



HACIA POLÍTICAS DE EMPLEO MÁS EFECTIVAS

OPORTUNIDADES DE LA FINANCIACIÓN BASADA EN RESULTADOS

Laura Casas
María Fernanda Gómez
Carolina González Velosa
Laura Quiroz
David Rosas Shady



HACIA POLÍTICAS DE EMPLEO MÁS EFECTIVAS

OPORTUNIDADES DE LA FINANCIACIÓN BASADA EN RESULTADOS

Laura Casas
María Fernanda Gómez
Carolina González Velosa
Laura Quiroz
David Rosas Shady

Este documento se benefició de múltiples conversaciones con funcionarios y exfuncionarios gubernamentales, representantes de la cooperación internacional y miembros de organizaciones de la sociedad civil que impulsan la financiación basada en resultados (FBR) en América Latina y el Caribe. A todos ellos, y en especial a quienes han trabajado y siguen trabajando por mejorar la efectividad de los programas de empleo en la región a través de la FBR, expresamos nuestra profunda gratitud y admiración.

Nuestro agradecimiento especial a Juliana Sánchez, María Paulina Gómez, Daniel Uribe y Christine Tennent. También valoramos profundamente el apoyo de Irina Alberro, Gindra Brenes Poveda, Manuela Clévez, Marta García, Avnish Gungadurdoss, Diana Hernández, Christine Lagenbucher, Zachary Levey, Lida Moreno, Julián Moreno, Paula Mosera, Rafael Rodríguez, Carlos Sánchez, María Laura Tinelli, María Alejandra Urrea, Virginia Varela y Sofía Yglesias Fischel. Finalmente, agradecemos a Pablo Ibararán por su apoyo.

Edición y diseño: Words for Development.

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. 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 Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). 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 y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





Índice

1	Introducción	1
2	Camino hacia la financiación basada en resultados en los programas de empleo	4
3	Modelos e instrumentos de FBR en programas de empleo	11
3.1	Modelos de contratación	12
3.2	Instrumentos para sistematizar la FBR en las políticas de empleo	22
4	Desafíos de la FBR en programas de empleo	29
4.1	Prediseño	30
4.2	Diseño	31
4.3	Operación	33
4.4	Verificación, monitoreo y evaluación	34
4.5	Sostenibilidad y escalabilidad	36
5	Guía práctica para el diseño e implementación de programas de empleo que usen mecanismos de FBR	38
5.1	Fase 0: las tres decisiones del prediseño	40
5.1.1	¿Se requiere un programa de empleo bajo el modelo de FBR?	41
5.1.2	¿Existen las condiciones mínimas para iniciar el programa?	41
5.1.3	¿Qué mecanismo de FBR se debe desarrollar?	46
5.2	Fase 1: los cuatro componentes del diseño	48
5.2.1	Componente 1: población objetivo	48



5.2.2 Componente 2: gobernanza del mecanismo	49
5.2.3 Componente 3: distribución de riesgo	50
5.2.4 Componente 4: esquema de la intervención	58
5.3 Fase 2: consideraciones de la operación	61
5.4 Fase 3: elementos de la verificación, el monitoreo y la evaluación	63
5.4.1 Verificación	63
5.4.2 Monitoreo	65
5.4.3 Evaluación	66
6 Conclusiones	69
7 Anexo. Programas de FBR en el ámbito del empleo	72
Referencias	83



1

Introducción



Gran parte de la población de América Latina y el Caribe tiene serias dificultades para acceder a empleos de calidad. Por ello, muchos gobiernos han apostado por programas que conectan a los buscadores de trabajo con nuevas oportunidades laborales mediante servicios como la intermediación, la capacitación o los subsidios a la contratación. Si bien el gasto que hace la región en estos programas es bajo para el estándar internacional, ha crecido aceleradamente en la última década. Hay, cada vez más, inversiones en programas que buscan acercar a población tradicionalmente desfavorecida al mercado laboral formal. Sin embargo, es importante tomar medidas para garantizar la efectividad. Según numerosos estudios, los programas de empleo tienen resultados mixtos: en algunos casos, logran mejorar sustancialmente la trayectoria laboral de los participantes, pero, en otros, tienen impactos pequeños o nulos.

La buena noticia es que hay prácticas prometedoras que, según la evidencia, pueden adoptarse para aumentar la efectividad de los programas de empleo. Una de las más destacables es la financiación basada en resultados (FBR), que transforma la lógica tradicional con la que los gobiernos remuneran a los prestadores de servicios en los programas de empleo: en lugar de pagar por los insumos entregados o por la cantidad de personas atendidas, el pago se realiza total o parcialmente en función de los resultados alcanzados en el mercado laboral. Por ejemplo, en vez de pagar a los prestadores de servicios por la cantidad de servicios de orientación y cursos de capacitación ofrecidos, se les paga por el número de personas que, gracias a esos servicios, pudieron insertarse en empleos de calidad. Esto permite alinear los incentivos de los prestadores con los objetivos de empleo, al tiempo que les otorga mayor flexibilidad para adaptar los servicios a las características de los buscadores y a las necesidades del mercado. También contribuye a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

Como ocurre con muchas innovaciones, los programas de empleo basados en FBR no son fáciles de diseñar ni de implementar en sus primeras etapas. Como se explica en este documento, su adopción requiere el desarrollo de capacidades técnicas tanto en los funcionarios públicos responsables del diseño y la gestión, como en los oferentes de servicios. Por ejemplo, los funcionarios deben estar en capacidad de definir y medir adecuadamente los resultados y dar un sustento técnico a cuánto pagan por dichos resultados. Por su parte, los proveedores deben contar con la capacidad de diseñar intervenciones efectivas y ofrecer un acompañamiento intensivo y personalizado a los beneficiarios.

Los beneficios de la FBR justifican la inversión inicial en el desarrollo de estas capacidades y, a medida que se implementan más programas y se genera una masa crítica de actores con experiencia, el costo de esta inversión inicial tiende a diluirse. Esto ya ha comenzado a observarse en Colombia, donde se han ejecutado varios programas de empleo tanto a nivel nacional como subnacional, y el uso de la FBR es cada vez más frecuente.



De hecho, como se documenta en esta publicación, la FBR para programas de empleo está ganando terreno en América Latina y el Caribe. No solo los gobiernos están impulsando su implementación; también se han sumado inversionistas de impacto, organizaciones filantrópicas, cooperantes internacionales e instituciones como el Grupo BID.

Este contexto motivó la elaboración del presente documento, que tiene una doble finalidad: por un lado, promover el uso de la FBR como una herramienta clave para mejorar la efectividad de los programas de empleo en la región; y por otro, servir como una hoja de ruta para su implementación, dirigida a quienes decidan emprender este camino prometedor. Se buscó que esta hoja de ruta fuese integral, por lo que en el documento se abordan una amplia gama de aspectos, desde los principios que guían la definición de métricas de pago hasta las gestiones necesarias para adecuar la normativa presupuestaria a este tipo de esquemas.

El documento tiene cinco secciones, incluyendo esta introducción. En la siguiente sección se explica cómo la FBR se enmarca en la política de empleo en la región y se destacan los beneficios de su adopción. La tercera sección describe los principales instrumentos disponibles, incluidos los modelos de contratación y las herramientas para ampliar la escala. En la cuarta sección se abordan los principales retos asociados a la implementación de la FBR. Finalmente, la última sección presenta una guía práctica y accionable que ofrece orientación a lo largo de todo el ciclo del proyecto, desde la fase de prediseño hasta la evaluación y la escalabilidad. Esta guía abarca aspectos clave e incorpora ejemplos concretos de cómo distintos programas, tanto en la región como a nivel internacional, han enfrentado y superado los desafíos de la FBR en la práctica.

El documento se basa en experiencias prácticas de implementación, análisis documental y entrevistas con actores clave del ecosistema FBR a nivel mundial. También recoge, por supuesto, el conocimiento acumulado por el Grupo BID en estos procesos. Esperamos que sea una herramienta útil para quienes buscan innovar y mejorar la efectividad de los programas de empleo en América Latina y el Caribe.



2

Camino hacia la financiación basada en resultados en los programas de empleo



En América Latina y el Caribe, acceder a un empleo formal sigue siendo un desafío para muchos. Buena parte de la fuerza laboral enfrenta barreras que limitan sus oportunidades laborales. En respuesta, muchos gobiernos de la región financian programas de empleo que incluyen, por lo general, servicios de intermediación laboral, servicios de capacitación y certificación laboral, y subsidios a la contratación. En la literatura especializada, estos programas se denominan Políticas Activas del Mercado Laboral (PAML) y tienen el objetivo de mejorar las oportunidades laborales de la fuerza de trabajo, por medio de la superación de barreras de información, la reducción de desincentivos a la contratación y la mejora del capital humano. Por tanto, las PAML cobran mayor relevancia en períodos de bajo crecimiento económico, caracterizados por un menor dinamismo y un alto nivel de desempleo, como en la reciente crisis causada por la pandemia del COVID-19.¹

El gasto que destinan los gobiernos a los PAML se ha ido expandiendo. Se estima que el gasto en PAML en ALC es, en promedio, del 0,25% del PIB (Gómez, 2023), lo que equivale aproximadamente al 50% del gasto que realizan los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en este rubro. Aunque este nivel de gasto es reducido, ha venido aumentando en los países de ingreso bajo y medio, particularmente en ALC, como resultado de un incremento del 20% en el número de programas de empleo en la última década (Espejo et al., 2023). Típicamente, la oferta de PAML se fragmenta en numerosos programas pequeños operados por diferentes instituciones que no están articuladas entre sí. Por ejemplo, en 2022 había un total de 117 programas de inclusión laboral en 22 países de ALC, de los cuales 86 estaban dirigidos a adultos y jóvenes, y 31 exclusivamente a jóvenes (Espejo et al., 2023).

En muchos países de ALC, los servicios que ofrecen las PAML son prestados a través de proveedores privados. Por ejemplo, en países como Perú, Colombia, Chile, México y Uruguay, es común que el Gobierno contrate a proveedores privados para la implementación de los programas de capacitación laboral y/o de certificación de competencias. Este esquema se puede caracterizar como un *cuasimercado* de proveedores, ya que cumple con las siguientes características: (i) el conjunto de proveedores privados puede incluir firmas y/u organizaciones sin ánimo de lucro; (ii) el poder de compra y los términos de pago dependen del contrato diseñado por el Gobierno; y (iii) los usuarios finales, que en este caso son los buscadores de empleo, suelen no tener la opción de elegir al proveedor que presta los servicios (OCDE, 2021).

1. Según la Comisión Europea (2020): "El objetivo principal de las PAML es aumentar las oportunidades de empleo para los buscadores de trabajo y mejorar la correspondencia entre empleos y trabajadores".



La evidencia sobre el impacto de las PAML es abundante y los resultados son mixtos. Estas políticas a veces muestran impactos muy positivos y persistentes en el largo plazo, pero ello depende de diferentes factores de contexto y de diseño. Distintos estudios han tratado de identificar los factores que contribuyen a mejores resultados en los programas (Card et al., 2017; Kluve et al., 2017; McKenzie, 2017). Y en una revisión sistemática de 114 evaluaciones de impacto que cubre una amplia gama de metodologías y países, Kluve et al. (2017) encuentran que tienen mayor probabilidad de éxito los programas que: (i) hacen perfilamiento de los beneficiarios y seguimiento a su desempeño; (ii) combinan distintos tipos de servicios para adecuarlos a la necesidad de los beneficiarios (por ejemplo, orientación profesional, capacitación e intermediación laborales); y (iii) otorgan a los proveedores incentivos financieros al resultado (por ejemplo, que los beneficiarios hayan conseguido un empleo formal). Se trata de tres atributos que, generalmente, caracterizan a los programas de financiamiento por resultados.

Una de las causas de la limitada efectividad de los programas de empleo identificada por la literatura es la carencia de incentivos para el logro de resultados (Kluve et al., 2017). En este sentido, la financiación basada en resultados (FBR) surge como una alternativa para abordar esta problemática. Estos modelos buscan aumentar la efectividad de los programas de empleo mediante la financiación de iniciativas atadas al cumplimiento de resultados medibles y previamente definidos. Si bien estos esquemas pueden ser implementados tanto por actores privados, como por actores públicos, el modelo frecuente es aquel en el que, en un cuasimercado, los gobiernos contratan a proveedores privados de servicios y realizan pagos totales o parciales según el cumplimiento de resultados en el mercado laboral, tales como el número de personas empleadas o retenidas por cierto periodo de tiempo en un empleo formal. Estos mecanismos difieren de las políticas tradicionales de empleo, en las cuales los gobiernos pagan a los proveedores de servicios en función de insumos, como el número de personas capacitadas o el número de personas intermediadas.

La FBR en el marco de los programas de empleo no es una práctica nueva a nivel global. En Estados Unidos y el Reino Unido, es un modelo de contratación con varios años de trayectoria, pues ha sido implementado desde la década de 1980. Particularmente, el Job Training Partnership Act (JTPA), creado por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos en 1982, asignaba fondos a programas estatales de empleo con base en resultados de desempeño. Además, el programa New Deal for Young People (NDYP), implementado en 1998 en el Reino Unido, otorgaba pagos a los proveedores de servicios parcialmente atados al cumplimiento de metas de colocación. Sin embargo, la FBR en el ámbito del empleo sí es relativamente nueva en la región.



Las intervenciones en empleo constituyen un terreno particularmente fértil para la aplicación de la financiación basada en resultados (FBR). Esto se debe a varias características intrínsecas de estos programas. En primer lugar, su objetivo (mejorar la empleabilidad en el sector formal) es un resultado observable y, en muchos casos, atribuible directamente al proveedor. Indicadores clave como la colocación, la retención y los ingresos son medibles, estandarizables y verificables a través de registros administrativos o información contractual. En segundo lugar, la teoría de cambio de estas intervenciones tiende a ser relativamente sencilla: los programas de empleo financian insumos diseñados para reducir asimetrías de información y deficiencias en el capital humano, con el propósito de aumentar la probabilidad de que los beneficiarios accedan a empleos formales de calidad. Por último, a diferencia de otras intervenciones sociales cuyos efectos son más agregados o indirectos, en los programas de empleo los beneficiarios son fácilmente identificables, lo que facilita la focalización, el seguimiento y la evaluación de resultados.

Incorporar la FBR en programas de empleo conlleva beneficios que pueden incrementar la efectividad de las intervenciones. La promesa del modelo se centra en cuatro ventajas que se detallan a continuación: (i) alineación de incentivos entre los actores involucrados; (ii) articulación con la demanda de empleo; (iii) flexibilidad y personalización en la provisión de la intervención; y (iv) fortalecimiento de los esquemas de monitoreo y evaluación.

A) Alineación de incentivos

Los programas de FBR en programas de empleo buscan alinear los incentivos de los actores involucrados en torno a los resultados esperados, mediante la incorporación de estímulos financieros atados al desempeño. En un programa de empleo tradicional, donde los pagos se realizan únicamente en función de insumos, los proveedores de servicios no necesariamente tienen incentivos fuertes para garantizar que los servicios sean de calidad o que realmente faciliten la colocación y retención laboral. Por ejemplo, en la región se proveen cursos de capacitación laboral que no necesariamente corresponden con las necesidades del mercado laboral; lo que dificulta que los beneficiarios puedan encontrar luego un empleo formal. Sin embargo, al vincular parcial o totalmente los pagos al logro de resultados, se alinean los intereses y prácticas de pagadores y proveedores de servicios hacia un mismo objetivo: el acceso a empleo formal y de calidad. De hecho, Kluve et al. (2017) encuentran que, en 113 evaluaciones de impacto sobre programas de empleo para jóvenes, la introducción de incentivos financieros para los operadores conlleva un aumento del 11% en la proporción de efectos positivos y estadísticamente significativos en indicadores del mercado laboral.



B) Articulación con las necesidades de los empleadores

La FBR refuerza la implementación de programas y prácticas guiadas por la demanda de los empleadores. Atar los pagos a resultados de empleo motiva la alineación de los servicios de intermediación y capacitación laboral con las vacantes disponibles en el mercado laboral, asegurando así una mayor efectividad en la inserción de los beneficiarios (OCDE, 2022). Asimismo, la FBR impulsa el fortalecimiento de la gestión empresarial de los operadores, ya que, para emplear y retener a los beneficiarios de manera efectiva, estos deben comprender con claridad los requerimientos específicos de cada vacante y monitorear la evolución de las personas empleadas en sus puestos de trabajo junto con los empleadores (Gómez, 2023). En este sentido, evaluaciones sistemáticas de PAML han demostrado que aquellas iniciativas implementadas de manera articulada entre el sector público y el sector privado generan un mayor impacto en el empleo formal y en los ingresos (Kluve et al., 2017).

C) Flexibilidad de la intervención

El modelo de FBR en los programas de empleo promueve una mayor flexibilidad en la provisión de servicios. Al desplazar el énfasis de la intervención de insumos a resultados, los esfuerzos de los operadores se centran en que los beneficiarios logren emplearse y mantener su empleo, en lugar de simplemente entregar servicios predeterminados. Esto les otorga mayor libertad para identificar y proveer la combinación de servicios e insumos que mejor se adapten a las necesidades específicas de cada participante y a los requerimientos particulares de cada vacante. Esta flexibilidad es esencial para mejorar la efectividad de las políticas de empleo, ya que los beneficiarios suelen ser diversos en sus características y enfrentan barreras distintas para acceder al empleo formal. A su vez, las vacantes pueden variar según las condiciones del mercado laboral y la coyuntura económica. Por ejemplo, algunos beneficiarios pueden requerir muchas horas de capacitación, mientras que para otros puede ser más conveniente recibir menos capacitación y más apoyo en la búsqueda de empleo. En esta línea, la evidencia empírica muestra que las PAML que integran diferentes servicios tienen una mayor probabilidad de generar un impacto positivo (Nunn, 2024).

