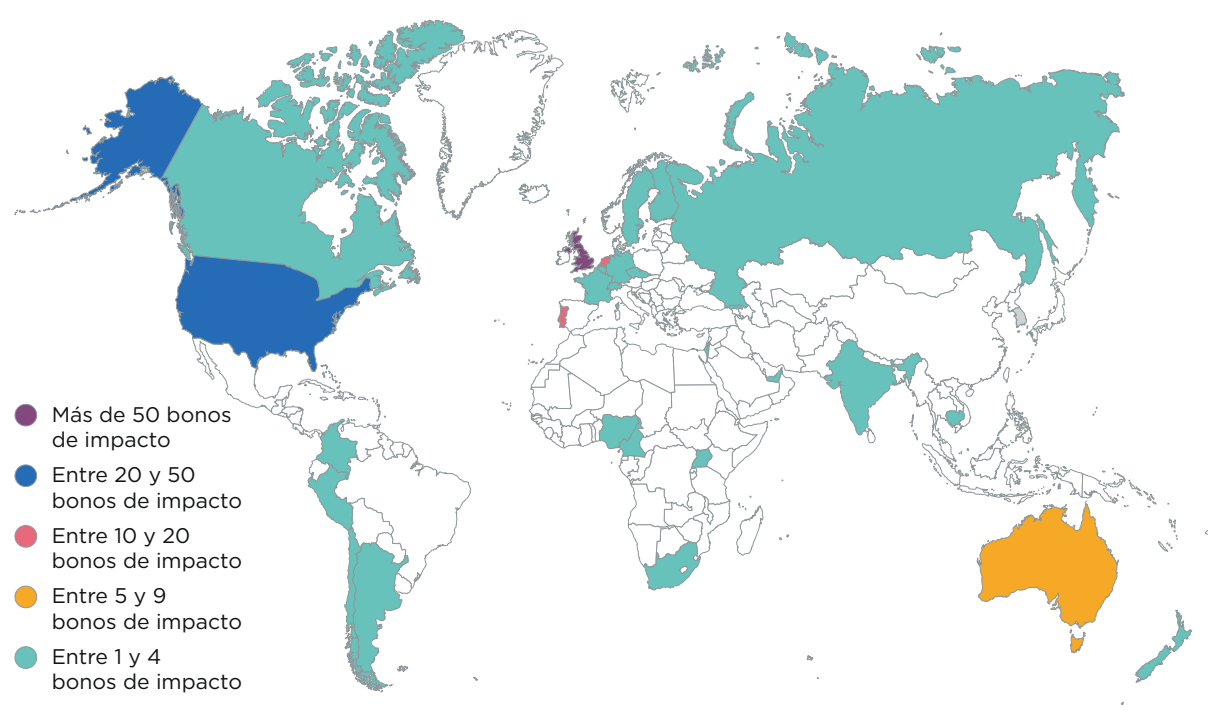
Las organizaciones pueden asumir múltiples roles. Por ejemplo, Fundación Corona actuó como asesores técnicos de los programas de empleo en el diseño de los BIS en SIBs.CO, como intermediario del primer BIS y como ejecutores de los componentes de creación de mercado y gestión del conocimiento de SIBs.CO. Este último es

menos común, dado que no hay muchos BIS estructurados como programas.

Los problemas en torno a las definiciones y el desarrollo continuo de nuevos contratos BIS y PpR significan que las cifras generales de BIS son difíciles de estimar, pero según GO Lab, hasta mayo de 2020, se han lanzado 184 bonos de impacto en todo el mundo, cinco de los cuales están en América Latina. (Figura 1).<sup>7</sup> Los BIS implementados a la fecha han abordado temas como el empleo, la educación, el desarrollo de la primera infancia, las tasas de reincidencia y la salud.<sup>8</sup>

7 - Ver: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/project-database/>  
8 - Brookings, 2019. *Impact Bonds Snapshot February 2019*. Disponible en: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/01/Impact-Bonds-Snapshot-February-2019.pdf>

Figura 1: Bonos de impacto en todo el mundo



Fuente: Elaboración propia con base de datos de proyectos de GO Lab. Consultado el 28/05/20. Ver: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/project-database/>

## BIS en América Latina

América Latina y el Caribe siguen enfrentando grandes desafíos en la forma en que aborda la política social. América Latina ha experimentado un notable progreso socioeconómico en las últimas décadas. Los países han fortalecido su situación macroeconómica, los niveles de vida han mejorado y la pobreza y la desigualdad han disminuido. Sin embargo, persisten grandes vulnerabilidades estructurales y han surgido otras nuevas a medida que los países pasan a niveles más altos de ingresos y desarrollo.<sup>9</sup> COVID-19 ha expuesto muchas de estas vulnerabilidades, ya que años de progreso social podrían revertirse por el impacto social y económico de la pandemia.

Estos desafíos varían entre diversas áreas de política social, incluida la educación, la salud y el empleo. Sin embargo, un desafío al que se enfrentan todos los sectores políticos es la necesidad de aumentar la eficacia de las políticas gubernamentales. Mejorar la efectividad, la eficiencia y la apertura de los gobiernos es esencial para enfrentar los desafíos clave que enfrentan los países de la región de América Latina y el Caribe para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos. Las protestas en América Latina en los últimos años muestran una fuerte demanda de los ciudadanos para mejorar los servicios sociales y el bienestar.

Como tal, en la región se están explorando y desarrollando nuevos mecanismos que

pueden fomentar la innovación y la eficacia. Los mecanismos de pago por éxito, incluidos los BIS y BID, entran en esta categoría. Se consideran un medio para involucrar a los actores públicos y privados en la mejora de la eficacia del gobierno, fortaleciendo la base de evidencia para la formulación de políticas, mejorando la capacidad del gobierno, aumentando la eficiencia de los recursos públicos y fomentando la responsabilidad y la transparencia.

En los últimos años, América Latina ha visto un aumento en el uso de mecanismos de pago por éxito para financiar programas sociales, incluidos BID y BIS, también conocidos como Contratos de Impacto Social o CIS en Chile y Vínculo de Impacto Social (VIS) en Argentina. Aunque la motivación impulsora para adoptar estos mecanismos varía de un país a otro, existe un acuerdo general de que los BIS pueden ayudar a catalizar el cambio en cómo se desarrollan las políticas sociales, para aumentar su enfoque en los resultados y crear un entorno para hacer las cosas de manera diferente.

Según Brookings Institution<sup>10</sup>, hay al menos cuatro razones por las que los BIS o PpR podrían funcionar en el contexto latinoamericano:

1. **Las iniciativas de financiamiento basado en resultados** se han implementado con éxito en los países de América Latina para brindar una multitud de servicios. Los ejemplos incluyen un progra-

9 - OCDE, 2019. *The Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition 2019*. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>

10 - Gustafsson-Wright, E., 2019. *It Takes More than 2 to Tango: Impact bonds in Latin America and the Caribbean*. Disponible en: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2019/02/15/it-takes-more-than-2-to-tango-impact-bonds-in-latin-america-and-the-caribbean/>

ma liderado por el Banco Mundial y el Gobierno de Argentina para mejorar el sistema de salud, y transferencias monetarias condicionadas implementadas en Brasil, México y Nicaragua.

2. La **disponibilidad y calidad de los datos** es relativamente buena en América Latina en comparación con otras regiones, con México, Brasil, Uruguay y Colombia con una puntuación particularmente buena.
3. El **sector de la inversión de impacto** está creciendo en la región, con actividades de inversión de impacto que atraen a un número cada vez mayor de inversionistas locales en Brasil y México, así como fundaciones y oficinas familiares en Colombia.
4. Históricamente, la sociedad civil y las comunidades locales de la región han liderado **iniciativas de innovación social** que tienen como objetivo abordar los desafíos sociales y económicos y, en ocasiones, los gobiernos y las agencias de desarrollo las han escalado. Al mismo tiempo, persisten una serie de desafíos para el desarrollo del mercado, con similitudes presentes en los países de América Latina. Los desafíos incluyen **barreras legales** que aumentan el tiempo y los costos de estructuración, el riesgo de **inestabilidad macroeconómica**, la **incertidumbre política** y la regulación fiscal **desfavorable**, además de los desafíos continuos para los go-

biernos y la sociedad civil en la **medición y evaluación de resultados**.<sup>1112</sup>

De los cinco bonos de impacto contratados en América Latina a mayo de 2020, tres son BIS y dos BID. Luego del lanzamiento del piloto peruano BID en 2015, se lanzó un programa de BIS en Colombia para lanzar tres BIS de empleo secuenciales enfocados en lograr empleo formal sostenido para poblaciones vulnerables. Los aprendizajes de un BIS se utilizarían en el diseño del próximo BIS.<sup>13</sup> Como resultado de esta iniciativa, se han lanzado dos BIS de empleo y un Fondo de Pago por Resultados. En Argentina, se lanzó un BIS de empleo juvenil en 2018. En Chile, la Fundación San Carlos de Maipo lanzó un BID (Primero Lee) en educación en marzo de 2019. En paralelo, el Ministerio de Ciencia y BID Lab estaban, a mayo de 2020, trabajando en la estructuración de tres BIS en reincidencia, personas en situación de calle y transición de jóvenes a la vida independiente.

11 - Gustafsson-Wright, E., 2019. *It Takes More than 2 to Tango: Impact bonds in Latin America and the Caribbean*, Disponible en: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2019/02/15/it-takes-more-than-2-to-tango-impact-bonds-in-latin-america-and-the-caribbean/>

12 - Varela et al. 2019. *Behind the Deal - Government of the City of Buenos Aires social impact bond issue*. Disponible en: [https://beccarvarela.com/wp-content/uploads/2019/02/ok\\_iflr\\_bis.pdf](https://beccarvarela.com/wp-content/uploads/2019/02/ok_iflr_bis.pdf)

13 - Los fondos de resultados agrupan el capital de uno o más donantes para pagar un conjunto de resultados predefinidos. Los fondos de resultados permiten la puesta en servicio de bonos de impacto múltiple bajo una estructura. Los pagos del fondo de pago por resultados solo se realizan si se cumplen los criterios específicos acordados ex ante por los financiadores.

Se habían diseñado varios otros BIS, pero se suspendieron o aún se encontraban en la fase de diseño en mayo de 2020. En México, El Futuro en mis Manos habría sido el primer BIS en un país emergente. Se planeó implementarlo en Jalisco para apoyar a las mujeres jefas de hogar vulnerables que ya estaban inscritas en el programa de transferencias de efectivo del Estado de Jalisco, pero el BIS terminó no lanzándose por restricciones en el ciclo político (esto se discute más en el capítulo El mercado de BIS). En Brasil, ha habido dos intentos de desarrollo de BIS: un BIS de educación en el Estado de São Paulo y un BIS de salud en el Estado de Ceará, que llegó a la fase de diseño. El Estado de Minas Gerais hizo un trabajo exploratorio de prediseño para desarrollar un BIS de reincidencia, pero eso no avanzó más. Ninguno de estos BIS se había lanzado en mayo de 2020 (consulte el Capítulo 2).

Desde 2018, un BIS en el Estado de Nuevo León se encuentra en desarrollo y permanece en su fase de diseño a mayo de 2020. De manera similar, también se había iniciado el trabajo para desarrollar un BIS educativo en la provincia de Salta en

Argentina. En Colombia, se estaban considerando varios BIS potenciales, incluido un BIS con UNICEF que explora diferentes áreas de políticas (desarrollo de la primera infancia, reincidencia, habilidades sociales y alivio de la pobreza) y un BIS de adopción con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. También está OFFER (Outcomes Fund for Education Results) de Global Affairs Canada. Más allá de los países del estudio, varios actores están explorando BIS y financiamiento basado en resultados en Haití, Centroamérica y otros países del Caribe, así como otros países de Sudamérica.

A pesar de los desafíos, está claro que el ecosistema de BIS en América Latina está creciendo y que existe un mayor interés en utilizar nuevos enfoques para brindar servicios que sean innovadores y aumenten la efectividad y eficiencia de los recursos públicos. En este informe, exploraremos los BIS que se han lanzado en Colombia, Argentina y Chile con más detalle, así como el ecosistema regional más amplio. El Anexo 5 incluye una lista de las organizaciones involucradas en el desarrollo de estas iniciativas.

Figura 2: Cronología de los BIS en los países del estudio



## BID Lab y su rol

En 2014, BID Lab estableció una Facilidad BIS para lograr un mayor enfoque en los resultados de los programas sociales, aumentar las comisiones basadas en resultados y atraer inversionistas privados. Cuando se estableció el Mecanismo, una de las principales motivaciones fue desarrollar innovaciones que pudieran incorporarse a las políticas públicas, con BID Lab probando estas innovaciones y el brazo del sector público de BID ampliándolas. BID Lab quería experimentar con diferentes mecanismos que aumentaran la responsabilidad de las donaciones y el impacto social de los préstamos. Después de encontrar BIS en el Reino Unido, BID Lab consideró la posibilidad de convertirse en inversor. Consideró a los BIS como una oportunidad para apoyar programas que trabajan con los grupos más vulnerables de la sociedad mientras se concentran en financiamiento privado para estas iniciativas.

La Facilidad originalmente tenía la intención de tener tres componentes - asistencia técnica, inversión y gestión del conocimiento - para permitir que el Grupo BID asumiera un papel activo en **el crecimiento del mercado**, con el objetivo de ser pioneros en los BIS en América Latina. En 2015, encargó una investigación para comprender los países y las áreas políticas en las que sería más adecuado desarrollar BIS. A raíz de esta investigación, realizó múltiples estudios de prefactibilidad en Chile, México y Brasil. A partir de ahí, surgió el interés en diferentes países como Argentina y Colombia y BID Lab amplió el enfoque del Fondo.

Desde la creación de la Facilidad BIS y el trabajo realizado para construir el mercado de BIS mediante el **financiamiento de actividades de creación de mercado** en México, Brasil y Chile, se han desarrollado varios BIS. BID Lab ha asumido un papel activo en el desarrollo de estos BIS y participa en las **transacciones**. Específicamente, ha participado en el desarrollo de los BIS que se han lanzado en Colombia y Argentina y ha estado involucrado en el desarrollo de transacciones en Chile (que aún están por lanzar) y en México y Brasil (que no se lanzaron).

BID Lab ha adoptado un **papel flexible** en el desarrollo de los BIS y tiene como objetivo cubrir los vacíos necesarios en cada contexto en función de la oferta y la demanda existentes. Como tal, el enfoque adoptado en cada uno de los países del estudio ha variado. En el tercer capítulo de este informe, exploraremos los diferentes roles asumidos por BID Lab como pionero de los BIS.

## Enfoque del estudio

El estudio implica una visión doble:

- Un elemento **retrospectivo**, mirando hacia atrás en las actividades para hacer crecer y apoyar el mercado de BIS, documentando lo que se emprendió, analizando el impacto, los éxitos y los desafíos relacionados con estas actividades y capturando las lecciones aprendidas.



- Un elemento **prospectivo**, centrado en el futuro y considerando cómo se podrían superar los desafíos, cómo se podrían aplicar las lecciones aprendidas y cómo se podría aprovechar el impacto del apoyo de BID.

Estos dos elementos han sido considerados en tres niveles: programa social, América Latina y BID:

- **Programa social:** ¿Cuál fue el ‘efecto BIS’ en las intervenciones financiadas, es decir, cómo afectó el hecho de que estas intervenciones fueran financiadas a través de un BIS a su diseño, ejecución y desempeño?
- Ecosistema **latinoamericano:** ¿Cómo ha cambiado la infraestructura del mer-

cado de BIS y la base de conocimiento en América Latina desde que comenzó el trabajo de BID? ¿Cómo se compara esto en los diferentes países donde ha trabajado BID? ¿Qué tan sostenible es este impacto? ¿Qué más se debe hacer para respaldar la adopción y el escalado adicionales de los BIS?

- **BID:** ¿Cómo afectaron las actividades realizadas por BID Lab a la infraestructura de mercado y la base de conocimiento del BIS en América Latina?

En la Tabla 1 a continuación, mapeamos los tres niveles de análisis frente a estas áreas de enfoque de alto nivel, así como preguntas más detalladas relevantes para cada una de nuestras tres áreas de enfoque (ver el marco de estudio completo en el [Anexo 1](#)).

Tabla1: Preguntas de estudio

| Nivel de enfoque           | Preguntas de alto nivel  |
|----------------------------|--|
| Programa social            | ¿Cuál fue el ‘efecto BIS’ en las intervenciones financiadas, es decir, cómo afectó el hecho de que estas intervenciones fueran financiadas a través de un BIS a su diseño, ejecución y desempeño?  |
| Ecosistema latinoamericano | ¿Cómo ha cambiado la infraestructura de mercado y la base de conocimiento de BIS en América Latina desde que comenzó el trabajo de BID?<br>¿Cómo se compara esto en los diferentes países donde ha trabajado BID?<br>¿Qué tan sostenible es este impacto?<br>¿Qué más se debe hacer para respaldar la adopción y el escalado adicionales de los BIS? |
| Rol de BID                 | ¿Cómo afectaron las actividades realizadas por BID a la infraestructura de mercado y la base de conocimiento del BIS en América Latina?  |

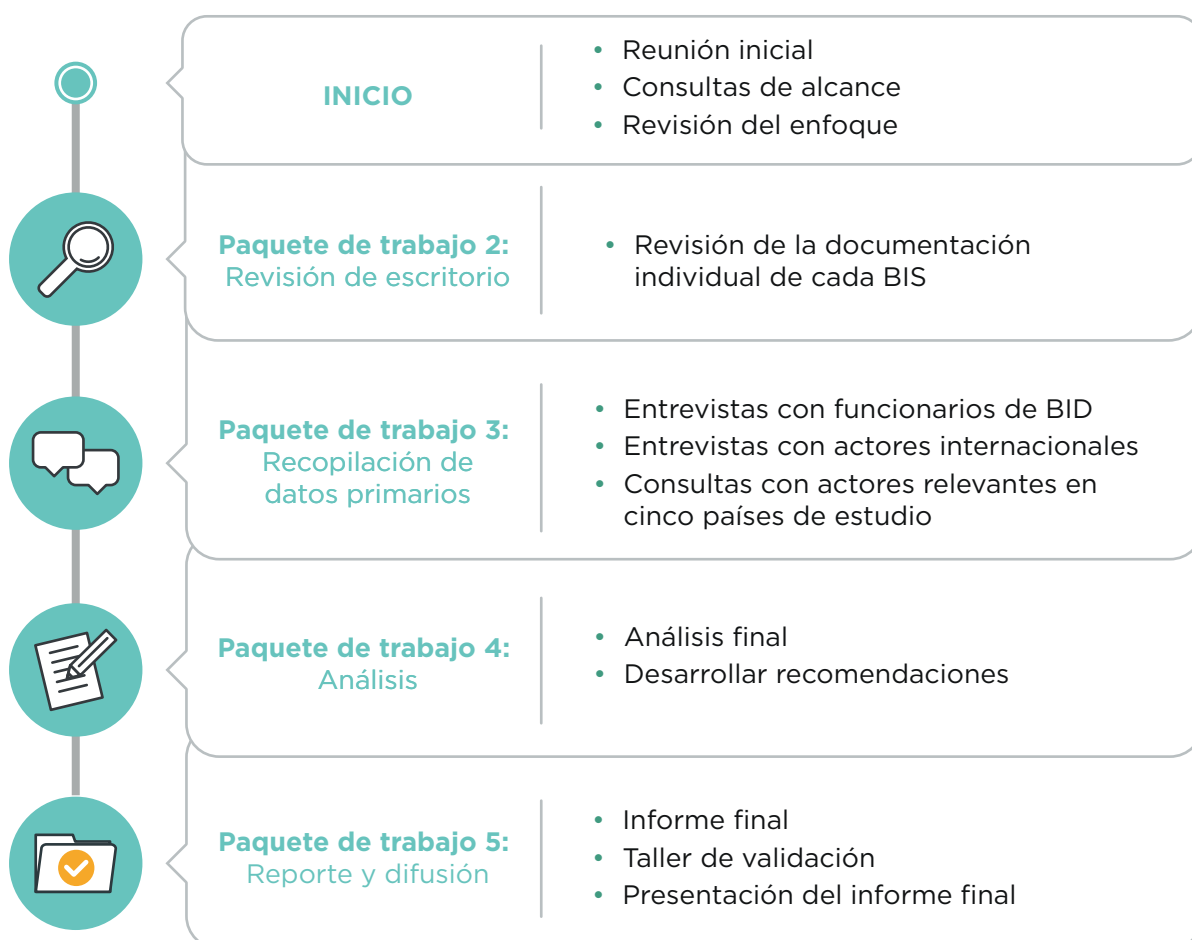


## Metodología: Obtención y análisis de los datos

Esta sección brinda una descripción general de los métodos de estudio y las he-

rramientas clave de recopilación de datos. Organizamos nuestro trabajo en cuatro Paquetes de Trabajo, como se ilustra en la Figura 3. En el [anexo 2](#), se proporcionan más detalles sobre cada paquete de trabajo.

Figura 3: Paquetes de trabajo de estudio



Después de implementarlo, el equipo de estudio llevó a cabo la recopilación de datos secundarios, que consistió en una revisión de documentos de la documentación existente a nivel de BIS y la literatura más amplia sobre los BIS en América Latina.

La recolección de datos primaria involucró entrevistas telefónicas o presenciales semiestructuradas con actores clave a nivel internacional y en cada uno de los cinco países donde se planificaron BIS. Realizamos un taller de validación con un grupo

selecto de actores del mercado que trabajan en BIS en la región y BID Lab, quienes habían sido consultados durante la investigación, y ayudaron a identificar actores relevantes para discutir hallazgos de alto nivel.

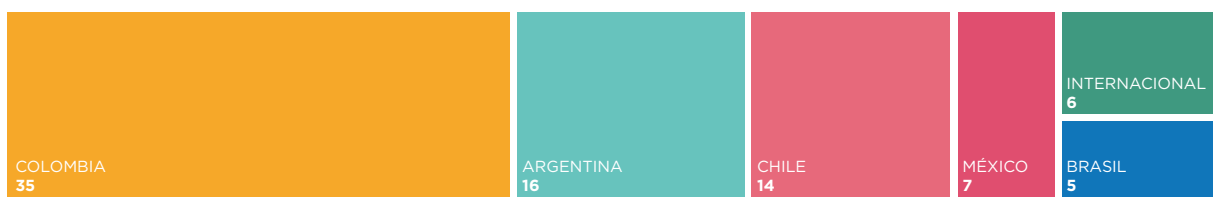
Debido al COVID-19, solo pudimos realizar investigación en persona en Colombia e hicimos el resto del trabajo de campo de forma remota. El objetivo del trabajo de campo fue comprender plenamente el impacto y las lecciones aprendidas del apoyo de BID desde la perspectiva de los diferentes actores.

Consultamos a una amplia gama de actores, incluidas aquellas involucradas en los ecosistemas de BIS en los países del estudio y los actores involucrados en la entrega de BIS respaldadas por BID Lab, tales como

fundaciones, inversionistas, universidades, responsables de políticas y proveedores de servicios. Utilizamos un enfoque de muestreo intencional complementado con un enfoque de bola de nieve para asegurarnos de entrevistar a un conjunto representativo de actores y considerar diferentes tipos de actores, organizaciones y áreas de especialización.<sup>14</sup> La Figura 4 resume el número de actores consultados en los cinco países (ver el [Anexo 6](#) para la lista completa).

14 - Una muestra intencional es una forma de muestreo no probabilístico en el que el investigador toma las decisiones relativas a los individuos que se incluirán en la muestra, basándose en una variedad de criterios que pueden incluir conocimiento especializado del tema de investigación, o capacidad y voluntad de participar en la investigación. Un enfoque de bola de nieve es cuando el investigador identificó personas u organizaciones adicionales para incluir en la muestra preguntando a los que estaban en el muestreo inicial.

Figura 4: Número de consultados por país



## Un marco para comprender los ecosistemas de BIS

Uno de los objetivos de este estudio fue comprender el estado de cada uno de los cinco países en términos de desarrollo de su ecosistema para BIS y extraer lecciones relevantes para cada fase de desarrollo. En países como Colombia, Argentina y

Chile, se han lanzado o se han aprobado programas de BIS, mientras que en otros países se han desarrollado pero no lanzado BIS. Como tal, entendemos que los países incluidos en el estudio se encuentran en diferentes fases de desarrollo de sus ecosistemas. Identificamos tres fases diferentes de desarrollo, como se ilustra a continuación:

Figura 5: Fases del desarrollo del mercado de BIS



Este informe proporciona consideraciones y lecciones para cada fase que deberían ser relevantes para otros contextos en América Latina y el Caribe. Al estructurar el ecosistema BIS más amplio en tres fases diferentes, nos aseguramos de poder identificar los factores más relevantes para cada fase. Las lecciones y consideraciones de la primera fase deben seguir siendo relevantes al entrar en la segunda fase y los elementos más relevantes de cada fase se entienden como acumulativos. Observamos que dentro de este ecosistema hay

ecosistemas nacionales y ecosistemas de políticas específicas, por ejemplo, dentro de las áreas de políticas de empleo o educación.

Las lecciones son una combinación de las lecciones aprendidas por los actores relevantes y nuestro análisis de los habilitadores y barreras en el desarrollo de BIS. En cada uno de los países donde hicimos estudios de caso, examinamos los diferentes factores enumerados en nuestro marco analítico para comprender si habían actua-

do como un facilitador o una barrera. Esta estructura se basa en el modelo LOUD<sup>15</sup>, pero está adaptada para considerar ecosistemas más incipientes, examinando factores técnicos y relacionales, es decir, factores relacionados con el ecosistema y con el marco regulatorio. Si se percibieron como una barrera, examinamos hasta qué punto se habían superado, cómo y cuándo. Este análisis nos ha ayudado a desarrollar

---

15 - Ronicle, J., Fraser, A., Tan, S. and Erskine, C., 2017. *The LOUD SIB Model*. Disponible en: [https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab.prod/documents/loud\\_sib\\_model.pdf](https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab.prod/documents/loud_sib_model.pdf)

un marco para comprender qué factores son más relevantes para cada fase en el desarrollo del ecosistema BIS (ver Anexo 1 para el marco de estudio completo).

El informe proporciona nuestros hallazgos sobre el programa social y los BIS que se han desarrollado en el Capítulo 2, seguidos de los hallazgos del desarrollo del mercado de BIS en el Capítulo 3, con lecciones aprendidas de cada fase. Luego, el Capítulo 4 explora el papel que BID Lab ha desempeñado en el desarrollo del ecosistema y el lanzamiento del BIS.

Se han lanzado cinco bonos de impacto en América Latina en los últimos años y se están explorando otros en una amplia gama de áreas de políticas, incluidos tres BIS en empleo y dos BIS en educación. En esta sección, presentamos los BIS que son el foco de este estudio para examinar la motivación para desarrollarlos, el contexto en el que se lanzaron y el efecto de diseñarlos como BIS. Finalmente, esta sección proporciona lecciones y consideraciones clave que son relevantes para el lanzamiento y ejecución de los BIS por primera vez, centrándose en las lecciones aprendidas relacionadas con el diseño de los BIS en sí.

## Sección 2

# Desarrollo de BIS en América Latina

Esta sección proporciona una descripción general de los BIS que se han lanzado o aprobado en Colombia, Argentina y Chile,

así como una descripción de los BIS que se estaban diseñando en México y Brasil pero que no se lanzaron.

Tabla 2: Resumen de los programas y transacciones de BIS en Colombia, Argentina y Chile

|                     | Colombia  | Argentina   | Chile   |
|---------------------|---|---|---|
| Cronograma          | 2016-2023   | 2018-2022   | 2018-2021   |
| Número de BIS       | Programa BIS: al menos 3 BIS y Fondo de Pago por Resultados y Desafío de Empleo   | BIS único   | Enfoque Multi-BIS: 3 BIS  |
| Presupuesto         | \$8,619,211 (USD) de los cuales el 48% es financiamiento de SECO y el 17% financiamiento de BID Lab y el 35% es financiamiento de contraparte del gobierno. <sup>16</sup> | \$1,675,000 (USD) de los cuales el 59% es financiamiento de BID Lab | \$4,040,000 (USD) de los cuales el 29% es financiamiento de BID Lab |
| Ámbito de políticas | Empleo  | Empleo  | Reincidencia, falta de vivienda y transiciones juveniles            |

16 - En septiembre de 2020, SECO aprobó un financiamiento adicional de US \$400,000 para el programa.

|                               | Colombia  | Argentina   | Chile  |
|-------------------------------|---|---|--|
| <b>Población objetivo</b>     | Personas vulnerables de entre 18 y 40 años que no tienen empleo formal  | 1.000 jóvenes vulnerables de entre 17 y 24 años que viven en el sur de Buenos Aires   | Diferentes poblaciones objetivo para cada BIS; todos los BIS se dirigen a personas vulnerables |
| <b>Métricas de resultados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocación laboral efectiva</li> <li>Retención laboral a los 3 meses</li> <li>Retención laboral a los 6 meses</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Completar la educación media</li> <li>Participantes del proyecto que obtienen un trabajo formal</li> <li>Retención laboral durante 4 meses consecutivos dentro de un período de 14 meses después de la colocación</li> <li>Retención laboral durante 12 meses dentro de un período de 14 meses después de la colocación</li> <li>Crecimiento del mercado laboral mediante el aumento del número de jóvenes vulnerables empleados por empresas que trabajan con los proveedores de BIS</li> </ul> | No aplicable: no se ha finalizado el diseño del BIS  |
| <b>Estado</b>                 | Ejecución <sup>17</sup>   | Ejecución   | Estructuración   |

17 - El programa BIS de Colombia tiene un BIS cerrado, un BIS en ejecución, un Fondo de Pago por Resultados estructurado, un Reto de Empleo en su fase de estructuración y la construcción de mercado y gestión del conocimiento en ejecución.

## Colombia

El programa BIS en Colombia - SIBs.CO - cuenta con el apoyo de SECO y BID Lab y la agencia ejecutora Fundación Corona. El proyecto colombiano fue diseñado como un programa piloto de tres BIS secuenciales para desarrollar un modelo que permite que la retroalimentación provenga del diseño de otros BIS mientras se desarrolla el mercado. El programa tiene dos compo-

nentes adicionales: (i) asistencia técnica para fortalecer la capacidad de mercado de los BIS en Colombia y (ii) intercambio de conocimientos y transferencia de lecciones aprendidas y plantillas tanto dentro de Colombia como en toda la región.

La idea de establecer un bono de impacto laboral se desarrolló inicialmente a través de conversaciones entre Instiglio, Funda-

ción Corona y Fundación Santo Domingo en 2014. En este momento, BID Lab y SECO ya habían estado en conversaciones sobre el desarrollo de BIS. Estas tres organizaciones realizaron un piloto inicial llamado Alianza por el Empleo para ver cómo funcionaría un contrato de pago por éxito, aunque el piloto no dio como resultado que el gobierno pagara por los resultados. Otros intentos de desarrollar iniciativas de pago por éxito en Colombia involucraron a Instiglio trabajando en el desarrollo de un BIS de embarazo adolescente en Medellín. Tras estos esfuerzos, la contribución de SECO, BID Lab y Fundación Corona para la creación de SIBs.CO resultó en el lanzamiento del primer BIS en un país de ingresos medios. La participación de SECO fue clave para garantizar la participación suficiente de BID Lab para desarrollar SIBs.CO como programa.

El papel de BID Lab en Colombia ha sido clave para el éxito de la iniciativa. BID Lab es la agencia implementadora del componente del programa destinado a lanzar BIS, actuando como copagador con los fondos de SECO. BID Lab ha canalizado los fondos de cofinanciación de SECO para establecer SIBs.CO. La Fundación Corona actúa como agencia ejecutora de los fondos de SECO y de BID Lab utilizados para los componentes de conocimiento y construcción de mercado. BID Lab ha asumido un papel activo en la facilitación y coordinación de la iniciativa con SECO, Fundación Corona y los co-pagadores de resultados para ayudar a brindar confianza a los actores del gobierno e inversionistas y garantizar la participación de los actores necesarios. Además, la División de Mercados Laborales de BID ha estado muy involucrada en el apoyo a BID Lab para brindar conocimiento técnico en el mercado laboral en Colombia para el diseño y ejecución de los BIS. En el

Anexo 5 se proporciona una lista completa de los actores involucrados.

La ejecución de Empleando Futuro, el primer BIS, inició en 2017 con el objetivo de emplear y mantener ocupados a 766 personas en condiciones de vulnerabilidad durante tres meses en tres ciudades del país (Bogotá, Cali y Pereira).<sup>18</sup> El intermediario del BIS fue la Fundación Corona. BID Lab proporcionó fondos de la Facilidad BIS para el diseño del primer BIS encargado a Instiglio. Los inversionistas del primer BIS fueron Fundación Bolívar Davivenda, Fundación Corona y Fundación Santo Domingo. El BIS cerró en diciembre de 2018. Este fue el primer BIS totalmente contratado en un país de ingresos medios para el cual había un financiador de resultados del gobierno y un financiador de resultados de donantes. En este caso, BID Lab, canalizando recursos de SECO, contribuyó al financiamiento de los pagos de resultados, junto con el Departamento de Prosperidad Social (DPS)<sup>19</sup>, que proporcionó los fondos de resultados para el primer año.<sup>20</sup> La participación de BID Lab y SECO, además de los inversionistas privados, fue fundamental para lograr la aceptación del gobierno.

En febrero de 2019 se lanzó en Cali el segundo BIS, Cali Progresando con Empleo, en conjunto con la Alcaldía de Cali. Su objetivo es dar empleo a 856 personas, man-

18 - El BIS busca emplear a 514 participantes y mantenerlos en el empleo después de 3 meses.

19 - Creado en 2011, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) desarrolla, coordina y promulga todas las políticas gubernamentales que tienen como objetivo compensar a las víctimas del conflicto y reducir la pobreza. El DPS proporciona un eje central para las actividades del sector privado que ayudan a reducir la pobreza e introduce estratégicamente conceptos de innovación social y emprendimiento en todas las iniciativas gubernamentales en Colombia.

20 - Cerca del final del primer año, el gobierno pudo extender el contrato y pagar algunos de los resultados finales en el año siguiente.

tenerlas en el empleo durante tres meses y mantener a 599 de ellas en el empleo durante seis meses. El BIS tenía a Inversor como intermediario. El segundo BIS contó con seis inversionistas diferentes: las tres fundaciones del primer BIS, así como la Fundación Plan, la Fundación WWB Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer. El segundo BIS tiene los mismos objetivos y métricas de resultados que el primer BIS. Sin embargo, la ponderación de las métricas de resultado al establecer el costo unitario es diferente, con más énfasis en la retención del trabajo después de 6 meses (40% de los pagos por resultado frente al 35% para la retención después de 3 meses). Como en el primer BIS, el diseño técnico se encargó a Instiglio. Los resultados finales de este bono estarán disponibles en diciembre de 2020. Una evaluación para el proceso del primer BIS está disponible en línea.<sup>21</sup>

En el momento de la investigación, SIBs.CO estaba trabajando en el lanzamiento de un Fondo de Pago por Resultados que tiene como objetivo superar las barreras regulatorias para el lanzamiento de BIS a escala. Aunque el plan original de SIBs.CO era lanzar tres BIS, aprender de los dos primeros BIS hizo que la coalición SIBs.CO decidiera desarrollar un Fondo de Pago por Resultados en su lugar, para ayudar a superar las restricciones presupuestarias anuales del gobierno. En el momento de redactar este artículo (mayo de 2020), el Fondo de

pago por resultados se había estructurado y SIBs.CO estaba planeando lanzar un Reto de empleo. El COVID-19 ha requerido nuevas ideas y acciones en situaciones de crisis, especialmente el empleo para poblaciones vulnerables, que ha sido uno de los sectores más afectados. El Fondo de Pago por Resultados fue diseñado con el apoyo técnico de Instiglio y Social Finance UK. El segundo BIS, que debe cerrar en diciembre de 2020, ajustó sus plazos de pago y brindó flexibilidad en el diseño técnico en términos de tipos de contratos y sectores donde los participantes pueden ser empleados.

## Argentina

El BIS en Argentina se conoce oficialmente como ‘Proyecta tu futuro’ en el sur de la Ciudad de Buenos Aires. Se lanzó en diciembre de 2018 durante 41 meses y finalizará en mayo de 2022. Su objetivo es brindar acceso al empleo formal a jóvenes de 17 a 24 años en los barrios pobres del sur de Buenos Aires y garantizar que mantengan el empleo. El BIS también tiene como objetivo abordar el prejuicio que muchos empleadores tienen al oponerse a la contratación de este grupo demográfico. La Ciudad de Buenos Aires (CABA) es el único pagador final de este BIS. En el proyecto participan cuatro proveedores de servicios y seis inversionistas.

El trabajo en el BIS comenzó en 2017, cuando la CABA se acercó a BID Lab para desarrollar un BIS en Buenos Aires. BID Lab proporcionó financiamiento para el trabajo de diseño inicial y su intención inicial era participar en la BIS como inversionista. Sin embargo, cuando CABA licitó la ejecución del programa con inversionistas y prestadores de servicios, esto provocó demoras en el lanzamiento del BIS y resultó, en

21 - Resultados de la Agenda de Aprendizaje SIB 1 (informe completo en español): <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Resultados-Agenda-Aprendizajes-Primer-Bono-de-Impacto-Social.pdf>

Resumen ejecutivo (inglés): <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2020/06/Executive-summary-Results-from-the-learning-agenda-SIB-1.pdf>

Resumen Ejecutivo (español): <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2020/06/Resumen-Ejecutivo-Resultados-de-la-Agenda-de-Aprendizajes-BIS-1-Espan%CC%83ol.pdf>



cambio, en que BID Lab entregó al fondo fiduciario creado por los inversionistas un préstamo con condiciones preferenciales si se necesitan recursos adicionales, lo que ayuda a mitigar el riesgo cambiario.

El BIS se lanzó en diciembre de 2018, un año después de la fecha de inicio propuesta, en medio de una recesión económica. Acrux Partners es el intermediario que actúa como administrador de bonos. El proyecto se dirige a 1.000 jóvenes de entre 17 y 24 años que cursan el último año de educación secundaria o que terminaron la educación secundaria en los 12 meses anteriores, pero reprobaron hasta seis asignaturas y deben recursarlas para obtener un título. Su objetivo es proporcionar aprendizaje sobre la forma más eficaz de apoyar a la población objetivo en el empleo formal.

## Chile

Durante el período de investigación, el Ministerio de Ciencia, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, CORFO<sup>22</sup> y BID Lab, con el apoyo técnico de la Fundación San Carlos de Maipo, estuvieron trabajando en el diseño del primer Contrato de Impacto Social del gobierno de Chile. El gobierno central de Chile estaba trabajando con BID Lab en el diseño de los mecanismos necesarios para lanzar tres BIS diferentes. BID Lab brinda apoyo financiero para el diseño técnico y las actividades de creación de mercado que realiza la fundación.

El trabajo de BID Lab en Chile comenzó en 2015, trabajando con el Ministerio de Finanzas para explorar un BIS en reincidencia y

el potencial para incluirlo en el presupuesto nacional. El Equipo de Seguridad Ciudadana de BID participó inicialmente en el apoyo a BID Lab para desarrollar el ecosistema de BIS cuando BID Lab estaba explorando por primera vez la opción de desarrollar un BIS de reincidencia con el gobierno chileno. Sin embargo, la disrupción política hizo que esta oportunidad se abandonara y se retomará más tarde. En marzo de 2019, la contraparte técnica, Fundación San Carlos de Maipo, lanzó un BID educativo en Chile (Primero Lee) sin participación del gobierno, lo que contribuyó a hacer crecer aún más el ecosistema. BID tiene como objetivo mejorar la alfabetización y la aritmética de los niños en un barrio de Santiago (la comuna de Estación Central). BID buscó la participación del gobierno pero no tuvo éxito porque el gobierno ya estaba planeando desarrollar una iniciativa de BIS dirigida por el gobierno. BID debe cerrar en 2021.

En 2018, BID Lab y el gobierno de Chile comenzaron a trabajar juntos nuevamente luego de las elecciones de 2017. El gobierno actual incluyó a los BIS como mecanismo de financiamiento de los programas gubernamentales en su Plan Nacional de Desarrollo ('Compromiso País'). Como tal, el Ministerio de Economía (ahora Ministerio de Ciencia) lanzó un desafío para que los diferentes departamentos gubernamentales propongan intervenciones a ser financiadas a través de un BIS. Respondieron cinco departamentos y se seleccionaron tres. La elección de los temas para los BIS estuvo guiada por el compromiso del gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo para abordar 10 vulnerabilidades a través de la cooperación pública y privada. Durante el período de investigación de este estudio, los tres BIS gubernamentales se diseñaron y desarrollaron en tres áreas po-

22 - CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) es una agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, responsable de promover el desarrollo económico a través de la promoción de la inversión extranjera y la defensa de la competitividad.

líticas diferentes: reincidencia entre los jóvenes, indigencia y transición a la adultez.

Chile enfrenta el desafío de que la mayoría de los departamentos gubernamentales no están legalmente configurados para pagar por los resultados. Como resultado, la comisión que trabaja en el desarrollo de los BIS decidió invitar a CORFO como una agencia gubernamental que puede pagar por los resultados. Sin embargo, la misión de CORFO no estaba alineada con los problemas sociales que los BIS pretenden abordar, por lo que decidió finalizar su participación en 2020. El equipo del BIS está actualmente en conversaciones con el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), un fondo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, que podría actuar como pagador de resultados en el futuro.

## México

El BIS en el que participó BID Lab en México consistió en un solo BIS: El Futuro en mis Manos. Su objetivo era apoyar a las mujeres jefas de hogar vulnerables que ya estaban inscritas en el programa de transferencias de efectivo del estado de Jalisco, Apoyo a Mujeres Jefas de Hogar (Apoyo a Mujeres Jefas de Hogar). El BIS tenía la intención de brindar una intervención integral e intensiva que durara hasta 18 meses, incluida la educación financiera, la promoción del ahorro, los servicios de desarrollo empresarial, la tutoría, las habilidades sociales y la transferencia de activos productivos.

El BIS sería encargado por el Gobierno de Jalisco, con el objetivo de mejorar el bienestar económico de los hogares encabezados por mujeres de bajos ingresos. Utilizaría un modelo de pago por resultados que compartiría el riesgo de rendimiento

del programa con inversionistas externos. BID Lab asumió la función de coordinación de convocar al gobierno, los inversionistas y los proveedores de servicios, así como la función de apoyo al diseño técnico. La estructura de PpR tenía la intención de agregar valor al modelo de entrega al incentivar a los proveedores de servicios a escudriñar y refinar sus intervenciones propuestas a través de ciclos continuos de retroalimentación de datos y proporcionar evidencia de un modelo de intervención con potencial de escalabilidad en el Estado de Jalisco y otras partes de México y Latinoamérica.

México había sido uno de los primeros países en los que BID Lab quería explorar el potencial de los BIS. Desempeñó un papel activo en la promoción de los BIS a través de talleres y conferencias para despertar el interés. Cuando este interés se materializó en Jalisco, BID Lab planeaba ser inversionista en el BIS. Sin embargo, luego de un estudio de factibilidad inicial contratado por el gobierno, BID Lab terminó asumiendo un papel más activo de lo previsto al coordinar a los actores del BIS y brindar apoyo técnico con el diseño, junto con otros socios como el Fondo Global de Innovación y Promotora Social México Como tal, BID Lab jugó un papel integral durante la fase de diseño, negociación y contratación.

Si bien el comité de donantes de BID Lab aprobó una operación de inversión para el BIS de hasta US \$ 1.02 millones, el BIS en México nunca llegó a la etapa de implementación. El diseño y contratación del BIS tomó más tiempo de lo previsto, sufriendo retrasos por la rotación de personal en organizaciones asociadas clave y una fase de contratación y diseño más larga de lo esperado. El BIS se encontraba

en medio de las negociaciones finales del contrato cuando las consideraciones vinculadas a las próximas elecciones de 2018 culminaron con la decisión del gobierno de no seguir adelante con el proyecto. Al momento de escribir este artículo, diferentes actores en México estaban trabajando en el desarrollo de un BIS de empleo en el estado de Nuevo León (ver [Anexo 5](#) para más detalles).

## Brasil

A la fecha, ha habido dos intentos de desarrollo de BIS: un BIS de educación en el Estado de São Paulo y un BIS de salud en el Estado de Ceará, que llegó a la fase de diseño. El Estado de Minas Gerais hizo un trabajo exploratorio de prediseño para desarrollar un BIS de reincidencia, pero eso no avanzó más.

A partir de 2016, BID Lab, en asociación con BID, exploró varias áreas de política para los bonos de impacto en Brasil, centrándose en los gobiernos estatales y municipales. BID y BID Lab optaron por concentrar sus esfuerzos en un posible BIS para ser comisionado por la Secretaría de Educación del Estado de São Paulo (ESSP) para aumentar las tasas de graduación en las escuelas secundarias públicas del estado. BID lideró la iniciativa BIS de educación de Brasil, ya que su división de educación desempeñó un papel de coordinación. El estado de São Paulo fue elegido dado el apoyo político al proyecto dentro del gobierno estatal, la alineación con la estrategia más amplia de BID en educación para Brasil y la presencia de condiciones propicias prometedoras. Estas condiciones incluyeron la solidez financiera del gobierno, la calidad de los datos en el sector educativo y la apertura a las asociaciones con el sector privado, y

la fortaleza de los socios implementadores. Sin embargo, debido a que el diseño del BIS tomó más tiempo de lo esperado, junto con las preocupaciones y las malas comunicaciones sobre el BIS entre los actores en el sistema de educación pública y los cambios en el Gobierno, el BIS fue cancelado.

El otro BIS fue explorado en Brasil por la Secretaría de Salud del Estado de Ceará, enfocándose en la deshospitalización de pacientes crónicos, y tuvo una participación limitada de BID Lab. Hubo elecciones estatales durante el diseño y aunque el gobernador fue reelegido, la Secretaría de Salud cambió y hubo menos interés en avanzar con el BIS.

La participación de BID Lab se centró principalmente en el BIS de Educación en São Paulo en estrecha colaboración con la división de Educación de BID. Tanto BID como BID Lab brindaron apoyo financiero y no financiero al proyecto.

## Motivación para desarrollar BIS

La literatura sobre BIS proporciona diferentes razones por las que estos pueden ser beneficiosos. Quienes los proponen ven los bonos de impacto como un modelo innovador que puede ayudar a abordar problemas sociales complejos, reunir experiencia, permitir la innovación y una mayor flexibilidad en la ejecución de intervenciones, mitigar los riesgos de fracaso y atraer inversionistas de impacto que quieran probar la innovación y escalar programas exitosos. Aunque la motivación para adoptar bonos de impacto varía de un BIS a otro, en nuestro estudio encontramos que existe un acuerdo general de que los BIS pueden ayudar a potenciar el cambio en la forma

en que se desarrollan las políticas sociales para aumentar su enfoque en los resultados y crear un entorno para hacer las cosas de forma diferente.<sup>23</sup>

A continuación, en la Tabla 3 resumimos las principales motivaciones de diferentes actores para desarrollar BIS. En general, encontramos que las motivaciones de los actores para involucrarse en los BIS estaban **bien alineadas**. La mayoría de los actores que trabajan en un BIS afirmaron que su motivación era utilizarlos como **catalizador para el cambio y probar el mecanismo de financiación**. Esto implicó aumentar el enfoque en los resultados y la efectividad de la política social, así como asegurar que los diferentes sectores sociales trabajaran juntos para apoyar este cambio.

Sin embargo, también encontramos que las motivaciones para implementar los BIS y los beneficios asociados con ellos no están claros en el ecosistema más amplio. Esto no es inusual, ya que los actores han planteado preocupaciones similares en los países desarrollados dados los diversos beneficios potenciales y las diferentes motivaciones. Esto se debe probablemente a que existen múltiples beneficios declarados para los bonos de impacto y, a menudo, estos no son los mismos para diferentes bonos de impacto. Consideramos que es esencial tener claro un conjunto de motivaciones dentro de una coalición de BIS, ya que estas motivaciones guiarán

elementos del diseño de BIS y ayudarán a hacer concesiones cuando se requiera.

En general, una fuerza impulsora para la participación de la mayoría de los actores fue la motivación a **utilizar un nuevo mecanismo** para la prestación de servicios centrado en los resultados y probar soluciones innovadoras. Como tal, dado que todos los BIS eran los primeros en desarrollarse, aprender y probar la efectividad del mecanismo fue clave.

*“El gobierno ha estado haciendo las cosas de una manera muy definida durante décadas. Esto (BIS) cambia el paradigma de cómo funcionan las políticas públicas. Vincular el gasto a los resultados no estaba en la cultura del gobierno. La gestión del cambio es una barrera enorme.” - Actor en Chile*

En **Chile**, varios actores destacaron que el valor de los BIS y su motivación para involucrarse proviene de la percepción de que todos los sectores de la sociedad deben participar en la solución de los problemas sociales y la voluntad de incrementar la cooperación entre sectores. En un país, la coalición participó en un taller al principio para discutir sus motivaciones y objetivos desde el BIS; los actores informaron que esto fue beneficioso para garantizar que hubiera un entendimiento colectivo sobre lo que el BIS estaba tratando de lograr, y esto facilitó el proceso de desarrollo del BIS. Recomendamos que las futuras coaliciones que desarrollen BIS realicen un ejercicio similar.

23 - Gustafsson-Wright, E. 2015. *El potencial y las limitaciones de los bonos de impacto*. Brookings Report. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/resources/potential-and-limitations-impact-bonds/>

Tabla 3: Motivaciones de los actores para desarrollar BIS

|   | Pagador de resultados | Asesores técnicos y contrapartes | Donantes internacionales | Inversionistas | Proveedores de servicios |
|---|-----------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Catalizador del cambio al aumentar el enfoque de la política social en pagar por los resultados | ●                     | ●                                | ●                        | ●              | ●                        |
| Experimentar y probar nuevos mecanismos de financiación   | ●                     | ●                                | ●                        | ●              | ●                        |
| Fomentar la innovación en la prestación de servicios  | ●                     | ●                                | ●                        |                |                          |
| Mejorar el rendimiento de la entrega  | ●                     | ●                                | ●                        |                |                          |
| Mejora la rendición de cuentas  | ●                     |                                  | ●                        | ●              |                          |
| Fomentar el trabajo entre aliados y la colaboración   | ●                     | ●                                | ●                        |                |                          |
| Acceso a financiación adicional   |                       | ●                                |                          |                | ●                        |
| Escala/replica  | ●                     |                                  | ●                        | ●              |                          |

El motivador clave para **los pagadores de resultados y donantes** como BID Lab, SECO o el Fondo Global de Innovación fue cambiar la manera en que los actores del gobierno prestan servicios sociales aumentando su enfoque en el pago por resultados en lugar de por actividades. Por ejemplo, en **Colombia**, el BIS se propuso cambiar la forma en que los programas públicos de empleo evalúan su éxito cambiando el enfoque de la empleabilidad y las intervenciones basadas en actividades a la retención del empleo como resultado. En **Chile**, encontramos que los pagadores de resultados del BIS del Ministerio de Ciencia tenían motivaciones similares a las de Colombia. Sin embargo, ya que la iniciativa BIS se lanzó como un desafío, algunas de las contrapartes técnicas de los subsecretarios gubernamentales que trabajan en el diseño técnico vieron a los BIS como una oportunidad para obtener financiamiento adicional y, aunque motivados por los beneficios potenciales de un BIS, proba-

blemente habrían aceptado otros mecanismos de financiación.

En general, descubrimos que la mayoría de **los inversionistas** involucrados en los BIS tenían un apetito de riesgo relativamente alto en comparación con los inversionistas convencionales, pero también esperaban que el BIS proporcionara un rendimiento financiero. Encontramos que **los inversionistas filantrópicos y los inversionistas de impacto** tenían motivaciones tanto sociales como financieras para participar. En general, estaban motivados por el potencial de desarrollar un mercado para los BIS y contribuir a demostrar su efectividad para atraer financiamiento adicional a iniciativas sociales de inversionistas más convencionales. Otra motivación fue mejorar la eficacia de la prestación de servicios públicos basándose en la colaboración entre el sector público y el privado. Sin embargo, esta motivación se combinó generalmente con la expectativa de obtener un rendimiento financiero.

Finalmente, **los proveedores de servicios** tenían una gama más amplia de motivaciones para involucrarse. Para algunos, el financiamiento para implementar sus intervenciones fue la motivación clave. Para otros, el enfoque en mayores resultados fue un elemento atractivo de los BIS. En **Colombia y Argentina**, los proveedores de servicios afirmaron agradecer la flexibilidad para adaptar su provisión para lograr resultados. Hubo menos evidencia de que el potencial de aprender unos de otros sea una motivación para que los proveedores de servicios se involucren, ya que todos confiaban en su modelo de implementación.

Encontramos que los beneficios declarados asociados con la idea de reducir los costos del gobierno han sido, a la fecha, una motivación menor para desarrollar BIS que el potencial para aumentar el enfoque en los resultados y la efectividad general de la provisión social. Una razón es que dado que se trata de un primeros BIS, todavía hay evidencia limitada o nula de que generen ahorros de costos. En general, los actores del gobierno opinan que el costo de la intervención financiada por el BIS no compensaría los ahorros potenciales de los resultados que logran. Como tal, el ahorro de costos rara vez se considera un beneficio de los BIS en América Latina. Curiosamente, en **México**, los actores argumentaron que los inversionistas estaban interesados en evitar el léxico de ‘valor por dinero’ como sinónimo de ‘reducción de costos’ cuando hablaban con el gobierno, porque sentían que esto podría generar desconfianza por parte de los representantes gubernamentales y la sensación de que la agenda de la relación calidad-precio está teniendo prioridad sobre mejorar la vida de las personas vulnerables. Esto es diferente en países como los Estados Unidos o el Reino Unido, donde los argumentos de la

relación calidad-precio y el ahorro de costos se utilizan a menudo como justificación de los mecanismos de pago por éxito.

## Efecto BIS

Una de las preguntas clave para los actores de los BIS es si vale la pena financiar los BIS. Pueden ser complejos y costosos de diseñar y entregar porque reúnen a diferentes actores con diferentes incentivos e involucran diferentes aspectos técnicos (por ejemplo, medición de resultados y precio de los resultados) que pueden ser nuevos para los involucrados. Por lo tanto, un enfoque clave está en cómo el uso de un BIS afecta el diseño, la entrega, el desempeño y la efectividad de las intervenciones, tanto positiva como negativamente.

La investigación muestra que los bonos de impacto tienen el potencial de superar desafíos perennes en el gobierno, como la fragmentación de los servicios públicos, un enfoque político y financiero a corto plazo y la dificultad para generar cambios. Los bonos de impacto pueden ayudar a reformar el sector público al facilitar la colaboración, la prevención y la innovación. La siguiente figura ilustra una teoría del cambio que muestra cómo los bonos de impacto pueden hacer esto según GO Lab.<sup>24</sup> Para BID Lab, el objetivo al promover y ser pionero en el uso de bonos de impacto fue asegurar que el gobierno pague por los resultados utilizando los recursos públicos de manera más efectiva.

24 - Carter, E., FitzGerald, C., Dixon, R., Economy, C., Hameed, T. and Airoidi, M., 2018. *Building the tools for public services to secure better outcomes: Collaboration, Prevention, Innovation. Evidence Report. Government Outcomes Lab*. Disponible en: <https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab/prod/documents/BSG-GOLab-EvidenceReport-20190730.pdf>



Figura 6: Teoría del cambio de los bonos de impacto de GoLab

| ¿Por qué usar BIS?                                     |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Desafío de los servicios públicos                      | Fragmentación y presupuestos “en silos”  | Enfoques de corto plazo (políticos y financieros)  | Dificultad creando el cambio   |
| Implicaciones para los servicios                       | Servicios públicos fragmentados: duplicados, brechas, comunicación ineficiente   | Reactivar los servicios públicos en respuesta a las crisis   | Los servicios con mal desempeño permanecen sin cambios   |
| Implicaciones para los ciudadanos                      | Servicios fragmentados, estancados y reactivos que no resuelven las necesidades de ciudadanos vulnerables                                      |  |  |
| Potencial de los BIS para reformar el servicio público | Colaboración   | Prevención   | Espacio para innovar   |
|  | Permite la colaboración entre varios comisionados y dentro de las redes de proveedores. Las actividades de servicio se enfocan en los usuarios | Permite ‘invertir para ahorrar’. Ejecución dual de servicios con inversionistas (sociales) financiando intervenciones ‘upstream’ | La transferencia del riesgo permite innovación. Nuevas intervenciones. Gestión del desempeño mejorada. Aprendizaje sistemático |

Para garantizar que los BIS contribuyan a que los gobiernos utilicen los recursos públicos de manera más eficaz y paguen por los resultados, examinamos cómo es que el mecanismo de bonos de impacto ha afectado el diseño, la configuración y la implementación de las intervenciones y si estas han contribuido a lograr el objetivo más amplio de potenciar el cambio para que los gobiernos paguen por el éxito. Al hacer esto, el objetivo es evaluar si la forma en que se contratan los servicios (la estructura del BIS) contribuye a mejores resultados sociales.

Dado el calendario de los BIS, el estudio hasta ahora se ha centrado en el diseño e implementación de los BIS en Colombia y Argentina y el diseño y los efectos anticipados de los BIS en Chile. Sin embargo, vale la pena señalar que solo uno de los BIS examinados, el primer BIS en Colombia, ha finalizado, y era relativamente pe-

queño. Además, en Argentina, el BIS aún está en implementación y se dispone de información limitada sobre su desempeño. El análisis de Chile se centra en los efectos observados en la fase de diseño o en el impacto anticipado de la estructura del BIS en la intervención.

Para proporcionar un marco para comprender cómo el BIS ha afectado el diseño, la configuración y la implementación de las intervenciones, nos hemos centrado en seis ‘efectos BIS’, basados en los efectos del BIS previstos establecidos en la literatura anterior y a través de consultas con los actores en los BIS de Colombia, Argentina y Chile.

Para cada categoría de efecto de BIS a continuación, hemos establecido nuestros hallazgos para los efectos como una calificación RAG (Rojo-Ámbar-Verde) que indica la medida en que estos efectos surgieron,



incluido un código gris y azul donde no hay evidencia suficiente a la fecha. Los efectos presentados en verde indican que el efecto estuvo presente, el ámbar significa que estuvo presente hasta cierto punto, mientras que el rojo significa que no estuvo presente. En los casos en los que se espera esto y hay alguna evidencia de apoyo, hemos codificado estos casos como se anticipó (azul). En los casos en los que es demasiado pronto

para decirlo, nos hemos abstenido de emitir un juicio en esta etapa (gris).

Nuestra calificación se basa en la evidencia proporcionada en la documentación de BIS y las opiniones de los actores. Una limitación clave es que a menudo estos juicios pueden ser subjetivos o no hay evidencia suficiente para emitir un juicio en un momento dado.

Tabla 4: Efecto BIS

|  | Colombia | Argentina | Chile |
|--|----------|-----------|-------|
| <b>Participación del riesgo de financiación</b>  |          |           |       |
| Compartir el riesgo financiero del pagador de resultados y el proveedor de servicios al inversor: el pagador de resultados solo paga si el proyecto tiene éxito        | ●        | ●         | ●     |
| Pequeños proveedores de servicios capaces de participar en contratos basados en resultados debido al acceso a mecanismos de prefinanciación y distribución de riesgos. | ●        | ●         | ●     |
| <b>Atracción de financiación privada</b>   |          |           |       |
| Financiamiento de proyectos que no se hubieran financiado de otra manera o que no se hubieran financiado en la misma escala  | ●        | ●         | ●     |
| Financiamiento adicional a sectores sociales por parte de inversionistas privados  | ●        | ●         | ●     |
| <b>Mayor colaboración entre actores</b>  | ●        | ●         | ●     |
| <b>Innovación en la prestación de servicios</b>  |          |           |       |
| Permite la innovación incremental en la prestación de servicios  | ●        | ●         | ●     |
| Permite una innovación radical en la prestación de servicios   | ●        | ●         | ●     |
| <b>Prestación eficaz de servicios eficaz</b>   |          |           |       |
| Mayor enfoque en los resultados  | ●        | ●         | ●     |
| Mejor gestión del rendimiento  | ●        | ●         | ●     |
| Mayor transparencia/rendición de cuentas   | ●        | ●         | ●     |
| Más resultados obtenidos   | ●        | ●         | ●     |
| <b>Complejo de diseñar y costoso de configurar</b>   | ●        | ●         | ●     |

Clave: ● Presente; ● Presente hasta cierto punto; ● Anticipado; ● No presente; ● Muy pronto para decirlo

## Distribución de riesgos

En un BIS, una serie de actores están vinculados contractualmente. Se espera que el mecanismo BIS afecte los niveles y tipos de riesgos asumidos por los diferentes interesados.<sup>25</sup> Al garantizar que una parte o toda la financiación solo se pague si se logran resultados, el mecanismo BIS ha reducido los riesgos financieros para los pagadores de resultados y los proveedores de servicios, transfiriéndolos a los inversionistas. La transferencia de riesgo se considera un elemento clave del mecanismo del BIS para BID Lab, ya que argumentan que el nivel de riesgo compartido y el atractivo de la oferta de los inversionistas son determinantes clave del éxito del BIS.

En Colombia y Argentina, encontramos que la naturaleza filantrópica de algunos de los inversionistas hizo que tuvieran un **mayor apetito por el riesgo** que los inversionistas convencionales. Como tal, la **transferencia de riesgo del modelo BIS se consideró aceptable**. Para algunos de los inversionistas, los efectos de demostración asociados con la participación en un primer BIS fueron la motivación clave para su participación. En **Argentina**, el contexto económico en el que se lanzó el BIS y los niveles de inflación relacionados representaron un gran riesgo para los inversionistas en términos de reembolso y pagos del gobierno no ajustados a la inflación.

Por parte de los proveedores de servicios, observamos a **los proveedores de servicios que ingresan al espacio** PpR en Colombia y Argentina. Muchos de los proveedores de servicios involucrados no habían trabajado antes en PpR y, como tales,

no estaban acostumbrados a acuerdos de riesgo compartido. Sin embargo, esto se debe principalmente al número limitado de PpR en los programas sociales. Vale la pena señalar que algunos BIS deciden compartir el riesgo con los proveedores de servicios para asegurar la alineación de intereses y dar confianza a los inversionistas. En **Colombia**, un promedio del 20% del pago a los proveedores de servicios en ambos BIS se basó en los resultados (la tasa real varió entre los cuatro proveedores), por lo que ellos también tenían un incentivo para centrarse en el logro de los resultados. Este pequeño incentivo fue gestionado de forma privada entre los proveedores y el intermediario.

## Atracción de fondos privados

Al incorporar diferentes actores y diferentes canales de financiación, existe la hipótesis de que los BIS pueden permitir que se financien proyectos que de otro modo no se habrían financiado. También se argumenta que, dada la participación del sector privado, los BIS contribuyen a atraer el financiamiento del sector privado a los sectores sociales.<sup>26</sup> La atracción del financiamiento privado a los programas sociales tiene beneficios, ya que esto aumenta el financiamiento disponible para reducir la brecha para lograr resultados de desarrollo como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Un mayor financiamiento también puede contribuir a la sostenibilidad de estos resultados a medida que los resultados sociales se vuelven más invertibles.

25 - OCDE, 2016. *Social Impact Bonds: State of play & lessons learnt*. Working paper. Páginas 17-9. Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/leed/SIBs-State-Play-Lessons-Final.pdf>

26 - Gustafsson-Wright, E., Boggild-Jones, I., Segell, D. and Durland, J., 2017. *Impact bonds in developing countries: Early learnings from the field*. Brookings Report. Página 33. Disponible en: <https://www.brookings.edu/research/impact-bonds-in-developing-countries-early-learnings-from-the-field/>

En nuestro estudio, hemos encontrado evidencia mixta en términos de si los BIS permiten atraer financiamiento privado adicional que de otra manera no se habría utilizado para programas sociales. Descubrimos que todos los BIS han atraído **algún financiamiento que, de otra manera, no se habría destinado a programas sociales**. En Colombia y Argentina, la mayoría de los inversionistas eran filantrópicos, pero algunos estaban usando financiamiento de su patrimonio para financiar el BIS, en lugar de sus recursos del presupuesto de gastos. Esto es importante porque significa que era un nuevo financiamiento que de otra manera no se habría invertido en el sector social. Sin embargo, a la fecha no se han atraído los inversionistas privados convencionales.

En **Argentina**, el BIS permitió la financiación de un **proyecto que de otro modo no se habría financiado**, dado que la población objetivo del BIS es una con la que el Gobierno de Buenos Aires no había trabajado antes. En **Chile**, se anticipa que el BIS de Infancia, uno de los tres BIS, puede estar financiando una intervención que no habría sido financiada de otra manera, combinando intervenciones preexistentes que no se han entregado juntas anteriormente. En **Colombia**, encontramos que los BIS eran **similares a las intervenciones existentes** y que algunos inversionistas afirmaron que hubieran estado dispuestos a financiar las intervenciones con donaciones sin la participación del gobierno, si no hubiera existido un programa de BIS.

### Mayor colaboración

El diseño y ejecución de un BIS involucra a muchos actores, incluidos el gobierno, inversionistas, donantes, asesores y socios de ejecución. Este es un aspecto positivo

de las intervenciones del BIS, ya que aumenta la variedad de actores que trabajan para resolver problemas sociales. Muchas de los actores involucrados en las iniciativas de BIS en los cinco países del estudio informaron que los **incentivos para trabajar en colaboración** que surgen de los BIS fueron una ventaja clave del modelo. En **Chile**, la motivación clave para implementar los BIS fue la oportunidad de encontrar **soluciones a los problemas sociales de todos los sectores de la sociedad**, tanto del sector público como del privado. El argumento es que diferentes actores son buenas para enfocarse en diferentes problemas y la colaboración puede ayudar a brindar una solución más sólida y efectiva.

En **Colombia**, varios actores del gobierno argumentaron que la tradición del servicio civil a menudo estaba muy aislada y tenía una **colaboración interdepartamental limitada**. Vieron a los BIS como una forma de fomentar un mayor diálogo y cooperación entre los departamentos gubernamentales. Por ejemplo, el uso de datos administrativos de una entidad gubernamental que no participó en la prestación de servicios o pagos por resultados (por ejemplo, el Ministerio de Trabajo, en el caso de Colombia) marca una solución extremadamente creativa y original al dilema cada vez más desafiante de la disponibilidad de datos en países en desarrollo.

En **Argentina y Colombia**, los BIS de empleo centraron su colaboración con el sector privado no solo del lado de los inversionistas, sino también en cierta medida en los empleadores potenciales, para garantizar que las intervenciones del BIS coincidieran con las necesidades del mercado laboral. Esto fue particularmente fuerte en Argentina, donde el mayor enfoque en los resultados mejoró la coordinación con los

empleadores para hacer crecer el mercado laboral mediante el desarrollo de oportunidades de empleo para los jóvenes vulnerables. En Colombia y Argentina, también encontramos que el BIS fomentó una mayor colaboración entre las organizaciones proveedoras de servicios que compartieron sus aprendizajes entre sí. A pesar de los crecientes costos de coordinación, los actores en Colombia consideran que los beneficios del aprendizaje mutuo y la capacidad de compensar el riesgo superan los costos adicionales.