Adicionalmente, en la etapa previa a la colocación, se fomenta el fortalecimiento de las herramientas de perfilamiento de los beneficiarios, ya que permiten identificar sus necesidades para adecuar la intervención. Esto contribuye a la efectividad de los programas, pues las PAML que incorporan herramientas de perfilamiento presentan un aumento del 13% en la proporción de estimaciones positivas y significativas en indicadores del mercado laboral (Kluve et



al., 2017). Por su parte, en la etapa posterior a la colocación, se promueve el monitoreo de los beneficiarios empleados para evitar la deserción y alcanzar los resultados de retención (Gómez, 2023). En línea con esto, Levy-Yeyati et al. (2019) identifican que la mentoría y el monitoreo personalizado de los participantes aumentan la probabilidad de que los programas de empleo generen impactos positivos.

D) Fortalecimiento de los esquemas de verificación, monitoreo y evaluación de resultados

Los programas de FBR en el ámbito del empleo promueven la incorporación y sistematización de esquemas de verificación, monitoreo y evaluación de resultados. En los programas de empleo tradicionales, los operadores suelen reportar únicamente la entrega de insumos o servicios (por ejemplo, el número de beneficiarios que reciben capacitación o que son registrados en bolsas de empleo), lo que no permite analizar los resultados y efectos de los programas en el mercado laboral. Por esta razón, los programas tradicionales de empleo generalmente carecen de sistemas sólidos de seguimiento de resultados, no recopilan variables e indicadores clave, no cuentan con información digitalizada y no combinan diferentes fuentes de información administrativa. Por el contrario, los programas de FBR en el ámbito del empleo requieren la recolección de información detallada y de calidad antes, durante y después de la intervención. Esto permite llevar a cabo procesos de monitoreo del desempeño y verificación de resultados, los cuales son un elemento central del modelo, ya que la información recolectada determina los pagos a los proveedores e, idealmente, promueve la gestión del desempeño. Adicionalmente, la información recopilada para los procesos de verificación y monitoreo de resultados ofrece una oportunidad clave para consolidar esquemas de evaluación y definir agendas de aprendizaje. Esto permite estudiar aspectos como el impacto de los programas, los costos y beneficios de las intervenciones, el desempeño de los proveedores y las combinaciones de insumos más adecuadas según el grupo poblacional. De este modo, los sistemas de evaluación pueden fomentar la gestión del conocimiento en el ámbito de las políticas de empleo y facilitar la incorporación de elementos de FBR en los programas del sector.

En el marco de los esquemas de seguimiento y evaluación, la gestión del desempeño se fortalece para los proveedores de servicios, ya que el acceso a información relevante y oportuna sobre la evolución del programa les permite implementar medidas para mejorar los servicios y optimizar su operación. Asimismo, disponer de esta información permite a la entidad contratante realizar ajustes contractuales, técnicos o financieros que promuevan un mejor desempeño. De esta manera, las prácticas de monitoreo, sumadas a la flexibilidad de la intervención,



permiten a los actores involucrados en programas de FBR en el ámbito del empleo aprender y adaptarse al contexto, identificando soluciones más efectivas para abordar las barreras al empleo y los desafíos que surgen en la ejecución (Instiglio, 2018).

De igual manera, la gestión del conocimiento se fortalece, ya que el registro sistemático de información permite generar y transferir lecciones aprendidas sobre políticas de empleo y FBR. Contar con datos sobre las características de los beneficiarios, los insumos utilizados y los resultados alcanzados facilita la elaboración de estudios como evaluaciones de procesos, evaluaciones de impacto y análisis costo-beneficio. Estos estudios contribuyen a la transparencia en el uso de recursos y resultados, y son fundamentales para mejorar la efectividad de las políticas de empleo, ya que permiten diseñarlas y ajustarlas con base en evidencia empírica. De esta forma, las prácticas de evaluación facilitan la realización de modificaciones iterativas en los programas de FBR, con el fin de obtener mejores resultados.



3



Modelos e instrumentos de FBR en programas de empleo



En las Políticas Activas de Mercado Laboral (PAML) se ofrecen servicios para conectar a buscadores de empleo con vacantes, como capacitación, certificación, intermediación, orientación laboral, y subsidios a la contratación. Los beneficiarios adquieren así mayores habilidades para la empleabilidad, certifican estos conocimientos y destrezas, y reciben información sobre vacantes y apoyo para la búsqueda de empleo. De este modo, se mitigan deficiencias de capital humano y asimetrías de información comunes en el mercado laboral, lo que aumenta la probabilidad de acceder a empleos de calidad y recibir mayores ingresos.

Típicamente, las entidades públicas que financian las PAML (por ejemplo, ministerios del Trabajo o Desarrollo/Integración Social, institutos públicos de capacitación, alcaldías, etcétera) contratan a proveedores para prestar los servicios y hacen pagos condicionales al cumplimiento de las actividades acordadas. Es, por ejemplo, común que los pagos sean condicionales a la cantidad de cursos de capacitación laboral ofertados. En este sentido, la FBR introduce un cambio de enfoque: en lugar de remunerar por insumos, actividades o productos, como los cursos de capacitación laboral, el pago a los prestadores se condiciona total o parcialmente a resultados como la colocación en un empleo formal y la permanencia en el empleo formal.

3.1 Modelos de contratación

Dentro de los múltiples modelos de contratación por resultados, es posible destacar dos instrumentos que han recibido especial atención para la implementación de PAML en la región en décadas recientes: los contratos basados en desempeño (CBD) y los bonos de impacto social (BIS).²

2. Si bien están fuera de este análisis, bajo este nivel también se encuentran los bonos de impacto de carrera (BIC) y los contratos de ingreso compartido (CIC). En línea con los BIS, los BIC y CIC son contratos de FBR que cuentan con operadores de servicios e inversionistas como actores fundamentales para su funcionamiento. Estos últimos asumen el riesgo financiero si los estudiantes no logran acceder a un empleo. La diferencia esencial con los BIS es que los BIC y CIC se enfocan exclusivamente en la provisión de servicios de educación y formación para el empleo, y los estudiantes beneficiarios son los pagadores de resultados. Solo los participantes que logran conseguir un empleo tras la formación pagan un porcentaje fijo de sus ingresos a los inversionistas, mientras que aquellos que no logran emplearse no realizan ningún pago (Social Finance, 2021).



A) Contratos basados en desempeño (CBD)

Los CBD son acuerdos de FBR en los que el proveedor de servicios recibe pagos condicionados a la verificación de resultados. La entidad que patrocina el programa (con frecuencia una entidad gubernamental) y que contrata al proveedor, cumple la función de pagar por el resultado.

Los CBD varían según el porcentaje del pago atado al resultado, en algunos casos es minoritario, y la mayor parte del pago está basado en el logro de insumos. Ello depende, en gran medida, de la capacidad de los proveedores para asumir el riesgo financiero que implica no alcanzar los resultados acordados (Instiglio, 2018). Algunos contratos incluso incorporan un porcentaje adicional como incentivo complementario o bono por desempeño. En ocasiones en los CBD se involucra también a firmas independientes contratadas externamente que cumplen el rol de **verificadores** del cumplimiento de los resultados de empleo predefinidos (Gráfico 1).

GRÁFICO 1 • ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CBD



Fuente: Agustí Strid et al. (2022).



RECUADRO 1 • EL EJEMPLO DE EMPLÉATE COLOMBIA

Durante la crisis provocada por el COVID-19, que afectó gravemente el empleo formal en Colombia, el Gobierno lanzó Empléate, un programa de alcance nacional focalizado en población en situación de vulnerabilidad, con el objetivo de colocar a 1.500 personas en empleos formales. Para ser elegibles, los beneficiarios debían ser colombianos de más de 18 años, no haber participado en los programas de empleabilidad de Prosperidad Social y no haber tenido un empleo formal en los cuatro meses anteriores al programa según el registro oficial de la seguridad social en Colombia (Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, PILA). También debían cumplir al menos uno de los siguientes requisitos: tener un puntaje bajo en el SISBEN (el índice de pobreza para asignar programas sociales), participar en la Red Unidos, o ser egresado del Programa Jóvenes en Acción.

Empléate tuvo un esquema de financiamiento innovador, bastante inusual en el país. A diferencia de la mayoría de los programas de empleo, en los que el Gobierno contrata a proveedores privados para prestar servicios de empleo y capacitación y les paga en función de la prestación de servicios, Empléate tuvo un esquema de financiamiento por resultados: desarrolló un contrato basado en desempeño. El pago a los prestadores estaba totalmente condicionado a los resultados que tuviera el programa en empleo formal. Específicamente, Prosperidad Social se asoció con 12 organizaciones aliadas para prestar servicios en todo el territorio nacional dentro de los que se encontraban Cajas de Compensación Familiar (CCF), agencias de empleo, organizaciones sociales y empresas privadas. Los aliados prestaban servicios de empleo con el objetivo de colocar a los beneficiarios en empleos formales y retenerlos en la formalidad. En principio, podían prestar servicios de gestión y colocación, orientación y capacitación. A cambio, Prosperidad Social pagaba a los aliados exclusivamente en función de los resultados en colocación y retención en empleos formales. No había pagos anticipados ni basados en insumos. Específicamente, como se describe en el Cuadro 1, Prosperidad Social pagaba a los aliados por cada beneficiario colocado en un empleo formal al finalizar el programa y por retención en empleos formales a los 3 y 5 meses. Había incentivos adicionales de colocación y retención para grupos de población específicos (por ejemplo, mujeres mayores de 40 años, egresados del programa Jóvenes en Acción y personas con discapacidad). La verificación del empleo formal se hacía con registros administrativos de la seguridad social (como PILA) y/o con contratos laborales).

El programa operó hasta noviembre del 2021. Durante este periodo, los aliados brindaron servicios de manera recurrente. Es decir, permanentemente se hicieron convocatorias, identificaron vacantes e hicieron gestiones para colocación. Al mes de noviembre, el programa había colocado a 1.104 beneficiarios.



CUADRO 1 • PAGOS ASOCIADOS A LOS INDICADORES DE EMPLÉATE COLOMBIA

INDICADOR DE COLOCACIÓN Y RETENCIÓN	PAGO (POR BENEFICIARIO)	
	MILES COP	USD
Beneficiario es colocado en un empleo formal al finalizar la intervención	1,500	405
Beneficiario permanece en un empleo formal 3 meses después de la intervención	550	149
Beneficiario permanece en un empleo formal 5 meses después de la intervención	250	68
Prima si el beneficiario es una mujer con 40 años o más	250	68
Prima si el beneficiario es egresado de Jóvenes en Acción	250	68
Prima si el beneficiario es una persona con discapacidad	250	68

Empléate tuvo un exceso de demanda, es decir, había más personas elegibles e interesadas en participar que los cupos disponibles. Prosperidad Social decidió seleccionar aleatoriamente, dentro de este grupo de personas, a los participantes del programa. Esto permitió llevar a cabo una evaluación de impacto experimental, liderada por el BID (Gómez y González Velosa, 2023). Los resultados de la evaluación de impacto indican que Empléate fue un programa que logró incrementar la permanencia en el empleo formal y la calidad de los empleos entre población vulnerable durante uno de los momentos más críticos en la historia laboral colombiana. Su diseño innovador deja lecciones importantes para el diseño de programas de FBR asociadas a los niveles de transferencia de riesgo, los precios diferenciales y el descreme, los cuales se explicarán más adelante en esta guía.

Fuente: Gómez y González Velosa (2023).

B) Bonos de impacto social (BIS)

Los BIS vinculan a autoridades gubernamentales con inversionistas. Estos inversionistas firman un contrato con la autoridad gubernamental, en el que se comprometen a gestionar la prestación de servicios a cambio de pagos, total o parcialmente basados en el cumplimiento



de los resultados esperados en empleo.³ Los inversionistas, a su vez, delegan la prestación de servicios en operadores como, por ejemplo, centros de capacitación o agencias privadas de empleo, a través de contratos que pueden, o no, condicionar pagos a resultados.

Una derivación de este modelo se aplicó en Argentina y Colombia, en el que los contratos de los BIS se firmaron entre gobiernos nacionales y entidades intermediarias, que a su vez firmaron acuerdos privados con inversionistas y proveedores de servicios. Los intermediarios, que pueden o no estar presentes en esquemas de FBR, pueden desempeñar roles de consultoría en la fase de estructuración, gestión de desempeño legal y financiera, y mediación entre pagadores, proveedores e inversionistas (GO Lab, 2021a).

Un elemento diferencial de los BIS frente a los CBD es que permiten la participación de operadores que, si bien están en capacidad de ofertar servicios de calidad, no cuentan con la capacidad financiera para operar sin pagos anticipados por insumos o actividades.⁴ Así, los BIS facilitan la participación de prestadores de servicios que requieren anticipadamente de capital de trabajo para operar. Además, permiten canalizar recursos del sector de inversión de impacto. En efecto, los contratos se estructuran de tal forma que los inversionistas reciben incentivos y retornos financieros por asumir el riesgo financiero del proyecto.

La proporción del riesgo financiero que pueden asumir los inversionistas varía entre BIS y BIS, de forma tal que los pagos pueden estar total o parcialmente condicionados a los resultados de la intervención. Si los resultados acordados no se cumplen, el inversionista podría dejar de recibir una fracción o hasta la totalidad de los pagos previstos. No obstante, la presencia de inversionistas en el mecanismo de FBR puede implicar un mayor apetito de riesgo y capacidad financiera en los proveedores, habilitando una mayor transferencia de riesgo financiero por parte del pagador hacia los inversionistas.⁵

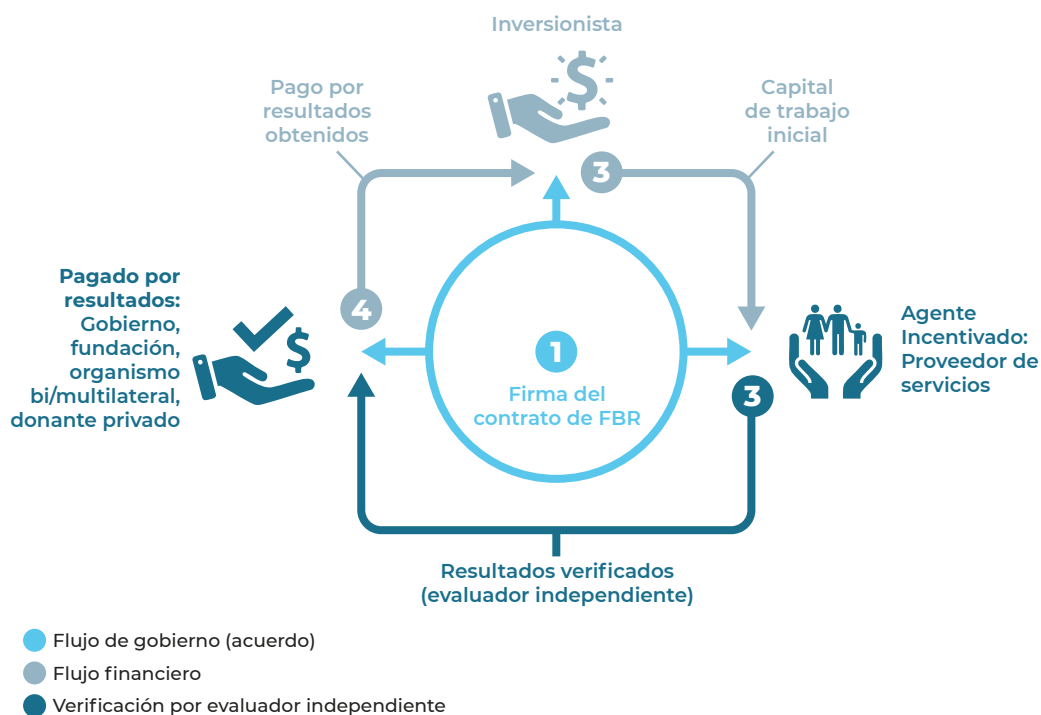
3. Cuando la entidad pagadora no es una autoridad gubernamental sino una entidad filantrópica, una agencia de cooperación o un donante privado, los instrumentos suele conocerse como bonos de impacto en el desarrollo.

4. Si bien en la experiencia de la región no es común que los CBD incorporen pagos anticipados, es posible incorporarlos en el diseño, como en el caso del Servicio Público de Empleo en Australia.

5. Cabe aclarar que, dependiendo de los arreglos contractuales entre inversionistas y operadores, los proveedores de servicios también podrían compartir el riesgo financiero con los inversionistas.



GRÁFICO 2 • ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS BIS



Fuente: Agustí Strid et al. (2022).

Dado que los BIS involucran, al menos, a un actor adicional su estructuración e implementación resultan, en principio, más complejas que las de un CBD. Esto podría explicar el hecho de que, por lo general, son programas de baja escala que, además, suelen diseñarse a la medida. (GO Lab, 2021a; Fundación Corona, 2020). Su implementación a baja escala puede, sin embargo, detonar una agenda amplia que permita afianzar progresivamente la FBR, como ha sido el caso de Colombia.



RECUADRO 2 • EL EJEMPLO DE CALI PROGRESA CON EMPLEO

Cali Progresa con Empleo es el segundo bono de impacto social diseñado e implementado en Colombia, desarrollado en el marco del Programa del BID Lab Más Pago por Resultados (antes Sibs.Co) que ejecuta la Fundación Corona con recursos de SECO. Este segundo bono de impacto social aplicó a nivel subnacional los aprendizajes del primer bono de impacto Social (Empleando Futuro) y que fue cofinanciado con recursos del Gobierno nacional (específicamente, de Prosperidad Social, la agencia de protección social del Gobierno colombiano). Los resultados del primer Bono de Impacto Social (BIS I) ofrecieron al equipo de gobierno de la Alcaldía de Cali una alternativa innovadora que, por un lado, les permitiría probar qué elementos y estrategias podían funcionar mejor que los utilizados hasta entonces en los programas públicos de empleo, e incorporar esa evidencia en futuros programas sociales y de empleo; y, por otro, dar respuesta al alto desempleo e informalidad laboral en Cali, especialmente entre ciertos grupos vulnerables de la población. El BIS también buscaba atender el interés del equipo de la Alcaldía por ofrecer alternativas de empleo y, al mismo tiempo, contribuir a la construcción de proyectos de vida distintos a los que habían surgido en ciertos grupos sociales debido a la influencia del narcotráfico en la ciudad desde tiempo atrás.