Encontramos que en países como **Colombia o Chile**, donde las iniciativas de BIS se lanzaron como un enfoque multi-BIS o un programa secuencial de BIS, la mayor colaboración tenía una estructura más estable que permitió un **aprendizaje más formalizado y sostenible de una transacción a otra**. Por ejemplo, el aprendizaje del primer BIS en Colombia se aplicó al segundo BIS, lo cual fue posible gracias a que participaron muchas de los mismos actores. En Chile, donde los BIS se están desarrollando en diferentes áreas de política, el aprendizaje sobre el proceso y el mecanismo del BIS se puede utilizar entre transacciones, pero no en términos de aprendizaje del diseño de la intervención y el potencial para adaptar la intervención. Los actores destacaron que es importante considerar la **complejidad de las estructuras de gobierno** a medida que los BIS se establecen y son más numerosos e involucran a más actores. Por ejemplo, en Chile y Colombia, la coalición BIS decidió dividir su trabajo en diferentes grupos de trabajo para garantizar que las personas adecuadas pudieran estar en la sala, minimizando al mismo tiempo la cantidad de actores que debían ser parte de cada decisión.

## Innovación

La transferencia de riesgo del pagador del resultado al inversor involucrado en el mecanismo BIS tiene como objetivo permitir la financiación de intervenciones más arriesgadas e innovadoras. Sin embargo, es necesario un sólido argumento comercial para atraer inversión externa; se espera que esto garantice que las intervenciones estén bien investigadas y cuidadosamente diseñadas.<sup>27</sup> La necesidad de una amplia evidencia de la efectividad de una intervención probada puede resultar en que los pagadores de resultados estén menos dispuestos a innovar en términos de cómo se entrega un servicio.

Observamos **diferentes niveles de innovación en la** prestación de servicios en todos los países del estudio. Algunos actores destacaron **un compromiso entre** la necesidad de **diseños de intervención rigurosos y bien documentados y el potencial para innovar**. Como tal, reconocimos que existen diferentes grados y tipos de innovación y examinamos cómo se vinculan con el mecanismo BIS. **Encontramos dos enfoques diferentes** en el desarrollo de nuevos BIS: BIS con intervenciones ya pagadas por el gobierno al sector privado (p. ej., Programas de empleabilidad en Colombia) y aquellos en los que el gobierno financiaría un nuevo tipo de servicio (p. ej., Empoderamiento económico femenino en México o transiciones juveniles en Chile). Si bien los nuevos servicios implican más innovación, es un desafío desarrollarlos por primera vez.

27 - Butler, D. Bloom, D. and Rudd, T., 2013. *Using Social Impact Bonds to Spur Innovation, Knowledge Building, and Accountability*. Community Development Investment Review. Página 56. Disponible en: [http://dev.mdrc.org/sites/default/files/SIB\\_SFfedReserve.pdf](http://dev.mdrc.org/sites/default/files/SIB_SFfedReserve.pdf)

*“Parece ser un mecanismo confiable y valioso. Es muy valioso probar nuevas formas de hacer políticas públicas. Está muy centrado en los resultados y en la adaptación de políticas existentes que ya han funcionado en otros países”. - Actor en Chile*

Definimos **la innovación incremental** como una **adaptación de intervenciones establecidas**. Observamos adaptaciones tanto en los procesos de diseño de intervenciones sociales como en los propios diseños de intervención. En primer lugar, observamos cómo el enfoque en los resultados permitió la innovación en la forma en que se realizaron las intervenciones, dada la **mayor flexibilidad que tienen los proveedores de servicios** cuando no se comparan con las actividades. En **Argentina**, los proveedores de servicios consideraron que el enfoque en los resultados permitió una mayor innovación en su prestación dado que no estaban vinculados a las actividades. En **Colombia**, la innovación de los BIS implicó el uso de una intervención bien establecida y el cambio de enfoque de sus objetivos de la empleabilidad al empleo. Esto resultó en una adaptación en la forma en que los proveedores de servicios se enfocaban en los resultados. Dado el mayor enfoque en los resultados, las intervenciones incorporaron más supervisión, seguimiento y apoyo más allá de la capacitación y se cambiaron de un BIS al siguiente según las lecciones aprendidas (por ejemplo, la cantidad de horas de capacitación antes de la colocación).

En **Chile**, a la fecha hemos observado **innovaciones en la forma en que se desarrollan las políticas públicas**, más que en los propios diseños de intervención. Por ejemplo,

el Ministerio de Ciencia lanzó un período de comentarios durante el cual los actores externos pudieron proporcionar comentarios sobre el diseño del BIS de Reincidencia, lo que resultó en una adaptación del diseño. Esto podría haberse hecho sin un BIS, pero la colaboración y la voluntad de hacer las cosas de manera diferente alentaron este cambio. No obstante, los actores destacaron cómo las propias intervenciones tenían elementos innovadores limitados. En **Colombia**, también observamos un uso innovador de los datos administrativos proporcionados por otros departamentos gubernamentales que no habían colaborado antes.

Cuando hablamos de **innovación radical**, nos referimos a un BIS que permite el uso de una **nueva intervención que no se ha utilizado antes**. Por ejemplo, en **Chile**, el BIS Infancia que se está diseñando actualmente está considerando combinar diferentes intervenciones que aún no se han ejecutado juntas. En **Argentina**, la innovación implica apuntar a una población que no había sido el foco de un programa de empleo público antes, y la intervención sigue siendo la misma. Los interesados argumentaron que el Gobierno de Buenos Aires no se habría dirigido a este grupo si no hubiera sido un BIS. También señalaron que los proveedores de servicios tampoco habrían trabajado con ellos, porque el grupo es una cohorte particularmente difícil de colocar en el empleo y la transferencia de riesgo fue el incentivo.

En resumen, el compartir el riesgo y el mayor enfoque en los resultados alentó la innovación, ya que los proveedores de servicios pudieron asumir riesgos y experimentar con sus modelos de entrega. Tenían mayor libertad para adaptarse debido al enfoque en los resultados sobre el mo-

nitoreo, lo que garantiza un enfoque más fuerte en el logro de los resultados.

### Prestación eficaz de servicios

Los defensores de los BIS enfatizan fuertemente la solidez de los resultados. Se espera que la vinculación de los pagos a los resultados incentive a los pagadores de resultados y a los proveedores de servicios para garantizar que los resultados se definan claramente y se midan sólidamente, a diferencia de otras intervenciones en las que los pagos no están relacionados al éxito del programa. Sin embargo, esto también puede significar que los BIS son complejos de diseñar y costosos de configurar.

Examinamos el diseño de la intervención del BIS en tres partes:

1. Mayor enfoque en los resultados en el diseño de la intervención.
2. Mejora de la gestión del desempeño por parte de los proveedores de servicios al informar sobre los resultados.
3. Mayor transparencia en cómo se diseñan, miden e informan los resultados.

Encontramos que en los tres países del estudio, había **evidencia significativa de que el BIS había incentivado un diseño más cuidadoso y riguroso** de la intervención, con un mayor enfoque en los resultados, una mejor gestión del desempeño y una mayor transparencia. Esto es evidente en los diseños técnicos de los BIS que diseñan cuidadosamente el grupo objetivo, las métricas de resultados, los pagos por resultados y las intervenciones.

Por ejemplo, en **Colombia**, el programa BIS ha llevado a un cambio de mentalidad entre los actores, que comenzaron a **pensar más en términos de resultados que de ac-**

**tividades**. El esquema de incentivos permitió a los proveedores de servicios enfocar sus estrategias de gestión operativa y financiera hacia el logro de los resultados, y también generó lecciones aprendidas que fueron incorporadas en los contratos posteriores de los operadores. Además, el BIS introdujo incentivos financieros y reputacionales que motivaron a los inversionistas, intermediarios y operadores a enfocar las estrategias de gestión e implementación en la mejora de los resultados centrales del proyecto (colocación y retención de tres meses, para BIS 1).

De manera similar, los proveedores de servicios en Argentina afirmaron que el BIS requiere mucho más trabajo que los otros proyectos de empleo en los que trabajan, particularmente en el monitoreo y la evaluación, pero que vale la pena porque **conduce a mejores resultados en cómo pueden monitorear su desempeño y hace que tengan más confianza en que están logrando sus objetivos**. La mayoría de los otros proyectos monitorean la cantidad de personas capacitadas y, si miden la cantidad de personas que ingresan al mercado laboral, esta medida no es tan rigurosa ni confiable. El BIS **mide con precisión el acceso al mercado laboral y la retención** y, si bien el costo del monitoreo es significativamente mayor, conduce a la gestión de resultados. Encontramos cambios similares en Colombia, donde la gestión del desempeño también fue impulsada por los datos.

En términos de mayor transparencia, observamos mayor claridad y objetividad en la forma de medir e informar los resultados en todos los países, pero hay espacio para mayor transparencia y el intercambio de conocimientos fuera de las diferentes coaliciones de BIS. Un ejemplo de buena práctica fue claro en **Chile**, donde el Ministerio de Ciencia acordó publicar en línea el dise-



ño del BIS para el BIS de Reincidencia para permitir que **los actores externos brinden comentarios sobre el diseño**. Los actores destacaron que hacer esto antes permitiría un diseño más robusto y transparente.

### Complejidad y costo de estructuración

Los bonos de impacto a menudo se consideran complejos y costosos de diseñar y ejecutar. Requieren un alto nivel de compromiso y capacidad de los actores, pero a menudo son **contratos pequeños para los que es difícil justificar los recursos necesarios**.<sup>28</sup> En todos nuestros estudios de caso, encontramos evidencia de apoyo de que los BIS pueden ser complejos y costosos de diseñar y ejecutar, e identificamos **factores clave que pueden exacerbar cuán complejos pueden ser los BIS**. La complejidad y los costos a menudo se consideran rentables para quienes incurren en el costo si el bono de impacto logra resultados y el aprendizaje de él se puede aplicar a otros programas. Sin embargo, aún es pronto para que las iniciativas del BIS analizadas en este estudio saquen conclusiones.

*“La innovación requiere mucho tiempo y esto debe entenderse desde el inicio del programa”*  
- Funcionario de BID Lab

En general, en América Latina, el desafío de diseñar BIS se ve agravado por la **falta de datos confiables y evidencia de lo que funciona** para respaldar el diseño de BIS, así como por un **entorno regulatorio**

**desafiante**. Esta es una barrera importante que se debe superar al diseñar un BIS y la colaboración entre los actores es clave para superarlo. En **México**, encontramos que, en la fase de diseño, el BIS se volvió cada vez más difícil de estructurar debido a la **complejidad de la metodología de evaluación** y al asegurar que se ajustara a la intervención. Esto provocó importantes retrasos en su lanzamiento y, en última instancia, a su cancelación. Una preocupación similar fue planteada por algunos actores en **Chile**, quienes comentaron que es necesario considerar **qué áreas de política y problemas sociales son adecuados** para un diseño de BIS y cuáles no, para evitar que el diseño del BIS se vuelva demasiado complicado. Por ejemplo, los actores sintieron que las políticas dirigidas a los grupos más vulnerables de la sociedad pueden no ser adecuadas para los BIS, considerando el tiempo y los recursos que se necesitan para establecerlas. Además, tanto en Brasil como en México, encontramos que la decisión de **diseñar una evaluación experimental** para evaluar los resultados del BIS hizo que el proceso de diseño fuera desafiante y muy costoso en comparación con los de Colombia, Argentina y Chile. En Colombia, los actores que trabajan en el desarrollo de BIS de empleo dentro de SIBs.CO eligieron desarrollar BIS más pequeños para promover el aprendizaje. Estos BIS se consideraron productos mínimos viables que pueden fallar si el BIS no tiene éxito como una forma de probar el desarrollo de un modelo de BIS para el país.

Un enfoque clave de quienes trabajan en el desarrollo de BIS ha sido reducir los costos de transacción en el diseño de BIS para mitigar sus costos de diseño y ejecución y aumentar su escalabilidad. Los actores en **Colombia, Argentina y Chile** recono-

28 - GoLab, sin fecha. *Impact Bonds. Capítulo 3: Potential limitations of impact bonds*. Disponible en: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/impact-bonds/>



cieron los desafíos en el diseño de BIS en términos de su complejidad. En Argentina, el BIS se ve como un piloto y existe la expectativa de que el aprendizaje permitirá una reducción en **los costos de transacción** en el próximo BIS. En Colombia, la **pronunciada curva de aprendizaje del BIS implicó una** gran inversión de tiempo por parte de todos los interesados. Esta inversión no solo fue fundamental para el éxito del proyecto, sino que también resultó en un aumento de su conocimiento técnico y capacidad de gestión para el desarrollo de futuros BIS. Los pagadores de resultados y los inversionistas vieron cómo el tiempo invertido en la etapa de estructuración del proyecto resultó en la mayor sofisticación técnica del segundo BIS del programa SIBs.CO. También permitió el intercambio de aprendizajes con actores fuera del BIS y de Colombia.

Descubrimos que el objetivo de **diseñar más de un BIS también** puede ayudar a **reducir los costos de transacción** si el diseño se puede replicar. Además, puede reducir el tiempo necesario para lanzar el primer BIS, siempre que los actores acepten que servirá como piloto y el modelo se mejorará en iteraciones posteriores. En Colombia, esta fue una de las motivaciones clave para lanzar un Fondo de Pago por Resultados de Empleo. Si los BIS se lanzan en diferentes áreas de políticas, los aprendizajes aún se pueden compartir de un BIS a otro si los mismos interesados están involucrados (como en Chile), pero esto probablemente no reducirá la complejidad del diseño.

Hemos identificado varios factores que pueden contribuir a **minimizar el impacto de la complejidad y el costo** en la fase de diseño, que se exploran en detalle en la siguiente sección. Estos incluyen permitir un **enfoque gradual del aprendizaje, suficien-**

**te apoyo técnico, una forma estructurada de involucrar** y asegurar que las **personas adecuadas estén involucradas en la toma de decisiones.**

## Desarrollar los primeros BIS: ¿Qué se ha logrado?

Descubrimos que, en general, los BIS en los países de nuestro estudio eran BIS bien diseñados en términos de definición de cohorte, selección de resultados, validación y precio para incentivar los comportamientos correctos, y se habían considerado minuciosamente las ventajas y desventajas del modelo. Sin embargo, podría haber habido algunas mejoras en cuanto a limitar el número de cohortes y definir las cohortes de manera más específica para garantizar que los resultados obtenidos por los BIS sean atribuibles a la intervención.

- Además, los BIS lanzados muestran algunos de los beneficios que esperaba ver, que incluyen:
- evidencia consistente de una mayor colaboración y transferencia de riesgos financieros
- alguna evidencia de que los BIS atraen financiación privada
- mayor enfoque en el logro de resultados a largo plazo que en las actividades
- permitiendo cierta innovación en la prestación de servicios
- permitir la prueba de nuevos mecanismos y la generación de nueva evidencia.

Si consideramos las motivaciones que llevaron a los actores a implementar los BIS, todavía es muy pronto para decir si estos BIS han actuado como catalizadores del cambio. En esta etapa inicial, había pruebas observables muy limitadas en los países del estudio de los BIS que influyeran en

la forma en que se ejecutan otros programas o que aumentaran el enfoque en los resultados en la formulación de políticas más amplias. El ejemplo más claro de progreso que se está logrando para garantizar que los gobiernos paguen por el éxito es Colombia, donde estos esfuerzos han dado como resultado la creación de un Fondo de Pago por Resultados establecido dentro de una institución gubernamental. En los otros países del estudio, aún es pronto para decirlo, con solo un BIS cerrado. Se necesita más evidencia del aprendizaje y los resultados de los BIS en diferentes áreas políticas para lograr este objetivo más amplio.

*“Si se quiere que el pago por resultados se apropie dentro de las entidades de gobierno con presupuestos propios, todavía estamos muy lejos, realmente no nos hemos acercado a un producto que sea adoptado por los gobiernos. Si desea aportar ideas innovadoras en torno a la PpR, lo estamos haciendo mejor, pero todavía no hay un camino claro para escalar esto”. - Funcionario de BID Lab*

## Lecciones aprendidas del desarrollo de los primeros BIS

En general, descubrimos que al desarrollar BIS por primera vez, los ingredientes clave para su éxito son relacionales y, hasta cierto punto, técnicos. Hemos identificado lecciones aprendidas que son relevantes para considerar al diseñar y ejecutar BIS.

Las siguientes lecciones se relacionan con el diseño de BIS en sí mismo y cómo funciona:

### 1. Tener una comprensión compartida de los BIS como una innovación, cómo diseñar el BIS y la necesidad de la intervención dentro de la coalición de BIS es esencial para su éxito.

- » Descubrimos que esta comprensión compartida y claridad en torno a la justificación para implementar un BIS se logró en Colombia, Argentina y Chile, pero en menor medida en México, donde las expectativas y puntos de vista dentro de los departamentos gubernamentales eran diferentes. Organizar un taller inicial para discutir y acordar los objetivos y encontrar un equilibrio entre la innovación y mejores resultados sociales puede ayudar con este proceso.
- » La motivación social de los inversionistas filantrópicos en los primeros BIS facilita su desarrollo, ya que garantiza una comprensión compartida más sólida y un acuerdo sobre la necesidad de hacer concesiones.

### 2. El acuerdo estratégico de la conveniencia de utilizar un BIS para estructurar la intervención y un claro impulso y compromiso para lanzar el BIS es esencial para que el BIS se lleve a cabo.

- » Es importante que los actores se pongan de acuerdo sobre su motivación para implementar un BIS porque esto ayuda cuando es necesario hacer concesiones (“trade offs”). Este fue un desafío tanto en México como en Brasil, lo que dificultó el lanzamiento de los BIS. En Brasil, esto fue particularmente retante al interactuar con la sociedad civil.

- » Las futuras coaliciones que desarrollen BIS deberían realizar un taller al principio para discutir sus motivaciones y objetivos para el BIS y asegurar la alineación. También deben discutir las consecuencias de motivaciones y prioridades específicas.
- » El compromiso de llevar adelante el BIS de manera oportuna y comprender las concesiones en la fase de diseño es esencial para todos los interesados, pero particularmente importante para los interesados del gobierno, dados los desafíos relacionados con los ciclos electorales.
- » Es esencial contar con campeones del BIS dentro del gobierno que ayuden a impulsar el BIS y contribuyan a este liderazgo colectivo, pero deben estar en el nivel de jerarquía adecuado o tener acceso a personal del nivel superior para que la toma de decisiones sea eficaz. Aunque los campeones pueden cambiar, es importante también tener actores externos más estables.

*“El tema es secundario al campeón”. - Actor en Brasil*

### 3. Los BIS deben tener objetivos generales claros, capaces de traducirse en un conjunto definido de resultados medibles y una cohorte/población claramente identificable.

- » Los BIS nuevos deben ser lo suficientemente robustos como para proporcionar efectos de demostración del potencial del mecanismo, pero no es necesario que sean perfectos. Este

es particularmente el caso si habrá oportunidades para mejorar el diseño en futuras iteraciones. Como tal, una lección clave que surge de Colombia es el valor de desarrollar BIS dentro de un programa que permite el lanzamiento y ejecución de más de un BIS.

- » Centrarse en intervenciones probadas, como el empleo en BIS que se diseñan por primera vez, es útil para proporcionar evidencia de la efectividad de la intervención y evitar que el diseño de BIS se vuelva demasiado complicado. Decidir desarrollar BIS con intervenciones probadas que se han desarrollado antes en la misma área geográfica puede ayudar a reducir la necesidad de una evaluación experimental compleja que tenga como objetivo demostrar la efectividad de la intervención. Es importante lograr un equilibrio en términos de la complejidad del diseño para garantizar que los resultados sean atribuibles al BIS, sin complicar demasiado el diseño. En México, las expectativas sobre el potencial de la intervención para lograr ahorros de costos fueron difíciles de comunicar y la decisión de incluir un diseño de una evaluación compleja retrasó el lanzamiento del BIS. En los primeros BIS, las evaluaciones son importantes para capturar la efectividad del mecanismo y los resultados logrados, pero las evaluaciones experimentales pueden ser más adecuado para una fase posterior una vez que el mecanismo esté más establecido.
- » En Colombia, encontramos que a pesar de que las cohortes están bien

diseñadas, opciones como permitir que los proveedores de servicios seleccionen a los participantes más adecuados dentro de la cohorte definida y reclutar en exceso a los participantes, que algunos de los proveedores utilizaron, podrían representar un desafío para atribuir resultados al BIS. Esto es algo que debe tenerse en cuenta para los futuros BIS a medida que se desarrolle el mercado y haya más evidencia sobre cómo se realiza mejor la selección de participantes para garantizar la evidencia y la atribución al BIS.

- » Se necesitan datos suficientes para rastrear la información sobre los participantes antes, durante y después de una intervención del BIS, pero crear y proporcionar estos datos puede ser uno de los objetivos del BIS cuando los sistemas de datos administrativos son imperfectos. En Colombia, por ejemplo, para el primer BIS, se recopilaban datos sobre los resultados en retención a los seis meses al incluirlo como una bonificación con un pago bajo adscrito, lo que permitió utilizar el aprendizaje en el desarrollo del segundo BIS.

#### **4. Los BIS nuevos deben tener un fuerte componente de aprendizaje para ayudar a probar el mecanismo y desarrollar la capacidad de los involucrados.**

- » Desarrollar un programa de múltiples BIS es una buena forma de asegurar que el aprendizaje se realice y que se desarrolle la capacidad, siempre que los BIS se desarrollen secuencialmente y haya oportunidades para aplicar el aprendizaje de un BIS al siguiente.

Los actores destacaron que esto fue un desafío en Colombia y Chile, donde las limitaciones en los ciclos gubernamentales limitaron el desarrollo de BIS más largos. En Colombia, el Fondo de Pago por Resultados busca superar esta barrera.

- » El desarrollo de más de un BIS en la misma área de política puede ayudar a reducir los costos de transacción de los BIS por segunda y tercera vez y mejorar las lecciones aprendidas al profundizar el conocimiento técnico en el mismo tema, antes de pasar a una nueva área. Múltiples BIS en diferentes áreas de política contribuyen a desarrollar la capacidad de los actores gubernamentales y los proveedores de servicios al involucrar a una gama más amplia de actores. Ambos enfoques tienen beneficios y desafíos, pero varios BIS en la misma área de política pueden ser más adecuados para que los primeros BIS prueben el modelo.
- » Asegurar que el aprendizaje esté integrado en las estructuras de BIS es importante y ayuda a asegurar que este aprendizaje sea capturado. Si bien Colombia tiene un componente de programa específico centrado en la gestión del conocimiento, a la fecha se han dedicado recursos limitados a este ya que solo se ha cerrado un BIS. La estructura del Fondo de Pago por Resultados incluye un Comité de Aprendizaje para ayudar a capturar el aprendizaje futuro, complementando el rol de SIBs.CO. En Chile, los actores tienen un grupo de trabajo de aprendizaje con todas las contrapartes relevantes para discutir

las buenas prácticas. En Argentina, se ha hecho hincapié en el intercambio de conocimientos entre proveedores de servicios para que las lecciones se puedan capturar y compartir con otros programas gubernamentales.

- » Una vez que el mecanismo ha sido probado y establecido (ver el próximo capítulo para conocer las fases

en el desarrollo del mercado de BIS), se pueden desarrollar intervenciones más complejas e innovadoras a través de BIS. En este caso, los servicios prestados a través de los BIS pueden representar una mayor relación calidad-precio, pero puede ser necesario acumular nuevo capital de trabajo para probarlos.

Para comprender cómo ha cambiado la infraestructura del mercado de BIS y la base de conocimientos en América Latina desde que BID Lab lanzó su Facilidad BIS en 2014, esta sección explora el mercado de BIS en los cinco países del estudio.

Primero, exploramos el estado del mercado. Analizamos hasta dónde el concepto de BIS ha penetrado en diferentes ecosistemas en los países de estudio al observar la oferta y la demanda: la demanda de BIS de los actores del gobierno, así como la capacidad del lado de la oferta para responder a una mayor demanda para los BIS de inversionistas y proveedores de servicios.

En segundo lugar, examinamos las actividades de creación de mercado que se están realizando en los países del estudio para hacer crecer este mercado y desarrollar la capacidad de los actores relevantes en el futuro, proporcionando ejemplos de su éxito. Finalmente, exploramos las condiciones necesarias para hacer crecer el mercado de BIS y las lecciones que los actores han aprendido al intentar escalar los BIS, y examinar si el trabajo realizado es sostenible.

## Sección 3

# El mercado BIS

En esta sección, examinamos el estado del mercado de BIS en los cinco países del estudio. En los últimos años, América Latina ha experimentado un aumento en el uso de mecanismos de pago por éxito para financiar programas sociales, incluidos los BID y los BIS. A la fecha se han lanzado tres BIS y dos BID en Colombia, Argentina, Chile y Perú, y Chile está trabajando actualmente en el desarrollo de tres BIS adicionales.

Podemos pensar en los ecosistemas de BIS como ecosistemas nacionales que se están desarrollando en diferentes países de América Latina. Al agregar los ecosistemas nacionales, también podemos pensar en ellos como un ecosistema completo. Dentro de cada país, podemos examinar el ecosistema de actores que ha surgido asociado con áreas de políticas específicas, por ejemplo, los actores en el ecosistema

de BIS que están interesadas en el empleo. En esta etapa, ya que los ecosistemas son incipientes, examinar los ecosistemas a nivel nacional es más intuitivo, ya que muchos actores a nivel de mercado no operan en varios países y aún tenemos que ver actores específicos de los ecosistemas alineándose en torno a temas específicos a medida que hay más BIS desarrollándose.

En Colombia, el primer BIS generó un efecto demostración entre una red de actores públicos y privados que participaron en el proyecto, mostrando la viabilidad del mecanismo y contribuyendo a avanzar en el desarrollo de políticas públicas en materia de financiamiento innovador e innovación pública. El desarrollo de este primer BIS contribuyó a generar y alimentar el interés por el ecosistema entre los actores gubernamentales (nacionales y locales),

de cooperación internacional y privados vinculados al sector. Al momento de escribir este documento, muchos de estos actores estaban explorando mecanismos de financiación innovadores en temas tan diversos como la educación rural, la salud pública, el medio ambiente y la protección infantil. Estos actores estaban interesados en comprender cómo los enfoques de PpR pueden ayudar a cerrar brechas y utilizar los recursos públicos y privados de manera más eficiente y efectiva.

Además, el estado de Nuevo León en México está trabajando actualmente en el desarrollo de un BIS de empleo, mientras que los actores del gobierno en Argentina, Paraguay y Uruguay están explorando la posibilidad de desarrollar BIS en otras áreas de política, incluyendo empleo, educación rural, salud y reincidencia. Los actores en Brasil señalaron que los dos BIS que no se lanzaron en realidad allanaron el camino para nuevas oportunidades en esta área, ya que la Universidad Insper terminó trabajando en un nuevo contrato de PpR sobre empleo juvenil utilizando los aprendizajes del BIS de educación para seleccionar un área de política con menos politización. El lanzamiento de varios BIS en la región también despertó el interés de otros donantes internacionales, incluidos UNICEF, PNUD, Asuntos Globales de Canadá, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (Ver [Anexo 5](#) para más detalles sobre el rol que juega cada institución y su mandato).

En los países donde se habían lanzado los BIS, hubo un acuerdo general de que los BIS pueden ayudar a potenciar el cambio en la forma en que se desarrollan las políticas sociales, para aumentar su enfoque

en los resultados y crear un entorno para hacer las cosas de manera diferente.

Sin embargo, el mercado de BIS es muy incipiente en la región. Los actores consultados en este estudio informan que existe una mayor demanda de BIS por parte de los actores del gobierno, aunque aún es temprano para decirlo, y varios de los actores sienten que el mecanismo de BIS tiene potencial para ser transformador, pero aún están esperando los resultados y las evaluaciones de los BIS iniciales que se han lanzado a la fecha. Como tal, aún existe la necesidad de crear conciencia sobre el valor del mecanismo de BIS y desarrollar la capacidad de los actores en la región para continuar probando el mecanismo.

Existe una capacidad considerable por parte del inversor si se lee correctamente el apetito por el riesgo. El mayor desafío es la capacidad de los proveedores de servicios para adaptarse al crecimiento del mercado de BIS en todas las áreas de políticas y la falta de un marco regulatorio de apoyo que facilite el lanzamiento de los BIS. Desarrollamos cada uno de estos puntos a continuación.

## Demanda gubernamental de BIS

Descubrimos que existe **una demanda significativa de los actores del gobierno por los beneficios que pueden aportar los BIS** en cuanto a promover un mayor **enfoque en los resultados** y la **rentabilidad de las intervenciones**. Es un desarrollo muy reciente. Los actores en Colombia destacaron cómo, hace ocho años, el mayor obstáculo para el desarrollo de BIS en la región fue la aceptación del gobierno. Durante este período de investigación, los actores del gobierno



estaban interesadas en el potencial del mecanismo, pero cautelosos y conscientes de la complejidad y los recursos necesarios para desarrollar BIS. Descubrimos que los actores estaban **esperando los resultados de los BIS** iniciales en Colombia, Argentina y Chile para probar el potencial del mecanismo. Una preocupación clave es que las evaluaciones que se están llevando a cabo probablemente no proporcionarán evidencia suficiente del valor del BIS como una forma de lograr mejores resultados que otros programas gubernamentales.

Como se mencionó en las lecciones aprendidas del establecimiento del mecanismo de BIS, encontramos que el objetivo a largo plazo del desarrollo de BIS en Latinoamérica es **mejorar la efectividad del gasto público** e incorporar el mecanismo en los programas gubernamentales. Sin embargo, todavía no hay evidencia de un cambio en la forma en que se desarrollan los programas gubernamentales y los aprendizajes del BIS ejecutado se alimentan de otras partes del gobierno. Creemos que se necesita más tiempo para que este efecto sea observable, así como un **mayor enfoque en las actividades de creación de mercado** que se centran en **difundir las lecciones aprendidas** de los resultados de la intervención del BIS para informar otros programas gubernamentales.

En general, encontramos que los actores del gobierno consideran a los **BIS como un buen mecanismo para lanzar programas piloto** donde se prueba la intervención, se recopilan pruebas de su eficacia y se alienta a los actores de diferentes partes de la sociedad a trabajar en colaboración. Este último se considera uno de los potenciadores clave del cambio en términos de cómo operan los actores del gobierno y uno de los efectos más sostenibles del

mecanismo. Sin embargo, algunos actores gubernamentales destacaron que solo consideran a los BIS como **una de las muchas soluciones de financiamiento innovadoras** para el diseño de políticas sociales y que el objetivo no es estructurar toda la política social como un bono de impacto. Por ejemplo, algunos actores afirmaron que los BIS no son adecuados para intervenciones con grupos muy vulnerables, dado que los retrasos en el diseño y el riesgo de que el BIS no se inicie pueden tener consecuencias muy negativas para el grupo objetivo. Otras soluciones incluyen PpR, préstamos basados en el desempeño (PbL), subvenciones basadas en el desempeño (PbG) u otras soluciones de financiamiento basadas en resultados que incentivan el buen desempeño.

Descubrimos que un habilitador clave para fomentar la aceptación del gobierno por el mecanismo fue la **inclusión de BIS o PpR en los planes gubernamentales**, como en Colombia y Chile. Los actores consideraron que esto les dio más influencia con las instituciones gubernamentales a la hora de desarrollar BIS. Por ejemplo, esto permitió al Ministerio de Ciencia de Chile tener más acceso a la tesorería. En Colombia, esto ayudó a la coalición SIBs.CO a tener más apalancamiento legal para desarrollar un Fondo de Pago por Resultados con el DPS, al tener los mecanismos incluidos en la ley.

Sin embargo, vale la pena señalar que no es esencial contar con la **aceptación uniforme de todos los departamentos gubernamentales** y que, a menudo, es suficiente tener campeones dentro de ciertos departamentos que estén dispuestos a impulsar a los BIS. Como se discutió en las lecciones del desarrollo de BIZ primerizo, es esencial tener los **campeones de BIS** dentro de las instituciones gubernamentales clave. En

nuestra investigación, hemos encontrado cuatro **enfoques diferentes para incorporar el mecanismo BIS** en instituciones gubernamentales (ver Figura 7).

Figura 7: Mapa que ilustra el nivel de gobierno BIS se desarrolla



**1. Impulsado por los ministerios de hacienda o economía:** en **Chile**, el impulso para desarrollar BIS viene de una secretaría en el Ministerio de Ciencia, anteriormente dentro del Ministerio de Economía. Este Ministerio tiene el poder de convocatoria para reunir a los actores clave del lado del gobierno. Tener BIS impulsados por el gobierno central también ayuda a superar las barreras sistémicas, como las barreras regulatorias para el lanzamiento de BIS. La construcción de la capacidad de este actor contribuye a la sostenibilidad del mecanismo y la continuidad del aprendizaje.

**2. Impulsado por otro ministerio o departamento del gobierno:** en **Colombia**, el actor gubernamental que impulsa el primer BIS y el Fondo de Pago

por Resultados es el Departamento de Prosperidad Social, que tiene nivel ministerial y diseña y ejecuta programas sociales que pueden diseñarse como BIS. Al trabajar con el DPS, BIS.CO aseguró que la capacidad de desarrollar BIS esté integrada en el departamento que tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar programas sociales para los grupos más vulnerables de la sociedad.

**3. Impulsado por el nivel estatal:** en **México y Brasil**, el actor principal del gobierno es un gobierno subnacional, ya que los BIS se desarrollaron a nivel estatal. A menudo, esto es necesario en países muy descentralizados como México y Brasil. Sin embargo, plantea desafíos en cuanto a cómo se construye la aceptación del gobierno y la influencia que tienen los actores para superar las barreras estructurales al desarrollo de los BIS.

**4. Impulsado por el nivel municipal (ciudad):** El BIS en **Argentina** se implementó a nivel provincial y el segundo BIS en **Colombia** se implementó a nivel municipal. La ventaja de trabajar en este nivel es que a menudo los servicios están más estrechamente vinculados a estas instituciones y estarán más cerca de lo que se presta. Este fue el caso de los programas de empleo en Cali. Además, ofrece el potencial para desarrollar intervenciones de abajo hacia arriba que se adapten mejor al contexto. Un desafío clave es el impacto limitado que tiene la creación de capacidad a nivel municipal en las instituciones nacionales.

Cada enfoque tiene **riesgos asociados** en términos de fomentar eficazmente la participación del gobierno en otras instituciones. Por ejemplo, en Chile, existe el

riesgo de que la comprensión compartida del valor de hacer BIS no llegue a los departamentos que son responsables de las políticas sociales o que los departamentos carezcan de la capacidad para desarrollarlas en el futuro. En Colombia, el riesgo clave es la limitada aceptación del Ministerio de Finanzas, que puede condicionar la sostenibilidad del mecanismo dadas las restricciones presupuestarias anuales. El riesgo de trabajar a nivel municipal y estatal es que puede faltar un eslabón en la construcción de la aceptación del gobierno a nivel nacional para superar las barreras sistémicas para el desarrollo de BIS.

Algunos actores propusieron un **enfoque combinado** en el futuro. Por ejemplo, en los países descentralizados, es necesario involucrar al gobierno central para lograr su aceptación, pero es más efectivo trabajar con estados o municipios donde la confianza en el gobierno es mayor (como Buenos Aires en Argentina) y donde hay campeones que quieren impulsar los BIS.

## Capacidad de mercado para desarrollar BIS

### Inversionistas

La percepción que tienen los actores del nivel de alistamiento del mercado es que hay suficiente financiamiento disponible de los inversionistas. Inicialmente, el apoyo y el interés de **los inversionistas filantrópicos** ha sido clave para demostrar que los BIS se pueden invertir y pueden ofrecer un nivel atractivo de riesgo y rendimiento y reducir algunos de los costos de estructuración para los inversionistas (por ejemplo, costos de intermediación y legales). El interés de **los inversionistas de impacto** está creciendo y los BIS se han identificado como uno

de los mecanismos disponibles. Además, también hay inversionistas internacionales que pueden estar interesados en invertir en BIS en América Latina. Sin embargo, el **mercado de la inversión de impacto es joven** y no está igualmente desarrollado en toda la región. Países como Chile, México y Colombia parecen tener los mercados de inversión de impacto más grandes. Si bien se dan las condiciones básicas para promover el emprendimiento social y la inversión de impacto, aún existe la necesidad de avanzar hacia la formalización de nuevas estructuras de mercado con mayor diversidad de intermediarios y sofisticación en las herramientas de inversión.<sup>29</sup> Los actores en México destacaron que, si bien **la recaudación de fondos para el BIS presentaba pocos problemas** y los inversionistas estaban interesados en trabajar con el gobierno, no estaban acostumbrados a la complejidad técnica y legal del BIS, y el apetito por el riesgo y el nivel de experiencia variaron significativamente entre los inversionistas.

*“Hay suficiente inversión, pero la oferta tiene que ser atractiva. Tiene que estar bien estructurada para ofrecer garantías. Hay capital, pero no una tubería.”*  
- Funcionario de BID Lab

El mercado de inversión de impacto en **México** se ha expandido constantemente, con un número creciente de inversionistas, pero todavía es un trabajo en progreso. Según la Alianza por la Inversión de Impacto, entre

29 - Kimmitt, J. and Munoz, P., 2020. *The Potential for Social Impact Bonds in Chile? Exploring New Avenues for the Social Enterprise Sector*. Disponible en: [https://eprint.ncl.ac.uk/file\\_store/production/255977/853602F2-A7CB-40AE-855D-C67C7208B0C5.pdf](https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/255977/853602F2-A7CB-40AE-855D-C67C7208B0C5.pdf)

2016 y 2018 se realizaron 108 inversiones de impacto, por un valor de alrededor de \$185 millones. Si bien esto sugiere un crecimiento prometedor, el mercado sigue siendo relativamente pequeño con pocos actores y una muchos desafíos, incluida la medición del rendimiento social y financiero de la inversión. Banamex Fomento Social, la fundación del segundo banco más grande de México, fue pionera en la creación del ecosistema en México, enfocándose en el cambio social y sirviendo a los grupos más vulnerables de la sociedad. La creación de este ecosistema ha aumentado el interés internacional en México como destino de inversión de impacto, y México sigue siendo uno de los tres países latinoamericanos con los niveles más altos de inversión de impacto.<sup>30</sup>

En **Colombia**, existe una creciente comunidad de profesionales y creadores de mercado. En la última década, han surgido en el país aproximadamente diez fondos de inversión de impacto de los 132 fondos de capital privado, con compromisos de capital de más de \$86 millones de dólares, según ColCapital<sup>31</sup>. Además de los PEF, otros actores incluyen incubadoras y aceleradoras como Endeavor, entidades promotoras de proyectos como Ruta N e Innpulsa, académicos como el Centro de Impacto Social de la Universidad de los Andes, bufetes de abogados, firmas consultoras y otras agencias internacionales y cooperantes. El Consejo Asesor Nacional

de Colombia (COLNAB) del Grupo Directivo Global para Inversiones de Impacto (GSG), fue desarrollado recientemente y fortalecerá el mercado de Inversiones de Impacto y reconocerá los BIS y otros modelos de pago por resultados como parte de la estrategia de desarrollo.

En **Chile**, vemos que los **fondos de inversión** han jugado un papel muy importante al incentivar el desarrollo de esta industria, canalizando recursos de inversionistas hacia organizaciones exigentes. A través de ellos, diferentes tipos de inversionistas, principalmente fundaciones y family office (como en el primer BID Primero Lee), han canalizado su capital hacia inversiones de impacto, destacando el rol de FIS-Ameris, creado en 2010 como el primer fondo de impacto en Chile.<sup>32</sup>

En **Argentina**, los actores externos sienten que el mercado aún está muy poco desarrollado dado el tamaño del mercado de capitales y la volatilidad de la economía, con experiencia limitada en inversiones de impacto. Algunos de los principales fondos de inversión desconocen por completo la existencia de los BIS. En **Brasil**, los actores informaron que, a pesar de que el ecosistema estaba en su etapa inicial<sup>33</sup>, el interés de los inversionistas no fue un desafío, ya que había varios bancos interesados en los BIS, siempre que la oferta y los términos fueran lo suficientemente beneficiosos y no a demasiado largo plazo.

30 - Ethos, 2018. *Inversión de impacto en México: agenda de un mercado en crecimiento*. Disponible en: <https://ethos.org.mx/ethos-publications/inversion-de-impacto-en-mexico-2/>

31 - ColCapital. 2020. *Anuario. Industria de Fondos de Capital Privado en Colombia*. Disponible en: <https://es.calameo.com/read/0058334219d5be0b1f411>

32 - Sánchez Rocco, V. 2019. *Guía para la Inversión de Impacto en Chile*. ACAFI y Universidad Pontificia Católica. Disponible en: <http://fisameris.cl/wp-content/uploads/2019/06/Gui%CC%81a-de-Inversio%CC%81n-de-Impacto-y-ABC-FINAL.pdf>

33 - Levey, Z., 2017, *Impact bonds coming to tropics*. LEVOCA Impact Labs. Disponible en: <https://www.levoca.org/the-blog/impact-bonds-coming-to-tropics>

En general, los BIS son atractivos para los inversionistas filantrópicos y de impacto, en parte debido a sus beneficios sociales y porque su período de reciclaje es más corto que la mayoría de las inversiones de impacto. El **nivel de demanda** es todavía pequeño, ya que los BIS todavía no son atractivos para los inversionistas convencionales porque sus niveles de riesgo y rendimiento están por debajo de los niveles comerciales. Esto puede convertirse en un desafío si se escalan los BIS, pero aún no es un desafío dado que la demanda de los inversionistas supera el número de BIS invertibles, en América Latina pero también a nivel mundial.

### Proveedores de servicios

Por el lado del **proveedor de servicios**, según los actores involucrados en el desarrollo de los BIS hasta el momento, hay suficientes proveedores de servicios en un área de política determinada para proporcionar la capacidad de realizar intervenciones estructuradas como BIS. La percepción en diferentes países es que la capacidad varía significativamente entre políticas y áreas geográficas. Por ejemplo, en México, los actores informaron que el mercado de proveedores de servicios era pequeño en ciertas áreas de políticas. Si bien había muchos proveedores de servicios potenciales en las áreas de empleabilidad y rehabilitación carcelaria, había una capacidad limitada entre los proveedores de servicios de empoderamiento económico en Jalisco. Por este motivo, se contrató a dos proveedores de servicios con sede en la Ciudad de México: Fundación Capital y CREA. Estos proveedores de servicios tenían una amplia experiencia en el área y se les solicitó trabajar en Jalisco.

Sin embargo, los actores del gobierno destacaron que si los BIS se escalan, no están seguros de si hay suficientes proveedores de servicios para lograr esa escala. Hasta ahora, los proveedores de servicios que han estado involucrados en los BIS tienen mucha experiencia en su campo y están muy bien informados sobre las intervenciones que han realizado.

Consultamos a los proveedores de servicios con respecto a los desafíos relacionados con una mayor gestión del desempeño y la presentación de informes sobre los resultados. En general, esto no pareció ser un problema, ya que los proveedores de servicios recibieron el apoyo necesario de los intermediarios para crear capacidad y brindar asistencia cuando fuera necesario, con algunas excepciones.

Sin embargo, los actores destacaron que si los BIS se escalan, se debe brindar un apoyo significativo a los proveedores de servicios para **mejorar sus capacidades para ejecutar una intervención bajo un BIS**. Esto incluiría ayudar a los proveedores de servicios a comprender sus costos y cómo calcular el costo de la intervención, manejar la gestión de datos de manera adecuada y sentirse cómodos trabajando en un entorno donde se requiere una sólida gestión del desempeño. Por ejemplo, el BIS en Argentina brindó un apoyo significativo y oportunidades para que los proveedores de servicios aprendieran unos de otros. Descubrimos que, a pesar de que los proveedores de servicios lograron hacer esto, el riesgo que representaba para ellos entregar una intervención bajo un BIS sin las capacidades adecuadas era grande. Esto se debió a que el precio del servicio con información limitada puede haber subesti-

mado el costo de la intervención, un riesgo que asume el proveedor del servicio.

Para concluir, hay capacidad para los BIS en el lado de la oferta (de inversionistas y proveedores de servicios) pero persisten desafíos y se necesita realizar un trabajo de divulgación considerable para desarrollar el mercado y comprender mejor el interés y la capacidad en cada país. En Chile, durante la fase de diseño del BIS de Reincidencia, el gobierno publicó un 'período de preguntas' para que consultores externos brinden comentarios sobre el diseño. Esto resultó ser un ejercicio útil e innovador según los actores porque les dio una comprensión de cómo era el ecosistema, como los niveles de interés de los inversionistas e intermediarios. Esto también fue respaldado por algunas actividades de divulgación llevadas a cabo durante el estudio de viabilidad para comprender la disponibilidad y el interés de los posibles inversionistas y proveedores de servicios.

## Actividades para la creación de mercado y su éxito

En esta sección, examinamos las diferentes actividades para la creación de mercado desarrolladas en los países del estudio y su relativo éxito. Como se señaló en la introducción, BID Lab ha brindado un apoyo considerable a las actividades de creación de mercado en dos capacidades. Primero, llevó a cabo extensas actividades de creación de mercado a través de la Facilidad BIS desde el 2014 en países como México, Brasil y Chile. En segundo lugar, a medida que la demanda de BIS ha comenzado a crecer, BID Lab ha participado en transac-

ciones específicas, financiando la creación de un mercado más amplio a través de SIBs. CO y en el contexto de los BIS chilenos. La Figura 8 destaca algunas de las actividades que se han llevado a cabo en los países del estudio, que se han desarrollado en diversos grados. Sin embargo, esta sección se enfoca en las actividades realizadas en Colombia y Chile específicamente.

La participación temprana de BID Lab en el desarrollo del mercado de BIS contribuyó a la creciente demanda gubernamental de BIS. En México y Brasil, esto resultó en la estructuración de transacciones específicas de BIS, a pesar de que no se lanzaron. Estos primeros esfuerzos contribuyeron al desarrollo del ecosistema, identificando áreas de políticas prometedoras para el financiamiento basado en resultados y fomentando la demanda del gobierno.

Además de esto, las iniciativas del BIS en Colombia y Chile tienen **objetivos explícitos de creación de mercado** y líneas presupuestarias específicas adjuntas a este objetivo financiadas por BID Lab (y SECO en el caso de Colombia). Esto se refleja tanto en el enfoque en el aprendizaje entre los BIS como en las actividades de gestión y difusión del conocimiento. Sin embargo, los actores de ambos países destacaron el riesgo de centrarse en las actividades de creación de mercado al tiempo que apuntan a lanzar y ejecutar BIS. Como tal, el lanzamiento de transacciones de BIS se enmarca como el primer bloque de construcción para la construcción del mercado, que luego puede complementarse con mayor apoyo a los actores en el ecosistema para explorar el desarrollo de otras iniciativas en diferentes áreas geográficas o políticas.



Figura 8: Actividades de creación de mercado



En Chile, la Fundación San Carlos de Maipo está recibiendo fondos de BID Lab para realizar actividades de desarrollo de mercado. En Colombia, la Fundación Corona es la agencia ejecutora para la construcción de mercado y es responsable de contratar los trabajos relevantes. Estas fundaciones también estuvieron muy involucradas en el diseño técnico y la ejecución de los BIS. Al desarrollar y ejecutar los primeros BIS, el enfoque se ha centrado en garantizar que estos se puedan ejecutar como una forma de construir el mercado y fortalecer la capacidad de los actores en las transacciones. Más allá de estos esfuerzos, también se está desarrollando una construcción de ecosistemas más amplia.

En Colombia, SIBs.CO fue diseñado con recursos en forma de asignaciones presu-

puestas para este componente y cuatro indicadores para medir el progreso en la construcción de mercado:

- fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios
- desarrollo de los BIS
- desarrollo de recomendaciones de política
- desarrollo de conceptos de BIS

Como parte de este componente, SIBs.CO generó un **ejercicio de mapeo** de los costos y resultados de 11 programas de empleo en Colombia y encargó la evaluación de ambos BIS. Además, dentro de cada **transacción**, los intermediarios promovieron el trabajo y la capacitación entre los proveedores de servicios. También hay un comité de inversión en ambos BIS para promover y compartir el aprendizaje entre



los inversionistas. Sin embargo, en algunos casos, escuchamos que los inversionistas y los proveedores de servicios habrían agradecido más oportunidades para aprender e interactuar entre ellos.

Más allá de estos esfuerzos, los actores de SIBs.CO han contribuido a lograr efectos ecosistémicos más amplios. SIBs.CO ha contribuido a la **base de evidencia internacional para los BIS** al participar en conferencias (por ejemplo, la Conferencia GO Lab y las reuniones del Grupo de Trabajo Internacional sobre Bonos de Impacto). También ha proporcionado información para bases de datos de seguimiento de BIS y ha participado en entrevistas con organizaciones internacionales que investigan bonos de impacto, como Brookings, GO Lab y Levoca Impact. También desarrolló estudios de caso de cada BIS y contribuyó al liderazgo de pensamiento en varios foros, incluida la Red Latinoamericana de PpR.

SIBs.CO también se ha comprometido con los actores que están interesadas en desarrollar iniciativas de BIS. Por ejemplo, SIBs.CO compartió su enfoque de verificación y gestión del desempeño con otros BIS, como el BIS en Argentina. La Fundación Corona también ha trabajado con el Equipo de Innovación Pública en el Departamento de Planeación Nacional para entender los conceptos de BIS y PpR para ayudar a promover estos mecanismos y mejorar el marco regulatorio para PpR. En términos de los resultados obtenidos en la promoción de los BIS y el logro de efectos ecosistémicos más amplios en Colombia, vimos que la experiencia y la capacidad de los involucrados en general ha aumentado. Fuera de SIBs.CO, pero con el intercambio de conocimientos de su parte, también observamos un desarrollo prometedor y

un creciente interés en desarrollar BIS en otras áreas de políticas, incluida la educación, la reincidencia, el desarrollo de la primera infancia y la adopción. Con el apoyo y el impulso de UNICEF y la Embajada de Canadá, es probable que veamos emerger nuevas iniciativas de BIS. A nivel municipal, también observamos que varios municipios como Bogotá, Medellín y Barranquilla están interesados en desarrollar nuevos BIS y buscan que el programa ayude a comprender el mecanismo de BIS. Además, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) también está explorando el desarrollo de un BIS.

SIBs.CO está apoyando informalmente el pensamiento de todos estos desarrollos. Sin embargo, existe la posibilidad de un mayor intercambio externo de recursos y un enfoque más sistemático para la creación de mercado. Del lado del gobierno, el Fondo de Pago por Resultados presenta una buena oportunidad para ayudar a desarrollar la capacidad de los actores del gobierno y los proveedores de servicios y debe combinarse con un mayor esfuerzo en la construcción de mercado. El Fondo de Pago por Resultados es la forma en que SIBs.CO pretende contribuir a desarrollar la capacidad del mercado.

En **Chile**, la Fundación San Carlos de Maipo recibe financiamiento adicional de BID Lab para hacer crecer el ecosistema. El Ministerio de Ciencia está menos involucrado en la construcción de mercado, pero se involucra con los actores del gobierno para crear conciencia sobre el valor del mecanismo. Además, el gobierno también coordinó las actividades de divulgación realizadas con inversionistas y proveedores de servicios. Las **responsabilidades** de la fundación incluyen:

- brindar soporte técnico para el diseño de los BIS gubernamentales
- desarrollar pautas técnicas para la implementación y evaluación
- desarrollar una red de inversionistas con quienes compartir conocimientos
- preparar reformas regulatorias para asegurar un mejor marco para el desarrollo de BIS.

Este último ha sido elaborado recientemente y resultó en la recomendación de preparar una forma en que el Ministerio de Desarrollo Social pueda convertirse en su propio pagador de resultados, en lugar de utilizar CORFO.

Sin embargo, actualmente se están invirtiendo **pocos recursos** en la **creación de mercado o el intercambio de conocimientos**, ya que el enfoque está actualmente en el lanzamiento de los propios BIS. Como tal, existe el riesgo de que las lecciones no se capten si no se lanzan todos los BIS. Sin embargo, aún es pronto en Chile para comprender dónde se concentrarán los esfuerzos en la construcción de mercado una vez que se hayan lanzado los BIS.

Más allá de las actividades de creación de mercado financiadas por BID Lab, los esfuerzos más amplios dentro del ecosistema BIS también están contribuyendo al mercado. En **Argentina**, Acrux Partners, el intermediario y gestor de bonos, está trabajando en el desarrollo del mercado y tratando de abrir comunicaciones con el Ministerio de Fomento y la ciudad de Buenos Aires y con países vecinos como Paraguay y Uruguay. En **México**, Henderson y Alberro también están llevando a cabo actividades de creación de mercado para crear conciencia sobre el valor del mecanismo BIS. Han realizado un estudio financiado por GIZ sobre las barreras regulatorias para el lanzamiento de BIS

en México y están involucrados en la red regional junto con otros asesores técnicos e intermediarios. En **Brasil**, las iniciativas del BIS llevaron a adoptar un contrato PpR. Sin embargo, el contexto actual durante el COVID-19 hace que las actividades de creación de mercado en todos los países sean un desafío, por lo que probablemente sea necesario suspenderlas a corto plazo.

*“Los dos BIS ‘fallidos’ en realidad allanaron el camino para nuevas oportunidades en esta área.”*  
- Actor en Brasil

A **nivel regional**, al encargar este primer análisis de las iniciativas del BIS en América Latina, la **Facilidad BIS de BID Lab** servirá para resaltar lo sucedido a la fecha, las tendencias para el futuro y otras áreas que requieren un alcance regional para avanzar en la agenda de aprendizaje.

También a nivel regional, la **red latinoamericana de Pago por Resultados** (Red de Pago por Resultados) comparte aprendizajes entre sus miembros.<sup>34</sup> También participa en foros internacionales y tiene como objetivo difundir los aprendizajes de la región, así como promover la PpR. Por ejemplo, la red está preparando actualmente un análisis sobre las barreras regulatorias para el lanzamiento de BIS en la región. La red regional sirve como un agente de gestión del conocimiento que puede conectar a los actores. Sin embargo, la red no se relaciona con los actores del gobierno o los donantes internacionales y multilaterales,

34 - La Red de Pago por Resultados es una red de profesionales en América Latina que trabajan en el diseño y estructuración de mecanismos de PpR en la región. Se conforma de 11 organizaciones con sede en México, Brasil, Colombia, Chile, Argentina y Perú. Más información disponible aquí: <https://beccarvarela.com/wp-content/uploads/2019/06/red-latam-pago-resultados.pdf>

lo que presenta una oportunidad para un mayor acercamiento para garantizar que las oportunidades y los desafíos asociados con los diferentes BIS se discutan también desde la perspectiva de los gobiernos y los donantes.

En general, como se discutió en la sección anterior, creemos que se está construyendo el mercado de BIS en América Latina. Vemos interés en desarrollar BIS en diferentes países de la región en nuevas áreas de políticas con nuevos interesados. Se está desarrollando el ecosistema de BIS y hay interés en establecer el mecanismo. Al desarrollar BIS iniciales, las actividades de creación de mercado son más efectivas cuando se enfocan en el desarrollo de los BIS mismos.

A la fecha, las actividades de creación de mercado han sido efectivas para probar el instrumento, desarrollar BIS iniciales y aumentar la demanda de los actores públicos y privados. Sin embargo, para que el mecanismo de BIS madure, el apoyo continuo para la creación de mercado será fundamental durante los próximos tres a cinco años para garantizar que las capacidades nacientes se vuelvan sostenibles y para garantizar que se pueda responder a la creciente demanda de BIS. Con Colombia y Argentina habiendo ejecutado BIS y comenzando a mostrar el potencial para un gasto público más efectivo, existe una oportunidad para actividades de creación de mercado más amplias fuera de las transacciones de BIS para desarrollar aún más el ecosistema al compartir experiencia donde hay demanda. Con el Fondo de Pago por Resultados en Colombia, se espera que también se fortalezcan las actividades de creación de mercado.

## Creación del mercado de BIS y factores acondicionables: los factores DREAM (por sus siglas en inglés)

En esta sección, exploramos qué factores son esenciales para desarrollar el mercado de BIS. Siguiendo nuestro marco propuesto para comprender los ecosistemas de BIS, examinamos los diferentes factores para cada fase en el desarrollo del mercado de BIS: desarrollar BIS iniciales, establecer el mecanismo de BIS y hacer crecer el mercado de BIS. Luego, proporcionamos las lecciones aprendidas de los actores para superar las barreras relacionadas con cada fase en la siguiente sección.

Al observar qué factores afectan la **capacidad de desarrollar el mercado** de BIS, identificamos **cinco categorías amplias**:

1. Demanda del gobierno
2. Marco regulatorio
3. Contexto económico y político
4. Disponibilidad de datos
5. Capacidad de mercado

En nuestro análisis, examinamos cuáles de estos factores son esenciales para cada fase del desarrollo del mercado de BIS y proporcionamos ejemplos de dónde estaban y dónde no estaban presentes. Nuestro análisis se basa en los hallazgos de los estudios de caso de cinco países y tiene como objetivo proporcionar un marco de análisis que sea aplicable a otros contextos y ofrece información útil sobre qué factores pueden afectar la posibilidad de desarrollar BIS. La siguiente tabla proporciona una descripción general de cuán esenciales son estos factores para cada fase.

Tabla 5: Factores propicios para el desarrollo del mercado de BIS

| Factores habilitantes         | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Demanda del gobierno          | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Marco regulatorio             | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Contexto económico y político | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Disponibilidad de datos       | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Capacidad del mercado         | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

### Demanda del gobierno

Al desarrollar BIS, es importante contar con la aceptación del gobierno y el interés suficiente de los actores del gobierno. El grado de aceptación requerido para desarrollar bonos de impacto dependerá del objetivo de desarrollarlos. Si el objetivo es, en última instancia, garantizar que los gobiernos paguen por los resultados y utilicen los recursos públicos de manera más eficaz, es importante tener una demanda del gobierno. Como se discutió anteriormente, en **los primeros BIS**, es esencial tener campeones dentro de las instituciones gubernamentales que puedan ayudar a impulsar la iniciativa de BIS (consulte las lecciones aprendidas del desarrollo de BIS iniciales). Descubrimos que esto era esencial en todos los países, pero que los ciclos electorales pueden representar un desafío para lograr un apoyo sostenido a los BIS, como vimos en México y Brasil. Sin embargo, los actores del gobierno no necesariamente tienen que pagar por todos los fondos de resultados y, a menudo, es más probable que los BIS iniciales se lancen si los fondos de resultados incluyen donantes.

Cuando el **mecanismo está más establecido**, los actores del gobierno deben tener

el conocimiento suficiente para diseñarlos e implementarlos. Como se vio en Chile y Colombia, los primeros BIS a menudo pueden tener una participación gubernamental más limitada y desarrollarse como híbridos o BIS para aumentar la demanda del gobierno. Sin embargo, para seguir estableciendo el mecanismo, es importante desarrollar estas capacidades. En Colombia, el Fondo de Pago por Resultados se está integrando actualmente en el Departamento de Prosperidad Social, lo que significa que el aprendizaje de su ejecución se llevará a cabo dentro del gobierno. Este ya es el caso de Chile, donde los primeros BIS gubernamentales están siendo impulsados principalmente por el Ministerio de Ciencia.

Para hacer **crecer el ecosistema de BIS**, las capacidades dentro del gobierno deben ser suficientes para desarrollar BIS a escala y debe haber una comprensión clara del valor de los BIS y dónde pueden funcionar mejor. En Colombia, el Outcomes Fund y el Employment Challenge han sido una respuesta para garantizar que se cree suficiente capacidad dentro del gobierno. El Fondo de Pago por Resultados tiene un equipo dedicado enfocado en aprender y trabajar en la incorporación de otras agencias gubernamentales.

Tabla 6: Factores habilitantes de la demanda del gobierno

| Factores habilitantes |  | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-----------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Demanda del gobierno  | La relación calidad-precio asociada con la intervención es convincente para los actores del ecosistema | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | La demanda y el interés de los actores del gobierno es suficiente                                      | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | El conocimiento para diseñar y gestionar bonos de impacto es suficiente                                | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | El concepto de BIS ha penetrado en el país   | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

### Capacidad del mercado

Como se discutió anteriormente, la capacidad del mercado es esencial para desarrollar BIS. Como hemos visto, desde el principio es fundamental tener **interés de los inversionistas** en participar en los BIS, suficiente **interés** de los proveedores de servicios, proveedores de servicios con las **capacidades** adecuadas para ejecutar los BIS e interés en probar nuevos enfoques. Sin embargo, esta capacidad puede no ser uniforme en los BIS iniciales. Los bonos de impacto probablemente se desarrollarán donde la capacidad del mercado sea más consistente y el interés de los inversionistas sea más fuerte, tanto geográficamente como en términos de sectores políticos, lo que significa que es más probable que se lancen con éxito.

Por último, los interesados en el proyecto deben tener acceso a la experiencia técnica y el apoyo adecuado para diseñar y gestionar los bonos de impacto. En los cinco países del estudio, encontramos suficientes organizaciones con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar BIS. En los ecosistemas incipientes, es probable que también necesiten un apoyo técnico significativo para respaldar el diseño y la ejecución. En ecosistemas más desarrollados, es probable que esto disminuya a medida que el conocimiento se incorpore más ampliamente (consulte las lecciones del desarrollo del mercado de BIS para obtener más detalles).

Tabla 7: Factores habilitantes de la capacidad del mercado

| Factores habilitantes |   | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-----------------------|---|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Capacidad del mercado | Suficiente interés de los inversionistas y apetito por el riesgo para participar en los BIS             | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Acceso suficiente a la experiencia de los proveedores/intermediarios del mercado                        | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Disponibilidad de proveedores de servicios sólidos con capacidad y capacidades suficientes para brindar | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

### Disponibilidad de datos

La literatura sobre bonos de impacto destaca la importancia de tener una buena disponibilidad de datos como requisito clave para desarrollar BIS. La disponibilidad y solidez de los datos varía mucho en América Latina y representa un desafío para el desarrollo del mercado de BIS. La falta de disponibilidad de datos puede hacer que los BIS sean más riesgosos y más costosos de diseñar.<sup>35</sup> Al observar los cinco países del estudio, encontramos diferentes niveles de disponibilidad y solidez de los datos. La disponibilidad de datos también varía según las áreas de política; está más desarrollado en empleo y salud, por ejemplo.

En términos de desarrollar BIS iniciales, descubrimos que los BIS se lanzaron a pesar de los desafíos relacionados con el

**acceso a los datos para informar el diseño del BIS** y el enfoque de precios. Este desafío se enfrentó en Colombia y Chile, donde los actores del BIS superaron estos desafíos trabajando juntos para diseñar el enfoque de precios utilizando la información disponible y trabajando con los departamentos gubernamentales para usar datos administrativos para la verificación de resultados. Los actores argumentaron que cuando los datos no están disponibles, es importante incorporar la necesidad de generar y sistematizar datos confiables en los objetivos del BIS para saber qué funciona en el desarrollo de los BIS.

*“Los datos están ahí. El subsecretario cuenta con una enorme cantidad de datos para diseñar programas sociales y acceder a todos ellos. Pero los datos están en bruto y se han necesitado recursos importantes para procesarlos. Las regulaciones sobre cómo usar esta información no han sido rápidas ni fluidas.” - Actor en Chile*

35 - Bloomgarden, D., Eddy, M. and Levey, Z., 2014. *Social Impact Bonds & Education in Latin America. Discussion Document for New Mechanisms for Investing in Global Education. Global Education and Skills Forum 2014*. Disponible en: [https://www.instiglio.org/wp-content/uploads/2016/05/Eddy-et-al-SIBs-in-Education-in-LatAm-GEMS-White\\_Paper\\_FINAL.pdf](https://www.instiglio.org/wp-content/uploads/2016/05/Eddy-et-al-SIBs-in-Education-in-LatAm-GEMS-White_Paper_FINAL.pdf)

En Colombia, donde los datos no eran lo suficientemente rigurosos para informar el diseño, el propio BIS se utilizó como un instrumento para recopilar datos para que pudieran utilizarse en futuros BIS. Este fue el caso de los datos sobre retención después de seis meses de empleo, que se recopilaron en el primer BIS y se utilizaron para ayudar a desarrollar el enfoque de precios para el segundo BIS.

Descubrimos que los datos se vuelven más importantes a medida que el mecanismo de BIS se vuelve más estable y **los BIS se desarrollan a escala**. Como tal, es esencial aumentar los estándares de los datos socioeconómicos nacionales y regionales y aumentar la información sobre los precios y los costos de los BIS.

Tabla 8: Factores habilitantes de disponibilidad de datos

| Factores habilitantes       |  | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-----------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Disponibilidad de los datos | Datos administrativos sociales y económicos para permitir el diseño y la evaluación de BIS   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                             | Datos individuales que permiten a los diseñadores e implementadores de BIS realizar un seguimiento de la información sobre los participantes antes, durante y después de una intervención de BIS | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                             | Los proveedores tienen suficiente conocimiento de los niveles y costos de desempeño de los resultados probables  | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

Contexto político y económico estable

En el contexto de los BIS, el contexto político y económico es clave, particularmente en términos de efectividad del gobierno y confianza en las instituciones públicas. **Las elecciones** pueden dificultar la rea-

lización de compromisos plurianuales, lo que significa que las próximas elecciones pueden dificultar el lanzamiento de los BIS. Un desafío adicional es la **alta rotación de personal** que resulta de los cambios en el gobierno, que pueden inhibir la capacidad de emprender proyectos a largo plazo, tra-



bajar en contra de la incorporación de la experiencia técnica en el gobierno y crear desafíos en el crecimiento del ecosistema de BIS.

Observamos estos desafíos en México y Brasil, donde las demoras en el diseño del BIS dieron como resultado que el BIS se lanzará en medio de un período electoral, lo que contribuyó a la cancelación de los BIS. Cuando los actores del gobierno consideran que los beneficios del BIS serán capturados por el gobierno entrante, es menos probable que se comprometan con el lanzamiento del BIS. Además, la inestabilidad política y la falta de confianza en las instituciones públicas también pueden afectar la probabilidad de lanzamiento de BIS. En Brasil, los sindicatos de educación percibieron a los BIS como una forma de privatizar los servicios públicos y, como resultado, se opusieron a ellos. En Argentina, ha sido beneficioso tener actores internacionales como BID Lab involucrados en el desarrollo del BIS para ayudar a brindar credibilidad a los inversionistas en un contexto de poca confianza en las instituciones públicas.

Es esencial superar los desafíos asociados con el contexto político para **establecer el mecanismo de BIS y hacer crecer el ecosistema de BIS**, al menos para garantizar que las elecciones no den como resultado la cancelación de BIS o la falta de voluntad para pagar por los resultados. Colombia está trabajando actualmente en mecanismos que permitan compromisos plurianuales. En Argentina, los actores argumentaron que hacer compromisos plurianuales no es tan desafiante e incluso se puede lograr si

hay un cambio de gobierno, como fue el caso en el BIS de Argentina.