El segundo bono (BIS II) contó con dos copagadores de resultados: la Alcaldía de Cali y el BID Lab, con recursos provenientes de la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) (véase el Gráfico 1). Los inversionistas sociales que aportaron el capital inicial de trabajo fueron seis: Fundación Corona, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Santo Domingo, Fundación Plan, Fundación WWB y la Corporación Mundial de la Mujer. El intermediario fue la Corporación Inversor8, que asumió la responsabilidad de administrar la inversión de los privados y la operación del programa: solicitó capital a los inversionistas, gestionó el flujo de caja de la implementación del bono, coordinó y contrató a los operadores, y actuó como intermediario entre estos, los inversionistas y los copagadores. La implementación de la intervención estuvo a cargo de cuatro operadores: Fundación Colombia Incluyente, Fundación Carvajal, Fundación Alvarallice y Kuepa. La verificación de los procesos y resultados del mecanismo fue realizada por Deloitte. Adicionalmente, en el diseño del mecanismo participaron Instiglio como asesor técnico, y las firmas Duran & Osorio y Baker McKenzie —a través de la Fundación Probono— como asesores legales.

A nivel de las instancias de gobernabilidad, el BIS II contó con tres comités. Primero, el comité de seguimiento, que incluía la participación de los copagadores y el verificador; además, se invitó al intermediario y a la Fundación Corona, en su calidad de entidad ejecutora de SIBs.CO. En este comité, el verificador —con el respaldo del intermediario— presentaba las actas de retribución para la aprobación de los pagos por el cumplimiento de las métricas de pago. Asimismo, se llevaban a cabo discusiones sobre aprendizajes y se abordaban temas de seguimiento que estuvieran en la agenda. A este comité también



le correspondía aprobar incentivos no contemplados en el diseño original, como las estrategias de cierre de brechas para la retención, propuestas por los operadores a través del intermediario. Segundo, el comité directivo estaba conformado por los inversionistas y el intermediario, quien rendía cuentas a los inversionistas y recibía de ellos directrices para asuntos estratégicos. Tercero, el comité técnico tenía a su cargo la gerencia de desempeño y estaba conformado por el intermediario y la Fundación Corona. También podían participar los equipos técnicos de los inversionistas, con el objetivo de que contaran con más información sobre el desarrollo y los aprendizajes obtenidos hasta el momento de la implementación del bono.

Fuente: Fedesarrollo (2021).

Ahora bien, es importante aclarar que, en términos generales, la financiación basada en resultados (FBR) abarca una multiplicidad de esquemas que vinculan el financiamiento directamente al cumplimiento de objetivos específicos, como la mejora de indicadores de rendimiento o el cumplimiento de metas de resultados cuantificables. Los CBD y BIS son dos de estos esquemas, que se caracterizan por incentivar directamente a los prestadores de servicio mediante pagos por el cumplimiento de resultados. Sin embargo, como se observa en el cuadro 2, en otros modelos de FBR los incentivos se otorgan a otro nivel, como, por ejemplo, el caso de los préstamos condicionados a resultados que otorgan las instituciones financieras multilaterales. Estos, en lugar de incentivar a los prestadores de servicios, buscan incentivar a los gobiernos prestatarios. En este documento, únicamente se abordan los CBD y BIS, ya que nos enfocamos específicamente en la orientación hacia resultados a través del modelo de contratación pública de servicios de empleo.



CUADRO 2 • GRUPOS DE MECANISMOS DE FBR E INSTRUMENTOS
PARA FACILITAR SU IMPLEMENTACIÓN

ENTIDAD QUE RECIBE EL INCENTIVO	INSTRUMENTO	PAGADOR(ES) DE RESULTADOS	ACTOR QUE RECIBE EL PAGO POR LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS	DESCRIPCIÓN
NIVEL 1: Gobierno nacional o subnacional	1. Créditos basados en resultados	Entidades bi/multilaterales o donante privado a través de un crédito	Gobierno nacional	Los créditos basados en resultados vinculan los desembolsos de los fondos a la consecución de resultados previamente acordados. Los principales actores involucrados son: (i) una entidad de financiamiento para el desarrollo (como los bancos multilaterales o bilaterales) que actúa como pagador de resultados; (ii) el Gobierno nacional responsable por el cumplimiento de las actividades, productos y/o consecución de los resultados previamente acordados, y, por último, (iii) el verificador, una entidad independiente que garantiza que los resultados han sido medidos objetivamente. En el marco de este crédito, la agencia multilateral o bilateral firma un acuerdo con el Gobierno nacional donde se estipulan unos resultados acordados y medibles en un sector particular y, una vez estos resultados son alcanzados y verificados, el pagador de resultados desembolsa los fondos al Gobierno nacional.
	2. Cooperación basada en resultados	Entidades bi/multilaterales o donante privado a través de una donación	Gobierno nacional	Si el Gobierno nacional recibe incentivos, el instrumento de financiación basada en resultados se denomina Cooperación Basada en Desempeño. El término indica que estos tipos de instrumentos generalmente implican una transferencia de fondos entre un donante bilateral o multilateral hacia un Gobierno nacional que está, al menos parcialmente, basada en el desempeño.
	2.1. Asistencia de pago contra entrega (Cash on delivery)	Entidades bi/multilaterales o donante privado a través de una donación	Gobierno nacional	El Pago contra entrega (Cash on Delivery o COD) es una ayuda basada en el desempeño, financiada a través de una donación. Generalmente, los COD implican un pago fijo al gobierno por cada unidad de progreso alcanzada en relación con un resultado acordado, otorgándole plena responsabilidad y discreción para el uso de los fondos.
	2.2. Condonación basada en desempeño (Performance Debt Buy-Down)	Entidades bi/multilaterales o donante privado a través del pago parcial de una deuda activa del gobierno central	Gobierno nacional	La Reducción de Deuda por Desempeño (Performance Debt Buy-Down o PDBD) es un mecanismo de financiamiento basado en el desempeño (PBA, por sus siglas en inglés) mediante el cual un financiador de resultados cubre una parte de un préstamo pendiente del Gobierno central si se logran ciertos resultados.
	3. Transferencias basadas en resultados (desempeño) para gobierno subnacionales	Gobierno nacional o entidades bi/multilaterales	Gobierno local	Es un mecanismo de FBR donde el Gobierno nacional transfiere a entes descentralizados recursos condicionados al logro de resultados predeterminados y verificables.



ENTIDAD QUE RECIBE EL INCENTIVO	INSTRUMENTO	PAGADOR(ES) DE RESULTADOS	ACTOR QUE RECIBE EL PAGO POR LA CONSECUCIÓN DE LOS RESULTADOS	DESCRIPCIÓN
NIVEL 2: Proveedores de servicio (público o privado)	4. Contratos basados en desempeño	Entidades bi/multilaterales, donante privado, gobierno nacional o local	Proveedores de servicios	Bajo este instrumento el pagador de resultados condiciona parte de su pago a los proveedores de servicios dado el cumplimiento de resultados predefinidos. Luego de que los resultados obtenidos hayan sido verificados (generalmente por un evaluador independiente), el pagador de resultados desembolsa el pago a los proveedores basado en el desempeño.
	5. Contratos de Impacto			En este tipo de contrato, el o los inversionistas financian por adelantado al proveedor de servicios, que debe cumplir con los resultados preestablecidos. El pagador de resultados le paga al inversionista ese capital, usualmente con una rentabilidad, solo si los resultados son obtenidos y han sido verificados por un evaluador independiente. Existen tres tipos de bonos de impacto, según la naturaleza del financiador de resultados:
	5.1 Bonos de Impacto Social	Gobierno nacional o subnacional	Intermediario o inversionistas	
	5.2 Bonos de Impacto en el Desarrollo	Entidades filantrópicas, bi/multilaterales o donantes privados	Intermediario o inversionistas	
	5.3 Bonos de impacto de Carrera	Estudiante beneficiario	Proveedores de servicios e inversionistas	Cuando un gobierno financia al menos una parte de los resultados, el acuerdo se denomina Bono de Impacto Social (Social Impact Bond o SIB). Cuando el financiador de resultados es un donante u otra entidad no gubernamental, el acuerdo se denomina Bono de Impacto para el Desarrollo (Development Impact Bond o DIB). Los Bonos de Impacto de Carrera vinculan el reembolso de los costos de capacitación con los ingresos futuros de los beneficiarios, asegurando estos solo paguen una vez que se hayan graduado y alcanzado un nivel de ingresos determinado.
	6. Contratos de Ingreso Compartido	Estudiante beneficiario	Proveedores de servicios e inversionistas	Los contratos de ingreso compartido (CIC) son acuerdos entre estudiantes y financiadores, que canalizan recursos privados para la financiación de los costos de la educación superior de los participantes y estos se comprometen a pagar un porcentaje fijo de sus ingresos (de allí la referencia al "ingreso compartido") por un periodo definido, una vez terminan sus estudios.

	INSTRUMENTOS PARA FACILITAR LA CONTRATACION POR RESULTADOS			MÉTRICAS DE PAGO Y PRECIOS ESTABLECIDOS POR EL GOBIERNO PREVIO AL PROCESO DE LICITACIÓN
Instrumento adquisiciones Pago por Resultados	Outcomes Rate Cards	Gobierno nacional o local	Proveedores de servicios, intermediarios o inversionistas	Con frecuencia
Estructuras de movilización de recursos	Fondos de Pago por Resultado	Entidades bi/multilaterales, donante privado, gobierno nacional o local		Algunas veces

Fuente: Global Partnership on Output-Based Aid, 2018.



3.2 Instrumentos para sistematizar la FBR en las políticas de empleo

Los CBD y BIS permiten incorporar elementos de FBR alrededor de proyectos específicos. Para avanzar hacia una estrategia más sistémica, en la que la FBR sea una práctica recurrente en la política de empleo, son útiles dos instrumentos que se describen a continuación: las tarjetas de tarifas por resultados y los fondos de pagos por resultados.

A) Tarjetas de tarifas por resultados (*Outcomes Rate Cards*)

Las tarjetas de tarifas por resultados son listas de métricas previamente identificadas por la entidad gubernamental con el propósito de avanzar en el logro de prioridades de políticas públicas, como la consecución de empleo para grupos vulnerables. Estas tarjetas establecen un valor específico que la autoridad gubernamental paga a los proveedores de servicios por cada métrica alcanzada. Se utilizan como herramientas de adquisición con la capacidad de estandarizar los resultados y precios asociados que el Gobierno busca incentivar en el mercado (Social Finance, 2024).⁶ En términos prácticos, el Gobierno emite una solicitud de propuestas con un “menú” de resultados y tarifas, ante lo cual los proveedores presentan propuestas para la consecución de algunos de estos resultados, con base en su capacidad técnica y financiera. El Gobierno revisa las postulaciones, selecciona a los proveedores de servicios y establece múltiples contratos con varios de ellos, quienes deben cumplir con los términos de este “menú”. Al igual que en los mecanismos de FBR mencionados anteriormente, el Gobierno solo realiza un pago cuando el proveedor de servicios logra los resultados especificados en la tarjeta de tarifas (Center for Health Care Strategies, 2018).⁷ El caso australiano se describe en el Recuadro 3, a continuación.

6. Véase: https://socialfinance.org/wp-content/uploads/2016/12/OutcomesRateCard_FAQv4.pdf

7. Véase: <https://www.chcs.org/outcomes-rate-cards-scalable-pay-success-approach/#:~:text=In%20an%20outcomes%20rate%20card,oriented%20steps%20toward%20those%20goals>.



RECUADRO 3 • LA EXPERIENCIA AUSTRALIANA DE PAGO POR RESULTADOS

Australia fue pionera en la implementación de servicios de empleo basados en resultados en 1998. Desde entonces, el sistema opera a través de programas nacionales con subcontrataciones locales de proveedores privados, lo que garantiza que los servicios se adapten a las necesidades de los participantes en las distintas regiones del país, mientras se mantiene un marco nacional coherente en la prestación del servicio. Los procesos competitivos de contratación, gestionados por el Departamento de Empleo y Relaciones Laborales de Australia, están diseñados para garantizar una relación costo-eficiente, impulsando la efectividad en la prestación de servicios. Esta efectividad se sustenta en requisitos mínimos de servicios prescritos, que establecen un estándar básico para la calidad de los servicios prestados. Además, se cuenta con un marco sólido de gestión del desempeño, que facilita la supervisión y la mejora continua de la prestación de servicios, garantizando que los proveedores cumplan con los estándares esperados.

Estructura de pagos a proveedores de servicios de empleo: Workforce Australia⁸

La estructura de pagos se centra en los resultados de empleo, con pagos que se realizan según el tiempo que un participante permanece empleado. Existen dos tipos de resultados: parciales y completos. Los resultados parciales implican pagos en intervalos de 4, 12 y 26 semanas, mientras que los resultados completos ofrecen pagos más altos en los mismos intervalos. Además, existe un Bono para Desempleados de Muy Largo Plazo (VLTU, por sus siglas en inglés), que otorga pagos adicionales a los proveedores que trabajan con participantes que han estado desempleados por más de 24 meses.

Adicionalmente, el “menú” de pagos incluye diversos tipos de incentivos para apoyar a los participantes a lo largo de su trayectoria laboral. Se contemplan pagos iniciales, que se otorgan cuando un nuevo participante recibe servicios de empleo por parte de un proveedor. Cuando es relevante, el menú también prevé un pago de transición o traslado, cuando un participante se transfiere a un nuevo proveedor. Los pagos por progreso pueden reclamarse una vez dentro de cada período de 24 meses durante el tiempo en que un beneficiario esté activo en el programa. Estos pagos por progreso reconocen las inversiones realizadas para ayudar a los participantes a prepararse para el empleo, incluyendo el apoyo para reducir o eliminar barreras vocacionales y no vocacionales que dificultan la inserción laboral.

Adicionalmente, los participantes son elegibles para recibir un crédito de \$1.600 del Fondo de Empleo al inicio, que se agrupa para que los proveedores lo utilicen de manera flexible y personalizada, con el fin de apoyar a los participantes.

8. Servicio de Empleo del Gobierno de Australia. Véase: <https://www.dewr.gov.au/workforce-australia-employment-services>



Instrumento de Clasificación de Buscadores de Empleo

El Instrumento de Clasificación de Buscadores de Empleo (JSCI, por sus siglas en inglés) es una herramienta fundamental utilizada en este modelo para perfilar y categorizar a los buscadores de empleo según su probabilidad de desempleo a largo plazo. Recopila información sobre 18 factores, incluidos la experiencia laboral, la educación, las habilidades digitales, las condiciones médicas y elementos personales como el acceso al transporte o los antecedentes penales.

CUADRO 3 • TARJETA DE TARIFAS POR RESULTADOS

TIPO DE PAGO	RESULTADO DE EMPLEO	JSCI (MODERADO)	JSCI (ALTO)	BONO VLTU
Parcial	4 semanas	\$240	\$400	-
	12 semanas	\$400	\$1.000	\$1.000
	26 semanas	\$800	\$1.650	\$2.000
Completo	4 semanas	\$500	\$1.000	-
	12 semanas	\$1.000	\$3.000	\$2.000
	26 semanas	\$2.000	\$5.000	\$4.000

TIPO DE PAGO	MONTO	CONDICIÓN DE PAGO
Pago de Inicio	\$1.200	Se paga cuando un nuevo participante inicia en los Servicios de Workforce Australia, incluidos aquellos que hacen la transición desde servicios en línea.
Pago por Traslado	\$600	Se paga cuando un participante se cambia de proveedor.
Pago por Progreso	\$750	Se puede reclamar una vez dentro de cada período de 24 meses durante el período de servicio del participante.

Esta evaluación integral permite adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada buscador de empleo, mejorando así sus oportunidades de conseguir y mantener un empleo.

Fuente: Basado en NESA (2024).



Es importante subrayar que este tipo de herramientas también requieren un trabajo minucioso para identificar a la población objetivo, seleccionar métricas de pago y asignarles un precio, tal como en los CBD o en los BIS. Sin embargo, a diferencia de estas transacciones típicas de FBR, que suelen ser negociadas y adaptadas a una intervención particular, con las tarjetas de tarifas el Gobierno adelanta el proceso de definición de las condiciones técnicas (métricas de resultados, metodología de medición y monto del pago) antes de seleccionar a los proveedores de servicios (Center for Health Care Strategies, 2018).⁹

Los principales beneficios asociados a esta herramienta de contratación son: (i) el potencial de establecer múltiples proyectos de FBR a través de un único proceso de licitación, lo que permite atender a una amplia escala de beneficiarios dentro de una misma localidad o en diferentes áreas geográficas, dependiendo de los requerimientos del Gobierno (Center for Health Care Strategies, 2018);¹⁰ y (ii) la posibilidad de acelerar los procesos de contratación de los proyectos de FBR. Por ejemplo, el primer Fondo de Innovación del Reino Unido utilizó una única tarjeta de tarifas por resultados para contratar a diez proveedores de servicios, quienes en conjunto atenderían aproximadamente 17.000 jóvenes entre 14 y 24 años durante un período de tres años. Para poner esto en perspectiva, una sola tarjeta de tarifas por resultados podría atender en tres años un número similar de personas que los once primeros BIS en Estados Unidos atenderán en más de cinco años (Social Finance, 2024). Con respecto a la posibilidad de acelerar los procesos de contratación, a través de este mismo Fondo, una vez seleccionados los proveedores, los contratos suelen finalizarse en un plazo de cuatro semanas. Como resultado, el tiempo promedio de implementación de un proyecto basado en tarjetas de tarifas por resultados puede ser 50% menor que el cronograma promedio de los proyectos de FBR en los Estados Unidos que usualmente se enfocan en el modelo de intervención/contratación única (Levitt y Metcalf, 2017).