Sin embargo, en muchos casos, los desafíos asociados al sistema político no se pueden superar en el corto plazo. En estos casos, es importante reconocer los riesgos de que los BIS crucen los ciclos políticos y apuntar a lanzar los BIS **dentro de los ciclos gubernamentales** y cumplir con los plazos planificados. En estos casos, replicar los BIS existentes puede ayudar a reducir los plazos. También es esencial **comprometerse con el titular potencial desde el principio** para aumentar la probabilidad de que el BIS continúe si cambia el gobierno.

En términos de **contexto económico**, encontramos que determinadas condiciones económicas pueden ser especialmente perjudiciales para el desarrollo de los BIS, por ejemplo, la estabilidad de precios. **Los altos niveles de inflación** pueden hacer que sea muy **difícil pagar los resultados** a un precio acordado. Cuando la inflación es alta, el precio acordado por un resultado está desactualizado cuando se paga el resultado, lo que hace que la estructura del BIS sea muy difícil de mantener. Este fue el caso de Argentina, donde el BIS se lanzó durante una recesión financiera con altos niveles de inflación. Anticipamos que ciertas condiciones económicas pueden hacer que el establecimiento del mecanismo de BIS sea más desafiante cuando la incertidumbre es alta y la confianza es baja. Como tal, la estabilidad económica se vuelve esencial para hacer crecer el ecosistema de BIS, ya que el mecanismo no se adapta bien a contextos de inestabilidad macroeconómica.

Tabla 9: Factores habilitantes políticos y económicos

| Factores habilitantes         |  | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-------------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Contexto económico y político | Estabilidad de precios suficiente para garantizar que se puedan pagar los resultados         | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Confianza suficiente en las instituciones para garantizar que se puedan pagar los resultados | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Los cambios de gobierno no resultan en la cancelación de los BIS                             | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Apoyo de la sociedad civil a los mecanismos del BIS y alianzas privadas                      | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

### Marco regulatorio de apoyo

Un ecosistema propicio también requiere un marco regulatorio propicio que contribuya al desarrollo de los BIS. El desarrollo de BIS puede verse obstaculizado por barreras regulatorias; en Latinoamérica, encontramos que un marco regulatorio que no respalda es la barrera clave a nivel de ecosistema para escalar los BIS. La regulación impacta las actividades de todos los actores involucrados en un mecanismo de BIS.<sup>36</sup> Como tal, es fundamental involucrar a asesores legales de alto nivel con men-

talidad innovadora desde la fase de diseño para brindar asesoría en el diseño y ejecución del BIS y, como resultado, superar estas barreras.

En nuestro marco, hemos seleccionado algunas consideraciones específicas que afectan a los gobiernos y su capacidad para contratar BIS, inversionistas y su capacidad para invertir en BIS y proveedores de servicios y su capacidad para realizar intervenciones financiadas por BIS. Esta lista no es de ninguna manera exhaustiva, pero proporciona una indicación de qué consideraciones son relevantes en cada fase y cuáles son esenciales para desarrollar BIS.

36 - OCDE, 2016. *Understanding Social Impact Bonds*. Working Paper. Página 11. Disponible en: <http://www.oecd.org/cfe/leed/UnderstandingSIBsLux-WorkingPaper.pdf>

Tabla 10: Factores habilitantes del marco regulatorio

| Factores habilitantes |   | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-----------------------|---|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Marco regulatorio     | Existen leyes y marcos regulatorios en el país que permiten que los pagos dependan de los resultados, no de los productos                     | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Flexibilidad de los sistemas de adquisiciones y capacidad para contratar BIS  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Mecanismos para superar las limitaciones de los ciclos presupuestales para compromisos presupuestales plurianuales                            | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Los inversionistas pueden obtener legalmente un rendimiento de su inversión y los límites al rendimiento no les impiden participar en los BIS | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Los proveedores de servicios deben poder facturar los servicios prestados, no las actividades   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                       | Los impuestos no deducibles se pueden incorporar a los precios del éxito sin desplazar a los proveedores de servicios                         | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

En general, nuestro hallazgo clave es que las barreras regulatorias pueden superarse en el **desarrollo de los primeros BIS** si hay suficiente compromiso de los actores y el gobierno es flexible. Sin embargo, las formas en que se superan estas barreras tienden a ocurrir caso por caso y no reducen los costos de transacción de los futuros BIS. Como tal, los cambios regulatorios a menudo son necesarios para hacer crecer el ecosistema de BIS.

*“Hay desafíos en todos los países, pero lo que importa es el compromiso de sacar adelante a los BIS. El mercado se está construyendo y existe la voluntad de mejorar el marco regulatorio.”*  
- Actor en Argentina

Este fue el caso de Colombia, donde **las restricciones presupuestarias anuales** hicieron imposible que el gobierno pagara

por los resultados después del primer año de implementación del BIS. En el primer BIS, esto se superó al tener donantes internacionales (a saber, BID Lab, con financiamiento de SECO) que pagaran los resultados en el segundo año del BIS. Después de

dos BIS, SIBs.CO ha desarrollado un Fondo de Pago por Resultados que contribuye a superar esta barrera, asegurando que el gobierno pueda pagar los resultados durante varios años.

Figura 9: 'Vigencias futuras' (vigencia futura) y el Fondo de Pago por Resultados en Colombia

En Colombia, las restricciones presupuestarias anuales fueron superadas por SIBs.CO mediante el diseño de un Fondo de Pago por Resultados al que se le ha otorgado 'vigencias futuras ordinarias', la posibilidad de utilizar presupuestos anuales más allá de un año. Esto fue posible porque el Departamento de Prosperidad Social ya contaba con un fondo y su diseño sirvió de precedente para abogar por la creación de un nuevo fondo dentro del existente.

Vigencias futuras se destacó como un mecanismo legal que podría ser utilizado tanto por los gobiernos nacionales como locales para evitar obstáculos presupuestarios interanuales. De acuerdo con la Ley 819 de 2003 de Colombia, marco legal para el uso de vigencias futuras, este mecanismo puede ser utilizado cuando la ejecución del gasto comienza con un presupuesto de la duración actual y se extenderá más allá de ese período presupuestario pero se ejecutará en su totalidad al final del período. En tal caso, el ministerio, departamento o municipio de interés puede solicitar la aprobación del Ministerio de Finanzas.

Una de las limitaciones de las vigencias futuras es que la autorización del Ministerio de Hacienda no puede comprometer fondos más allá del período de gobierno actual. Sin embargo, esto se puede superar si el Consejo de Política Nacional Económica y Social (CONPES) ha declarado previamente el proyecto como de 'importancia estratégica'.<sup>37</sup>

La existencia de un Fondo de Pago por Resultados no significa que los futuros BIS no enfrentarán los desafíos de las restricciones presupuestarias, pero presenta una posible solución para superar estos desafíos. Sin embargo, el marco legal en Colombia ofrece espacio para utilizar este mecanismo para financiar futuros BIS, siempre que se cumplan ciertos requisitos.

37 - Paya, M., Octaviana, K., Sharma, P., Niersbach, L., Olivares, E. and Harish, K., 2017. *Introducing Social Impact Bonds in Colombia*. Columbia University – School of International and Public Affairs.

En **Chile**, el gobierno también enfrentó desafíos regulatorios, ya que los departamentos gubernamentales no están legalmente autorizados a **pagar por los resultados**. El Ministerio de Ciencia identificó a CORFO como una agencia gubernamental que podía pagar por los resultados. Brasil también enfrenta desafíos en este frente

y actualmente está trabajando en una ley que permita el lanzamiento de BIS.<sup>38</sup>

38 - El Projeto de Lei do Senado nº 338, de 2018 es un proyecto de ley que se está discutiendo en el Senado que proporciona un marco regulatorio para los BIS en Brasil. Si se aprueba el proyecto de ley, funcionará a nivel federal. En este proyecto de ley, los pagos se adjuntan a los resultados, no a los productos.

Además, en **Brasil**, la Ley 8.666 establece que se puede contratar a una persona para que brinde un servicio y los pagos pueden ser variables según los resultados, pero la persona debe entregar el proyecto por sí misma y no puede haber un intermediario. Como tal, la estructura de intermediarios no es posible, lo cual es problemático porque el gobierno necesita pagar directamente al proveedor de servicios.

Los inversionistas también pueden enfrentar desafíos regulatorios. Por ejemplo, encontramos que en algunos países, **los inversionistas filantrópicos** no están legalmente autorizados a obtener un rendimiento de sus inversiones, lo que desplazó a varios inversionistas en **Argentina**. También planteó un desafío en **México**, donde Banamex Social tuvo que donar a una organización benéfica registrada, ya que el vehículo de inversión no estaba calificado. Para **los proveedores de servicios**, existe un desafío asociado con el costo de participar en un BIS. En **Argentina**, los proveedores de servicios corrían el riesgo de perder su denominación benéfica al participar en un BIS a través del cual se les pagaba por los servicios. En **Colombia**, el IVA aumenta si el proyecto no genera una actividad gravada. En estos casos donde no se paga el IVA en las actividades que se realizan a través del BIS, el costo del IVA se incorpora en la fijación de precios de los resultados, lo que aumenta el costo para los inversionistas y proveedores de servicios.

Finalmente, hay consideraciones relacionadas con la **flexibilidad de la ley de adquisiciones** que también deben ser consideradas al hacer crecer el ecosistema. Estos no son esenciales para desarrollar BIS, pero hacen que el proceso de adquisición sea más desafiante. Algunos ejemplos incluyen el desafío que enfrentó una de las agencias

gubernamentales consultadas que no estaba autorizada a adquirir servicios como servicios de consultoría y estudios de viabilidad directamente fuera de una lista preseleccionada de proveedores de servicios (por ejemplo, Colombia), o los difíciles procesos de adquisición que deben adoptar para contratar servicios (ej. Argentina).

## Lecciones del desarrollo del mercado de BIS

En este capítulo, hemos explorado el desarrollo de un mercado de BIS en América Latina. Primero, describimos el estado del mercado con base en las opiniones de los actores. Encontramos que existe un interés emergente de los actores del gobierno, aunque esto no es uniforme dentro de cada país y hay espacio para desarrollar aún más la capacidad de los actores del gobierno. También descubrimos que existe suficiente interés de los inversionistas, en particular de los inversionistas filantrópicos y de impacto, y que la capacidad del proveedor de servicios es probablemente el mayor riesgo para escalar los BIS y se debe invertir más tiempo en aumentar sus capacidades.

Luego, exploramos las actividades de creación de mercado que han tenido lugar, especialmente en Colombia, y el éxito relativo de estas actividades en América Latina. Observamos un mayor interés en el desarrollo de BIS a medida que surgen diferentes iniciativas en países como México, Colombia, Argentina, Paraguay y Uruguay. Sin embargo, descubrimos que se necesita un enfoque más sistemático para la creación de mercados y el intercambio de conocimientos ahora que se han lanzado los BIS por primera vez.

Finalmente, exploramos qué factores son esenciales en el desarrollo del mercado de BIS, dependiendo de qué tan desarrollado esté el ecosistema, utilizando nuestro marco propuesto de tres fases de desarrollo del mercado: desarrollar primeros BIS, establecer el mecanismo de BIS y hacer crecer el mercado de BIS. Identificamos cinco categorías amplias de factores habilitadores, los factores DREAM, y descubrimos que, en general, las barreras sistémicas se pueden superar en el desarrollo de los primeros BIS si hay suficiente compromiso y capacidad de los actores, suficiente demanda del gobierno y disposición del gobierno a ser flexible. Sin embargo, a medida que crece el mercado de BIS, la disponibilidad de datos, un contexto político y económico estable y un entorno regulatorio de apoyo se vuelven cada vez más importantes.

Esta sección tiene como objetivo capturar las lecciones aprendidas de las diferentes fases del desarrollo del mercado de BIS. Estas lecciones son relevantes para superar las barreras en el ecosistema relacionadas con los factores habilitadores examinados en la sección anterior.

### Lecciones aprendidas del desarrollo de primeros BIS

Ya hemos explorado algunas de las lecciones del desarrollo de BIS iniciales en cuanto a su diseño técnico, relacionadas con resultados claros, liderazgo colectivo y entendimiento compartido (ver lecciones en el capítulo anterior). Además de estas lecciones, hemos identificado otras lecciones que se enfocan en el crecimiento del ecosistema BIS.

Estas lecciones están dirigidas a contextos donde no se han lanzado BIS o se han lanzado pequeños BIS por primera vez. Las lecciones son relevantes para los

ecosistemas incipientes y se enmarcan como consideraciones a tener en cuenta al diseñar el primer o segundo BIS, cuando el ecosistema es incipiente y se necesitan efectos de demostración.

**1. Es importante adoptar un enfoque impulsado por la demanda al interactuar con los actores del gobierno.** Para que los BIS se amplíen, la participación del gobierno como pagadores de resultados es esencial. Como tal, al desarrollar BIS iniciales, es importante considerar si existe una demanda gubernamental para ellos, ya que puede ser más fácil lograr que los actores se comprometan donde hay demanda. Sin embargo, esto no significa que no se puedan lanzar bonos de impacto sin la demanda del gobierno; Los ejemplos de Chile muestran que el mecanismo se puede probar y desarrollar sin la participación del gobierno inicialmente. Sin embargo, el grado de aceptación necesario al desarrollar BIS dependerá del objetivo de desarrollarlos. Si el objetivo es, en última instancia, garantizar que los gobiernos paguen por los resultados y utilicen los recursos públicos de manera más eficaz, es importante tener una demanda del gobierno.

» Tener una buena combinación de actores alrededor de la mesa que sean influyentes y que tengan buenas relaciones existentes con las instituciones gubernamentales marca la diferencia a la hora de fomentar la demanda. En Colombia, BID Lab y representantes de BID de la División de Mercados Laborales, las tres fundaciones nacionales más grandes y SECO formaron una coalición muy fuerte en la que las instituciones gubernamentales confiaban y respetaban.

- » Un aprendizaje clave es que es importante introducir el concepto y continuar interactuando con los actores relevantes si el concepto no se 'pega' inmediatamente. En países con una demanda gubernamental limitada, los actores en desarrollar el ecosistema pueden asumir un papel activo en la creciente demanda gubernamental, como fue el caso de Colombia con SIBs.CO. La experiencia de Colombia muestra que los equipos gubernamentales que trabajan de manera innovadora tienen más probabilidades de querer ser campeones de los bonos de impacto dentro del gobierno y que contar con estos campeones es esencial para aumentar la demanda.

**2. El lanzamiento de BIS como un programa de múltiples BIS secuenciales puede acelerar su lanzamiento y contribuir al aprendizaje estructurado y efectos de demostración.** Un aprendizaje clave que surge de Colombia es que diseñar la iniciativa BIS como un programa para desarrollar un modelo basado en más de una iteración de BIS en la misma área de política puede facilitar y acelerar el lanzamiento de BIS. Esto se debe a que los actores están dispuestos a comprometerse en torno al diseño del BIS, reconociendo que los aspectos más complicados se pueden abordar en los siguientes BIS. En Colombia, SIBs.CO como programa y el primer BIS se lanzaron con meses de diferencia. Además, tener múltiples BIS en diferentes áreas geográficas también ayuda a desarrollar la capacidad de diferentes actores y a probar intervenciones similares para aumentar la evidencia de su efectividad.

- » El desarrollo de BIS en la misma área política brinda oportunidades para aprender entre los BIS y reducir los costos de transacción del diseño y la contratación de BIS. Los costos de transacción se reducen más cuando diferentes BIS involucran a los mismos actores del gobierno, como pretende lograr el Fondo de Pago por Resultados. El desarrollo de BIS en diferentes áreas de políticas probablemente involucrará a diferentes conjuntos de actores con diferentes niveles de comprensión del mecanismo de BIS, lo que puede afectar el progreso en su desarrollo. Al mismo tiempo, desarrollar BIS en un área política no necesariamente garantiza que el aprendizaje sea aplicable a un área política diferente.

**3. Al desarrollar BIS iniciales, su lanzamiento y ejecución se considera la forma más eficaz de contribuir a la creación de mercado.** Dentro de las transacciones de BIS, si se prioriza el aprendizaje, se puede desarrollar la capacidad de los actores para permitir que estos actores se involucren en transacciones futuras. Fuera de las transacciones, el desarrollo de BIS se considera una forma clave de demostrar su efectividad, promover su demanda y promover el aprendizaje que luego se puede aplicar a otras transacciones en diferentes áreas geográficas o políticas.

**4. La aceptación del gobierno tanto a nivel central como dentro de los departamentos/municipios donde operan los BIS contribuye a asegurar los BIS como mecanismo y a superar las barreras estructurales.** Trabajar con el gobierno nacional para lograr la acep-



tación del gobierno puede ayudar a establecer el camino para trabajar a nivel estatal o local. Sin embargo, esto puede no tener sentido en todos los países. Como se discutió anteriormente, en los países descentralizados, la demanda y el impulso para desarrollar BIS pueden provenir de los gobiernos estatales o municipios. Las áreas de participación dependerán de las asignaciones presupuestarias, la demanda del gobierno y el ciclo electoral.

- » En los casos en que la demanda proviene del nivel estatal o municipal, es importante contar con campeones gubernamentales en el gobierno central que puedan ayudar a impulsar la agenda y superar las barreras regulatorias. Sin embargo, la experiencia de Colombia muestra que cada vez que se involucra un nuevo interesado, hay una curva de aprendizaje que debe tenerse en cuenta.

**5. La inclusión de BIS y PpR en los planes de desarrollo nacionales y los planes gubernamentales es un factor clave para la creciente demanda y la superación de las barreras legales y regulatorias.** Lograr esto requiere un esfuerzo manifiesto y significativo en la promoción y las políticas públicas, así como una estrategia clara para involucrar a los actores relevantes desde el principio. A partir de ejemplos en Chile y Colombia, encontramos que incluir BIS y PpR en los planes de gobierno puede ayudar a apalancar el apoyo y la participación del gobierno en la superación de las barreras estructurales para el desarrollo de BIS, dado el compromiso declarado del gobierno con estos cambios.

## **6. Es importante comprender la capacidad de los inversionistas, proveedores de servicios e intermediarios o proveedores de apoyo al mercado antes de comenzar el diseño de BIS.**

Desde observar el estado del mercado hasta desarrollar BIS, una lección clave es la importancia de comprender la capacidad y las capacidades de los diferentes interesados. Hacer un BIS como producto mínimo viable también puede contribuir a esto. Esto puede ser un desafío antes de desarrollar BIS y, a menudo, solo lanzar un BIS puede ayudar a comprender la capacidad en el mercado.

- » Descubrimos que proporcionar un tiempo para que los actores externos sean consultados y proporcionar comentarios sobre el diseño técnico de los BIS antes del lanzamiento puede ayudar a comprender la capacidad del mercado. Además, los servicios de licitación que se proporcionarán para desarrollar BIS en lugar de nombrar directamente organizaciones para proporcionar servicios (por ejemplo, estudios de pre-factibilidad) y la participación temprana en el mercado también pueden contribuir a medir la capacidad.
- » Cuando el mercado es incipiente y no hay suficiente capacidad, es posible que el mercado no esté lo suficientemente desarrollado para un proceso de licitación abierta. Cuando este es el caso, es esencial trabajar con una coalición de organizaciones con ideas afines e impulsadas por un propósito para probar el mecanismo.

Figura 10: El papel de los intermediarios o proveedores de apoyo al mercado en ecosistemas nacientes

En este estudio, encontramos que la capacidad del mercado es una consideración clave al desarrollar BIS, ya que la capacidad insuficiente de los inversionistas y proveedores de servicios es una barrera clave para el desarrollo. Específicamente, encontramos que la capacidad de los proveedores de servicios para realizar intervenciones a través de los BIS varía mucho dentro de los países, dependiendo de las áreas geográficas y políticas previstas para el desarrollo de los BIS.

Dependiendo de la capacidad del mercado, tanto del lado del inversor como del lado del proveedor de servicios, varía el papel de las organizaciones intermediarias y asesoras en el desarrollo de los BIS. Las organizaciones intermediarias, o proveedores de apoyo al mercado, desempeñan roles diferentes en la creación y gestión de los BIS, incluida la defensa de la creación de un BIS, la obtención de inversiones en el BIS (incluida la posibilidad de invertir ellos mismos) y la gestión de los flujos de capital en el BIS y el desempeño de los proveedores de servicios para garantizar que el contrato se entregue de manera efectiva.<sup>39</sup>

En los casos en los que la capacidad del mercado es limitada y los inversionistas y los proveedores de servicios necesitan apoyo adicional, es importante considerar el papel de las organizaciones intermediarias que pueden proporcionar este apoyo. Algunas de estas funciones pueden incluir las siguientes:

Probar la capacidad del mercado mediante estudios de pre-factibilidad y viabilidad.

Sensibilizar e informar a los posibles proveedores de servicios para ayudar a comprender el mecanismo de BIS y lo que significa para su posible participación en la prestación de servicios a través de BIS a través de la participación temprana en el mercado.

Una vez que se lanza el BIS, proporcione asistencia técnica y apoyo relevante para garantizar que los actores involucrados en los BIS puedan realizar intervenciones estructuradas a través de un BIS.

Una vez que el BIS está en ejecución, pueden asumir el papel de administrador de bonos y ayudar a coordinar a los actores del BIS (pagadores de resultados, inversionistas y proveedores de servicios) y asumir la responsabilidad de la gestión del desempeño del BIS.

Proponemos considerar los tipos de intermediarios necesarios en cada BIS en función de lo desarrollado que esté el ecosistema y la capacidad del mercado:

En los BIS iniciales con capacidad de mercado limitada, los intermediarios probablemente tendrán un papel más técnico, proporcionando un apoyo significativo para ayudar a construir el ecosistema más allá de la gestión del desempeño del BIS.

En ecosistemas más desarrollados donde más actores entienden el mecanismo de BIS y los requisitos para su desarrollo y manejo, es menos importante que las organizaciones intermediarias ayuden a respaldar el ecosistema. En cambio, su función se centra más en el diseño de BIS, la gestión del rendimiento y la coordinación de los inversionistas.

39- Centre for Public Impact, 2017. *Social Impact Bonds: An Overview of the Global Market for Commissioners and Policymakers*. Disponible en: [http://socialspider.com/wp-content/uploads/2017/04/SS\\_SocialImpactReport\\_4.0.pdf](http://socialspider.com/wp-content/uploads/2017/04/SS_SocialImpactReport_4.0.pdf)

## 7. Los cambios gubernamentales pueden afectar la ventana para desarrollar y lanzar BIS.

Una lección clave relevante para el desarrollo de los BIS en América Latina es el impacto que tiene el ciclo electoral en la aceptación y el riesgo de que los BIS se cancelen cuando ocurran las elecciones y se pierda la aceptación. Por ejemplo, en México y Brasil, el ciclo electoral hizo más desafiante para los actores lanzar BIS en un nuevo gobierno. Un desafío adicional es la alta rotación de funcionarios públicos, que dificulta aún más la posibilidad de desarrollar BIS más allá de un ciclo de gobierno. En este contexto, es importante trabajar en los ciclos gubernamentales para mitigar el riesgo de cancelación del BIS cuando sea posible y trabajar con los equipos gubernamentales antes de los cambios de gobierno para suavizar las transiciones. En Colombia, el primer BIS se amplió de común acuerdo entre los co pagadores y el intermediario. Fue beneficioso para el programa BIS tener una relación contractual continua con el gobierno para iniciar conversaciones con el gobierno entrante cuando hubo un cambio electoral. Esta lección también muestra que idealmente debe haber una organización, o coalición de organizaciones, que sea externa al gobierno e involucrada en impulsar la agenda, para actuar como un punto consistente entre los cambios de gobierno.

## 8. En contextos donde las condiciones macroeconómicas tienen un impacto en la ejecución del BIS, es importante considerarlas en el diseño del BIS.

En Argentina, los riesgos de inflación se in-

tegraron en el diseño del BIS. Los pagos de resultados se ajustan al precio de acuerdo con un índice específico para ayudar a dar cuenta de los cambios en las tasas de inflación. Sin embargo, un entorno altamente volátil requiere que estos pagos se realicen poco después de que se ajuste el precio para evitar que el valor quede desactualizado.

## 9. El financiamiento internacional y filantrópico puede ser muy útil a corto plazo para superar las barreras estructurales al financiamiento a nivel de país y hacer que la intervención del BIS sea atractiva.

Encontramos que la participación de donantes internacionales puede ayudar a desarrollar BIS iniciales donde existen barreras estructurales considerables. En Colombia, el uso de financiamiento internacional de BID Lab como pagador de resultados significó que el BIS podría utilizar los sistemas de adquisiciones de BID Lab, lo que ayudó a sortear ciertas barreras legales nacionales en torno a la adquisición de servicios. En México, la participación del Global Innovation Fund ayudó a complementar el presupuesto e hizo que el BIS fuera más atractivo para los inversionistas y el gobierno.

## Lecciones aprendidas del establecimiento del mecanismo BIS

Una vez que se han lanzado los primeros BIS y han comenzado a mostrar resultados, el enfoque de la segunda fase es diseñar y lanzar más BIS que incorporen las lecciones de los primeros BIS y demuestren la relación calidad-precio y la rentabilidad del mecanismo. Existe la expectativa de que después de la primera fase, los BIS ge-

nerarán un ‘efecto de demostración’ entre actores públicos y privados, contribuyendo a avanzar en el desarrollo del ecosistema para los BIS y al financiamiento innovador que pueda contribuir a la transversalización del pago para el éxito en los servicios públicos. Los BIS de Colombia y Argentina destacaron la viabilidad del mecanismo, la capacidad del mercado y la viabilidad del marco regulatorio para seguir desarrollando el mecanismo.

En la segunda fase, el objetivo es superar algunos de los desafíos más estructurales en el ecosistema, así como desarrollar la capacidad de los actores externos al BIS específico que se lanzó en la primera fase. Al establecer el mecanismo de BIS en la segunda fase, más factores se vuelven esenciales para su éxito. Dada la variedad de factores que deben ser considerados, los países pueden y han enfocado sus iniciativas en diferentes direcciones en esta fase (por ejemplo, enfocándose en desarrollar la capacidad del mercado o en un marco regulatorio más favorable). Sin embargo, todavía es demasiado pronto para evaluar cómo estos diferentes enfoques afectarán al mercado de BIS a largo plazo.

*“Se necesitan otros bonos para demostrar resultados, además de en el empleo. Ahora estamos pensando en salud, educación, re-incidencia”. - Actor en Argentina*

Varias lecciones están surgiendo de los países donde el ecosistema de BIS se está volviendo más maduro. Las siguientes lecciones probablemente serán relevantes para otros ecosistemas a medida que se desarrollen más.

# 1. Los actores involucrados en el desarrollo de los BIS deben pensar en quién está aprendiendo del desarrollo de cada BIS y asegurarse de que el aprendizaje esté integrado en las estructuras gubernamentales y se difunda más allá de las personas involucradas, a fin de aumentar aún más la demanda y la capacidad.

- » Para garantizar que el aprendizaje se desarrolle no solo para aquellos que ya están involucrados en los BIS, sino también para las nuevas actores, es importante considerar las actividades de creación de mercado y la gestión del conocimiento en esta fase.
- » Dentro de las coaliciones de BIS, es importante considerar quién está en la mejor posición para gestionar el conocimiento de los BIS en desarrollo. La lección emergente es que, dada la alta rotación de los actores del gobierno y los funcionarios públicos, esto debe involucrar una combinación de actores del gobierno y organizaciones externas que tengan un buen conocimiento de cómo desarrollar los BIS y hayan apoyado el diseño y desarrollo técnico del ecosistema.
- » Por parte del gobierno, es esencial que los actores del gobierno aprendan del desarrollo de los BIS y les permitan desarrollarse a escala. En Colombia, los actores nos dijeron que, dado el cambio en la contraparte del gobierno del primer BIS al segundo, las oportunidades de aprendizaje para los actores del gobierno eran limitadas. A medida que

el mecanismo de BIS se integre en las estructuras gubernamentales a través del Fondo de Pago por Resultados, será esencial que los actores del gobierno aprendan de todos los BIS que se han lanzado. La forma en que está integrado el Fondo de Pago por Resultados proporciona una buena estructura para realizar este aprendizaje en las instituciones gubernamentales, pero es importante asegurarse de que haya suficiente tiempo y capacidad para capturar esto de manera que pueda difundirse y aplicarse a otras áreas de políticas públicas. En Chile, la iniciativa BIS es impulsada por el Ministerio de Ciencia y el conocimiento en el desarrollo de BIS probablemente se centralizará dentro de este departamento. En este caso, el principal riesgo es la alta rotación dentro del gobierno y el riesgo de que se pierdan conocimientos cuando hay un cambio de gobierno. Por lo tanto, es fundamental documentar las lecciones aprendidas para evitar la llamada “pérdida de memoria institucional”. Este proceso puede apoyarse con la participación de actores externos para contribuir a documentar las lecciones.

- » También existe la oportunidad de permitir que se produzca más aprendizaje dentro de los BIS. Esta es una lección clave que surge de Argentina, Chile y Colombia. En Argentina, los proveedores de servicios han dedicado mucho tiempo a compartir su aprendizaje entre ellos y con los actores del gobierno. En Colombia, este fue también el caso en el primer BIS, pero menos en el segundo BIS.

Los inversionistas mostraron interés en aprender más sobre el diseño de los BIS y participar más. En Chile, los actores en el desarrollo del BIS se han organizado en grupos de trabajo para enfocarse en áreas específicas del desarrollo del BIS.

## 2. Los actores deben considerar el papel que quieren desempeñar en el ecosistema y si se adaptan bien a él.

Cuando se desarrollaron los BIS iniciales, los ecosistemas eran muy incipientes y las organizaciones tenían una capacidad limitada para considerar qué papel querían desempeñar. Como resultado, algunas organizaciones asumieron múltiples roles. Por ejemplo, las fundaciones asumieron el papel de asesores técnicos, agencias ejecutoras, inversionistas y/o constructores de mercado. En Argentina, las organizaciones gubernamentales adoptaron el papel de pagadores de resultados y también se comprometieron con una parte de la prestación del servicio (reclutamiento de participantes), que fue un papel desafiante para el gobierno debido al alto nivel de participación requerido. En las primeras transacciones y con capacidades limitadas para desarrollar BIS, esto era comprensible. Sin embargo, en el futuro, el riesgo de posibles conflictos de intereses debe considerarse junto con la necesidad de desarrollar un ecosistema más amplio, competitivo y dinámico.

## 3. Se debe explorar la disponibilidad de datos para identificar las brechas y los datos existentes deben utilizarse para contribuir a un diseño riguroso y simplificar y reducir los costos de tran-

**sacción.** En países donde hay datos administrativos limitados disponibles para ayudar a diseñar los BIS y validar sus resultados, los BIS han tenido que contribuir a esta brecha recopilando datos significativos ellos mismos. Esto es costoso y no proporciona una solución a largo plazo. Sin embargo, parte del objetivo en Colombia era desarrollar los datos necesarios para ayudar a los gobiernos a avanzar hacia la toma de decisiones basada en datos, por lo que este costo inicial es necesario.

- » El uso de datos administrativos y sistemas de información como mecanismos de verificación en proyectos de financiamiento por resultados será clave para la escalabilidad y relevancia de estos modelos en las políticas públicas. El uso de sistemas de información pública facilitará la eventual incorporación de esquemas de financiamiento por resultados en la contratación pública. En Chile y Colombia, los actores han ideado formas innovadoras de utilizar los datos existentes al trabajar en colaboración entre los departamentos gubernamentales para utilizar datos administrativos para verificar los resultados logrados por el BIS. En el futuro, Colombia ha incluido un presupuesto de evaluación en el Fondo de Pago por Resultados y el trabajo será apoyado por el equipo de evaluación del Departamento Nacional de Planificación.
- » Los actores en Chile destacaron la necesidad de un compromiso constante del líder técnico para obtener datos relevantes. En Chile, los acto-

res consideran que tener a la Subsecretaría de Evaluación dentro del Ministerio de Desarrollo Social coordinando la necesidad de datos desde el principio antes del lanzamiento de los BIS probablemente dará sus frutos una vez que los BIS se hayan lanzado. Esto se debe a que los datos administrativos necesarios para una línea de base, para la verificación y para partes de la evaluación ya estarán identificados y disponibles, y su disponibilidad se tendrá en cuenta en el diseño técnico del BIS.

#### **4. Para establecer el mecanismo de BIS, las coaliciones de BIS deben comenzar a trabajar en las barreras regulatorias que inhiben el desarrollo de BIS.**

En la segunda fase, es necesario comprender y aprender cómo funciona el marco regulatorio para identificar las brechas y los cambios necesarios. Como se mencionó anteriormente, contar con asesores legales de alto nivel y con una mentalidad innovadora es crucial para el desarrollo de BIS y puede ayudar a definir e identificar barreras para el lanzamiento de BIS. Además, el compromiso del gobierno con la validación, el intercambio de información y el pago también es esencial para cumplir con los planes de BIS. Promover y financiar la investigación para comprender estas barreras y cómo superarlas puede contribuir a la sostenibilidad del mecanismo y ayudar a incorporarlo. En todos los países donde ha habido intentos de desarrollar BIS, se ha producido un aprendizaje significativo sobre las barreras regulatorias, lo que puede ayudar a reducir los costos legales para los próximos BIS. En México, GIZ ha fi-

nanciado un estudio sobre las barreras regulatorias para el desarrollo de BIS. En Chile, una consultoría legal ha explorado cómo superar ciertas barreras regulatorias.

- » En Colombia, SIBs.CO trabajó con expertos en alianzas público-privadas, ya que hubo cambios regulatorios recientes que buscaban modernizar las leyes y regulaciones de adquisiciones: la iniciativa Colombia Compra Eficiente (Colombia Compra Eficiente) y, en particular, Compras Innovadoras (Procuramiento Innovador). La segunda fase debería apuntar a desarrollar un pensamiento estructurado sobre lo que se necesita en términos de cambio regulatorio para hacer crecer el mercado de BIS.

### Lecciones aprendidas del crecimiento del mercado de BIS

Cuando se trata de ampliar el mercado de BIS, observamos que deben abordarse las barreras estructurales para desarrollar BIS y debe quedar claro el valor del mecanismo y cómo encaja en cada contexto. Hasta ahora, ningún país puede describirse firmemente en esta fase, aunque el Reino Unido se está acercando a ella. Se necesita más trabajo en América Latina para hacer crecer el ecosistema de BIS. Sin embargo, están comenzando a surgir varias lecciones en términos de lo que se necesita para replicar los BIS a escala.

Una preocupación clave planteada por varios actores es si el mecanismo de BIS es lo suficientemente adaptable para funcionar a escala en diferentes contextos en Amé-

rica Latina y el Caribe, donde el acceso a datos de alta calidad es más limitado y los ciclos de gobierno son menos estables que en otras regiones. En esta sección, exploremos las diferentes condiciones que son necesarias para hacer crecer el mercado de BIS para escalarlo y las lecciones aprendidas de los actores involucrados.

**1. El desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas del gobierno y otros actores del mercado permitirán avanzar hacia la incorporación de esquemas de financiamiento por resultados en las políticas públicas.** Se espera que conforme se desarrolle el mercado de bonos de impacto y los actores del gobierno adquieran más experiencia implementando estos proyectos, también puedan centrarse en el desarrollo de capacidades en otros actores del mercado, con el apoyo de organizaciones que trabajan en el desarrollo del mercado para brindar continuidad.

- » Dado que los BIS están integrados en las estructuras gubernamentales, es esencial que los actores del gobierno desarrollen las capacidades técnicas necesarias para desarrollar BIS en múltiples áreas de políticas. Para hacer crecer el mercado de BIS, es necesario un mayor enfoque en los resultados en las políticas públicas y una mejor comprensión de los requisitos técnicos para monitorear estos resultados. En Colombia, la decisión de crear un Fondo de Pago por Resultados en lugar de un tercer BIS independiente se diseñó para garantizar que estas capacidades se desarrollen.



- » En Chile, se considera que el gobierno es muy estricto al diseñar e implementar programas sociales. Para escalar los BIS, los actores consideran que los actores del gobierno deberán aprender a trabajar de manera más adaptativa y ver a los BIS como una oportunidad para desarrollar este conocimiento.
- » Sin embargo, la gestión del conocimiento dentro del gobierno es un desafío clave para el crecimiento del mercado de BIS en Latinoamérica, debido a la alta rotación de funcionarios públicos. Esto deberá abordarse en su momento.

**2. Los estándares administrativos de datos sociales y económicos y los mecanismos de intercambio deben fortalecerse para diseñar y evaluar los BIS a escala en todas las áreas políticas.** La falta de datos gubernamentales confiables y rigurosos para respaldar el diseño y la evaluación de BIS hacen que el crecimiento del mercado de BIS sea un desafío. Descubrimos que, en la mayoría de los casos, la forma en que se recopilan los datos, la información que proporcionan, la frecuencia con la que se recopilan y quién tiene acceso a ellos puede plantear desafíos para garantizar que los datos se puedan utilizar en el diseño y la evaluación del BIS. Para que el mercado crezca, los estándares de datos deben mejorar constantemente en todas las áreas de

políticas, cuyos beneficios son relevantes para todas las políticas públicas. La integración de los BIS en las estructuras gubernamentales es fundamental para que esto sea posible.

**3. Los cambios regulatorios que permitan a los departamentos gubernamentales pagar por los resultados y comprometer fondos para los BIS de varios años son necesarios para la sostenibilidad y la ampliación de los BIS.** Como se discutió anteriormente, existen varias restricciones regulatorias para escalar los BIS. Algunos de estos se han superado en el desarrollo de BIS iniciales. Sin embargo, para hacer crecer el mercado de BIS, pueden ser necesarios ciertos cambios regulatorios para que las agencias gubernamentales puedan desarrollar múltiples BIS con costos de transacción relativamente bajos. Los diferentes países enfrentan diferentes desafíos y cada país deberá desarrollar una estrategia sobre qué cambios regulatorios son necesarios y si son factibles. Por ejemplo, el establecimiento de mecanismos para pagar proyectos plurianuales y la reasignación de recursos entre períodos presupuestarios (es decir, de un año a otro) facilitará el desarrollo de BIS a más largo plazo que promuevan un mayor aprendizaje e innovaciones. Los fondos de resultados, como los de Colombia, parecen ser un mecanismo prometedor para superar algunos de estos desafíos y reducir los costos de transacción.

Figura 11: Recomendaciones para hacer crecer el mercado de BIS en el Reino Unido, que podrían ser aplicables a América Latina

En 2019, el gobierno del Reino Unido encargó a Ecorys y ATQ Consultants que realizaran un estudio para explorar las barreras para hacer crecer aún más el mercado de BIS en Reino Unido y proporcionar soluciones que superen estas barreras.<sup>40</sup> Estas soluciones podrían ser aplicables al contexto latinoamericano a medida que desarrolle aún más el mercado de BIS. Las recomendaciones se resumen a continuación:

**Presentación, denominación y marco:** La presentación de los BIS y la manera de enmarcarlos ha generado desafíos para los comisionados en el Reino Unido. Los BIS a menudo se promueven y consideran sin un análisis crítico de otras opciones de financiamiento basadas en resultados. El informe recomendó volver a enmarcar **fuera de un enfoque específico en los BIS y, en cambio, discutir el conjunto de opciones de financiamiento basadas en resultados disponibles**. Este matiz podría causar más confusión en América Latina durante esta etapa incipiente de desarrollo del BIS, pero conforme se desarrolle la comprensión, puede ser conveniente expandir la discusión a diferentes opciones de financiamiento basadas en resultados. Discutiremos esto más a fondo en el capítulo "Conclusiones".

**Capacidad del gobierno y del proveedor:** similar a la situación descrita anteriormente, el gobierno local en el Reino Unido carece de la capacidad para mejorar las habilidades del personal en los aspectos técnicos del desarrollo de BIS y para liderar el desarrollo de BIS. El informe recomendó el lanzamiento de **redes de aprendizaje** entre aquellos que implementan BIS en áreas políticas similares. Es prometedor que parte de esta actividad ya se esté realizando en Latinoamérica en términos de compartir el aprendizaje a través de la Red de Pago por Resultados (aunque ampliar los miembros será importante para garantizar que todos los actores aprendan juntos). El informe también recomendó proporcionar financiación para el desarrollo para ayudar a los gobiernos a acceder al apoyo de asesores y a la adscripción de profesionales experimentados. Esto último podría implicar la contratación de profesionales externos para que trabajen con el gobierno de forma temporal o contratarlos a largo plazo. Entendemos que BID llevó a cabo actividades similares para apoyar a los gobiernos en la implementación de Asociaciones Público Privadas (APP)<sup>41</sup>.

**Orientación y herramientas:** algunos gobiernos locales en el Reino Unido luchan con los aspectos técnicos del diseño de BIS, como el modelado financiero, la definición de resultados, los resultados de precios y el uso de procedimientos de adquisición adecuados. El informe recomendó la publicación de **herramientas y documentos listos para usar** que respalden la replicación de los BIS que ya han sido diseñados, y una **guía** sobre el lanzamiento de los BIS.

**Campeones:** Como se mencionó anteriormente en este informe, los 'campeones' de BIS son fundamentales para obtener apoyo y hacer crecer los mercados de BIS. El informe recomendó que el gobierno del Reino Unido designe y posiblemente financie a expertos del sector para encabezar el desarrollo de contratos de tipo financiero basados en resultados en áreas de políticas específicas. Los actores en América Latina podrían considerar un enfoque similar.

40 - Véase Wooldridge, R. et al, 2019. *A study into the challenges and benefits of commissioning SIBs in the UK and the potential for replication and scaling*. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/research-social-impact-bond-commissioning-and-replication>

41 - El PPP Knowledge Lab define un PPP como "un contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad gubernamental, para proveer un activo o servicio público, en el que la parte privada asume un riesgo significativo y una responsabilidad de gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño". Normalmente, los PPP no incluyen contratos de servicios. Ver: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships>

En esta sección exploramos el papel que juega BID Lab en los BIS pioneros en América Latina. Brindamos una descripción general de las actividades realizadas por BID Lab y cómo estas han afectado las estructuras de mercado y la base de conocimiento en la región.

## Sección 4

# El papel de BID Lab

Como se mencionó en la introducción de este informe, en 2014, BID Lab estableció una Facilidad BIS para aumentar el enfoque en los resultados en los programas sociales y aumentar la puesta en marcha basada en resultados. Cuando se estableció la Facilidad, una de las principales motivaciones fue desarrollar innovaciones que pudieran incorporarse a las políticas públicas, con BID Lab probando estas innovaciones y el brazo del sector público de BID escalándolas. BID Lab quería experimentar con diferentes mecanismos que aumentaran la rendición de cuentas de las cooperaciones técnicas no reembolsables y el impacto social de los préstamos. Después de encontrar los BIS en el Reino Unido, BID Lab consideró el potencial de convertirse en inversor. Vio a los BIS como una oportunidad para apoyar programas que trabajan con los grupos más vulnerables de la sociedad mientras se concentran en financiamiento privado para estas iniciativas.

Originalmente, la Facilidad tenía la intención de tener tres componentes: asistencia técnica, inversión y gestión del conocimiento. Cuando BID comenzó a explorar BIS para América Latina, **no había mercado para BIS** en la región. BID Lab decidió asumir un papel activo en **el crecimiento del mercado** y establecer una **Facilidad**

**BIS** con el objetivo de ser pioneros en BIS en América Latina. Para lograr esto, la Facilidad BIS contribuyó a financiar actividades de creación de mercado en varios países de América Latina.

En 2015, la Facilidad BIS de BID Lab encargó una investigación para explorar áreas de políticas que podrían ser adecuadas para bonos de impacto en países prioritarios y ayudar a identificar las fortalezas de los ecosistemas locales. Este trabajo fue seguido de múltiples estudios de prefactibilidad y esfuerzos dedicados para crear conciencia entre los actores y los socios clave. A partir de ahí, surgió el interés en diferentes países, como Argentina y Colombia, y BID Lab amplió su enfoque al diseñar y aprobar tres proyectos independientes. Estos proyectos estaban separados de los fondos de la Facilidad BIS, pero el Fondo ayudó a financiar el trabajo inicial de asistencia técnica.

Desde la creación de la Facilidad BIS y el trabajo de construcción del mercado de BIS mediante el **financiamiento de actividades de creación de mercado** en México, Brasil y Chile, se han desarrollado varios BIS y BID Lab ha asumido un papel activo en el desarrollo de los BIS y participando en las **transacciones**. BID Lab ha participado en

el desarrollo de los BIS que se han lanzado en Colombia y Argentina y ha estado involucrado en el desarrollo de transacciones en Chile (que aún están por lanzar) y en México y Brasil (que no se lanzaron).

Dada la existencia de inversionistas, pero el número limitado de pagadores de resultados y la demanda del gobierno, BID Lab ha asumido un **papel flexible** en el desarrollo de los BIS y ha apuntado a llenar los vacíos necesarios en cada contexto en función de la oferta y la demanda que existen. Como tal, el enfoque adoptado en cada uno de los países del estudio ha variado. La siguiente

tabla proporciona una descripción general del papel que ha desempeñado BID Lab en cada país del estudio.

Conforme el enfoque ha evolucionado, una de sus piedras angulares ha sido garantizar que los bonos de impacto se inserten **en las estructuras gubernamentales** para que se desarrolle la capacidad y las iniciativas sean escalables. Para que el enfoque funcione, es necesario que el **gobierno exija BIS**. Para lograrlo, BID Lab llevó a cabo una difusión inicial y divulgación sobre los bonos de impacto y su potencial.

Tabla 11: Papel de BID Lab en los BIS pioneros en América Latina

| Papel de BID Lab  | Colombia | Argentina | Chile | México | Brasil |
|---|----------|-----------|-------|--------|--------|
| Poder de facilitación y convocatoria con el gobierno              | ✓ ✓      | ✓         | ✓     | ✓      | ✓      |
| Papel de la coordinación en la estructuración o ejecución         | ✓ ✓      |           |       | ✓ ✓    | ✓ ✓    |
| Préstamo senior al BIS  |          | ✓ ✓       |       | ✓      | ✓      |
| Pagador de resultados   | ✓ ✓      |           |       |        |        |
| Soporte financiero y no financiero para el diseño técnico y legal | ✓ ✓      | ✓ ✓       | ✓ ✓   | ✓ ✓    | ✓ ✓    |
| Apoyo financiero para la creación de mercado                      | ✓ ✓      |           | ✓     | ✓      | ✓      |

✓ Rol realizado; ✓ ✓ Rol realizado dentro de la transacción; ✓ Rol previsto

Los actores de los cinco países del estudio informaron que BID Lab estaba bien situado para asumir un **papel de facilitación** dado su poder de convocatoria con los actores del gobierno. Por ejemplo, en Brasil y México, BID Lab y especialistas locales de BID organizaron eventos sobre los BIS para los actores de los gobiernos estatales,

federales y los legisladores, lo que ayudó a avanzar en el tema de los BIS. Los actores argumentaron que la participación del Grupo BID era un **‘sello de aprobación’** para los actores del gobierno y el sector privado. BID tiene una buena relación tanto con el gobierno como con el sector privado. BID se beneficia de una buena

reputación como socio de confianza del sector público y privado, lo que ha ayudado a reunir a las personas adecuadas en la mesa y ha ayudado a lograr la aceptación de diferentes sectores, especialmente en las primeras etapas del compromiso con los inversionistas.

Además de esto, los actores también destacaron que la participación de BID Lab en la Facilidad BIS aseguró que se brindara el apoyo técnico adecuado para desarrollar el proyecto. En general, esto significó que se brindó financiamiento para el **diseño técnico de los BIS**, incluyendo el financiamiento de estudios de prefactibilidad, estudios de factibilidad y asistencia técnica. Además, la participación de BID como actor internacional ha contribuido a la visibilidad y el acceso a actores relevantes a nivel internacional, el acceso a ejemplos de buenas prácticas y la coordinación del intercambio de conocimientos entre los BIS de la región para obtener aportes técnicos y apoyo.<sup>42</sup>

*“Su papel hasta ahora ha sido clave. Si no hubieran financiado la estructuración del BIS, no hubiese sucedido.” - Actor en Argentina*

El **nivel de participación de BID Lab** y su participación en actividades de creación de mercado o la estructuración de transacciones específicas **varía mucho entre países**. Además, los actores también destacaron los desafíos que enfrenta BID Lab en términos de su propia capacidad de participación debido a la rotación y reducción de personal.

En los países donde había una clara demanda de los actores del gobierno para desarrollar BIS y suficiente capacidad del gobierno para liderar la iniciativa, BID Lab ha asumido un papel más complementario de facilitación y apoyo. Este es el caso de Chile y Argentina. Por el contrario, en países como Colombia y México, BID Lab ha asumido un papel más activo en la **coordinación** de la iniciativa BIS. En Colombia, los efectos de demostración del primer BIS, basados en esfuerzos anteriores de creación de mercado, contribuyeron a una demanda más clara por parte de los actores del gobierno. En México, los desafíos relacionados con la complejidad del BIS y el contexto político hicieron que fuera más desafiante superar las limitaciones en la aceptación del gobierno.

Como se discutió en la sección anterior, en Colombia y Chile, donde las iniciativas del BIS se enfocan más en el aprendizaje y desarrollo de ecosistemas, BID Lab ha proporcionado **financiamiento para la construcción de ecosistemas a través del apoyo a componentes y transacciones específicas del programa**. En Colombia, este financiamiento es parte del programa SIBs. CO, específicamente para componentes de construcción de mercado y desarrollo de conocimiento. Esto es cofinanciado por BID Lab y SECO, con la Fundación Corona como organismo ejecutor. En Chile, BID Lab financió el diseño técnico de los BIS y proporcionó financiamiento adicional para apoyar a la Fundación San Carlos de Maipo en el diseño de los BIS y la construcción del ecosistema.

En **Argentina**, BID Lab consideró que no podía participar como inversionista ancla, dada su participación en el financiamiento del diseño técnico. Esto resultó en un enfo-

<sup>42</sup> - BID Lab también está financiando la coordinación, el seguimiento y la evaluación.

que mixto mediante al cual **BID Lab otorgó un préstamo**.

La participación de BID Lab ha contribuido a **construir el mercado para los BIS**. Donde se lanzaron los BIS, la participación inicial de BID Lab ha dado efectos de demostración y ayudó a desarrollar **las estructuras para el financiamiento basado en resultados**. Descubrimos que los BIS han presentado buenas oportunidades para que **BID Lab trabaje más de cerca con BID** y construya un enfoque colaborativo y complementario que se puede explorar más en el futuro. Además, hemos visto mayores niveles de **cooperación entre BID y BID Lab** en algunos de los países del estudio. Esta cooperación ha contribuido a fortalecer la experiencia técnica proporcionada en el diseño de intervenciones del BIS en diversas áreas de políticas. En Chile, El Equipo de Seguridad Ciudadana de BID participó inicialmente en el apoyo a BID Lab para desarrollar el ecosistema de BIS cuando BID Lab estaba explorando por primera vez la opción de desarrollar un BIS de reincidencia con el gobierno en 2014. BID fue el impulsor de la iniciativa BIS de educación de Brasil, ya que la división de educación dentro de BID desempeñó un papel de coordinación. En Colombia, la División de Mercados Laborales de BID está involucrada en el apoyo a BID Lab para brindar experiencia técnica en los mercados laborales en Colombia para el diseño y ejecución de los BIS dentro de SIBs.CO. La División de Salud y Protección Social se ha asociado con BID Lab en Colombia en el diseño del Fondo de Pago por Resultados dentro del DPS. El Grupo BID debe seguir capitalizando esta experiencia técnica interna y ampliar las oportunidades de colaboración.

Sobre los **resultados generados por** las actividades de BID Lab, encontramos que la **contribución financiera de BID al diseño técnico de los BIS** ha sido esencial para su lanzamiento, pero no siempre suficiente. Encontramos que un **enfoque flexible** para decidir el nivel de participación requerido fue exitoso en Colombia y Chile. En Colombia, es probable que la participación inicial de alto nivel en la coordinación se reduzca después del lanzamiento del Fondo de Pago por Resultados. En el Fondo de Pago por Resultados, BID Lab formará parte del Comité de Coordinación del Desafío de Empleo y del Comité de Aprendizaje y continuará supervisando la ejecución y aprobando los pagos para cada BIS lanzado desde el Fondo de Pago por Resultados. Además, la función de facilitación y apoyo estratégico se considera un buen enfoque en Chile, porque ha permitido al gobierno apropiarse de la iniciativa, pero también ha proporcionado recursos para algunos de los componentes más difíciles de financiar, como la construcción y evaluación de ecosistemas. Sin embargo, los actores destacaron la importancia de que el compromiso de BID Lab se mantenga estable durante el desarrollo del BIS y la necesidad de un enfoque a más largo plazo para interactuar con el ecosistema más allá de la transacción.

Sin embargo, también encontramos que un enfoque flexible **no sustituye a la capacidad suficiente** dentro del mercado y puede plantear desafíos en términos que BID Lab asuma demasiados roles conflictivos, como en Argentina y México. Aunque esto es común cuando se hace crecer el mercado en ecosistemas incipientes, requerirá una mayor consideración en el futuro. En el Reino Unido, los actores también adoptaron roles múltiples, a veces conflictivos. En realidad, estos actores no necesitaban

hacerlo, ya que otros actores podrían haber asumido los otros roles. En el Reino Unido, estos conflictos, tanto reales como percibidos, eran motivo de preocupación y se consideraba que podían inhibir el crecimiento de los BIS.<sup>43</sup>

Las consultoras que trabajan en el desarrollo del ecosistema BIS en Latinoamérica destacaron cómo el papel desempeñado por BID Lab ha **variado en su efectividad**. El rol ha sido más efectivo cuando se adopta un enfoque de asociación que apoya a una organización existente y establecida, y cuando se adopta un enfoque más programático, como en **Colombia y Chile**. Sin embargo, cuando el apoyo de BID Lab fue inconsistente a lo largo del tiempo, como en **Brasil**, tuvo un efecto duradero en las posibilidades de desarrollo del ecosistema con un apoyo limitado. **Argentina** es el único país donde BID Lab ha podido contribuir a un BIS en el que el único pagador final es el gobierno, con BID Lab habiendo proporcionado un préstamo.

En **México**, aunque el BIS no se lanzó, la Facilidad BIS, al apoyar la construcción de mercado a través de una transacción específica de BIS, jugó un **papel integral** en la

fase de diseño, negociación y contratación y fungió como asesor técnico, diseñador de evaluación y coordinador, dada la naturaleza naciente del mercado. BID y BID Lab estuvieron muy involucrados en el diseño técnico del BIS y las métricas. Aunque el Comité de Donantes y el Comité de Crédito de BID Lab aprobaron una inversión en el BIS, el acuerdo final del BIS nunca se firmó y la operación se canceló.

Finalmente, después de seis años de trabajo en BIS pioneros, los actores consultados están de acuerdo en que BID Lab debería considerar dónde está el ecosistema ahora y qué nece sita en el futuro. En general, los actores estuvieron de acuerdo en que el papel de BID Lab en el desarrollo de los BIS y el ecosistema ha sido más efectivo en Colombia cuando se adopta **un enfoque programático y de largo plazo**, en lugar de centrarse en transacciones únicas. Al enfocarse en una sola transacción, en Argentina, BID Lab ha sido más efectivo para contribuir a un BIS donde el gobierno es el único pagador de resultados, permitiendo que BID Lab asuma el rol de apoyar el diseño y probar un nuevo instrumento reembolsable. Como tal, los actores consideraron que BID Lab podría hacer más en países como México y Brasil, donde el ecosistema aún se está desarrollando, aún si las transacciones en las que se ha involucrado BID Lab no han dado lugar al lanzamiento de BIS.

43 - Ronicle, J., Fox, T. and Stanworth, N., 2016. *Commissioning Better Outcomes Fund Evaluation*. Update Report. Disponible en: [https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/research-documents/social-investment/CBO-Update-Report\\_Full-Report.pdf?mtime=20190215124522&focal=none](https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/research-documents/social-investment/CBO-Update-Report_Full-Report.pdf?mtime=20190215124522&focal=none)



En este capítulo final, reunimos los hallazgos de los capítulos anteriores para responder cinco preguntas principales en relación con el crecimiento del mercado de BIS en América Latina.

## Sección 5

# Conclusiones

### ¿Qué nos dice este estudio sobre la viabilidad de los BIS en América Latina?

Los BIS son un **producto viable** en América Latina y tienen el potencial de agregar un valor significativo demostrando cómo se gastan los recursos públicos. Pueden lanzarse y operar en un contexto latinoamericano y pueden **dar los beneficios vistos en otros lugares**, es decir, el cambio a un enfoque en los resultados en el financiamiento de programas sociales. Esto está aumentando la comprensión de los actores sobre la efectividad de las diferentes intervenciones, pero también está cambiando la forma en que actúan los proveedores de servicios, incluido el uso de un enfoque de gestión adaptativa basado en datos, el intercambio de aprendizaje y la configuración de la entrega para lograr resultados. Además, el cambio a **Fondos de Pago por Resultados (“Outcomes Funds”)** es un desarrollo prometedor que tiene potencial para superar las principales barreras para el lanzamiento de BIS en América Latina, a saber, las barreras regulatorias y los altos costos de estructuración. .

Sin embargo, los BIS no siempre encajan perfectamente en los **marcos regulatorios o ciclos políticos** latinoamericanos. A veces, esto ha inhibido su desarrollo; en otras ocasiones, se ha tenido que realizar un esfuerzo sustancial para solucionar o modificar los marcos regulatorios para que los

BIS funcionen. Esto ha sido posible gracias a la **perseverancia de un grupo dedicado de actores**, pero no es sostenible si se van a escalar. Quizás este esfuerzo inicial sentará el precedente y abrirá camino para futuros BIS, quizás sea necesario un esfuerzo continuo para que se integren aún más, o tal vez el mecanismo en sí deba adaptarse al contexto latinoamericano.

Aunque los BIS son viables, **no siempre son la solución adecuada**. Incluso en el Reino Unido, donde están más establecidos, el **diseño y el lanzamiento toman mucho tiempo**, entre 18 y 24 meses, y esto no siempre es viable cuando se necesita una respuesta inmediata. Además, si bien un enfoque de financiamiento basado en resultados podría ser adecuado, esto no significa necesariamente que sea necesario introducir un BIS; puede haber ocasiones en las que un proveedor de servicios se sienta cómodo asumiendo el riesgo financiero y no sea necesario un inversor social externo, lo que simplificaría las cosas y posiblemente reduciría los costos de transacción. Los BIS pueden ser una buena opción en contextos donde los proveedores de servicios necesitan capital inicial para participar en el mercado y donde el riesgo compartido es necesario para permitir la innovación. Recomendamos que las organizaciones realicen **opciones de evaluación** para revisarlas y analizar los costos y beneficios de cada enfoque antes de lanzar un BIS para considerar si es la opción más viable.

## ¿Es el BIS un “catalizador del cambio” eficaz para impulsar la rendición de cuentas del gobierno y la gestión del desempeño?

Una de las principales motivaciones para lanzar los BIS fue que actuaran como **catalizadores del cambio para impulsar la rendición de cuentas del gobierno y la gestión del desempeño en la mejora de los resultados sociales**. Esto se está logrando dentro de los mismos BIS, como se describe en el capítulo anterior. Sin embargo, en este estudio encontramos evidencia limitada de que este cambio hacia la rendición de cuentas y la medición de resultados está escalando más allá de los BIS individuales, por lo que el objetivo final del **cambio cultural** en todo el gobierno aún no se logra. Sin embargo, considerando que solo uno de los BIS ha finalizado, puede ser demasiado pronto para esperar ver este cambio. Colombia es el país donde se han logrado mayores avances. La creación del Fondo de Pago por Resultados, dentro de una entidad de gobierno, es el paso más importante en la promoción del financiamiento de programas gubernamentales basado en resultados.

Sin embargo, también hay que preguntarse si los BIS son el mejor mecanismo para **lograr un cambio de cultura gubernamental a gran escala**. Algunos actores piensan que son muy pequeños y consumen mucho tiempo y que no son el mejor mecanismo para lograr un cambio a gran escala, y que otras opciones de financiación basadas en resultados se adaptan mejor a cambios a gran escala. El Grupo BID y otros donantes podrían considerar la posibilidad de otorgar préstamos a mayor escala para ampliar y diversificar el Fondo de Pago por Resultados en diferentes áreas geográficas y políticas. Además, el trabajo de BID so-

bre **préstamos a gran escala basados** en el desempeño como parte de los préstamos con garantía soberana es un buen enfoque complementario que puede considerarse con mayor potencial para lograr cambios a gran escala. Si bien los préstamos basados en el desempeño son una forma de financiamiento, se pueden utilizar para incentivar un cambio de arriba hacia abajo a los resultados del gobierno, que luego podrían descender en cascada hasta la prestación de servicios a través de la contratación. Creemos que hay lugar para ambos enfoques: una estructura de arriba hacia abajo puede involucrar préstamos basados en el desempeño que incentiven a los gobiernos a pensar en cambiar más hacia la medición de resultados, mientras que los BIS pueden actuar como una estructura de abajo hacia arriba que permite a los gobiernos generar evidencia como a *cómo* integrar la medición de resultados con más fuerza en los proyectos, centrándose en cómo los proveedores de servicios apuntan a los resultados.

## ¿Qué nos dice este estudio sobre la construcción de un ecosistema BIS en América Latina?

La construcción **del ecosistema BIS** ha sido posible y se ha logrado, aunque se encuentra en sus **etapas más incipientes** en ciertos países. Existe interés y demanda del gobierno, un conjunto de inversionistas dispuestos a invertir, proveedores de servicios interesados en brindar servicios a través del mecanismo y asesores técnicos capaces de brindar apoyo. Sin embargo, lograr esto puede que haya llevado más tiempo de lo que todos los involucrados esperaban en un principio.

A través de este estudio, aprendimos que existen **múltiples fases para hacer crecer el ecosistema de BIS**, desde el desarrollo

de los primeros BIS, hasta el establecimiento del mecanismo de los BIS y finalmente el crecimiento del ecosistema de los BIS. También hemos aprendido que hay cinco **habilitadores clave** (**'DREAM'** por su sigla en inglés) que respaldan este crecimiento: Demanda del gobierno; Marco regulatorio; Contexto económico y político; Disponibilidad de datos; y Capacidad de mercado. Sin embargo, también hemos aprendido que diferentes aspectos son más importantes en diferentes partes del viaje. Al principio, la capacidad del mercado es esencial, pero

otros factores no lo son y las soluciones a las barreras en estos factores pueden superarse, siempre que exista una **fuerte voluntad de hacerlo y liderazgo**. En resumen, en las primeras etapas los problemas no son técnicos sino relacionales: donde hay voluntad, hay un camino. Sin embargo, a medida que el ecosistema se escala, las soluciones relacionales se vuelven menos efectivas y es necesario centrarse más en superar las **barreras estructurales** que impiden que se implementen los BIS. Esto se resume en la Figura 12 a continuación.

Figura 12: Las tres fases del crecimiento del ecosistema BIS y los factores necesarios durante cada fase



## ¿Qué significa el COVID-19 para el futuro de los BIS y estos esfuerzos?

Este estudio se encargó antes de que el COVID-19 se convirtiera en una pandemia mundial, y la mayor parte de la investigación primaria se llevó a cabo antes de que se vieran los efectos completos de la pandemia. Como tal, el efecto de COVID-19 en el futuro de los esfuerzos de BIS y la Facilidad BIS está más allá del alcance de la investigación. Sin embargo, dada la magnitud del problema, sería negligente no intentar abordarlo, al menos en parte.

Durante la **fase de 'respuesta'** al COVID-19, es poco probable que los nuevos BIS ayuden a abordar el problema; los gobiernos y los donantes deben implementar soluciones amplias, rápidas y flexibles y los BIS en su forma actual no se adaptan bien a esto. Actualmente son relativamente pequeños (aunque podrían ser más grandes si es necesario), requieren mucho tiempo para diseñar y requieren un grado moderado de estabilidad y certeza para estimar con precisión los niveles de resultados y los niveles de riesgo de precios. Esta certeza no está presente durante una pandemia.

Sin embargo, los BIS pueden contribuir a identificar qué funciona en una situación de emergencia al proporcionar información temprana y rigurosa para desarrollar respuestas.

Sin embargo, durante la **fase de recuperación**, los BIS tienen el potencial de desempeñar un papel cada vez más importante. Los gobiernos se enfrentarán simultáneamente a una mayor demanda de servicios sociales provocada por la probable recesión mundial, mientras enfrentan problemas de deuda mientras pagan los préstamos a los que probablemente se accederá durante la fase de respuesta. Por lo tanto, la necesidad de servicios sociales rentables que se centren en la rendición de cuentas y el desempeño será alta, y los BIS podrían potencialmente apoyar con esto.

Una nota informativa de Levoca Impact Labs y el Impact Bond Working Group proporciona más reflexiones sobre el papel del financiamiento basado en resultados en la respuesta al COVID-19.<sup>44</sup>

44 - Consulte la nota informativa del Grupo de Trabajo de Bonos de Impacto COVID-19 de Levoca Impact Labs. Disponible en: <https://www.levocaimpactlabs.com/s/COVID-and-IBF-Briefing-Note-dm5a.pdf>

## Sección 6

# Anexos

### Anexo 1: Marco de estudio

| Nivel de enfoque  | Preguntas de alto nivel  | WP 2:<br>Revisión de<br>escritorio | WP 3: Recopilación de datos<br>primarios |   |   |                                |
|---|--|------------------------------------|--|---|---|--------------------------------|
|   |  | Revisión de<br>Documentos          | Entrevistas a los<br>actores de BID      | Entrevistas a los<br>actores de los<br>BIS de BID | Entrevistas a<br>quienes crean<br>las políticas | Entrevistas a<br>otros actores |
| <b>Programa social:</b> ¿Cuál fue el 'efecto BIS' en las intervenciones financiadas, es decir, cómo afectó el hecho de que estas intervenciones fueran financiadas a través de un BIS a su diseño, ejecución y desempeño?   | ¿Cómo afectó el hecho de que estos programas fueran financiados a través de un BIS a su diseño, ejecución y desempeño?   | ×                                  |  | ×   | ×   |                                |
| <b>Ecosistema latinoamericano:</b> ¿Cómo ha cambiado la infraestructura del mercado de BIS y la base de conocimiento en América Latina desde que comenzó el trabajo de BID? ¿Cómo se compara esto en los diferentes países donde ha trabajado BID? ¿Qué tan sostenible es este impacto? ¿Qué más se debe hacer para respaldar la adopción y el escalado adicionales de los BIS? | ¿Hasta dónde ha penetrado el concepto de BIS en los diferentes ecosistemas en los pilotos de LAC?  | ×                                  | ×  | ×   | ×   |                                |
|   | ¿Cómo se pueden seguir adoptando y ampliando los BIS?  | ×                                  | ×  | ×   | ×   | ×                              |
|   | ¿Cuál ha sido el mercado para los inversionistas? ¿Cómo podemos hacer crecer esto?   | ×                                  | ×  | ×   | ×   | ×                              |
|   | ¿Cuáles han sido las principales lecciones aprendidas?   | ×                                  | ×  | ×   | ×   | ×                              |
| <b>BID:</b> ¿Cómo afectaron las actividades realizadas por BID Lab a la infraestructura de mercado y la base de conocimiento del BIS en América Latina? ¿Qué papel debería jugar BID en este espacio en el futuro, incluido su papel global?  | ¿Qué resultados, impactos y efectos indirectos se han generado como resultado de las actividades de BID Lab (y otras partes del Grupo BID)?                              | ×                                  | ×  | ×   | ×   | ×                              |
|   | ¿Se considera a BID Lab como un factor de influencia de la agenda global ampliada? Si es así, ¿en qué manera? Si no es así, ¿debería buscar posicionarse en ese espacio? | ×                                  | ×  | ×   | ×   | ×                              |

## Anexo 2: Metodología detallada

Esta sección brinda una descripción general de los métodos de estudio y las herramientas clave de recopilación de datos. Se divide en cuatro subsecciones, una para cada paquete de trabajo:

- Primero, proporciona una descripción del **Paquete de trabajo 1: Inicio** y perfeccionamiento del enfoque de análisis.
- Luego, proporciona una descripción general del **Paquete de trabajo 2: Revisión de escritorio** y cómo el equipo de estudio recopiló datos de escritorio de documentos clave y a qué contribuyeron en relación con las preguntas del estudio.
- En tercer lugar, describe el **Paquete de trabajo 3: recopilación de datos primarios** y cómo el equipo de estudio recopiló datos primarios a través de entrevistas y trabajo de campo y cuáles fueron los objetivos de estos ejercicios.
- Finalmente, describe el **Paquete de trabajo 4: Análisis e informes** y cómo el equipo analizó los datos y reunió los hallazgos en una serie de resultados.