Al igual que en los CBD y BIS, los gobiernos que deciden avanzar con el desarrollo de las tarjetas de tarifas por resultados pueden enfrentar retos durante el diseño, especialmente debido a la falta de información histórica sobre los costos de prestación de los servicios de empleo, lo que dificulta la fijación de precios y la segmentación de los grupos poblacionales a priorizar. De hecho, uno de los mayores riesgos de estas herramientas es establecer tarifas inadecuadas, ya sea pagando demasiado o muy poco por un resultado específico. Sin embargo, aunque las tarifas están predeterminadas, no son inmutables. Los gobiernos pueden iterarlas y ajustarlas

9. Véase: <https://www.chcs.org/outcomes-rate-cards-scalable-pay-success-approach/#:~:text=In%20an%20outcomes%20rate%20card,oriented%20steps%20toward%20those%20goals>.

10. Véase: <https://www.chcs.org/outcomes-rate-cards-scalable-pay-success-approach/#:~:text=In%20an%20outcomes%20rate%20card,oriented%20steps%20toward%20those%20goals>.



en función del mercado en rondas posteriores de contratación de proyectos. Por ejemplo, en la segunda ronda del Fondo de Innovación del Reino Unido, las tarifas de pago fueron más altas que en la primera ronda para los resultados relacionados con la mejora del comportamiento escolar y la inserción laboral, mientras que resultados como la finalización de un curso de inglés como segundo idioma fueron descartados (Social Finance, 2024).

B) Fondos de pago por resultados

Los fondos de pago por resultados son vehículos de movilización financiera y viabilización contractual que permiten ejecutar múltiples programas de FBR de manera consecutiva o simultánea. Estos mecanismos ayudan a superar restricciones propias de la forma tradicional en que se estructuran e implementan programas tercerizados de empleo. Así, mediante los fondos de pago por resultados, se puede sortear la presión que suelen enfrentar los funcionarios públicos para ejecutar los recursos en el menor tiempo posible, dentro de una única vigencia fiscal y ceñidos al principio de anualidad. Estos fondos posibilitan la plurianualidad a través de ejecuciones contractuales que trascienden un solo período fiscal, ajustándose a resultados esperados como la retención laboral de 9 o 12 meses posteriores a la intervención. Asimismo, los fondos de pago por resultados facilitan la estructuración conjunta de múltiples proyectos y mecanismos de FBR a partir de una plataforma común de contratación y financiación, lo que puede reducir sustancialmente los costos de diseño, contratación y administración, al tiempo que promueven la confluencia de recursos gubernamentales, multilaterales y privados.

Por lo anterior, estos vehículos financieros pueden facilitar la extensión en el tiempo de aquellas condiciones que resultan favorables para iterar programas de FBR, sin la necesidad de tramitar desde cero, en cada ocasión, los diversos requerimientos contractuales, legales y presupuestales.¹¹ Por lo tanto, si los fondos de pago por resultados se integran adecuadamente dentro de la cultura institucional, podrían representar una oportunidad para la sostenibilidad de los programas de FBR en el ámbito del empleo, con el potencial de contribuir, eventualmente, a la reducción de costos de transacción para el pagador.

11. Así lo reconocen las experiencias iniciales de FBR en la región, como la de Argentina: "En línea con los aprendizajes y avances observados en mercados más desarrollados, una manera de agilizar estos procesos de pago a futuro sería el desarrollo de un marco específico para la contratación por resultados, que permita a las diferentes dependencias de gobierno realizar contrataciones con un esquema de pago por resultado bajo el marco general que opera como "paraguas". Generando, de esta manera, economías de escala en el desarrollo de esta forma de contratación y una valiosa retroalimentación de aprendizajes e implementación de eficiencias en el proceso de contratación e implementación de programas" (Acrux, 2021).



En principio, los fondos de pago por resultados deben tener una estructura fiduciaria que: (i) permita agrupar recursos financieros de diferente naturaleza (públicos, privados y de cooperación internacional) en caso de que se desee combinar fuentes; (ii) cuente con la capacidad de generar demanda por resultados al posibilitar la creación de compromisos de contratación en torno a pagos futuros, condicionados al logro de ciertos resultados sociales aún por obtener;¹² y (iii) provea a los pagadores y/o representantes del Gobierno garantías sobre una gestión de riesgo responsable (Gugelev et al., 2019). Los administradores de los Fondos de Pago por Resultados deben asegurarse de que estas capacidades fundamentales se mantengan a lo largo de la vida del fondo. Adicionalmente, en términos prácticos, estos administradores –ya sea directamente o en colaboración con otros– deben contar con la capacidad de asignar recursos para el pago por resultados, solicitar propuestas de proyectos basadas en resultados, seleccionar proyectos con contratos exitosos y, en última instancia, ejecutar los pagos por el logro de resultados sociales medibles (Outcomes Funds, 2024; GoLab, 2024).¹³ El caso del Fondo LOGRA en Colombia se describe en el Recuadro 4, a continuación.

RECUADRO 4 • EL CASO DEL FONDO LOGRA, COLOMBIA

El Fondo LOGRA fue el primer Fondo de Pago por Resultados de la región centrado en el sector empleo. LOGRA fue creado en Colombia en 2019,¹⁴ con el objetivo de superar una serie de barreras identificadas en los dos primeros BIS implementados en el país de manera individual.¹⁵ El propósito del fondo fue alcanzar ciertos objetivos, los cuales se presentan claramente en el reciente documento de aprendizajes sobre su experiencia y resultados:

12. El Fondo de Pago por Resultados permite así recibir recursos de manera más sistemática, lo que puede utilizarse para generar demanda de resultados y, a su vez, ampliar la financiación basada en resultados.

13. Véase: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomesfunds/#considerations-for-future-outcomes-fund-designs>.

14. La creación de LOGRA tuvo lugar a partir de la colaboración entre Prosperidad Social (entidad gubernamental pionera en la implementación de esquemas de FBR en Colombia) el programa Más Pago por Resultados (antes Sibs.Co), financiado por el laboratorio, el programa financiado por el Laboratorio de Innovación del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab) y la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO), y ejecutado por la Fundación Corona, con el objetivo de contribuir a la generación de evidencia y conocimiento sobre los Bonos de Impacto Social.

15. En Colombia se han desarrollado cuatro BIS, todos en el marco del programa SIBs.CO, y los dos últimos dentro del Fondo LOGRA. Los dos primeros BIS fueron Empleando Futuro y Cali Progresa con Empleo. Para más detalles, véase la sección “Aprendizajes para la creación de un Fondo de Pago por Resultados” en Social Finance y Fundación Empresarios por la Educación (s.f.).



“La creación del Fondo de Pago por Resultados LOGRA se vio motivada por la necesidad de superar las dificultades asociadas a diseñar e implementar mecanismos de FBR de manera independiente. Los objetivos de LOGRA eran reducir los altos costos de transacción en la puesta en marcha de estos mecanismos, promover su escalabilidad e institucionalización y superar las restricciones para comprometer pagos para años posteriores establecidas por la anualidad presupuestal de las entidades públicas. Adicionalmente, se buscó que el Fondo permitiera apalancar y combinar recursos de distintas entidades públicas, la cooperación internacional y entidades privadas para el desarrollo de mecanismos de FBR”. (Instiglio, 2024).

LOGRA contó con recursos de 5,29 millones de dólares¹⁶ y facilitó el desarrollo de dos nuevos BIS en Colombia, así como de los dos primeros CBD lanzados a nivel nacional. Estos cuatro mecanismos estuvieron enfocados en la consecución de empleo para poblaciones vulnerables del país. Por un lado, los dos BIS se estructuraron como Bonos de Innovación en Emergencia (BIE), diseñados para responder con mayor rapidez a los retos del sector empleo tras la pandemia del COVID-19. Estos fueron: BIE CREO Comfama¹⁷ (tercer BIS de Colombia) y el BIE CREO Inversor¹⁸ (cuarto BIS). La selección de estos BIS se realizó mediante convocatorias abiertas, permitiendo así la contratación de múltiples organizaciones en diferentes regiones del país. Por otro lado, el Fondo de Pago por Resultados fue utilizado por Prosperidad Social para diseñar y desarrollar por primera vez dos CBD centrados en el sector laboral: Empléate y Empléate sin Fronteras.¹⁹ Estas iniciativas vincularon a varios operadores con el objetivo de lograr la inserción laboral de las poblaciones más afectadas por la crisis económica y social desencadenada por la pandemia.

16. Véase: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/fund-directory/INDIGO-FUND-0024/>.

17. Desarrollado en la ciudad de Medellín, este BIS permitió la colocación de 1.021 personas en empleo y la retención laboral de 718 personas por al menos tres meses (Instiglio, 2024).

18. Implementado en tres ciudades del país: Bogotá, Medellín y Barranquilla, este BIS logró colocar a 1.924 personas en empleo formal y retener a 1.220 de ellas por al menos tres meses (Instiglio, 2024).

19. Empléate sin Fronteras fue lanzado no por Prosperidad Social en alianza con la Fundación Colombia Incluyente. Este programa, desarrollado entre 2022 y 2023, estuvo dirigido tanto a población colombiana en situación de vulnerabilidad como a migrantes venezolanos y colombianos retornados de Venezuela, con el objetivo de fomentar su empleabilidad (Instiglio, 2024).



4

Desafíos de la FBR en programas de empleo



La FBR en programas de empleo supone desafíos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, desde la ideación hasta la implementación. Los clasificamos, a continuación, según cinco etapas en el ciclo de los proyectos: (i) prediseño; (ii) diseño; (iii) operación; (iv) verificación, monitoreo y evaluación; y (v) sostenibilidad y escalabilidad.

4.1 Prediseño

La FBR supone atender al menos tres desafíos asociados a las prácticas presupuestales. El primero de ellos se desprende del principio de anualidad presupuestal, que aplica en muchos países, y determina que los recursos públicos autorizados para un año fiscal deban ser utilizados en este mismo año. Esto representa un desafío para los proyectos de FBR, ya que los resultados que se busca incentivar en muchos casos se materializan más allá de la vigencia fiscal. En segundo lugar, a través de los linamientos institucionales que incentivan la ejecución del presupuesto en el menor tiempo posible e, incluso, en algunos casos, establecen penalidades por subejecución. Tercero, debido a que la ejecución presupuestaria bajo el modelo de FBR es menos predecible en comparación con el modelo tradicional de pago por insumos, cuya programación resulta mucho más sencilla de anticipar. Bajo el modelo tradicional, por ejemplo, se puede prever con relativa facilidad cuántos beneficiarios asistirán a capacitaciones laborales en un periodo determinado, con base en la población priorizada en ciertas zonas o en datos históricos de atención. Sin embargo, bajo el modelo de FBR, es difícil anticipar cuántos participantes lograrán los resultados esperados ni cuánto tiempo les tomará conseguir empleo.

Existen, también, desafíos conceptuales que se derivan de diferencias intrínsecas entre la FBR y la financiación tradicional de los programas de empleo. La discrepancia temporal entre la prestación de servicios y el logro de resultados, como la colocación o la retención laboral, genera incertidumbre en el diseño de los contratos, especialmente en lo referente a los plazos de ejecución y la estructura de los pagos. Además, la participación de actores no tradicionales en las políticas de empleo, como inversionistas del sector privado, puede aumentar la percepción de complejidad en las opciones contractuales.



4.2 Diseño

El diseño de programas de empleo con FBR implica definir aspectos técnicos que son clave para su efectividad, como la focalización, la distribución del riesgo y la estructura de la intervención.

En lo que respecta a la **focalización**, los programas deben enfocarse en personas con dificultades para acceder a empleos de calidad, siempre que estas barreras puedan ser superadas con la intervención ofrecida. Si no enfrentan obstáculos significativos, no necesitan el programa y su impacto es nulo. Por otro lado, si las barreras son demasiado profundas y requieren intervenciones más complejas, el programa tampoco logra resultados. Una focalización precisa y una clara definición del grupo objetivo son esenciales, ya que permiten diseñar capacitaciones y servicios adecuados a sus necesidades.

La **distribución del riesgo financiero** se refiere a la proporción de riesgo que asumen: (i) los pagadores, en caso de que no se logren los resultados de empleo ni la ejecución de recursos esperada; y (ii) los proveedores de servicios y/o inversionistas, en caso de no alcanzar los resultados que activen los pagos y, por lo tanto, no pueden recuperar los recursos destinados a la intervención. El desafío consiste en lograr que esta distribución equilibre el nivel de riesgo financiero que los pagadores de resultados buscan transferir con el nivel de riesgo que los proveedores de servicios y/o inversionistas están dispuestos a asumir (Webster, 2016). Una asignación de riesgo excesiva sobre los operadores podría reducir el número de participantes, aumentar el costo de los resultados y/o incrementar la probabilidad de incumplimiento del contrato (Banco Mundial, 2017). Por ejemplo, atar la totalidad de los pagos de los proveedores o inversionistas al cumplimiento de metas de colocación y retención es una asignación de riesgo excesiva, ya que, si los resultados no se logran, estos actores podrían enfrentar pérdidas financieras significativa.

Dado que en los programas de FBR los pagos a los proveedores de servicios o inversionistas están parcial o totalmente condicionados al cumplimiento de resultados, esto implica riesgos financieros que pueden materializarse en tres escenarios. Primero, si los pagos por resultados o servicios se realizan en una etapa muy avanzada del programa y los proveedores o inversionistas no pueden cubrir los costos iniciales y operativos. Segundo, si no se logran los resultados acordados y, por lo tanto, no se reciben los pagos suficientes para cubrir los costos de operación. Tercero, si los costos de los resultados fueron subestimados en la fase de diseño y el programa resulta mucho más costoso de lo esperado. En cualquiera de estos casos, pueden surgir problemas de flujo de caja o pérdidas financieras significativas. Por ello, definir una distribución adecuada de estos riesgos es crucial para asegurar la participación de los actores, promover una correcta ejecución y fomentar el logro de resultados.



La distribución del riesgo financiero se determina a partir de las métricas de pago y los precios de los resultados. Las **métricas de pago** constituyen la estructura de pagos fijada por el pagador, estableciendo las condiciones para transferir los pagos a proveedores y/o inversionistas. Estas métricas incluyen: (i) los hitos o metas específicas en empleo que los proveedores deben alcanzar y por los cuales los pagadores están dispuestos a realizar un pago, como la colocación laboral de un participante o la retención en el empleo durante un número determinado de meses; (ii) las proporciones asignadas a cada uno de esos hitos dentro del esquema de pagos; y (iii) el número esperado de beneficiarios que se proyecta alcanzar en cada hito. Para diseñar las métricas de pago, es necesario identificar los hitos clave de la política y evaluar la pertinencia de incorporar diferentes tipos de pagos adicionales a los resultados, como tarifas administrativas y pagos por servicios (OCDE, 2023). El desafío radica en definir métricas de pago adecuadas al contexto país, que sean exigentes pero alcanzables, financieramente sostenibles y que generen incentivos efectivos para la consecución de resultados.

Por otro lado, los **precios de los resultados** corresponden al valor que el pagador asigna a cada una de las métricas de pago. Por ejemplo, el precio que se pagará por participante colocado, o retenido en el empleo por un tiempo determinado. La determinación de los precios de los resultados requiere disponer, al menos, de información indicativa sobre los costos asociados a la colocación y retención laboral. Sin embargo, en las PAML tradicionales existe una baja disponibilidad de información sobre los costos de insumos y servicios (Levy-Yeyati et al., 2019), los datos disponibles no suelen estar desagregados por participante y, en muchos casos, no se cuenta con registros detallados de resultados (OCDE, 2023). Esto dificulta la fijación de precios y subraya la necesidad de dotarse de capacidad técnica para desarrollar e implementar metodologías adecuadas para su estimación.

Asimismo, la FBR permite la incorporación de **precios diferenciales** para mejorar la empleabilidad de personas con mayores barreras de acceso al mercado laboral, como son, por ejemplo, las mujeres, los jóvenes en situación de vulnerabilidad y las personas con discapacidad. Estos precios buscan incentivar a los proveedores de servicios a ofrecer atención especializada a quienes enfrentan mayores dificultades para conseguir empleo o, en su defecto, garantizar que atiendan a todos los participantes, incluidos aquellos con menor probabilidad de colocación. No obstante, definir precios adecuados para esta población específica conlleva desafíos en términos de disponibilidad de información y en la estimación del incentivo óptimo para los proveedores. Además, si se utiliza un esquema muy complejo, se puede generar cargas administrativas adicionales que, de no gestionarse adecuadamente, podrían limitar el impacto del mecanismo. Una estructura de precios muy compleja puede quitarle claridad, y, por tanto, fuerza a los incentivos que la FBR pretende generar entre los prestadores de servicios.



Por otro lado, el diseño del esquema de intervención de un programa de empleo que use esquemas de FBR requiere balancear dos objetivos que pueden parecer ser divergentes: **la flexibilidad de la intervención y la garantía de servicios mínimos**. La flexibilidad permite ajustar los servicios según las necesidades del buscador de empleo y los requerimientos de la vacante, lo que, como se mencionó anteriormente, aumenta la efectividad de los programas de empleo. Sin embargo, en algunos casos, los pagadores pueden requerir la incorporación de estándares mínimos de servicio para garantizar la calidad del programa y asegurar que todos los participantes reciban algún tipo de apoyo. Esto, aunque puede mejorar la calidad, también incrementa los costos del programa y reduce su flexibilidad. Así, el desafío consiste en evaluar los beneficios y limitaciones de exigir servicios mínimos para establecer un esquema de intervención que equilibre las necesidades del pagador con las ventajas de la FBR, garantizando tanto la eficiencia como la efectividad de los programas de empleo.

4.3 Operación

La operación de los programas de FBR en el ámbito del empleo conlleva desafíos en términos de la capacidad técnica, de gestión y financiera de los operadores. El enfoque en resultados implica la necesidad de incorporar una serie de prácticas y actividades que pueden resultar novedosas para los prestadores de servicios, como la recolección sistemática de información durante la intervención y el monitoreo de los beneficiarios en la etapa posterior a la colocación. Esto requiere conocimiento técnico sobre el funcionamiento de la FBR, capacidad de gestión administrativa para manejar la carga documental que conlleva la verificación y el monitoreo del modelo (como la formalización de convenios o el desarrollo de sistemas de información) y una estructura financiera que permita operar con pagos condicionados al cumplimiento de resultados.