### Paquete de trabajo 1: Inicio

Durante la etapa inicial, el equipo de estudio perfeccionó el marco del estudio y las herramientas necesarias para realizar la investigación para este estudio. Como parte de este paquete de trabajo, celebramos una **reunión de lanzamiento con BID Lab** para discutir la propuesta y finalizar el enfoque, el alcance y los paquetes de trabajo preferidos. Además de esto, también establecimos un contacto inicial con acto-

res clave en los países del estudio y compilamos una lista de actores relevantes para consultar durante nuestra investigación.

Durante este Paquete de Trabajo, identificamos sinergias al revisar **los planes locales para recopilar datos y las actividades de aprendizaje** y los mapeamos en nuestros propios planes. Como resultado, realizamos la recopilación de datos en Colombia en coordinación con la revisión intermedia del programa SIBs.CO.

La revisión de las herramientas de recopilación y análisis de datos incluyó:

- mapear todas las fuentes secundarias disponibles para ser revisadas;
- diseñar guías de entrevistas personalizadas para cada actor relevante; y
- cuadrículas de análisis para procesar y capturar toda la información de las entrevistas.

### Paquete de trabajo 2: Revisión de escritorio

Después de implementarlo, el equipo de estudio llevó a cabo la recopilación de datos secundarios, que consistió en una revisión de documentos de la documentación existente a nivel de BIS y la literatura más amplia sobre los BIS en América Latina.

Para contextualizar el estudio, realizamos una revisión de:

- Literatura de antecedentes sobre el desarrollo de la infraestructura de mercado y la base de conocimientos para apoyar el desarrollo de los BIS en América Latina

- Documentación a nivel de BIS que incluye datos que respaldan la fase de configuración (por ejemplo, estudios de viabilidad), datos de seguimiento y evaluación (para examinar el ‘efecto BIS’), informes de progreso internos y actividades de aprendizaje.
- La revisión de documentos se incorporó al diseño de guías de temas para entrevistar a todos los actores relevantes muestreados para la recopilación de datos primarios y los hallazgos.

### Paquete de trabajo 3: Recopilación de datos primarios

El propósito de la recopilación de datos primarios, realizada a través de entrevistas con los actores, es documentar rigurosamente el trabajo de BID y sus socios en el diseño, implementación, evaluación y aprendizaje de los BIS en América Latina. En esta sección, exploramos las categorías de entrevistados con los que nos relacionamos y el enfoque de muestreo para identificar a los actores relevantes para ser entrevistados de forma remota y en el país.

La recolección de datos primarios involucró entrevistas telefónicas semiestructuradas o en persona con actores clave a nivel internacional, en cada uno de los cinco países donde se planificaron los BIS, y en BID en DC y en los cinco países. Las siguientes subsecciones describen estas categorías de entrevistados con mayor profundidad.

#### Entrevistas iniciales con BID

Realizamos consultas iniciales con el personal de BID. Consultamos al personal del Grupo BID y al personal de BID Lab con sede en DC y en América Latina, lo que nos dio conocimiento contextual y nos ayudó a

comprender el ecosistema latinoamericano, el papel que juega BID y sus reflexiones sobre el impacto y las lecciones aprendidas del apoyo.

### Trabajo de campo en los países de estudio

Para este estudio, realizamos una investigación en los cinco países del estudio. Debido al COVID-19, solo pudimos realizar investigación en persona en Colombia e hicimos el resto del trabajo de campo de forma remota. El objetivo del trabajo de campo fue comprender plenamente el impacto y las lecciones aprendidas del apoyo de BID desde la perspectiva de los diferentes actores. Estos actores interesados incluyeron:

- **Actores involucrados en el ecosistema del BIS:** tomadores de decisiones nacionales, intermediarios, inversionistas, académicos, think tanks, redes regionales de expertos, asesores técnicos internacionales designados por BID y otros expertos relevantes. Esto incluye al personal de BID Lab y del Grupo BID en cada país. El propósito de estas entrevistas fue evaluar en qué medida el apoyo de BID ha contribuido al crecimiento de la infraestructura del mercado y la base de conocimientos del BIS, y qué más se podría hacer en el futuro para lograrlo. También es para ayudarnos a obtener una visión más amplia del ecosistema y las tendencias de BIS en el país del estudio.
- **Actores involucrados en la entrega de los BIS apoyados por BID:** intermediarios, inversionistas y proveedores de servicios, así como personal de BID involucrado en los BIS individuales. El propósito de estas entrevistas fue



evaluar el ‘efecto BIS’, desarrollar una mejor comprensión de los habilitadores y desafíos, y cuál ha sido el papel de BID en cada caso individual.

- **Otros responsables políticos relevantes:** Consultamos a los responsables políticos que trabajan en los ministerios relevantes para el trabajo de los BIS, pero que no están comprometidos con ellos directamente, para obtener una comprensión más profunda del panorama y las prioridades de las políticas, así como los facilitadores y barreras para el desarrollo e implementación de BIS en cada contexto.

### Enfoque de muestreo

Utilizamos un enfoque de **muestreo intencional complementado con un enfoque** de bola de nieve para asegurarnos de entrevistar a un conjunto representativo de actores y considerar diferentes tipos de actores, organizaciones y áreas de especialización. Teniendo en cuenta las limitaciones de recursos y la disponibilidad de los actores al realizar las entrevistas, nuestro objetivo era asegurarnos de seleccionar una muestra de actores en los cinco países y DC que cubra todos los puntos de vista relevantes. Las guías de discusión se adaptaron con base en la investigación documental para el contexto de cada país y el tipo de actor en función de su conocimiento del contexto local, el programa del BIS y el papel de BID.

En el [Anexo 3](#) se proporciona una lista completa de los consultados.

### Paquete de trabajo 4: Análisis

En esta sección, discutimos nuestras consideraciones al analizar los datos recopilados,

los marcos que usamos para el análisis y cómo llevamos a cabo nuestro análisis cualitativo.<sup>45</sup>

Nuestra recopilación y análisis de datos se basó en el aprendizaje relevante sobre el financiamiento más amplio basado en resultados, así como el contexto regional. Como tal, nuestro objetivo era equilibrar la contextualización de nuestros hallazgos dentro del sector y ecosistema más amplio, sin dejar de ser conscientes de la necesidad de asegurar que los hallazgos sean sensibles al contexto. Los principios rectores para el análisis son:

- **Contextualización de los hallazgos:** El mercado de BIS aún es incipiente. Aprovechar el aprendizaje en todo el espectro de bonos de impacto implementados a la fecha enriquece nuestros hallazgos. El análisis utilizando los marcos existentes para comprender el efecto de BIS, las barreras y los habilitadores para el desarrollo de BIS y los sectores adecuados para los BIS nos permite estar más enfocados en nuestra recopilación de datos, comprender los puntos en común y las diferencias entre la experiencia de América Latina y contextualizar nuestros hallazgos y compartir lecciones aprendidas entre la experiencia latinoamericana.
- **Sensibilidad al contexto y perspectivas diversas:** Nuestra recopilación de datos se llevó a cabo en cinco países, a través de un amplio espectro de actores. Como parte de la investigación de Ecorys sobre los factores críticos de éxito necesarios para el lanzamiento de

<sup>45</sup> - Tenga en cuenta que debido a la confidencialidad de los datos, no podemos informar sobre datos cuantitativos en esta etapa.

BIS y el crecimiento del ecosistema, encontramos que el contexto del país es un factor vital (por ejemplo, liderazgo y participación de los actores locales, capacidad del ecosistema local y marcos regulatorios nacionales). Nuestro análisis es consciente del hecho de que los hallazgos deberán matizarse para tener esto en cuenta.

### Análisis de Contribución

Debido a que el desarrollo del BIS depende de una serie de factores contextuales, sería peligroso atribuir en exceso cualquier desarrollo del BIS solo al apoyo de BID, o el resultado del proyecto al uso del mecanismo del BIS únicamente, ya que este apoyo es un factor contribuyente entre muchos. El enfoque de este estudio fue evaluar la contribución de BID Lab al desarrollo de este mercado. Como tal, hemos analizado nuestros hallazgos utilizando análisis de contribución para evaluar la efectividad del apoyo de BID en un contexto donde su contribución es relativa y nuestro objetivo es evaluar esto además de otros factores contribuyentes. Este enfoque se basa en establecer la lógica de cómo se espera que el programa y la actividad conduzcan al resultado objetivo, y luego recopilar evidencia para ver hasta qué punto esto sucedió en la práctica y qué otros factores también afectaron la lógica de la intervención.

Además, utilizamos el modelo de efecto de BIS para comprender qué puede motivar y motivará a los posibles actores de BIS a participar. El marco del efecto BIS se utiliza para analizar qué efectos son los que resuenan con los actores potenciales, ¿cuáles son los que los motivarían a participar? Para estos efectos de BIS prioritarios,

también usamos el marco para sintetizar el nivel de evidencia existente, y donde se necesitará más evidencia para motivar a los actores a participar.

### Análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo, lo organizamos en dos fases distintas: gestión y análisis de datos.<sup>46</sup> Primero, el equipo de estudio recopiló los datos de las consultas en notas de entrevistas internas para capturar los datos. Para el análisis de datos, el equipo se basó en el marco de estudio de temas y subtemas vinculados a las preguntas del estudio. Esto se hizo tanto de forma deductiva (basándose en los marcos establecidos anteriormente) como de forma inductiva, basándose en temas emergentes durante el trabajo de campo. Los datos de las notas de campo se resumieron y sintetizaron bajo los títulos y subtítulos dentro del marco y se analizaron sistemáticamente utilizando un sistema de codificación para identificar patrones y tendencias entre países, áreas de políticas y tipo de actores.

### Paquete de trabajo 4: Presentación de informes y difusión

Mientras escribíamos el informe final, realizamos un taller de validación con los actores clave de todos los países del estudio para compartir nuestros hallazgos clave y discutir las lecciones aprendidas. Además de esto, planeamos una mayor difusión de los hallazgos del informe para BID y BID Lab y en foros internacionales en 2020 y 2021.

46 - Ritchie, J. and Lewis, J., 2013. *Práctica de Investigación Cualitativa*. SAGE.

### Anexo 3: Factores propicios para el desarrollo del ecosistema BIS

|                               | Factores habilitantes  | Desarrollar BIS iniciales | Establecimiento del mecanismo BIS | Crecimiento del mercado de BIS |
|-------------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Demanda del gobierno          | La relación calidad-precio asociada con la intervención es convincente para los actores del ecosistema   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | La demanda y el interés de los actores del gobierno es suficiente  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Conocimientos suficientes para diseñar y gestionar BIS   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | El concepto de BIS ha penetrado en el país   | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Capacidad del mercado         | Suficiente interés de los inversionistas y apetito por el riesgo para participar en los BIS  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Acceso suficiente a la experiencia de los proveedores/intermediarios del mercado   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Disponibilidad de proveedores de servicios sólidos con capacidad y capacidades suficientes para brindar  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               |  |                           |                                   |                                |
| Disponibilidad de los datos   | Datos administrativos sociales y económicos para permitir el diseño y la evaluación de BIS   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Datos individuales que permiten a los diseñadores e implementadores de BIS realizar un seguimiento de la información sobre los participantes antes, durante, y después de una intervención de BIS. | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Los proveedores tienen suficiente conocimiento de los niveles y costos de desempeño de los resultados probables  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               |  |                           |                                   |                                |
| Contexto económico y político | Estabilidad de precios suficiente para garantizar que se puedan pagar los resultados   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Confianza suficiente en las instituciones para garantizar que se puedan pagar los resultados   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Los cambios de gobierno no resultan en la cancelación de los BIS   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Apoyo de la sociedad civil a los mecanismos del BIS y alianzas privadas  | ●                         | ●                                 | ●                              |
| Marco regulatorio             | Existen leyes y marcos en el país que permiten que los pagos se adjunten a los resultados, no a los productos  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Flexibilidad de los sistemas de adquisiciones y capacidad para adquirir BIS  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Mecanismos para superar las limitaciones de los ciclos presupuestarios para compromisos presupuestarios plurianuales   | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Los inversionistas pueden obtener legalmente un rendimiento de su inversión y los límites al rendimiento no les impiden participar en los BIS  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Los proveedores de servicios deben poder facturar los servicios prestados, no las actividades  | ●                         | ●                                 | ●                              |
|                               | Los impuestos no deducibles se pueden incorporar a los precios del éxito sin desplazar a los proveedores de servicios  | ●                         | ●                                 | ●                              |

Clave: ● Esencial; ● Es bueno tener

## Anexo 4: Bibliografía relevante

Alberro y Vorndran, 2016. Social Impact Bonds for Youth Employment in Morelia, Mexico: A New Approach to an Old Problem. *Network Industries Quarterly*, 18 (2).

Alianza por la inversión de impacto en Mexico, 2018. *Inversión de impacto en México: Agenda de un mercado en crecimiento*. Disponible en: <https://nvgroup.org/inversion-de-impacto-en-mexico>

Bloomgarden, D., Eddy, M y Levey, Z. 2014. Social Impact Bonds & Education in Latin America. Discussion Document for New Mechanisms for Investing in Global Education. Global Education and Skills Forum 2014. Disponible en: [https://www.instiglio.org/wp-content/uploads/2016/05/Eddy-et-al-SIBs-in-Education-in-LatAm-GEMS-White\\_Paper\\_FINAL.pdf](https://www.instiglio.org/wp-content/uploads/2016/05/Eddy-et-al-SIBs-in-Education-in-LatAm-GEMS-White_Paper_FINAL.pdf)

Brookings, 2019, *Impact Bonds Snapshot February 2019*, disponible en: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/01/Impact-Bonds-Snapshot-February-2019.pdf>

Butler, D. Bloom, D. y Rudd, T. 2013. Using Social Impact Bonds to Spur Innovation, Knowledge Building, and Accountability. Community Development Investment Review. Página 56. Disponible aquí: [http://dev.mdrc.org/sites/default/files/SIB\\_SFFedReserve.pdf](http://dev.mdrc.org/sites/default/files/SIB_SFFedReserve.pdf)

Carter, E., FitzGerald, C., Dixon, R., Economy, C., Hameed, T. y Airoidi, M. 2018. *Building the tools for public services to secure better outcomes: Collaboration, Prevention, Innovation. Evidence Report. Government Outcomes Lab*. Disponible en: <https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab.prod/documents/BSG-GOLab-EvidenceReport-20190730.pdf>

Ethos. 2018. Inversión de impacto en México: agenda de un mercado en crecimiento. Disponible en: <https://ethos.org.mx/ethos-publications/inversion-de-impacto-en-mexico-2/>

Ethos 2019, Pago por Resultados. De la Promesa a la Realidad. Un estudio de Ethos Laboratorio de Políticas Públicas. Disponible en: <https://ethos.org.mx/pago-por-resultados-de-la-promesa-a-la-realidad-2/>

Gustafsson-Wright, E. 2015. *The potential and limitations of impact bonds* by Brookings Institute. <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/resources/potential-and-limitations-impact-bonds/>

Gustafsson-Wright, E., Boggild-Jones, I., Segell, D. y Durland, J. 2017. Impact bonds in developing countries: Early learnings from the field. Brookings Report. Página 33 Disponible aquí: <https://www.brookings.edu/research/impact-bonds-in-developing-countries-early-learnings-from-the-field/>

Gustafsson-Wright et al, 2017. *Impact Bonds in Mexico: Opportunities and challenges*. Disponible en: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/08/impact-bonds-in-mexico-overview.pdf>

Gustafsson-Wright, E 2019, *It Takes More than 2 to Tango: Impact bonds in Latin America and the Caribbean*, Disponible en: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2019/02/15/it-takes-more-than-2-to-tango-impact-bonds-in-latin-america-and-the-caribbean/>

Instiglio, 2014. Una hoja de ruta legal para los bonos de impacto social en los países en desarrollo. Disponible en: <https://www.instiglio.org/wp-content/uploads/2015/02/Legal-Road-Map-for-SIBs-in-Developing-Countries.pdf>

Kimmit, J. y Munoz, P. 2020. The Potential for Social Impact Bonds in Chile? Exploring New Avenues for the Social Enterprise Sector. Disponible en: [https://eprint.ncl.ac.uk/file\\_store/production/255977/853602F2-A7CB-40AE-855D-C67C7208B0C5.pdf](https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/255977/853602F2-A7CB-40AE-855D-C67C7208B0C5.pdf)

Lazzarini, SG et al, 2019, Contrato de Impacto Social No Estado de Sao Paulo: Investindo com metas de desempenho no ensino medio. Insper Metrics. Disponible en: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/11/2019-11-20-CIS-Ensino-M%C3%A9dio-SP-17-5-2019.pdf>

Levey, Z. 2017, Impact bonds coming to tropics. LEVOCA Impact Labs. Disponible en: <https://www.levocaimpactlabs.com/new-blog/2017/8/9/social-impact-bonds-coming-to-the-trops>

OCDE, 2016. Understanding Social Impact Bonds. Working Paper. Página 11. Disponible en: <http://www.oecd.org/cfe/leed/UnderstandingSIBsLux-WorkingPaper.pdf>

OCDE, 2016. Social Impact Bonds: State of play & lessons learnt. Working paper. Página 17-9. Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/leed/SIBs-State-Play-Lessons-Final.pdf>

OCDE, 2019. *The Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition 2019*. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>

Opice, I. 2018. Shifting Winds in Latin America. Séptima edición. A Harvard Kennedy School Student Publication. Latin America Policy Journal. Disponible en: [https://lapj.hkspublications.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/07/LAPJ\\_Opice\\_2018.pdf](https://lapj.hkspublications.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/07/LAPJ_Opice_2018.pdf)

Paya, M., Octaviana, K., Sharma, P., Niersbach, L., Olivares, E. y Harish, K. 2017. *Introducing Social Impact Bonds in Colombia*. Columbia University – School of International and Public Affairs.

Red de Pago Por Resultados Latinoamericana, 2019. Bolletín 2019.

Ronicle, J. Fraser, A. Tan, S. y Erskine, C. ,. 2017. The LOUD SIB Model. Disponible en: [https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab.prod/documents/loud\\_sib\\_model.pdf](https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab.prod/documents/loud_sib_model.pdf)

Ronicle, J., Fox, T. y Stanworth, N. 2016. Commissioning Better Outcomes Fund Evaluation. Update Report. Disponible en: [https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/research-documents/social-investment/CBO-Update-Report\\_Full-Report.pdf?mtime=20190215124522&focal=none](https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/research-documents/social-investment/CBO-Update-Report_Full-Report.pdf?mtime=20190215124522&focal=none)

Ruiz, C. 2019. El BIS mexicano: de la promesa de innovación a la frustración en su implementación, Ethos. Disponible en: <https://ethos.org.mx/wp-content/uploads/2019/09/El-BIS-mexicano-FINAL-23OCTUBRE2019-12.pdf>

Sánchez Rocco, V. 2019.. Guía para la Inversión de Impacto en Chile. ACAFI y Universidad Pontificia Católica. Disponible en: <http://fisameris.cl/wp-content/uploads/2019/06/Gui%C3%A1-de-Inversio%C3%A9n-de-Impacto-y-ABC-FINAL.pdf>

Finanzas sociales, 2015. Guía técnica: Diseño de métricas de resultados. Designing effective outcome metrics and measurement systems. Página 19. Disponible en: [https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/tech\\_guide\\_2\\_designing\\_effective.pdf](https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/tech_guide_2_designing_effective.pdf)

Varela et al, 2019. *Behind the Deal - Government of the City of Buenos Aires social impact bond issue*, Disponible en: [https://beccarvarela.com/wp-content/uploads/2019/02/ok\\_iflr\\_bis.pdf](https://beccarvarela.com/wp-content/uploads/2019/02/ok_iflr_bis.pdf)

Wooldridge, R. et al. 2019. A study into the challenges and benefits of commissioning SIBs in the UK and the potential for replication and scaling. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/research-social-impact-bond-commissioning-and-replication>

## Anexo 5: Lista de organizaciones que han estado involucradas en el desarrollo de bonos de impacto en América Latina

Esta lista tiene como objetivo describir de manera general las organizaciones con las que nos hemos encontrado al realizar este estudio. Las organizaciones enumeradas han estado involucradas en el desarrollo de bonos de impacto en los países del estudio o han surgido en las consultas realizadas durante el estudio como relevantes para el

ecosistema de impacto. La siguiente tabla proporciona una descripción de cada organización y el papel que han desempeñado a la fecha. La lista no pretende ser exhaustiva a medida que surgen más actores en cada ecosistema nacional o sectorial, pero proporciona una descripción general de los actores que se han identificado durante nuestra investigación.

| Organización                          | Rol dentro de los BIS y el ecosistema  |
|---------------------------------------|--|
| Actores que trabajan en varios países |  |
| BID Lab                               | <p>BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo BID. BID Lab moviliza financiamiento, conocimiento y conexiones para catalizar la innovación para la inclusión en América Latina y el Caribe.</p> <p>BID Lab financió actividades de creación de mercado en los cinco países del estudio a través de la Facilidad BIS y desde entonces ha aprobado proyectos para desarrollar BIS actividades de creación de mercado y trabajo de generación de conocimiento en Colombia (cofinanciado con SECO), Argentina (BIS único) y Chile.</p>  |
| Dalberg                               | <p>Dalberg Advisors es una firma de asesoría estratégica que combina lo mejor de las habilidades estratégicas del sector privado y capacidades analíticas rigurosas con un conocimiento profundo y redes en los mercados emergentes y fronterizos. Trabajan en colaboración en los sectores público, privado y filantrópico para impulsar el crecimiento inclusivo y ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos. Dalberg está trabajando con USAID y Third Sector Capital en un bono de impacto en Haití.</p>  |
| Instiglio                             | <p>Instiglio es una firma de asesoría sin fines de lucro especializada en financiamiento basado en resultados para países de ingresos bajos y medios. Su misión es empoderar a los líderes de los sectores social, público y privado para mejorar el impacto de los programas sociales en los países en desarrollo vinculando el financiamiento a los resultados.</p> <p>Instiglio ha brindado asistencia técnica y ha realizado actividades de creación de mercado en Colombia, México y Chile. En Colombia, Instiglio trabajó con la Fundación Corona y la Fundación Santo Domingo en un piloto previo al BIS 'Alianza por el Empleo' y en otras iniciativas basadas en resultados sobre el embarazo adolescente en Medellín. Cuando se lanzó SIBs.CO, Instiglio actuó como asesor técnico para su diseño, realizó una evaluación de proceso del primer BIS y es el asesor técnico del BIS 2, el Fondo de Pago por Resultados, el Reto de Empleo y el primer BIS de Emergencia que se lanzará desde el Fondo de Pago por Resultados.</p> |



| Organización         | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|----------------------|---|
| Levoca Impact Labs   | Levoca Impact Labs ofrece soluciones financieras innovadoras de extremo a extremo a los actores en los mercados emergentes y países en desarrollo. Actualmente, Levoca está desarrollando instrumentos financieros innovadores, incluidos bonos de impacto, en varios países de América Latina. Levoca también se desempeña como Secretaria del Grupo de Trabajo de Bonos de Impacto Global ( <a href="http://www.ib-wg.com">www.ib-wg.com</a> ). Antes de fundar Levoca, su CEO creó y dirigió la Facilidad BIS de BID Lab y su trabajo en los 5 países del estudio y fue líder del equipo de diseño de los proyectos en Colombia y Argentina. |
| Roots of Impact      | Roots of Impact es una firma de asesoría especializada dedicada a hacer que las finanzas funcionen para lograr un impacto positivo en las personas y el planeta. Roots of Impact está trabajando con BID Lab y SDC para implementar Incentivos de Impacto Social (SIINC), un instrumento de financiamiento basado en el desempeño para empresas sociales en varios países de América Latina.  |
| Social Finance       | El trabajo de desarrollo internacional de Social Finance reúne a gobiernos, donadores, proveedores de servicios e inversionistas para desarrollar contratos de financiación rigurosos y rentables basados en resultados.<br><br>Han brindado asistencia técnica para el desarrollo de BIS en Colombia, Argentina, Chile y México. Social Finance UK ha brindado asesoría técnica más recientemente para diseñar el Employment Outcomes Fund en Colombia.  |
| Third Sector Capital | Third Sector Capital Partners, Inc. (Third Sector) es una firma de asesoría sin fines de lucro que lidera a gobiernos, organizaciones sin fines de lucro de alto desempeño y financiadores privados en la construcción de iniciativas basadas en evidencia que abordan los desafíos más persistentes de la sociedad.<br><br>Third Sector Capital está trabajando con Dalberg Advisors y USAID para explorar la estructura de bonos de impacto en Haití.   |
| Colombia             |   |
| Alcaldía de Cali     | La Alcaldía de Cali es la co-pagadora de resultados del BIS 2 'Cali Progresando con Empleo'.  |
| Baker McKenzie       | Baker McKenzie es un bufete de abogados internacional. En Colombia, brindaron servicios de asesoría legal a SIBs.CO y ayudaron a estructurar el primer y segundo BIS. También están contribuyendo a comprender cuáles son las barreras regulatorias para el desarrollo de BIS en Colombia.  |
| BID Lab/BID          | En Colombia, BID Lab es la agencia implementadora del componente dBIS de SIBs.CO, actuando como copagador con los fondos de SECO que ha canalizado al programa BIS. BID Lab cofinancia con SECO los componentes de conocimiento y construcción de mercado para los cuales Fundación Corona es el organismo ejecutor. La División de Mercados Laborales de BID ofrece conocimientos técnicos sobre empleo para el diseño e implementación de los BIS, así como asesoría sobre las técnicas de evaluación más apropiadas para los BIS en países en desarrollo.  |

| Organización                       | Rol dentro de los BIS y el ecosistema  |
|------------------------------------|--|
| Compartamos con Colombia           | <p>Compartamos con Colombia brinda servicios de consultoría que fortalecen capacidades a través del diseño e implementación de soluciones sustentables para el desarrollo.</p> <p>Compartamos con Colombia brindó servicios de asesoría al primer BIS mediante el diseño de una herramienta de debida diligencia para proveedores de servicios.</p>  |
| Corporación Inversor               | <p>Inversor es pionero en la Inversión de Impacto en América Latina, ayudando a construir un ecosistema para este mercado y logrando articular los diferentes actores que contiene. Inversor fue creado en 2009, Inversor fue el primer Fondo de Inversión de Impacto en Colombia.</p> <p>Inversor estuvo a cargo de la administración financiera del capital de los inversionistas brindando gestión del desempeño bajo los lineamientos de la Fundación Corona como intermediario en BIS 1. También es la organización intermediaria de la segunda BIS 'Cali Progresas con Empleo' donde actúa como gestor de bonos y rendimiento y coordina a inversionistas y proveedores de servicios. Inversor es miembro de la Red de Pago por Resultados en América Latina.</p>  |
| Corporación Mundial de la Mujer    | <p>Corporación Mundial de la Mujer es una corporación con más de treinta años de experiencia, enfocada en contribuir a la paz y la reconciliación en Colombia a través de la productividad apoyando el empleo de mujeres y negocios liderados por mujeres.</p> <p>Corporación Mundial de la Mujer es inversionista en el segundo BIS de Colombia.</p>  |
| Corporación Volver a la Gente      | <p>Corporación Volver a la Gente es una entidad sin fines de lucro, con 26 años de experiencia en el desarrollo de programas y modelos de apoyo a la población excluida por la pobreza y víctimas del conflicto armado, cuyo objetivo es construir la paz y la reconciliación en los territorios a través del fortalecimiento de capacidades locales, apoyo psicosocial, participación ciudadana e inclusión productiva.</p> <p>Corporación Volver a la Gente es un proveedor de servicios en BIS uno en Colombia.</p>   |
| Deloitte                           | <p>Deloitte es una red multinacional de servicios profesionales y una de las organizaciones contables 'Cuatro Grandes'.</p> <p>Deloitte brinda servicios de verificación para verificar los resultados de los BIS uno y dos en Colombia.</p>   |
| Departamento de Prosperidad Social | <p>Creado en 2011, el Departamento de Prosperidad Social (DPS) es la entidad responsable a nivel nacional de diseñar, coordinar e implementar políticas públicas para superar la pobreza y la equidad social. El Departamento está a nivel de Ministerio. El DPS proporciona un eje central para las actividades del sector privado que ayudan a reducir la pobreza e introduce estratégicamente conceptos de innovación social y emprendimiento en todas las iniciativas gubernamentales en Colombia.</p> <p>El DPS fue el co-pagador de resultados del primer BIS en Colombia 'Empleando Futuro' y creó el Fondo de Pago por Resultados de Empleo dentro de su estructura. El DPS tiene un equipo dentro del Fondo de Pago por Resultados y es parte de los Comités Fiduciario, de Coordinación de Desafíos y de Aprendizaje. Con el Fondo de Pago por Resultados, el DPS copagará los resultados de los nuevos BIS lanzados desde el Fondo.</p> |

| Organización                              | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|---|---|
| Departamento Nacional de Planeación (DNP) | <p>El Departamento Nacional de Planeación (DNP) es el organismo administrativo ejecutivo de Colombia encargado de definir, recomendar y promover la política pública y económica.</p> <p>El equipo de Innovación Pública dentro del departamento ha trabajado con SIBs.CO para incluir el pago por éxito y los BIS en el plan de desarrollo nacional del gobierno (2018-2022).<sup>47</sup> Su objetivo es promover formas innovadoras de contratación de servicios para promover las pruebas, la innovación y los resultados.</p>  |
| Embajada de Canadá en Colombia            | <p>Canadá ha apoyado iniciativas de desarrollo, asistencia humanitaria, paz y seguridad en Colombia durante más de 40 años. Ha trabajado para garantizar el respeto de los derechos humanos y ha respondido a los desafíos que enfrentan las poblaciones más vulnerables de Colombia. La asistencia internacional de Canadá se centra en la dignidad humana, el crecimiento, la paz y la seguridad y la igualdad de género.</p> <p>La Embajada de Canadá actualmente está explorando los bonos de impacto como un mecanismo para entregar ayuda mediante el desarrollo de su mandato de innovación. Están financiando el estudio sobre las barreras a la innovación para DNP y actualmente están licitando el diseño de un Fondo de Pago por Resultados Educativos.</p> |
| Fundación Alvaralice                      | <p>Fundación Alvaralice es una organización privada, sin fines de lucro, establecida en 2003 para contribuir a la creación de una Colombia más inclusiva y pacífica a través de la búsqueda de alianzas estratégicas con organismos privados, públicos, nacionales e internacionales y la promoción de iniciativas y proyectos innovadores que fomenten el desarrollo social sostenible y las condiciones económicas necesarias para una sociedad pacífica.</p> <p>Fundación Alvaralice es proveedora de servicios en el segundo BIS de Colombia 'Cali Progresando con Empleo'.</p>   |
| Fundación Bolívar Davivenda               | <p>Fundación Bolívar Davivenda es el brazo social del Grupo Empresarial Bolívar. Desde 2009, dedican esfuerzos a transformaciones estructurales, sostenibles e impactantes en la sociedad. Apoyan proyectos que buscan generar capacidades en personas, comunidades y organizaciones, para construir una sociedad más justa, equitativa e innovadora.</p> <p>La Fundación Bolívar Davivenda es inversionista en los BIS uno y dos en Colombia.</p>  |
| Fundación Carvajal                        | <p>Fundación Carvajal es una institución sin fines de lucro, con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades necesitadas, en los territorios de Cali y Buenaventura.</p> <p>Fundación Carvajal es proveedora de servicios en los BIS uno y dos en Colombia.</p>   |

47 - Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>

| Organización                  | Rol dentro de los BIS y el ecosistema  |
|-------------------------------|--|
| Fundación Colombia Incluyente | <p>Fundación Colombia Incluyente es una organización privada sin fines de lucro que trabaja para derribar barreras y generar confianza entre poblaciones vulnerables a través de programas sociales dirigidos a desarrollar habilidades y competencias, promover la autogestión y desarrollar habilidades que generen sostenibilidad, transformación y calidad de vida.</p> <p>Fundación Colombia Incluyente es un proveedor de servicios en los BIS uno y dos en Colombia.</p>  |
| Fundación Corona              | <p>Fundación Corona es una Fundación Familiar que construye soluciones innovadoras e impulsa el desarrollo social con aliados. Desde 1963 FC busca mejorar la calidad de vida y la movilidad social de todos los colombianos, a través de dos ejes estratégicos: Educación para el empleo y participación ciudadana.</p> <p>Fundación Corona comenzó a trabajar con Instiglio en el desarrollo del ecosistema de pago por resultados en Colombia a través de Alianza por el Empleo, como piloto. Fundación Corona proporciona liderazgo técnico en empleo a SIBs.CO y es la agencia ejecutora de los fondos de SECO y BID Lab para los componentes de conocimiento y construcción de mercado. Fundación Corona también actuó como inversionista y administrador de bonos (intermediario) en el primer BIS 'Empleando Futuro' de Colombia y como inversionista en el segundo BIS en Cali. Fundación Corona es miembro de la Red de Pago por Resultados en América Latina.</p> |
| Fundación Plan                | <p>La Fundación Plan Colombia es miembro de la ONG internacional Plan Internacional, una organización humanitaria que trabaja en 71 países de todo el mundo. En Colombia, es una organización sin fines de lucro con 55 años de experiencia trabajando en la promoción de los derechos de los niños para mejorar su bienestar y apoyar a los más vulnerables. Fundación Plan es inversionista en el segundo BIS de Colombia.</p>   |
| Fundación Pro Bono            | <p>Fundación ProBono Colombia es una red de abogados que brindan asesoría legal probono.</p> <p>Fundación ProBono Colombia participó en la implementación del primer Bono de Impacto Social (BIS) en Colombia, realizando la estructuración legal para involucrar a actores privados y públicos. Los abogados de Durán &amp; Osorio Abogados Asociados brindaron servicios de asesoría legal a SIBs.CO y ayudaron a estructurar el primer y segundo BIS. También están contribuyendo a comprender cuáles son las barreras regulatorias para el desarrollo de BIS en Colombia.</p>  |
| Fundación Santo Domingo       | <p>Fundación Santo Domingo es una organización sin fines de lucro con 60 años de experiencia en el apoyo a personas en Colombia brindando bienestar a sus familias y haciendo que Colombia sea más equitativa. En alianza con organismos públicos y privados, lideran proyectos en sectores como educación, medio ambiente y salud. Tienen como objetivo liderar el sector social, incidir en las políticas públicas y articular esfuerzos para el desarrollo sostenible de Barranquilla, Cartagena y Barú, principalmente.</p> <p>La Fundación Santo Domingo financió el primer piloto de pago por éxito 'Alianza por el Empleo' con Fundación Corona e Instiglio. Fundación Santo Domingo es inversionista en los BIS uno y dos en Colombia.</p>   |

| Organización                                      | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|---|---|
| Fundación WWB Colombia                            | <p>Fundación WWB Colombia trabaja para cerrar las brechas de desigualdad de género para las mujeres y promover su participación activa en el desarrollo económico a través de la capacitación, generación de conocimiento e inversiones de impacto social.</p> <p>Fundación WWB Colombia es inversionista en el segundo BIS de Colombia.</p>  |
| Instiglio   | <p>Instiglio ha trabajado en la construcción del ecosistema para el financiamiento basado en resultados en Colombia desde 2012. Instiglio trabajó con la Fundación Corona y la Fundación Santo Domingo en el primer BIS piloto 'Alianza por el Empleo' y en otras iniciativas basadas en resultados sobre el embarazo adolescente en Medellín. Cuando se lanzó SIBs.CO, Instiglio actuó como asesor técnico para el diseño del primer y segundo BIS, realizó una evaluación del proceso del BIS 1 y brindó asesoramiento técnico para el diseño del Fondo de Pago por Resultados de Empleo. Instiglio es miembro de la Red de Pago por Resultados en América Latina.</p>  |
| Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) | <p>El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es una entidad vinculada al Departamento de Prosperidad Social de Colombia. Su objetivo es proteger a los niños y las familias vulnerables.</p> <p>Al momento de redactar el informe, el ICBF estaba explorando las oportunidades para desarrollar un BIS de adopción en Colombia.</p>  |
| Kuepa   | <p>Kuepa es una organización educativa con presencia en Latinoamérica dedicada a mejorar las habilidades profesionales y laborales de miles de jóvenes para facilitar su incursión en el mercado laboral, el ingreso a la universidad.</p> <p>Kuepa era proveedor de servicios en los BIS uno y dos en Colombia.</p>  |
| SECO  | <p>SECO (Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza) es el centro de excelencia del gobierno federal para todas las cuestiones fundamentales relacionadas con la política económica y del mercado laboral, a nivel nacional e internacional. SECO tiene como objetivo contribuir al crecimiento económico, la creación de empleo y unas condiciones laborales justas.</p> <p>SECO es un financiador de resultados que proporciona recursos a BID Lab para pagar los resultados de los BIS en Colombia y cofinancia con BID Lab los componentes de creación de mercado y generación de conocimiento en el proyecto SIBs.CO. SECO también forma parte del Comité Ejecutivo del Grupo de Trabajo de Bonos de Impacto Global con DFID y la Fundación Optimus de UBS.</p> |
| UNICEF Colombia                                   | <p>UNICEF es la agencia de las Naciones Unidas responsable de proporcionar ayuda humanitaria y desarrollo a los niños del mundo.</p> <p>Al momento de redactar el informe, UNICEF Colombia estaba explorando los BIS de desarrollo en cuatro temas diferentes: DPI, reincidencia, habilidades sociales y alivio de la pobreza.</p>  |

| Organización                          | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Argentina</b>                      |   |
| Acrux Partners                        | Acrux se especializa en inversiones de impacto para promover los BIS entre gobiernos, inversionistas y empresas en América Latina. Actúan como intermediarios entre inversionistas y proyectos que buscan financiación que les ayude a estar "preparados para invertir". Son miembros de la Red de Pago por Resultados en América Latina. Su papel en el BIS era el de intermediario (gerente del BIS y gerente de desempeño) y brindando asistencia técnica.   |
| Banco Ciudad                          | Banco Ciudad es el Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Es un banco comercial municipal de propiedad pública. Es uno de los 10 principales bancos de Argentina por depósitos y en términos de cartera de desembarco. Históricamente, han sido líderes en préstamos para pequeñas empresas e iniciativas de vivienda financiadas en áreas desfavorecidas. Es un inversor en el BIS.   |
| Banco Galicia                         | Banco Galicia es el banco comercial del sector privado más grande de Argentina en términos de activos, depósitos y préstamos, con sede en Buenos Aires. Forma parte de Galicia Financial Group, un holding de servicios financieros. Es un inversor en el BIS.  |
| Beccar Varela                         | Beccar Varela es una de las firmas de abogados corporativos líderes en Argentina, con sede en Buenos Aires. Cubren una amplia gama de áreas de práctica (desde agroindustria, derecho laboral, fintech y capital privado) e industrias (incluidas energía, minería, transporte y otras) con oficinas en América Latina, Asia y Europa. Brindaron asesoría legal a los proveedores de servicios del BIS.   |
| BID Lab                               | En Argentina, BID Lab brindó apoyo financiero durante la fase de diseño/estructuración y brinda préstamos de capital de trabajo opcionales a los inversionistas.  |
| Fundación Alimentaris,                | Alimentaris es una fundación suiza sin fines de lucro y un grupo de expertos que tiene como objetivo aumentar el impacto social de los programas gubernamentales y del tercer sector, mediante el desarrollo de modelos para optimizar el uso de recursos financieros y humanos. Los sectores en los que se enfocan principalmente son salud, nutrición, educación y desarrollo comunitario. Brindaron asistencia técnica al BIS.   |
| Fundación Forge                       | Forge es una ONG que trabaja con jóvenes vulnerables para ayudarles a mejorar su calidad de vida accediendo a la formación y al empleo. Desarrollaron un enfoque educativo centrado en las habilidades socioemocionales y digitales y operan a través de una red de ONGs y empleadores. Son un proveedor de servicios para el BIS.  |
| Fundación Pescar                      | Pescar es una ONG cuyo objetivo principal es capacitar a personas de origen desfavorecido para que puedan acceder al mercado laboral. Planifican e implementan programas de capacitación enfocados en habilidades socioemocionales y técnico/profesionales en sus 'Centros Pescar'. Trabajan con el sector privado, las ONGs y el gobierno como socios estratégicos en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos sobre inclusión social y empleabilidad. Son un proveedor de servicios para el BIS. |
| Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires | La ciudad de Buenos Aires es un distrito autónomo gobernado por un alcalde (conocido como 'Jefe de Gobierno') elegido por sus ciudadanos, junto con un Teniente de Alcalde y una legislatura municipal de 60 miembros. El GCBA era el comisionado del BIS y el pagador de resultados.   |

| Organización   | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|--|---|
| Inversiones Y Representaciones Sociedad Anónima (IRSA) | IRSA es la empresa líder en desarrollo inmobiliario en Argentina. Sus principales activos son algunos de los mayores centros comerciales y edificios de oficinas de Argentina. También están creciendo en los sectores de hipotecas, tierras agrícolas y el mercado inmobiliario brasileño. Es un inversor en el BIS.   |
| Organización Román (ahora Puerto Asís Investments)     | Desde el lanzamiento del BIS han cambiado su nombre a Puerto Asís Investments. Se trata de una family office que gestiona la cartera de la familia con la filosofía de diversificar los activos entre estrategias, sectores y áreas geográficas, y evaluar el riesgo económico y la rentabilidad, así como el impacto de las inversiones. Es un inversor en el BIS.   |
| Rattagan Macchiavello Arocena                          | Rattagan es una de las firmas de abogados líderes en Argentina, que cubre una amplia gama de campos que incluyen corporativos y fusiones y adquisiciones, energía, medio ambiente y recursos naturales, infraestructura, productos farmacéuticos y otros. Recientemente se fusionaron con Dentons para formar el bufete de abogados más grande del mundo. Brindaron asistencia legal a inversionistas del BIS.  |
| Reciduca   | Reciduca es una ONG que apoya a jóvenes vulnerables para que completen la escuela secundaria, reciban capacitación y accedan a su primera experiencia laboral. También ofrecen un servicio de consultoría de recursos humanos a los empleadores para ayudar a los jóvenes a quienes capacitan a acceder al empleo. Son un proveedor de servicios para el BIS.   |
| Chile  |   |
| BID Lab/BID  | <p>En 2015, BID Lab comenzó a explorar la posibilidad de desarrollar BIS en Chile a través de la Facilidad BIS mediante la realización de estudios del panorama en una variedad de áreas temáticas. La reincidencia fue el área que mejor resonó con los actores del gobierno.</p> <p>El Equipo de Seguridad Ciudadana de BID participó inicialmente en el apoyo a BID Lab para desarrollar el ecosistema de BIS cuando BID Lab estaba explorando por primera vez la opción de desarrollar un BIS de reincidencia con el gobierno en 2014.</p> <p>Al momento de redactar este informe, BID Lab estaba brindando financiamiento a la iniciativa BIS en Chile mediante el financiamiento del 29% de la iniciativa, incluidas las actividades de creación de mercado realizadas por la Fundación San Carlos el Maipo, la evaluación, coordinación y una proporción de los estudios de viabilidad y apoyo a la ejecución.</p> |
| Carey  | Carey es la firma de abogados más grande de Chile. Carey ayudó a la Fundación San Carlos de Maipo en el liderazgo del proyecto y la gestión del desempeño de Primero Lee proporcionando servicios legales.  |
| Colunga  | Colunga es una fundación chilena creada en 2012. Con especial atención a la niñez y adolescencia, Colunga promueve innovaciones sociales orientadas a generar cambios sistémicos en áreas críticas como la superación de la pobreza, la protección de los derechos de la niñez y la juventud, la mejora de la calidad de la educación y la promoción de nuevas formas de inclusión (migración y reinserción social, por ejemplo). Colunga es uno de los pagadores de resultados en el primer BID de Chile, Primero Lee.   |



| Organización                                    | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|---|---|
| CORFO   | <p>CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) es una agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, responsable de promover el desarrollo económico a través de la promoción de la inversión extranjera y la defensa de la competitividad.</p> <p>Inicialmente, CORFO se incluyó en la iniciativa BIS como una de las únicas agencias gubernamentales que podían pagar por los resultados. Sin embargo, dada la diferencia entre la misión de CORFO y las áreas temáticas del BIS y el compromiso de tiempo requerido para desarrollar los BIS la organización decidió retirarse de la iniciativa en la primavera de 2020.</p>   |
| Crece con Todos                                 | <p>Crece con Todos es una fundación creada en 2010 para ayudar a revertir las brechas educativas en Chile para los más vulnerables. Trabajan en 13 regiones de Chile, en 280 establecimientos educativos.</p> <p>Crece con Todos es el proveedor de servicios de BID Primero Lee, cuyo objetivo es mejorar la alfabetización y la aritmética de los niños vulnerables en Estación Central, Santiago.</p>  |
| Doble Impacto                                   | <p>Doble Impacto es una plataforma de inversión que promueve la banca ética en Chile. Su misión es promover el desarrollo de empresas e instituciones que incidan positivamente en los aspectos económicos, sociales y culturales. Operan como prestamistas colectivos que unen a las empresas con personas que desean invertir. Doble Impacto trabajó como asesor financiero de Primero Lee.</p>   |
| Enfoque Estudios y Consultorías                 | <p>Focus es una consultora de gestión chilena con más de 25 años de experiencia. La consultoría brinda servicios de verificación a Primero Lee.</p>   |
| Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) | <p>El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) es un servicio del Gobierno de Chile, creado en 1990, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Su objetivo es contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de las personas, familias y comunidades. Trabaja en brindar oportunidades a quienes viven en la pobreza a través de la autonomía de ingresos, el empoderamiento social y la vivienda y en el fortalecimiento del ecosistema para superar la pobreza a través de programas piloto.</p> <p>FOSIS asumió el papel de pagador de resultados para el gobierno de CORFO en la primavera de 2020 dada su capacidad institucional y legal para pagar los resultados de una agencia gubernamental.</p> |
| Fundación Muskatis                              | <p>La Fundación Muskatis tiene como objetivo contribuir a la excelencia de la formación de las personas y la cultura en la sociedad chilena, impulsando iniciativas - propias y de terceros - que promuevan experiencias transformadoras y brinden oportunidades para descubrir y desarrollar talentos. Muskatis es uno de los pagadores de resultados en el primer BID de Chile, Primero Lee.</p>  |
| Fundación Paz Ciudadana.                        | <p>Organización enfocada en contribuir al diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en seguridad y justicia. Se realizó el estudio de viabilidad del CIS de reincidencia juvenil.</p>   |

| Organización   | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|--|---|
| Fundación San Carlos de Maipo                                | <p>La Fundación San Carlos de Maipo es una fundación sin fines de lucro en Chile creada en 1997 para apoyar soluciones a problemas sociales que resultan en la violación de los derechos de los niños y sus familias.</p> <p>La Fundación San Carlos de Maipo es una organización intermediaria en el ecosistema de BIS en Chile, brindando apoyo técnico al desarrollo de BIS. La fundación trabajó en el diseño del primer BID en Chile, Primero Lee, y al momento de redactar el informe estaba brindando apoyo técnico a la iniciativa gubernamental BIS y apoyando el componente de creación de mercado de la iniciativa, financiada por BID Lab. La Fundación San Carlos de Maipo es miembro de la Red de Pago por Resultados en América Latina.</p>  |
| Impacta RSE  | <p>Consultoría enfocada a la realización de evaluaciones de programas. Llevaron a cabo el estudio de viabilidad para el CIS de personas sin hogar.</p>  |
| LarrainVial  | <p>LarrainVial es una empresa independiente de servicios financieros con más de 83 años de experiencia y oficinas en Chile, Perú, Colombia y Estados Unidos.</p> <p>LarrainVial es uno de los pagadores de resultados en el primer BID de Chile, Primero Lee.</p>   |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | <p>El Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación asesora y colabora con el Presidente de la República en el diseño, formulación, coordinación, implementación y evaluación de políticas, planes y programas orientados a promover y fortalecer el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, orientándolo a contribuir al desarrollo sostenible del país y la generación de conocimiento como resultado de la investigación científico-tecnológica.</p> <p>El Ministerio de Ciencia es el organismo gubernamental responsable de coordinar las iniciativas de BIS en Chile. Anteriormente en el Ministerio de Economía, la iniciativa BIS ahora está dirigida desde el Ministerio de Ciencia.</p>  |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF)             | <p>El Ministerio de Desarrollo Social y Familia tiene como misión contribuir al diseño y aplicación de políticas, planes y programas de desarrollo social, especialmente aquellos dirigidos a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas vulnerables. También es responsable de velar por la coherencia y consistencia de las políticas a nivel nacional y regional y de evaluar los estudios de preinversión de proyectos de inversión que soliciten financiamiento del Estado para determinar su rentabilidad social.</p> <p>La Subsecretaría de Evaluación Social trabaja en la iniciativa BIS en Chile coordinando los requerimientos de datos y encargando los estudios de factibilidad para los diferentes BIS.</p> <p>La Subsecretaría de Infancia es la contraparte técnica del BIS Transiciones de Infancia en Chile y contribuye al diseño técnico de la intervención del BIS.</p> <p>La Oficina Nacional para los Sintecho (Oficina Nacional de Calle) dentro de la Subsecretaría de Servicios Sociales es la contraparte técnica del BIS Sin Hogar en Chile y contribuye al diseño técnico de la intervención de la BIS.</p> |

| Organización                          | Rol dentro de los BIS y el ecosistema  |
|---------------------------------------|--|
| Servicio Nacional de Menores (SENAME) | <p>El Servicio Nacional de Menores (SENAME) es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Se encarga de proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes, y de los jóvenes de entre 14 y 17 años que han infringido la ley. Además, se ocupa de regular y controlar la adopción en Chile.</p> <p>El SENAME es la contraparte técnica del BIS Reincidencia en Chile y contribuye al diseño técnico de la intervención del BIS.</p>  |
| Viento Sur                            | Viento Sur es una fundación enfocada en catalizar soluciones innovadoras para los problemas que afectan a la niñez en Chile. Viento Sur es uno de los pagadores de resultados en el primer BID de Chile, Primero Lee.  |
| <b>México</b>                         |  |
| BID Lab                               | BID Lab participó en el BIS como potencial inversionista y asumió un rol de coordinación. En 2014, comenzaron a promover el concepto de BIS en la región, reuniendo a actores clave en México como Finanzas Sociales. BID financió el aspecto de creación de capacidad técnica del BIS y fundó Social Finance para desarrollar la capacidad dentro del Gobierno de Jalisco. Desempeñaron un papel clave al atraer inversionistas y actuar como punto de contacto entre el gobierno y otros actores involucrados.   |
| CREA                                  | CREA es una organización sin fines de lucro con experiencia particular que trabaja con mujeres vulnerables en áreas rurales de México. Henderson y Alberro se acercó a ellos durante la fase de estudio de viabilidad y luego los invitó a postularse para participar. Además, CREA jugó un papel importante en el diseño del RCT, así como en la contratación de un abogado pro-bono que se hizo cargo del proceso de contratación.   |
| Fomento Social Banamex                | Fomento Social Banamex es una organización sin fines de lucro creada por iniciativa del Directorio del Banco Nacional de México Citibanamex. Fomento Social Banamex ha brindado apoyo para el desarrollo del BIS de empleo en Nuevo León.  |
| Fundación Capital                     | Fundación Capital es una empresa social sin fines de lucro que opera desde hace 10 años. El objetivo de la organización es mejorar la vida económica y financiera de las personas vulnerables en el mundo. Trabajan en estrecha colaboración con los gobiernos nacionales y el sector privado para desarrollar soluciones digitales a problemas relacionados con la inclusión financiera y la promoción de los medios de vida sociales. Trabajaron en estrecha colaboración con CREA en el desarrollo del RCT y los indicadores que se habrían utilizado para medir el impacto de la intervención. |
| GIZ                                   | <p>GIZ es un proveedor de servicios de empresa federal de beneficio público en cooperación internacional con el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) como parte principal de la puesta en servicio.</p> <p>La agencia de desarrollo alemana GIZ ha dado apoyo financiero para asistir con el proceso de contratación y estructuración del BIS en Nuevo León.</p>   |

| Organización                       | Rol dentro de los BIS y el ecosistema  |
|------------------------------------|--|
| Global Innovation Fund             | <p>Global Innovation Fund (GIF) es un fondo de innovación sin fines de lucro con sede en Londres y con una oficina en Washington D.C. que invierte en el desarrollo, prueba y escalado de innovaciones destinadas a mejorar las vidas de las personas más pobres del mundo. Ofrecen subvenciones y capital de riesgo para desarrollar soluciones a los desafíos del desarrollo local para empresas del sector privado, organizaciones sin fines de lucro, investigadores y agencias gubernamentales.</p> <p>GIF fue incorporado por el Gobierno de Jalisco para ser un cofinanciador de resultados. Aunque GIF se involucró con el BIS como financiador de resultados, también participó en el diseño del BIS. Estaban particularmente interesados en el BIS, un mecanismo para combinar una intervención basada en evidencia con proveedores de servicios experimentados que ya estaban implementando un tipo de intervención muy similar en México y logrando resultados prometedores. Como fue el primer BIS en México, GIF abogó por una evaluación rigurosa, para mitigar algunos de los riesgos asociados con no poder medir el contrafactual.</p> |
| Gobierno de Jalisco                | <p>El Gobierno de Jalisco comisionó el BIS. El principal impulso para el BIS vino de un defensor dentro del Ministerio de Innovación Social, como un equipo relativamente nuevo dentro del gobierno que estaba ansioso por explorar nuevos instrumentos de financiamiento. El Ministerio de Innovación Social logró asegurar la aceptación del Ministerio de Planificación, así como del Ministerio de Desarrollo Social. Dentro del Ministerio de Desarrollo Social había un campeón con experiencia en evaluación de impacto, que estaba dispuesto a apoyar al BIS. El Gobierno de Jalisco financió el estudio de factibilidad y el diseño técnico del BIS.</p>  |
| Gobierno de Nuevo León             | <p>El Gobierno de Nuevo León ha encargado un nuevo BIS en México, enfocado en incrementar las oportunidades de empleo formal para los jóvenes. Han encargado el BIS y serán los financiadores de resultados.</p>   |
| Henderson & Alberro                | <p>Henderson y Alberro es una consultora independiente especializada en inclusión financiera, con un fuerte énfasis en la promoción del bienestar. Se establecieron en 2011 para asesorar a clientes del sector público y privado, y desde entonces se han ganado reputación como pioneros en los nuevos instrumentos financieros utilizados para informar las políticas basadas en evidencia. Han trabajado con gobiernos nacionales, empresas del sector privado y organizaciones de la sociedad civil para realizar estudios de viabilidad para los BIS y otros esquemas de PpR diseñados para financiar intervenciones para mejorar la vida de las personas. Han evaluado el diseño de políticas públicas en una variedad de áreas que incluyen salud, educación, desarrollo social y servicios financieros. Fueron contratados por el estado de Jalisco para realizar un estudio de factibilidad inicial para el BIS. Henderson &amp; Alberro es miembro de la Red de Pago por Resultados en América Latina.</p>  |
| Instituto Tecnológico de Monterrey | <p>El Instituto Tecnológico de Monterrey, junto con Henderson y Alberro y Social Finance UK evaluaron la viabilidad del BIS en Nuevo León. Henderson y Alberro y Social Finance UK han pasado a diseñar y estructurar la intervención.</p>   |
| Nacional Monte de Piedad           | <p>El Nacional Monte de Piedad es una institución sin fines de lucro y una casa de empeño. Nacional Monte de Piedad ha brindado apoyo para desarrollar el BIS de empleo en Nuevo León.</p>   |

| Organización            | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|-------------------------|---|
| Promotora Social México | Promotora Social México es una organización filantrópica que promueve iniciativas de emprendimiento social que se enfocan en mejorar la vida de las personas más desfavorecidas del mundo. Se centran principalmente en la salud, la educación y el desarrollo económico, con especial énfasis en el desarrollo de la primera infancia. Invierten en iniciativas sociales utilizando un modelo de 'filantropía de riesgo', basado en los principios del capital de riesgo: financiación a medida; valor añadido; y medición del impacto. Promotora Social México fue uno de los principales inversionistas del BIS. Si bien Promotora Social tenía experiencia en la concesión de subvenciones, nunca antes habían trabajado en un BIS; estaban dispuestos a actuar como inversionistas debido a su enfoque en el desarrollo de ecosistemas de innovación social. |
| Prudential              | Prudential Seguros México se estableció en 2006 como proveedor de seguros de vida. Prudential ha brindado apoyo para el desarrollo del BIS de empleo en Nuevo León.   |
| Youthbuild México       | La ONG estadounidense YouthBuild International (YBI) ha trabajado en México desde 2004. En 2012, YBI lanzó la Iniciativa Jóvenes con Rumbo en la Ciudad de México, un programa de empleo y educación que incluye un enfoque de liderazgo y prevención de la violencia que ha servido a más de 14000 jóvenes en riesgo durante los últimos seis años. Youthbuild México se ha incorporado al BIS en Nuevo León como proveedor de servicios.  |
| Brasil                  |   |
| BID Lab/BID             | <p>BID Lab participó en la promoción del ecosistema BIS en Brasil. Su participación se limitó al BIS de Educación en São Paulo. BID Lab tenía la intención de actuar como inversor.</p> <p>BID fue el motor impulsor de la iniciativa BIS de educación de Brasil, ya que su división de educación dentro de los líderes de BID desempeñó un papel de coordinador.</p>   |
| Gobierno de Ceará       | La Secretaría de Salud del estado de Ceará se enfoca en la implementación de políticas de salud y la gestión de hospitales estatales en el país. La secretaria de Salud quería que el Gobierno del Estado de Ceará actuara como pagador de resultados.  |
| Gobierno de São Paulo   | El gobierno del Estado de São Paulo estuvo involucrado desde la Secretaría de Educación del Estado de São Paulo y la Secretaría de Innovación. La ESSP es responsable de la gestión de todas las escuelas y universidades públicas estatales de São Paulo, así como de la formulación de políticas públicas en educación. La ESSP estuvo a cargo de involucrar a la red educativa estatal en la participación del proyecto.   |
| Insper                  | <p>Insper es una universidad independiente, sin fines de lucro, dedicada a la docencia e investigación, con la misión de ser un centro de referencia en educación y generación de conocimiento en los campos de Administración de Empresas, Economía, Derecho e Ingeniería, ubicada en São Paulo, Brasil.</p> <p>Insper fue el socio principal del BIS de São Paulo y lideró el estudio de factibilidad con el gobierno estatal. Insper estaba trabajando en un nuevo contrato de PpR sobre empleo juvenil donde los aprendizajes del BIS de educación se aplicaron para seleccionar un área de política con menos politización.</p>  |

| Organización           | Rol dentro de los BIS y el ecosistema   |
|------------------------|---|
| SITAWI Finanças do Bem | <p>SITAWI es una organización sin fines de lucro que trabaja en el desarrollo de soluciones financieras de impacto social, para realizar estudios de prefactibilidad para evaluar el potencial de lanzamiento de BIS en Brasil. SITAWI es miembro de la Red de Pago por Resultados en América Latina.</p> <p>En el caso del BIS de salud de Ceara, SITAWI estuvo a cargo del diseño del BIS, aprovechando a los inversionistas y buscando proveedores potenciales. SITAWI ha recibido una beca de FAPERJ, la secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación del estado de Río de Janeiro y está trabajando con ellos en el lanzamiento de nuevos BIS. Se lanzó una convocatoria para propuesta y se recibieron 17 aplicaciones sobre temas que iban desde la administración de parques y viviendas populares hasta alcoholismo y empleabilidad.</p> |
| Sundfeld Advogados     | <p>Sundfel Advogador es una respetable firma de abogados en São Paulo, Brasil. El enfoque de la práctica es la consultoría en Derecho Público y Regulatorio, involucrando varias ramas del derecho, como Derecho Administrativo, Económico Público, Constitucional y Territorial. Sundfeld Advogados fue contratado para producir un estudio de las barreras regulatorias para los BIS en São Paulo (BIS de educación) y en Ceara (BIS de salud) en Brasil.</p>   |

## Anexo 6: Lista de consultados

Zach Levey, ex miembro de BID Lab, ahora director ejecutivo de Levoca Impact Hubs

Cesar Buenadicha, Jefe de Unidad de Discovery, BID Lab

Marta García, Directora, Social Finance UK

Susan McDonald, Directora Asociada, Social Finance UK

Miquel de Paladella, CEO, UpSocial

Carmen Pages-Serra, Jefa de División de Mercados Laborales, BID

### Colombia

Christine Ternent, Especialista Líder, BID Lab

Carolina González, Especialista en Mercado Laboral, BID

Luz Mila Lancheros, Unidad Ejecutora SIBs.CO, Fundación Corona

Daniel Uribe, Director Ejecutivo, Fundación Corona y líder de SIBs.CO

María Alejandra Urrea, Gerente Unidad Ejecutora SIBs.CO, Fundación Corona

Laura Casas, Gerente de Unidad Ejecutora SIBs.CO, Fundación Corona

Christian Brändli, Jefe de Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) - Colombia

Mario Reina, Oficial Nacional de Programa – Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) - Colombia

Manuela Cleves, Analista de Inversiones Junior, Inversor

Cesar Rodriguez, Gerente de Inversiones, Inversor

Mariela del Castillo, Gerente de Proyectos, Corporación Volver a la Gente

Camila Manrique, Directora de Programas, Kuepa

Ana Jaramillo, Líder de Mercado y Comunicaciones, Kuepa

Mario José González, Director, Fundación Carvajal

Julieta Arboleda, Directora, Fundación Alvaralice

Adriana Carolina Cuevas, Especialista en Inclusión Social, UNICEF

Maria Isabel Perez, CEO, Corporación Mundial de la Mujer

Juan Pablo Echeverry, Director de Inversiones, Fundación WWB Col

Sebastián Pérez, Auditor Junior, Deloitte

Claudia Restrepo, Consultora Senior, Deloitte

Sergio Mustafa, Asesor Departamento Prosperidad Social

Carolina Mafioly Niño, Coordinadora de Innovación Social, Departamento Prosperidad Social

Aura María Cifuentes, Líder de Innovación Social, Departamento de Planeación Nacional

Edgardo Maya, Asociado, Durán & Osorio

Stephanie Yepes, Asociada, Durán & Osorio



Daniel Botero, Asociado, Baker McKenzie

Ana María Arboleda, CEO, Probono

Carlos Sanchez, Socio, Durán & Osorio

Nicolás Salcedo, Oficial de Desarrollo, Embajada de Canadá

Federico Salcedo, Oficial de Desarrollo, Embajada de Canadá

José Aguirre, CEO, Fundación Santo Domingo

Pamela Escobar, Directora, Fundación Plan

Avnish Gungadurdoss, Cofundador y Socio Director, Instiglio

Siegrid Holler, Socio, Instiglio

Fernando Cortés, Director Ejecutivo, Fundación Bolívar Davivienda

## Argentina

Mariel Sabra, Especialista, BID Lab

Constanza Connolly, Abogada, Beccar Varela

Maria Laura Tinelli, Directora y Fundadora, Acrux Partners

Joaquín Molczadzki, Gerente de Proyectos, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Adolfo Diaz Valdez, Jefe de Gabinete, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Silvana Muñoz, Directora de Alianzas Estratégicas, Fundación Forge

Carlos Estivill, Director, Fundación Pescar

Nicolas Federico, CEO, Reciduca

Ileana Frauman, Coordinadora, Amia

Paola Bohorquez, Oficial de Programas, PNUD Argentina

Maria Eugenia Oviedo, Asociada de Programa, PNUD Argentina

Representante del Banco Ciudad

Representante del Banco Galicia

Representante de Inversiones Puerto Asís

Representante de IRSA

## Chile

Carolina Carrasco, Especialista Senior, BID Lab

Federico Diaz, Gerente de Proyectos de Contratos de Impacto Social, Ministerio de Ciencia

Maria Ignacia Ossa, Analista, Ministerio de Ciencia

Rafael Rodríguez Walker, Director, Fundación San Carlos de Maipo

Gabriela Pérez Gómez, Gerente de Proyectos, Fundación San Carlos de Maipo

Rosario Contesse, Asesora, Subsecretaria de Servicios Sociales, Programa Calle, Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Rocío Donoso Pineda, Asesora, Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Mauricio Carreño Aguirre, Jefe de Departamento, División de Promoción y Prevención, Subsecretaría de la Niñez

Blanquita Honorato Lira, Jefa de Departamento, División de Promoción y Prevención, Subsecretaría de la Niñez

Valentina Wagenreld, Directora de Gestión y Planificación, Crecer con Todos

Arturo Celedon, CEO, Fundación Colunga

Mauricio Maldonado Rojo, Líder de Inversión de Impacto, CORFO

Francisca Lecourt Miranda, CORFO

Edison Márquez Neira, Subsecretaría de Evaluación Social Ministerio de Desarrollo Social y Familia

### Brasil

Leonardo Letelier, CEO, SITAWI

Sergio Lazzarini, Profesor, Insper

Henrique Javi de Souza, Ex-secretario de Salud de Ceará

Karla Bertocco, Ex-funcionaria del gobierno del estado de São Paulo, subsecretaria de Alianzas e Innovación

Vera Monteiro, Abogada, Sundfeld Advogados

### México

Alberto Bucardo, ex Especialista Senior, BID Lab

Cristina Yoshida Fernandes, ex empleada del gobierno de Jalisco, cofundadora del Colectivo de Diseño Disruptivo

Irina Alberro, Socia, Henderson y Alberro

Max Henderson, Socio, Henderson y Alberro

Ana Luz Díaz, ex CREA, Directora Fundación Karadias

Austine Gasnier, ex Representante Regional Fundación Capital, CEO Agora Partnerships

Michael Eddy, ex Vice-Presidente de Analytics & US Country Lead Global Innovation Fund, Asesor senior GiveWell

Pedro Castillo, Director de Relaciones Institucionales, Promotora Social México



 @IDB\_Lab  
 @IDBLab  
[www.bidlab.org](http://www.bidlab.org)