Adicionalmente, la ejecución de programas de FBR en el ámbito del empleo puede generar incentivos perversos en el comportamiento de los proveedores, lo que puede limitar el impacto de las iniciativas. Algunos de estos incluyen ignorar actividades operativas que no tienen un pago asignado, reducir la motivación intrínseca de los proveedores de servicios²⁰ y llevar a cabo prácticas de **gaming** (Banco Mundial, 2017). El *gaming* se refiere a acciones que los proveedores de servicios implementan para manipular o distorsionar la medición de resultados con el objetivo de maximizar sus pagos. Dos de los riesgos más destacados de *gaming* en el desarrollo de programas de FBR son el *descreme* y el *parqueo* (Finn, 2009).

20. La motivación intrínseca se refiere al impulso interno por alcanzar un objetivo debido al interés o satisfacción personal de lograrlo, sin necesidad de recibir una recompensa externa.



El **descreme** o *cherry picking*²¹ consiste en la selección estratégica de beneficiarios con mayor probabilidad de emplearse (por ejemplo, aquellos con un nivel educativo más alto o mayor experiencia laboral) para ser atendidos en el marco del programa. En este caso, los operadores priorizan la prestación de servicios a este grupo y excluyen a buscadores de empleo con mayores barreras de inserción en el mercado laboral, ya que estos últimos representan una mayor dificultad para alcanzar resultados como la colocación y la retención, que determinan los pagos en la FBR. El descreme se convierte en un riesgo inminente cuando: (i) el número de personas elegibles para el programa supera el número de cupos disponibles; (ii) existe diversidad en los perfiles de la población objetivo; y (iii) los proveedores de servicios tienen la potestad de seleccionar a los beneficiarios a quienes prestarán el servicio.

En la misma línea, el *parqueo* se refiere a la suspensión temporal o el retraso en la prestación de servicios a quienes, a pesar de cumplir con los criterios de elegibilidad, son considerados con menor probabilidad de emplearse y, por lo tanto, requieren una intervención más compleja. A diferencia del *descreme*, el *parqueo* no implica la exclusión de participantes, sino la decisión de no priorizar su atención en una o varias etapas del esquema de intervención, o de atenderlos únicamente mediante servicios básicos (SIBs.CO, glosario, 2020) o de menor calidad (Stephan, 2024). El riesgo de *parqueo* puede surgir especialmente cuando: (i) existen participantes que están muy alejados de los resultados de empleo establecidos, por lo que (ii) requieren un mayor nivel de apoyo dentro de la intervención, y (iii) su atención resulta más costosa en comparación con otros beneficiarios del grupo poblacional focalizado (Finn, 2009).

4.4 Verificación, monitoreo y evaluación

Los programas de empleo basados en FBR promueven la consolidación de esquemas de verificación, monitoreo y evaluación.

Los procesos de **verificación de elegibilidad y resultados** son fundamentales para el cumplimiento de metas y el pago de resultados. En su implementación, es necesario considerar tres factores: (i) la capacidad de la entidad contratante para garantizar el acceso a información oportuna; (ii) las limitaciones que enfrentan las organizaciones para procesar la información, como la insuficiencia de recurso humano o la dificultad para realizar cruces de bases de datos;

21. *Selección de cerezas*, en español; concepto que hace referencia al comportamiento de elegir a la medida; en este contexto: la población objetivo.



y (iii) la calidad y confiabilidad de las fuentes de información utilizadas para la verificación. Por ejemplo, las bases de datos administrativas con registros de trabajadores cotizantes a la seguridad social son una fuente idónea para verificar la inserción y retención en el empleo formal de los beneficiarios. En principio, estas bases deberían estar accesibles para las autoridades gubernamentales a través de convenios de intercambios de información confidencial, a un costo mínimo. Sin embargo, en varios países de la región este no es el caso y existen restricciones al acceso a esta información y/o limitaciones en la calidad de los datos. Por ejemplo, en Colombia, las entidades estatales que han ejecutado programas de FPR han podido acceder a esta información según criterios discrecionales de las autoridades en ejercicio. Además, en muchos casos, la información se obtiene con retraso, impidiendo su uso como un recurso confiable para esquemas de FBR. Esto, por supuesto, ha encarecido significativamente la implementación.

Los procesos de **monitoreo** son fundamentales para orientar la operación hacia el cumplimiento de resultados, pero enfrentan desafíos relacionados con la carga administrativa que generan. Se deben solicitar reportes sobre indicadores de desempeño sencillos, que faciliten el seguimiento efectivo de los participantes y la consecución de resultados, evitando cargas administrativas excesivas que desvíen tiempo y recursos del trabajo directo con los participantes.

Como en cualquier política de empleo, la **evaluación** es esencial. La FBR no garantiza por sí sola que los programas tengan el impacto deseado. Como se mencionó anteriormente, la FBR genera condiciones que contribuyen a que se logren los resultados, pero no los asegura. Por ello, al igual que con cualquier intervención en el ámbito del empleo, es fundamental evaluar. Por ello, es importante sortear desafíos en la gestión de conocimiento, ya que en la mayoría de los países de la región no existe una cultura de evaluación en el sector trabajo. Es fundamental promover una agenda de aprendizaje alineada con las necesidades de la FBR y las políticas de empleo. Por ejemplo, el reporte de información sobre insumos y servicios es clave para comprender los mecanismos a través de los cuales los programas generan impacto. No obstante, garantizar la recolección de estos datos representa uno de los mayores retos para las entidades contratantes, ya que muchos proveedores centran su atención en reportar únicamente los resultados que determinan sus pagos, dejando de lado la documentación de los insumos y servicios utilizados. Además, las actividades de transferencia y difusión de resultados pueden no ser una prioridad para las entidades contratantes, lo que limita la incidencia de los hallazgos y lecciones aprendidas en el diseño y mejora de los programas, así como en la formulación de políticas de empleo más efectivas.



4.5 Sostenibilidad y escalabilidad

En la región, los programas de empleo financiados por resultados suelen operar a una escala menor que los programas tradicionales financiados por actividades. En Colombia, por ejemplo, los cuatro BIS ejecutados beneficiaron entre 900 y 1.600 personas, mientras que el BIS de Argentina atendió a 1.000 beneficiarios. Ampliar el número de participantes, y con ello el impacto de estos programas, implica enfrentar varios desafíos.

Por un lado, como se señaló anteriormente, la FBR reduce la previsibilidad en la ejecución presupuestaria. En programas de gran escala y costos significativos, esta falta de previsibilidad puede resultar prohibitiva. Por otro lado, una mayor escala demanda de una masa crítica de proveedores de servicios con la capacidad operativa para gestionar por resultados, lo que implica cambios en sus estructuras internas de gestión y rendición de cuentas. Como se evidenció en el CBD impulsado por el Gobierno de Bogotá, que tuvo como meta 28.000 colocaciones, identificar una oferta suficiente de operadores con estas capacidades no siempre es sencillo. Cuando aumenta la escala también crecen los desafíos de las autoridades contratantes, ya que la gestión contractual y el monitoreo de resultados a gran escala suelen requerir recursos legales y sistemas de información que no siempre están disponibles.

Como se analizará en la siguiente sección, algunos países han implementado estrategias para abordar los desafíos en la gestión presupuestal. Por ejemplo, los fondos de pago por resultados, implementados en diferentes países, permiten extender la ejecución más allá de la vigencia presupuestaria. Asimismo, existen preacuerdos con autoridades de hacienda que autorizan ejecuciones multianuales, como el recientemente implementado por el gobierno de Bogotá.

En la agenda hacia la escalabilidad y sostenibilidad, los espacios de construcción de capacidades y gestión del conocimiento son fundamentales. Como se ha mencionado, existen especificidades técnicas y normativas que requieren una gestión eficiente del conocimiento. A nivel internacional, foros como el Outcomes Finance Alliance han cumplido este rol al generar espacios de intercambio de conocimientos y buenas prácticas. En el Reino Unido, los fondos de pago por resultados son instrumentos que centralizan conocimientos sobre gestión, diseño, administración, contratación y supervisión, reduciendo los costos de distintas iniciativas.

A nivel nacional, en Colombia destaca el papel clave de Más Pago por Resultados, un programa ejecutado por la Fundación Corona y financiado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO) y BID Lab. Además de diseminar y promover el FPR, este programa asigna recursos para fortalecer capacidades en actores clave, como entidades públicas



nacionales y subnacionales, inversionistas de impacto y prestadores de servicios. También impulsa cambios normativos mediante el diálogo técnico con autoridades gubernamentales y genera un acervo documental con evaluaciones y lecciones aprendidas. Gracias a estos esfuerzos, Colombia ha ampliado su ecosistema de actores con conocimiento y experiencia en la materia. Ahora, si bien esta experiencia de Colombia ha sido valiosa, no es la única forma de avanzar. Lo esencial es garantizar la existencia de espacios que faciliten la gestión del conocimiento y su continuidad.



5

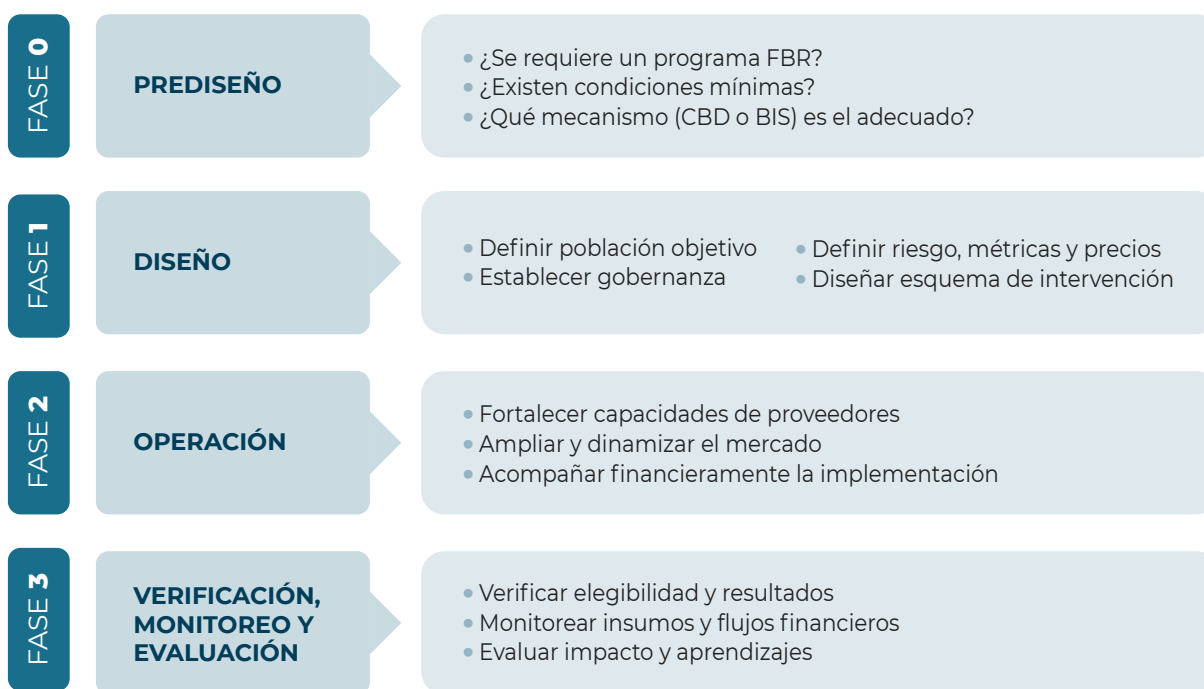
Guía práctica para el diseño e implementación de programas de empleo que usen mecanismos de FBR



El objetivo de esta guía es orientar a los hacedores de políticas de los gobiernos de América Latina y el Caribe en el desarrollo adecuado de programas de FBR en el ámbito del empleo. La guía se estructura en cuatro fases (véase el Gráfico 3):

- **Fase 0:** las tres decisiones del prediseño.
- **Fase 1:** los cuatro componentes del diseño.
- **Fase 2:** consideraciones de la operación.
- **Fase 3:** elementos de la verificación, el monitoreo y la evaluación.

GRÁFICO 3 • HOJA DE RUTA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE EMPLEO CON FBR



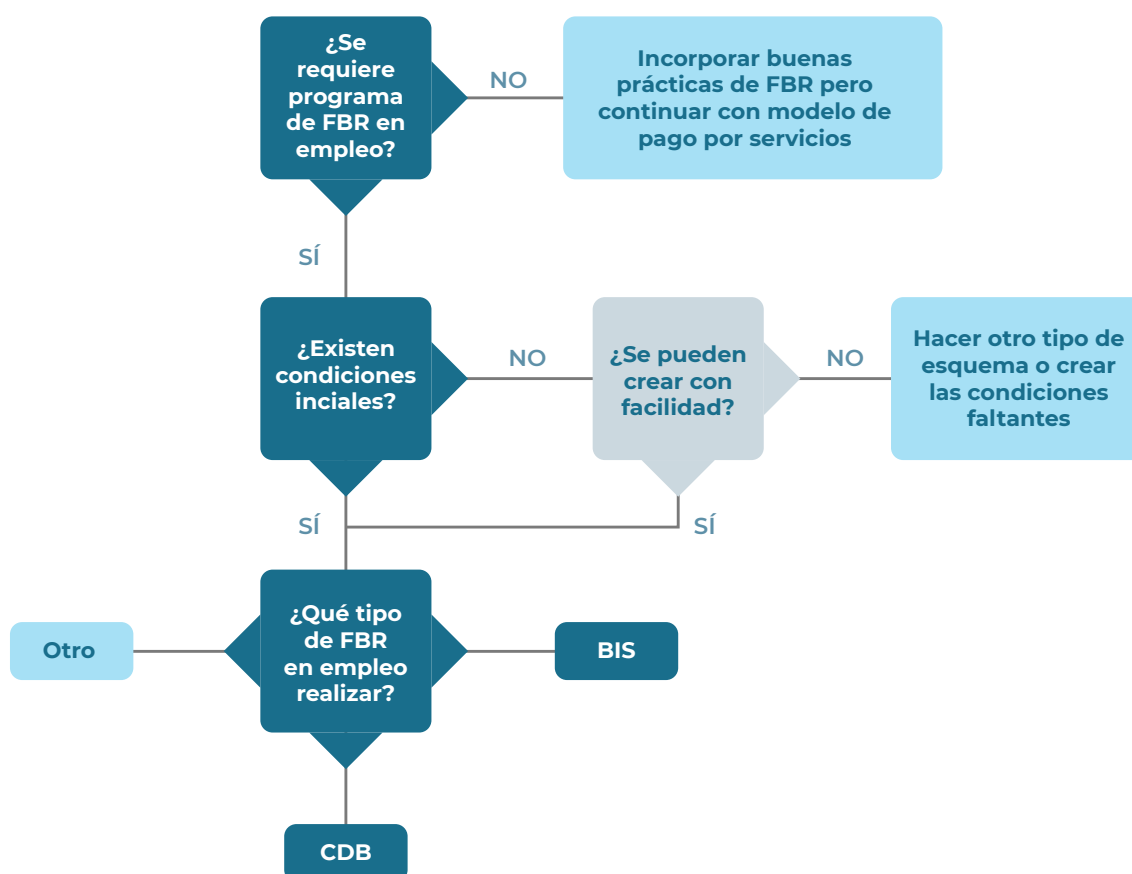
Fuente: Elaboración propia.



5.1 Fase 0: las tres decisiones del prediseño

Antes de diseñar un programa de FBR en el ámbito del empleo, el pagador debe tomar tres decisiones secuenciales clave. Estas decisiones, resumidas en el Gráfico 4, permiten determinar si el modelo es adecuado para el contexto, si existen las condiciones mínimas necesarias para su implementación y cuál es el instrumento más apropiado a desarrollar.

GRÁFICO 4 • FLUJOGRAMA DE DECISIÓN DEL PREDISEÑO DE UN PROGRAMA DE FBR EN EMPLEO



Fuente: Elaboración propia.



5.1.1 ¿Se requiere un programa de empleo bajo el modelo de FBR?

La primera decisión consiste en **evaluar si la implementación de un programa de FBR es pertinente en el contexto específico**. Este modelo resulta particularmente valioso cuando: (i) un mejor desempeño de los proveedores de servicios de empleo podría generar mejores resultados sociales; (ii) existe cierto margen para que los proveedores adapten la prestación de servicios con el fin de mejorar su efectividad; y (iii) es posible transferir parte del riesgo del logro de resultados a los proveedores o inversionistas, como ocurre en el caso de los Bonos de Impacto Social (BIS). Cuando estas condiciones se cumplen, la FBR puede representar una estrategia eficaz para fortalecer la política de empleo.

Por el contrario, puede no ser necesario adoptar el modelo de FBR —y bastaría con incorporar algunas de sus buenas prácticas, como los mecanismos de monitoreo y verificación— en contextos donde: (i) los servicios no admiten adaptaciones relevantes por parte de los proveedores; (ii) los proveedores y/o inversionistas no están dispuestos a asumir los riesgos asociados a los resultados; o (iii) existe un mercado de prestadores con capacidades muy limitadas, cuya efectividad difícilmente mejoraría mediante incentivos financieros. En estos casos, podría ser preferible optar por esquemas de contratación más tradicionales, complementados con prácticas de gestión orientadas a resultados.

5.1.2 ¿Existen las condiciones mínimas para iniciar el programa?

Una vez tomada la decisión de avanzar con un esquema de FBR, el segundo paso consiste en **evaluar si existen las condiciones mínimas para iniciar el programa**, e identificar aquellas que podrían requerir fortalecimiento, ya sea antes o durante la implementación. Para esta evaluación, se pueden considerar cuatro dimensiones clave:

1. Capacidad del pagador. El éxito de un programa de FBR depende, en gran medida, de que el pagador cuente con: (i) recurso humano suficiente y calificado para liderar los procesos asociados al programa; (ii) capacidad de seguimiento técnico, legal y financiero a la gestión de los proveedores; y (iii) mecanismos para verificar la elegibilidad de los beneficiarios y el cumplimiento de resultados, ya sea a través de equipos internos o mediante servicios contratados, con los recursos necesarios para ello.



2. Marco legal, presupuestal y contractual. Es importante que el **entorno normativo** y operativo permita implementar un programa de FBR de manera adecuada. Esto implica: (i) contar con la posibilidad de comprometer y ejecutar recursos de forma plurianual, en caso de que los resultados se alcancen más allá del año fiscal vigente; y (ii) disponer de marcos contractuales que habiliten esquemas de pago por resultados y la participación de actores no tradicionales, como inversionistas privados o intermediarios.

Por ejemplo, el programa argentino *Proyecta tu Futuro* operó bajo un esquema de presupuesto plurianual que permitió evitar las penalizaciones por subejecución presupuestaria. Este precedente fue posible porque ya existían contratos gubernamentales que no estaban limitados a una sola anualidad. Lo innovador del caso fue que el Gobierno, como único pagador, asignó recursos para pagos plurianuales y aceptó que estos no necesariamente serían ejecutados en su totalidad dentro del mismo ejercicio fiscal. En otras palabras, se reconoció el principio de eficiencia como eje rector, privilegiando el pago solo por los resultados efectivamente alcanzados (Acrux, 2021).

En una línea similar, el Comité Distrital de Pago por Resultados en Bogotá, Colombia, ha sido una instancia clave para promover la implementación estratégica y sostenible del modelo FBR en diversos sectores. Este comité permite ejecutar proyectos con una duración de hasta 18 meses, superando así el límite tradicional de anualidad. Esto es posible gracias a la autorización previa de la Secretaría de Hacienda para proyectos FBR que requieren más de un año de ejecución, eliminando a su vez la penalización por subejecución presupuestal anual (MAS Pago por Resultados, 2025). Y en el caso de algunos de los BIS que se hicieron en Colombia en el marco del proyecto Más pago por resultados (antes SIBS.CO), la cofinanciación de la cooperación internacional permitió sortear los desafíos de la anualidad presupuestal. Los recursos públicos, del Departamento de Prosperidad Social, fueron utilizados para financiar los costos iniciales del proyecto mientras que los recursos del Gobierno de Suiza, administrados por el BID Lab, se utilizaron para financiar los resultados que superaban la vigencia. Se trató de una estrategia efectiva que, sin embargo, solo es viable en el marco de proyectos cofinanciados con cooperación internacional, lo que limita su sostenibilidad.

A fin de respaldar el marco legal que habilita este tipo de intervenciones, los gobiernos pueden adoptar distintas medidas. Entre las más importantes se encuentran:

- Desarrollar instrumentos de planeación que sustenten jurídicamente la FBR, como documentos de política pública (por ejemplo, el CONPES 4067 de Colombia), acuerdos interinstitucionales, normativas administrativas, resoluciones y conceptos jurídicos que



definan procedimientos, metodologías y criterios técnicos. Algunos ejemplos destacados incluyen: la Ley General de Contratación Pública de Costa Rica (2022), que introduce la posibilidad de pagos por resultados bajo principios de eficacia y eficiencia; y el Plan Distrital de Desarrollo y el Decreto 442 de 2024 en Bogotá, que reglamenta el Mecanismo y el Comité Distrital de Pago por Resultados.

- Fomentar la apropiación institucional de estos instrumentos, no solo entre entidades gubernamentales, sino también entre los actores del ecosistema de FBR.
- Promover espacios de orientación técnica y jurídica para los actores interesados en participar en procesos de FBR, aprovechando aprendizajes de experiencias nacionales e internacionales previas.

En cuanto al **marco presupuestal**, también existen medidas que permiten sortear la rigidez de los sistemas tradicionales. Una opción es recurrir a pagadores de resultados no gubernamentales —como organismos multilaterales o fundaciones—, los cuales suelen contar con marcos presupuestales más flexibles. Otra alternativa es la creación de vehículos de financiación que no estén sujetos al presupuesto general, como fideicomisos, patrimonios autónomos o fondos específicos enmarcados dentro de programas más amplios o fondos sombrilla.

Varios países han explorado con éxito este tipo de esquemas. En Costa Rica y Colombia, se conformaron fondos públicos especialmente diseñados. En Uruguay, se ha utilizado un fideicomiso como vehículo de ejecución.

Por último, en el **plano contractual**, también se requiere avanzar en medidas que faciliten la implementación del modelo. Algunas recomendaciones son: (i) diseñar y socializar contratos tipo que orienten a los equipos técnicos sobre cómo gestionar los tiempos, las etapas de ejecución y la participación de actores no tradicionales en el modelo; o (ii) incorporar a expertos en contratación pública que puedan acompañar y asesorar a las entidades responsables del proceso. Esta estrategia ha sido especialmente útil en Costa Rica, donde la asesoría jurídica especializada ha resultado clave para viabilizar los procesos.

3. Capacidad de un mercado de proveedores. La viabilidad de un programa de FBR en el ámbito del empleo también depende de la existencia de un mercado de proveedores con capacidades suficientes para participar en este tipo de esquemas. Para ello, es necesario: (i) analizar si los prestadores de servicios cuentan con la capacidad técnica, operativa y financiera para ofrecer una atención de calidad a la población objetivo; (ii) asumir el riesgo financiero que implica el modelo; y (iii) desarrollar sus propios mecanismos de gestión del desempeño.



Idealmente, este análisis debe sustentarse en un estudio de mercado realizado antes del inicio del programa. Si dicho estudio no existe, conviene desarrollarlo en una fase temprana del proceso. Entre los elementos a considerar, destaca en primer lugar la necesidad de que el pagador defina **criterios mínimos** para la participación de los proveedores, que garanticen una **capacidad técnica, operativa y financiera** adecuada. Estos criterios pueden incluir, por ejemplo, años de experiencia en servicios de empleo o el nivel de activos financieros de la organización. En todo caso, estas capacidades mínimas pueden reforzarse progresivamente durante la ejecución, a medida que los proveedores consolidan sus sistemas de monitoreo o ajustan sus intervenciones para atender a poblaciones con mayores barreras de acceso al mercado laboral.

En segundo lugar, la **disposición de los proveedores para participar** también debe analizarse con atención. Incluso si tienen la capacidad mínima requerida, algunos podrían considerar que su participación no resulta financieramente viable, o podrían desconocer los desafíos operativos que conlleva un programa de FBR, como la necesidad de recolectar y procesar información detallada. Por esta razón, especialmente en contextos donde el modelo es incipiente, es recomendable invertir en jornadas de capacitación y sensibilización para los proveedores, en las que se expliquen el valor agregado del enfoque, sus diferencias con respecto a los modelos tradicionales y la evidencia que respalda su efectividad.

En Colombia, por ejemplo, los dos primeros bonos de impacto social incluyeron estrategias de formación para los proveedores potenciales, mediante espacios de capacitación, generación de confianza y preparación en torno a las implicaciones contractuales y financieras del modelo. En Costa Rica, también se realizaron dos sesiones informativas. La primera, titulada “Introducción al Financiamiento por Resultados (FpR) y su valor agregado en programas de empleo en Costa Rica”, convocó a 81 centros de formación y abordó temas como los desafíos estructurales de los programas de empleo, los beneficios del FpR, y su potencial para mejorar resultados. La segunda sesión se realizó durante el proceso de contratación pública y contó con la asistencia de 75 centros. En ella se presentó el modelo de intervención y se explicaron las bases del proceso licitatorio. Como resultado de estas acciones, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) recibió 40 ofertas de 20 proveedores distintos.

Más allá de los incentivos financieros, también deben reconocerse otros factores que pueden motivar la participación de los proveedores. Entre ellos se encuentran el reconocimiento reputacional asociado a la implementación de un modelo innovador, la satisfacción de contribuir a objetivos sociales significativos y la posibilidad de renovar el contrato en fases posteriores del programa si el desempeño ha sido satisfactorio. Un ejemplo se encuentra en el BIS Proyecta tu Futuro, en Argentina, donde el compromiso colectivo entre proveedores



e inversionistas se convirtió en un factor clave para la ejecución del programa, superando incluso los incentivos económicos como principal motor de participación. Algo similar sucedió en el caso del programa del BID Lab Mas Pago por Resultados (antes Sibs.Co) , que convoca a actores de la banca multilateral, inversionistas de impacto, actores de la sociedad civil y autoridades públicas.

Finalmente, es importante **analizar el tamaño y la madurez del mercado de proveedores**. Puede tratarse de un ecosistema diverso, con múltiples actores, o de un mercado incipiente, en el que sólo unos pocos proveedores cuentan con las capacidades necesarias para atender la demanda. En este sentido, la experiencia regional muestra distintos escenarios. El reciente BIS de Uruguay, por ejemplo, se ejecuta con un único proveedor; el primer contrato basado en desempeño en Costa Rica involucra a tres; el BIS de Argentina trabajó con cinco; y el CBD Bogotá Trabaja PpR se implementó con nueve proveedores. Estos casos demuestran que el modelo FBR puede adaptarse tanto a mercados consolidados como a entornos en los que la oferta de servicios aún se encuentra en construcción, sin que ello comprometa necesariamente la efectividad del programa.

4. Acceso a información clave. Una condición crítica para el diseño e implementación de programas de FBR en el ámbito del empleo es la disponibilidad de información relevante y confiable. Esta información debe permitir comprender el funcionamiento del mercado de trabajo, caracterizar a la población objetivo y evaluar la capacidad operativa de los proveedores. También es indispensable para definir los resultados esperados, establecer las métricas de pago y verificar el cumplimiento de las metas.

Entre los datos más relevantes se encuentran: (i) antecedentes sobre el desempeño de los proveedores de servicios en programas similares; (ii) información sobre el costo de la provisión de servicios, incluyendo tanto los insumos como los procesos operativos; (iii) datos actualizados sobre las características del mercado laboral y de la población objetivo; y (iv) registros administrativos o bases de datos que puedan utilizarse para verificar los resultados del programa.

Es importante distinguir entre la información que debe estar disponible antes del diseño del programa y aquella que puede robustecerse progresivamente durante la ejecución. Por ejemplo, conocer el desempeño previo de los proveedores resulta clave para definir metas realistas y fijar hitos alcanzables. De igual modo, aunque la información sobre costos históricos es fundamental para definir precios adecuados, estos pueden refinarse a medida que se avanza en la implementación y se recoge evidencia adicional sobre los costos reales de intervención.



En cuanto a la verificación de resultados, lo ideal sería contar desde el inicio con registros administrativos oficiales, actualizados y accesibles. Sin embargo, esto no siempre es posible en los contextos de América Latina y el Caribe. En estos casos, puede considerarse una estrategia gradual, que combine el fortalecimiento institucional con la negociación de accesos a fuentes de información relevantes. Entre estas estrategias se incluyen la firma de convenios interadministrativos, la implementación de sistemas interoperables o el uso de fuentes alternativas, como encuestas propias, pruebas de habilidades o certificados de competencias emitidos por terceros.

En definitiva, los cuatro grupos de condiciones mínimas descritos —capacidad del pagador, marco legal y presupuestal, capacidad del mercado de proveedores, y existencia de datos clave— deben evaluarse cuidadosamente antes del inicio del programa. Una vez identificadas, es necesario clasificarlas según su grado de madurez: algunas podrán estar plenamente disponibles desde el inicio, mientras que otras podrían desarrollarse de forma progresiva a lo largo de la intervención. Solo cuando la mayoría de las condiciones se ubiquen en los cuadrantes que permiten la acción inmediata o la construcción en paralelo, es viable avanzar hacia el diseño y puesta en marcha de un programa de FBR en el ámbito del empleo.

5.1.3 ¿Qué mecanismo de FBR se debe desarrollar?

Una vez definido que el modelo de FBR es adecuado para mejorar la efectividad de las políticas de empleo, y que se cuenta con las condiciones mínimas y el interés institucional para implementarlo, el siguiente paso es **seleccionar el mecanismo más adecuado**. Los dos mecanismos más comunes en este ámbito son el Contrato Basado en Desempeño (CBD) y el Bono de Impacto Social (BIS). Ambos difieren en el origen de los recursos financieros, el nivel de complejidad del modelo y la distribución de los riesgos entre los actores involucrados (Fundación Corona, 2020).

En cuanto al **origen de los recursos financieros**, los CBD son más apropiados cuando los proveedores de servicios cuentan con la capacidad de financiar la operación con recursos propios, acceder a préstamos bancarios o gestionar donaciones de terceros. Por el contrario, los BIS son preferibles cuando los proveedores no pueden financiar la intervención, y se requiere la participación de inversionistas que aporten el capital de trabajo inicial a cambio de un retorno financiero. Además, los BIS son recomendables cuando existe interés en canalizar recursos de inversión de impacto y en construir alianzas público-privadas para programas sociales.



En lo relativo a la **asignación del riesgo**, el CBD es más adecuado cuando el pagador solo puede transferir una parte del riesgo de no alcanzar los resultados esperados. Al no incluir inversionistas, el riesgo recae directamente sobre los proveedores, quienes pueden tener incentivos más limitados para operar con un enfoque completamente orientado a resultados. Por esta razón, en los CBD los pagos pueden estar parcialmente ligados a la provisión de servicios, además del logro de resultados. En cambio, el BIS permite transferir un mayor nivel de riesgo a actores privados, dado que los inversionistas suelen contar con mayor tolerancia al riesgo y mayor capacidad financiera. Esto posibilita que una parte sustancial —e incluso la totalidad— de los pagos esté atada al cumplimiento efectivo de los resultados.

El **nivel de complejidad del diseño e implementación** también varía entre ambos modelos. Los CBD tienden a ser más simples, ya que involucran únicamente a pagadores y proveedores, facilitando la coordinación y las dinámicas de colaboración. En cambio, los BIS suelen requerir una estructura más compleja que incluye inversionistas —y a veces intermediarios— que asumen roles adicionales como la administración del capital, la coordinación entre actores o la intermediación técnica. De ahí que, por lo general, los BIS sean proyectos de pequeña escala, con un número limitado de participantes.

Aunque en contextos iniciales puede parecer más sencillo estructurar un CBD debido a su menor complejidad, la experiencia internacional muestra que es posible lanzar programas exitosos bajo la modalidad de BIS desde el inicio. Tal es el caso de Argentina y Colombia, donde los primeros mecanismos de FBR implementados fueron precisamente BIS. No obstante, la elección del mecanismo también dependerá de otros factores clave como la estabilidad política, la continuidad de los equipos técnicos, y la capacidad institucional para gestionar y transferir conocimiento entre actores.

Una vez seleccionado el mecanismo más adecuado (CBD o BIS) se recomienda iniciar con un piloto. Este enfoque permite probar el modelo en condiciones controladas, con un número reducido de beneficiarios y una intervención acotada en su complejidad. El piloto ofrece la oportunidad de identificar posibles ajustes en las métricas de pago, en la estructura de incentivos, en los esquemas de verificación y en la coordinación entre actores, antes de escalar el modelo a un programa de mayor envergadura.



5.2 Fase 1: los cuatro componentes del diseño

Una vez definido el mecanismo a desarrollar (ya sea un contrato basado en desempeño o un bono de impacto social), el siguiente paso es diseñar el programa considerando cuatro componentes clave: (i) la población objetivo; (ii) la gobernanza del programa; (iii) la distribución del riesgo; y (iv) el esquema de la intervención.

5.2.1 Componente 1: población objetivo



Una vez determinado el objetivo de política, la población focalizada y el número estimado de beneficiarios, es fundamental establecer criterios claros de elegibilidad para su participación. Estos criterios no solo permiten definir con precisión a quiénes se orientará la intervención, sino que también constituyen una herramienta esencial para mitigar los riesgos de descreme y parqueo.

En términos generales, los programas de empleo basados en resultados suelen dirigirse a personas con barreras significativas para acceder al mercado laboral. Esta focalización ayuda a garantizar que los beneficiarios con mayores dificultades no sean excluidos o postergados, y que el programa se centre en aquellos que más lo necesitan. Incluso en los casos en que se presenten prácticas de selección estratégica por parte de los operadores, el impacto sería menor si todos los elegibles comparten características similares de vulnerabilidad. Por ello, una estrategia útil es establecer criterios de elegibilidad lo suficientemente específicos como para conformar un grupo de intervención homogéneo. Esto dificulta la identificación de “casos más fáciles” dentro del universo de beneficiarios y, por lo tanto, reduce los incentivos para el descreme y el parqueo. Además, una población más homogénea permite estructurar intervenciones más coherentes, adaptadas a barreras comunes.

En la práctica, los programas pueden orientarse a personas que cumplan simultáneamente con varias condiciones. Por ejemplo, podrían dirigirse a personas dentro de un cierto rango de edad —como jóvenes mayores de edad o personas mayores de 40 años— que no hayan tenido



empleo formal durante un período determinado.²² También podrían focalizarse en quienes, además de estar desempleados, se encuentren en situación de vulnerabilidad o pobreza, identificados mediante registros administrativos oficiales. Finalmente, los criterios pueden incorporar dimensiones adicionales que refuercen la homogeneidad del grupo, como la pertenencia a determinados colectivos, por ejemplo, jóvenes pertenecientes a grupos étnicos específicos, mujeres cabeza de hogar o personas con discapacidad. La combinación de estas variables permite adaptar la intervención y asegurar que los servicios ofrecidos respondan efectivamente a las necesidades de la población objetivo.

5.2.2 Componente 2: gobernanza del mecanismo

La gobernanza del mecanismo de FBR requiere identificar con claridad todos los actores involucrados y definir sus roles, responsabilidades y funciones operativas. Esta estructuración es clave para garantizar la alineación de incentivos entre las partes, así como una coordinación efectiva a lo largo de la implementación.

Una vez identificados los actores clave —como el pagador, los proveedores de servicios, posibles inversionistas, intermediarios y entidades verificadoras— es necesario precisar quién será responsable de determinadas actividades críticas para el funcionamiento del programa. Entre estas se encuentran, por ejemplo, la verificación de la elegibilidad de los participantes, la administración de los recursos y los desembolsos, la verificación de resultados, la gestión del desempeño, y la solicitud de los pagos por hitos o resultados. Esta definición anticipada de funciones reduce el riesgo de superposiciones, vacíos de responsabilidad o conflictos operativos durante la ejecución.

Además, es recomendable establecer instancias formales de gobernanza que faciliten la toma de decisiones, el seguimiento técnico y operativo, y la resolución de posibles obstáculos. Estas instancias deben tener un propósito claramente definido, integrar a los actores estratégicos pertinentes y funcionar con una periodicidad previamente acordada. Por ejemplo, un comité técnico puede encargarse de la supervisión general del programa y de las decisiones estratégicas, incluyendo a representantes de los pagadores y, en el caso de los BIS, a los inversionistas. Por su parte, un comité operativo puede asumir el seguimiento continuo de la prestación de

22. Para definir este requisito de desempleo previo se recomienda establecer un número de meses en cualquier caso superior al tiempo que implica el rezago de los registros administrativos donde se evidencia el estado de cada persona en relación con el mercado laboral.



los servicios y del cumplimiento de los hitos pactados, incluyendo a los proveedores de servicios y, si aplica, al intermediario. Finalmente, puede establecerse un comité específico para la resolución de problemas, orientado a identificar y abordar oportunamente los desafíos operativos que puedan afectar el logro de resultados.

La claridad en la gobernanza es especialmente relevante en mecanismos complejos, como los BIS, donde confluyen actores de naturaleza diversa con intereses distintos. En este contexto, contar con estructuras de gobernanza sólidas no solo mejora la implementación del programa, sino que también genera confianza entre los participantes y facilita la toma de decisiones.

5.2.3 Componente 3: distribución de riesgo

La distribución de un riesgo financiero en un programa de FBR en el ámbito del empleo determina cuánto riesgo asumen los distintos actores: por un lado, los pagadores, en caso de que no se alcancen los resultados esperados ni se logre la ejecución prevista de recursos; por otro, los proveedores de servicios y/o inversionistas, en caso de que no se obtengan los resultados que activan los pagos y no logren recuperar la inversión realizada. En los programas tradicionales de empleo, en los que el pago se basa en la prestación de servicios, el riesgo financiero lo asume completamente la agencia contratante, pues debe hacer los pagos incluso si el programa no dio los resultados esperados. En cambio, en el modelo de FBR, este riesgo se transfiere total o parcialmente al contratista. A mayor proporción del pago sujeta a resultados, mayor será el riesgo que recae sobre los proveedores de servicios y/o inversionistas.

Esta distribución del riesgo se plasma en la definición de las métricas de pago y los precios asignados a cada resultado. Es fundamental que estos elementos se definan de forma razonable para todas las partes, de modo que se promueva la participación y se generen incentivos adecuados para alcanzar los objetivos del programa.

Métricas de pago

Las métricas de pago definen cómo el pagador establece y transfiere los recursos a los proveedores e inversionistas. Para diseñarlas adecuadamente, es necesario determinar qué resultados se quieren incentivar, cuántos incluir y con qué atributos deben contar para ser reconocidos como válidos dentro del programa. En cuanto a sus **atributos**, los resultados deben cumplir tres condiciones fundamentales: (i) ser claros, fáciles de identificar, medir y verificar,



bajo costos y tiempos razonables (Global Partnership on Output-Based Aid, 2018); (ii) ser atribuibles al programa y relevantes para el objetivo de política (Ronicle et al., s.f.); y (iii) representar un incentivo positivo para proveedores y/o inversionistas, es decir, ser exigentes pero alcanzables y dependientes en buena parte de su gestión.

Respecto al número de resultados,²³ es posible definir un mínimo de uno o dos, lo que facilita los procesos de verificación y monitoreo. Sin embargo, esto puede representar un riesgo elevado, ya que el éxito del programa dependería exclusivamente de uno o dos hitos específicos, que podrían no alcanzarse, especialmente en contextos donde los proveedores tienen poca flexibilidad para adaptar sus intervenciones (Ronicle et al., s.f.).

El número ideal de métricas dependerá del énfasis que el pagador quiera dar a los objetivos de política pública. Por ejemplo, si el principal objetivo es promover la inserción laboral, podría bastar con medir la colocación formal. En cambio, si se busca incentivar empleos de mayor calidad y sostenibilidad, será necesario incorporar métricas adicionales como la retención laboral a distintos plazos o indicadores asociados al tipo de contrato, nivel de ingresos o condiciones de trabajo. En definitiva, la elección del número y tipo de métricas debe reflejar tanto las prioridades del programa como las capacidades operativas y financieras de los actores involucrados.

Entre las **métricas más comunes** se encuentran la colocación laboral formal y la retención en el empleo. En el primer caso, se reconocen como resultado aquellos participantes que obtienen un contrato de trabajo formal, lo que puede ser verificado mediante registros administrativos como los de seguridad social. Para evitar que esto incentive colocaciones precarias o de muy corta duración, se pueden definir especificaciones relacionadas con la calidad del empleo (tipo de contrato, jornada, estabilidad, etcétera). La retención se suele clasificar en dos categorías: de corto plazo, entre uno y seis meses, y de largo plazo, superior a seis meses. En términos de referencia internacional, el programa CareerAdvance de Nueva York realizaba pagos luego de un mes de retención, mientras que el programa argentino Proyecta tu Futuro estableció su métrica más baja en cuatro meses. En el extremo opuesto, el nuevo BIS de Nuevo León (en México) fijó retención a nueve meses, el mismo Proyecta tu Futuro a doce meses, y el programa irlandés JobPath incorporó pagos por retención de hasta trece meses. Las métricas de corto plazo permiten activar pagos con mayor rapidez, lo que mejora el flujo de caja de los proveedores. En cambio, las métricas de largo plazo incentivan una inserción laboral más sostenible y de mayor calidad, aunque presentan mayores desafíos operativos,

23. Es preciso aclarar que, en caso de considerarse pagos por servicios además de pagos por resultados, esos servicios entran a contar en las métricas de pago y suman entre los resultados predefinidos.



financieros y legales. Entre ellos, destacan los problemas de liquidez para los proveedores, la necesidad de asegurar financiamiento plurianual y la dificultad de mantener el compromiso político cuando los pagos se extienden más allá del periodo de gobierno vigente.

Además de estos resultados finales, se pueden incluir resultados intermedios que pueden mejorar la empleabilidad, como certificaciones de competencias laborales o pasantías laborales completadas. Estos pueden ser útiles para reducir la brecha entre los costos iniciales de las intervenciones y los pagos por resultados finales (Ronicle et al., s.f.) o para permitir una ejecución presupuestaria más ágil por parte de los pagadores públicos. Por ejemplo, en Países Bajos los proveedores reciben bonificaciones según el progreso de los participantes en la “Escalera de Participación” (Participation Ladder), una herramienta que mide el avance desde la exclusión del mercado laboral hacia la inserción laboral plena (OCDE, 2023). Asimismo, el programa Bogotá Trabaja PpR incorporó como hito de pago intermedio la remisión de los participantes a empleadores potenciales, posterior a la provisión de servicios y previo al resultado de colocación. No obstante, la incorporación de resultados intermedios también tiene desventajas: puede dificultar los procesos de reporte y verificación, aumentar los costos de transacción y desviar la atención de los operadores de los resultados finales (OCDE, 2023). Su inclusión debe evaluarse cuidadosamente.

Otra alternativa es incorporar pagos por servicios, que pueden ayudar a equilibrar los incentivos para lograr resultados con la necesidad de facilitar la participación de proveedores con menos capacidad financiera. Estos pagos pueden incluir desembolsos iniciales —como por la entrega del plan operativo— o pagos periódicos asociados a hitos operativos, como la finalización de ciclos de formación. Como se discute en mayor detalle en este documento, en la región se han ensayado distintos enfoques contractuales, que priorizan en mayor o menor medida este tipo de pagos por servicios.

Finalmente, es necesario definir el **esquema de pagos**, es decir, los momentos en que se realizarán los desembolsos. Pueden emplearse tres modalidades principales: (i) pagos continuos, conforme se van verificando los resultados (por ejemplo, de forma mensual); (ii) pagos al finalizar el período del programa, por todos los resultados acumulados; y (iii) pagos en fechas preestablecidas, según el cumplimiento de hitos pactados entre pagador, proveedor e inversionista. En el caso del programa Bogotá Trabaja PpR, se definieron hitos de pago previamente acordados, que incluían actividades de atención, colocación y seguimiento, permitiendo así un mayor control sobre el flujo de caja del programa.

El esquema de pagos tiene un impacto directo en el flujo de caja de los proveedores y/o inversionistas, por lo que es fundamental considerarlo con base en su capacidad financiera.



Una estructura mal diseñada puede desincentivar su participación o dificultar la operación del programa. Por ello, el diseño debe buscar un equilibrio entre la flexibilidad operativa, la sostenibilidad financiera de los actores involucrados y la alineación efectiva con los resultados de política pública esperados.

Definición de precios

La definición de precios en un esquema de FBR en el ámbito del empleo es un componente central del diseño, ya que determina los incentivos financieros que recibirán los proveedores de servicios y/o los inversionistas. Establecer precios adecuados requiere considerar tanto la sostenibilidad financiera de los actores involucrados como el impacto esperado de la intervención, buscando un equilibrio entre exigencia y viabilidad.



Existen dos **enfoques metodológicos** principales para estimar los precios de los resultados. El primero está basado en los potenciales beneficios sociales y fiscales derivados del logro de los objetivos del programa, como los ahorros para el pagador por la reducción del desempleo o la dependencia de programas sociales. El segundo enfoque se basa en el análisis de costos históricos de intervenciones similares, utilizando información previa sobre los gastos reales en programas de empleo comparables. Ambas estrategias tienen ventajas y limitaciones, y su elección dependerá del tipo y calidad de información disponible, así como del objetivo del programa (Agustí Strid et al., 2022).



CUADRO 4 • METODOLOGÍAS DE DEFINICIÓN DE PRECIOS

		DESCRIPCIÓN	¿CUÁNDO ES MÁS APROPIADO?
METODOLOGÍA BASADA EN COSTOS	1. Costo incrementado	El método utiliza el costo de provisión como base y agrega un porcentaje predeterminado como retorno a la inversión.	- Requiere datos de buena calidad sobre los costos y el desempeño esperado. - Requiere análisis para inversionistas (dependiendo del instrumento). - Se dispone de los costos de proveer las actividades (y el capital), pero no de la costoeffectividad. Por lo tanto, no proporciona información sobre la relación con el precio real para el pagador de resultados.
	2. Costo histórico de lograr resultados	El precio por resultado se calcula a partir de un análisis de lo que el gobierno o donantes gastan para lograr el mismo resultado con otras intervenciones similares (costo-effectividad comparado).	- Es más apropiado si el pagador tiene un objetivo claro y si existen datos de buena calidad sobre los resultados y los costos de intervenciones similares, no el costo de las actividades. - Requiere buena calidad de datos sobre los costos y el impacto de los programas actuales. En muchos países latinoamericanos, los resultados no están estandarizados entre programas.
	3. Determinado por el mercado	El método introduce la cuestión del precio por resultado en el mercado mediante un proceso de contratación.	- Es más apropiado si hay múltiples proveedores que tienen datos suficientes para entender, comparar y competir sobre los costos de lograr resultados.
METODOLOGÍA BASADA EN BENEFICIOS	4. Valor de ahorros directos	El precio por resultado se calcula en función de los ahorros directos que el Gobierno obtendría mediante mejoras en los indicadores seleccionados.	- Es más apropiado si lograr los resultados implica ahorros sociales o fiscales para el Gobierno, por ejemplo, al obtener beneficios en áreas como la salud o el bienestar social. - Habitualmente, esta metodología requiere una cantidad significativa de datos e insumos y puede aplicarse tanto para beneficios financieros esperados a largo plazo como a corto plazo.
	5. Valor social cuantificado	El precio por resultado se calcula a partir de un análisis del valor social que logra la intervención, principalmente beneficios para el individuo y su familia (por ejemplo aumento en ingresos), pero que también toma en cuenta beneficios para la sociedad.	- Más apropiado si el valor social de largo plazo puede ser utilizado para justificar el gasto público (cuando existe un techo presupuestario). - Normalmente, requiere una cantidad considerable de datos y el análisis de numerosos supuestos. La calidad del análisis depende de la calidad de los datos y los supuestos.

Fuente: Agustí Strid et al. (2022).



Cada enfoque requiere una **base sólida de información**. En el caso del análisis de costos históricos, es útil contar con datos sobre los costos de insumos y servicios utilizados por los proveedores, así como sobre la tasa de éxito de las intervenciones. Esta información debe cubrir tanto a quienes lograron los resultados esperados como a quienes no, para que los cálculos sean realistas. Por ejemplo, en el BIS I en Colombia se utilizó información histórica sobre los costos de programas implementados por Prosperidad Social para definir el precio unitario de la retención laboral a tres meses, considerando los costos medios de insertar en el mercado laboral a personas en situación de vulnerabilidad.

Por otro lado, si se opta por un enfoque basado en beneficios sociales y fiscales, se requiere información sobre el gasto público dirigido a la población objetivo a través de iniciativas previas, así como estimaciones de los ahorros o retornos generados por su inserción laboral. Este tipo de análisis puede ser más complejo y demandar mayor capacidad técnica, pero también ofrece una visión más estratégica. En algunos casos, se puede diseñar una metodología híbrida que combine ambas perspectivas, permitiendo fijar precios que reflejen tanto los costos reales como los beneficios proyectados. Por ejemplo, en Colombia se combinó información de costos históricos con precios derivados de estudios de mercado por parte de los potenciales proveedores.

Una vez seleccionada la metodología y recopilada la información base, el siguiente paso es **fijar los precios**. Estos deben ser suficientemente altos como para cubrir el costo real de alcanzar los resultados, pero también deben incluir un incentivo adicional por desempeño. Este componente de incentivo es clave para fomentar la innovación, la eficiencia y el compromiso de los operadores, alineando sus intereses con los del programa.

En ciertos contextos, puede ser recomendable establecer precios diferenciales para determinados subgrupos poblacionales que enfrentan mayores barreras de acceso al empleo formal. Por ejemplo, se puede fijar un precio mayor para la colocación laboral de personas con discapacidad o mujeres mayores de 40 años. Esto no solo reconoce el mayor esfuerzo que implica atender a estos grupos, sino que también puede contribuir a mitigar prácticas como el descreme y el parqueo, incentivando a los proveedores a no seleccionar únicamente a los perfiles más “empleables”.

El uso de precios diferenciales ha sido implementado en múltiples experiencias. En el CBD Empléate en Colombia, por ejemplo, se asignaron tarifas diferenciadas para la colocación de mujeres mayores, egresados del programa Jóvenes en Acción y personas en condición de discapacidad. Por su parte, el programa australiano Jobactive clasifica a los participantes en tres grupos según su grado de empleabilidad —desde los listos para trabajar hasta aquellos con barreras complejas no vocacionales— y establece pagos crecientes según el grupo (OCDE, 2022).



Sin embargo, estos esquemas también presentan desafíos. La incorporación de **precios diferenciales** puede incrementar la complejidad administrativa, los costos de verificación y el riesgo de prácticas de *gaming*. Además, si los incentivos no están bien calibrados, su efecto puede ser nulo. Así lo demostró la evaluación del programa Empléate, donde los precios diferenciales no resultaron suficientes para modificar el comportamiento de los operadores, y no se observó un efecto estadísticamente significativo en los grupos con incentivos superiores (Gómez y González-Velosa, 2023). Para que los precios diferenciales sean efectivos, es necesario contar con datos sobre los costos adicionales de atender a estas poblaciones. De no existir esta información, se recomienda empezar implementando programas piloto que permitan estimar dichos costos de manera realista. Asimismo, es fundamental que el esquema de precios sea claro y comprensible para los operadores, y que los mecanismos de verificación no supongan una carga excesiva.

Además de los precios base y los precios diferenciales, puede contemplarse la incorporación de **bonificaciones**. Estas consisten en pagos adicionales que se otorgan cuando un proveedor supera las metas fijadas en ciertos hitos, por ejemplo, alcanzando una tasa de retención laboral superior a la esperada. Su objetivo es motivar a los operadores a ampliar su cobertura sin sacrificar calidad, lo que puede ser útil para mitigar el descreme y fomentar la atención de una mayor proporción de participantes (Finn, 2009; OCDE, 2022). Un ejemplo destacado es el programa Restart del Reino Unido, en el que se estableció que los primeros resultados de empleo se pagarían a tarifa base, pero que los resultados obtenidos más allá de un umbral recibirían un pago equivalente al 140% de dicha tarifa (OCDE, 2022). Este tipo de mecanismos puede ser especialmente eficaz para recompensar a los operadores más eficientes y escalar el impacto del programa.

En síntesis, la definición de precios en un mecanismo de FBR no puede responder a una fórmula única. Debe considerar la realidad operativa del programa, la disponibilidad de datos, las capacidades financieras de los proveedores y los objetivos de política pública. Fijar precios adecuados no solo asegura la viabilidad del mecanismo, sino que puede transformar los incentivos de los actores involucrados y, con ello, los resultados alcanzados.

¿Cuál es la distribución de riesgo recomendada?

La distribución del riesgo en los programas de FBR en el ámbito del empleo es uno de los elementos más sensibles del diseño, ya que condiciona tanto la sostenibilidad financiera de los proveedores como el comportamiento que estos adoptarán frente a los incentivos. Cuando la



mayoría o la totalidad de los pagos están condicionados exclusivamente al logro de resultados finales —por ejemplo, colocación o retención laboral— y los precios establecidos apenas cubren los costos de la intervención, existe un riesgo alto de que el proveedor asuma una carga financiera excesiva. Esto puede provocar distorsiones importantes en la implementación del programa, como el desceme o el parqueo, prácticas que afectan la equidad y la efectividad de las políticas públicas.

Un ejemplo claro de este desequilibrio es el CBD Empléate en Colombia, donde el 100% de los pagos estaban atados a resultados. Esta estructura de incentivos llevó a que los proveedores priorizaran la atención a beneficiarios con mejores condiciones iniciales, como niveles educativos más altos o trayectorias laborales previas, en detrimento de quienes enfrentaban mayores barreras de acceso al empleo (Gómez y González-Velosa, 2023). La transferencia total del riesgo al proveedor, sin mecanismos de compensación o mitigación, puede reducir la diversidad de estrategias, desincentivar la innovación y excluir a proveedores con menor capacidad financiera, especialmente si no se contemplan pagos por servicios u otros esquemas de soporte.

Por esta razón, se recomienda diseñar estructuras de pagos que equilibren de forma cuidadosa el incentivo por resultados con mecanismos que den sostenibilidad a los operadores. Una **combinación adecuada** podría incluir: (i) un componente fuerte de pagos por resultados finales, que asegure el alineamiento de incentivos y la rendición de cuentas; (ii) la incorporación de resultados intermedios, que permitan activar pagos más tempranos y reconozcan los avances en empleabilidad; y (iii) pagos por servicios o pagos iniciales fijos, que garanticen cierta estabilidad financiera, especialmente en etapas tempranas del programa o durante contextos adversos.

Este enfoque se vuelve aún más relevante frente a riesgos externos al control de los actores involucrados, como cambios en la coyuntura económica, aumentos de la inflación o reconfiguraciones institucionales. Estos factores pueden influir en la disponibilidad de vacantes, el perfil de los buscadores de empleo o incluso en la capacidad de absorción del mercado laboral. En estos casos, mecanismos de mitigación como pagos iniciales fijos adquieren mayor relevancia, al permitir cubrir los costos operativos de arranque y facilitar la continuidad del servicio, incluso cuando los resultados tardan en alcanzarse (OCDE, 2023).

La distribución del riesgo no puede definirse de forma genérica ni estandarizada. Debe adaptarse a las condiciones de cada intervención, considerando al menos cinco factores clave: (i) la capacidad técnica y operativa de los proveedores para lograr resultados; (ii) su posibilidad de financiar la operación mediante recursos propios, créditos o alianzas con inversionistas (Global Partnership on Output-Based Aid, 2018); (iii) el retorno financiero que el pagador está



dispuesto a ofrecer como incentivo; (iv) la capacidad institucional del pagador para mitigar riesgos de selección adversa o exclusión (como el descreme); y (v) la dificultad técnica para medir y verificar ciertos resultados, como la calidad del empleo o los niveles salariales (Social Finance, 2022).

En definitiva, el objetivo debe ser establecer una estructura de pagos exigente pero razonable, que promueva la efectividad, sin desalentar la participación de actores valiosos o generar consecuencias indeseadas. El equilibrio entre riesgo y viabilidad es especialmente relevante en contextos donde se busca promover la innovación, ampliar la cobertura o escalar la intervención a través de múltiples proveedores.

Las experiencias en América Latina y el Caribe reflejan esta diversidad de enfoques. Por ejemplo, en el CBD Bogotá PpR, el 90% del pago correspondía a la provisión de servicios, lo que redujo significativamente la exposición al riesgo de los operadores. En Costa Rica, el piloto de Pago por Resultados prevé una estructura similar, con alrededor del 81% de los pagos vinculados a servicios. Por el contrario, el Contrato de Impacto Social de México contempla un 90% de los pagos atados a resultados, mientras que el BIS de Uruguay eleva esta proporción al 100%, al igual que el BIS de Buenos Aires y los distintos instrumentos utilizados en el programa Empléate de Colombia. Estas diferencias muestran que no existe una única receta, sino que la definición del riesgo debe responder a una evaluación contextual, basada en evidencia y adaptada a la capacidad de los actores involucrados.

5.2.4 Componente 4: esquema de la intervención

El diseño del esquema de intervención en un programa de FBR en el ámbito del empleo plantea una tensión inherente entre dos objetivos complementarios, pero a menudo contrapuestos. Por un lado, se busca ofrecer **flexibilidad a los proveedores de servicios** para que puedan adaptar sus intervenciones según las características y necesidades de los participantes. Por otro, se intenta asegurar que se cumplan **estándares mínimos de calidad**, que garanticen la entrega de servicios pertinentes y suficientes, especialmente para los grupos con mayores barreras de empleabilidad.





En el extremo de la flexibilidad se encuentra el modelo conocido como Caja Negra,²⁴ en el cual el contrato no establece exigencias sobre los insumos, metodologías o procesos utilizados por los proveedores, sino únicamente sobre los resultados que deben alcanzarse. En este esquema, el pagador define las metas y deja a los operadores total libertad sobre cómo lograrlas (OCDE, 2022). Esta opción permite fomentar la innovación, promover intervenciones adaptadas al contexto local y facilitar que los proveedores ajusten su estrategia en función de lo que vaya funcionando durante la ejecución. La flexibilidad, por tanto, puede ser clave en contextos donde se busca experimentar con enfoques novedosos, generar aprendizajes o identificar intervenciones costoefectivas.

Sin embargo, este enfoque también conlleva riesgos, sobre todo en mercados con baja madurez institucional o limitada cultura de orientación a resultados. En estos casos, sin exigencias mínimas, algunos operadores podrían optar por intervenciones de bajo costo, priorizando a los participantes más fáciles de emplear y dejando de lado a quienes enfrentan barreras más complejas. Esta conducta puede derivar en prácticas de **descreme** —cuando se atiende prioritariamente a personas con mayores probabilidades de éxito— o de **parqueo** —cuando los casos más difíciles reciben una atención mínima o superficial.

En el otro extremo se encuentran los esquemas más estandarizados, en los que el pagador impone intervenciones mínimas obligatorias para todos los beneficiarios. Estas exigencias pueden incluir criterios como un número mínimo de horas de capacitación, la inclusión de componentes específicos (como habilidades blandas o acompañamiento psicosocial), o el uso de metodologías avaladas por el mercado laboral. Este enfoque permite garantizar que todos los participantes reciban una atención adecuada, reduce la posibilidad de prácticas oportunistas por parte de los proveedores y facilita la supervisión del programa. Un ejemplo ilustrativo es el piloto de FBR de Costa Rica, que incorporó como condición para recibir pagos por capacitación la entrega de una *Intervención Mínima* a cada participante (Instiglio, 2023). Esta incluía al menos 120 horas de formación técnica y socioemocional, de las cuales un mínimo de 50 horas debía centrarse en habilidades socioemocionales, además de una oferta curricular con respaldo del sector productivo. Este diseño permitió mantener un estándar mínimo de calidad sin eliminar completamente la posibilidad de adaptación por parte de los operadores.

24. La Caja Negra ha estado presente en experiencias como el sistema de contratación de servicios de empleo en Australia en 1998 (OCDE, 2022) y en el denominado *prime provider model*, instaurado en Reino Unido como parte de la estrategia de políticas de empleo iniciada en 2008, y posteriormente adoptada ampliamente en el Work Programme (OCDE, 2023). Este modelo buscaba fomentar la experimentación, especialización e innovación de los proveedores (Carter y Whitworth, 2014).



La decisión sobre cuánta flexibilidad otorgar y cuántas exigencias imponer dependerá de diversos factores. Por ejemplo, **en contextos con evidencia favorable sobre la costoefectividad de ciertas intervenciones**, y donde los proveedores ya cuentan con experiencia y una cultura de servicio orientada a resultados, puede ser recomendable optar por un mayor grado de flexibilidad. Tal fue el caso del programa Job Training Partnership Act (JTPA) en Estados Unidos, que, pese a incluir incentivos financieros fuertes que podrían haber promovido el descreme, mostró que los operadores priorizaban el apoyo a los participantes menos empleables, guiados por su vocación de servicio (Heckman et al., 1996).

Por el contrario, en escenarios donde existen riesgos elevados de descreme y parqueo, o donde hay evidencia clara sobre qué servicios son más efectivos, puede ser más adecuado establecer requisitos mínimos operativos, que aseguren una intervención de calidad para todos los perfiles de beneficiarios. Estos requerimientos no tienen que ser uniformes: pueden diseñarse esquemas diferenciados según el perfil del participante, con mayores exigencias para los grupos que enfrentan más barreras de acceso al empleo. De esta manera, se pueden compensar las asimetrías en las trayectorias de empleabilidad y reducir los incentivos perversos que puedan surgir durante la operación del programa (OCDE, 2022).

En definitiva, el esquema de intervención debe diseñarse con base en una evaluación realista del contexto, de la experiencia previa de los operadores y de la calidad de la información disponible. Encontrar el punto de equilibrio entre libertad e institucionalidad no solo mejora la efectividad de los programas de FBR, sino que también permite avanzar hacia modelos de intervención más justos, innovadores y sostenibles.



5.3 Fase 2: consideraciones de la operación

El éxito de los programas de FBR en el ámbito del empleo depende en gran medida de la capacidad técnica, de gestión y financiera de los proveedores de servicios. La posibilidad de alcanzar los resultados pactados y acceder a los pagos correspondientes está condicionada por la calidad de las intervenciones, la solidez de los procesos internos de gestión y el manejo adecuado del riesgo financiero. Para participar, estos actores deben contar con un nivel mínimo de capacidades, que puede ser fortalecido progresivamente a lo largo del programa, permitiendo su incorporación y consolidación en esquemas cada vez más exigentes.

Si bien no es imprescindible contar con un numerosos proveedores para un esquema de FBR, en el largo plazo es importante favorecer el desarrollo de un cuasimercado de proveedores orientados a resultados. Esto implica: (i) establecer costos de entrada y salida razonables que no limiten la competencia; (ii) ajustar cláusulas contractuales que puedan representar obstáculos innecesarios para el logro de resultados; (iii) incorporar mecanismos contingentes que permitan gestionar casos de bajo desempeño; y (iv), en caso de finalización anticipada de contratos, garantizar la continuidad del servicio para los beneficiarios, evitando interrupciones que comprometan su trayectoria laboral (OCDE, 2022).

Además de definir condiciones de participación, las entidades pagadoras pueden promover acciones estratégicas para ampliar el universo de proveedores e incentivar su involucramiento en esquemas de FBR. En primer lugar, pueden identificar actores con capacidad técnica, de gestión y financiera para operar bajo esta lógica e invitarlos a participar en procesos de selección. Esta labor puede complementarse con jornadas de orientación, estudios de mercado o diálogos previos al diseño del programa, que ayuden a diagnosticar el estado del ecosistema y anticipar barreras de entrada.

También es importante diseñar esquemas que faciliten la resolución de las restricciones financieras que enfrentan muchos proveedores. Para ello, los pagadores pueden propiciar acuerdos con donantes, fomentar la vinculación con instituciones de banca social que ofrezcan créditos a bajo interés o apoyar la creación de mecanismos innovadores de relación entre proveedores e inversionistas que les permitan compartir el riesgo de no alcanzar los resultados previstos. Esta articulación puede ser especialmente útil en contextos donde aún no existe un ecosistema consolidado de financiamiento social.



Junto a los incentivos financieros, es recomendable promover beneficios no monetarios que motiven la participación de proveedores comprometidos con la calidad. La posibilidad de obtener reconocimiento institucional o de formar parte de iniciativas de innovación pública puede ser un aliciente relevante, en especial para organizaciones del tercer sector con una trayectoria consolidada en servicios sociales.

Otro eje fundamental es el fortalecimiento de capacidades. En contextos donde los proveedores interesados no cuentan con la preparación técnica, de gestión o financiera suficiente, los pagadores pueden ofrecer herramientas, espacios de formación o acompañamiento técnico. Estas medidas, además de reducir barreras de entrada, ayudan a garantizar una ejecución más sólida y alineada con los objetivos de política pública. Una alternativa particularmente eficaz es fomentar alianzas entre proveedores consolidados y otros más pequeños o novatos, de manera que los primeros transfieran conocimiento sin que los segundos deban asumir un riesgo financiero desproporcionado.

Este tipo de enfoque fue aplicado en el BIS de Argentina, donde se incluyó explícitamente en los términos del programa el requerimiento de conformar consorcios entre proveedores grandes y pequeños.²⁵ Esta exigencia generó dinámicas de cooperación que, además de fortalecer a los actores menos experimentados, permanecieron activas incluso después de finalizada la intervención.

Finalmente, para dinamizar el ecosistema de FBR, conviene fomentar nuevas alianzas entre proveedores y otros actores clave —como inversionistas, intermediarios o entidades públicas— a través del desarrollo de instrumentos de articulación, mapeo de actores y esquemas de gobernanza colaborativa. Estas acciones permiten fortalecer el aprendizaje colectivo y consolidar redes de trabajo orientadas a la mejora continua de las políticas de empleo.

En conjunto, estas estrategias contribuyen no solo a diversificar y fortalecer el mercado de proveedores, sino también a mejorar la calidad de los servicios prestados y, en consecuencia, a incrementar la probabilidad de éxito de los programas de FBR en el ámbito del empleo.

25. En *Proyecta tu Futuro*, todo consorcio de proveedores que quisiera postularse debía incluir al menos un proveedor con menor capacidad y experiencia. Esta medida fomentó una dinámica de cooperación entre proveedores, la cual se mantuvo incluso años después de la finalización del BIS (Acrux, 2021).



5.4 Fase 3: elementos de la verificación, el monitoreo y la evaluación

Los programas de FBR en el ámbito del empleo requieren la implementación de esquemas robustos de verificación y monitoreo. Estas herramientas son fundamentales para gestionar el desempeño de los proveedores de servicios, asegurar la rendición de cuentas y generar evidencia útil para mejorar la política de empleo. Además, la información recopilada durante estos procesos facilita el desarrollo de prácticas de evaluación que fortalecen la gestión del conocimiento y permiten retroalimentar futuros programas.

5.4.1 Verificación

La verificación en un programa de FBR cumple tres **funciones principales**. En primer lugar, permite confirmar que los participantes cumplen con los criterios de elegibilidad definidos por el programa. En segundo lugar, valida si se han alcanzado los resultados de empleo estipulados, lo que habilita el pago por desempeño. En tercer lugar, en caso de que el diseño lo contemple, sirve para verificar el cumplimiento de ciertos mínimos operativos exigidos como condición para efectuar pagos. Estas tres dimensiones constituyen el objeto de la verificación.

La verificación puede realizarse de manera interna o externa. La **modalidad interna** implica que el pagador realice directamente las tareas de verificación, para lo cual debe contar con suficiente personal técnico y con la capacidad instalada para procesar bases de datos complejas. Sin embargo, esta opción puede presentar conflictos de interés, ya que el pagador actúa simultáneamente como evaluador y responsable del pago. Por ello, si bien la verificación interna puede reducir costos, exige niveles altos de transparencia y control. En contraste, la **modalidad externa** delega la verificación a una firma especializada e independiente, lo que elimina los conflictos de interés y suele garantizar una mayor rigurosidad técnica. No obstante, esta opción puede representar un costo significativo, lo que puede limitar su adopción, especialmente en contextos de restricciones presupuestarias. En general, si no existe capacidad técnica suficiente o experiencia previa, y se cuenta con los recursos financieros necesarios, se recomienda optar por la verificación externa.

La verificación puede adoptar una **estrategia censal o muestral**. En el primer caso, se revisa el estado de la totalidad de los participantes del programa, lo que permite tener información detallada sobre cada beneficiario, pero puede resultar costoso y demandar mucho tiempo si no



se dispone de sistemas automatizados. En el segundo caso, se selecciona una muestra representativa de participantes, lo que reduce los costos y plazos de verificación, aunque ofrece una visión menos precisa y requiere definir cuidadosamente los criterios de muestreo y análisis.

La elección entre una verificación censal o muestral debe considerar factores como la calidad de los registros disponibles, la interoperabilidad de los sistemas de información y la capacidad de procesamiento de datos. Por ejemplo, el programa colombiano Empléate comenzó con una verificación censal manual y poco sistematizada, pero en su segunda versión avanzó hacia la automatización del proceso, lo que facilitó su gestión.

En cuanto a las fuentes de verificación, las más recomendables son los sistemas oficiales de información sociodemográfica, para verificar la elegibilidad de los participantes, y los registros administrativos de cotizaciones a la seguridad social, para verificar condiciones iniciales y resultados en empleo formal. Sin embargo, no todos los países cuentan con sistemas actualizados y fácilmente accesibles. En el piloto de FBR de Costa Rica, por ejemplo, se identificaron problemas de desactualización en el sistema SINIRUBE, lo que llevó a buscar alternativas como el uso del sistema SICERE para verificar resultados de empleo. No obstante, hasta el momento no se ha logrado acceder plenamente a esta información (Instiglio, 2023).

La falta de acceso oportuno a las bases de datos oficiales puede generar altos costos de transacción y retrasos en los pagos. En Argentina, durante el programa Proyecta tu Futuro, la Secretaría de Trabajo no tenía acceso directo al sistema SICORE, lo que provocó una demora sistemática de tres meses para verificar las condiciones de empleo. De forma similar, en el programa Bogotá Trabaja PpR, se presentaron obstáculos para acceder de manera oportuna a los registros del sistema de seguridad social (PILA), lo que dificultó la verificación y el pago en los tiempos previstos.

Ante la falta de registros administrativos, se pueden considerar fuentes alternativas como contratos laborales, encuestas de seguimiento o certificaciones emitidas por los empleadores. También pueden usarse herramientas como pruebas de habilidades o mecanismos de autorreporte, aunque estas opciones suelen conllevar dificultades logísticas y menores niveles de confiabilidad.



5.4.2 Monitoreo

El monitoreo es un componente esencial para guiar la operación del programa hacia la obtención de resultados que activen los pagos —ya sean finales, intermedios o vinculados a la provisión de servicios—. Estas prácticas pueden derivarse tanto de requerimientos formales definidos por el pagador como de la necesidad de los propios proveedores de cumplir con sus metas contractuales.

El primer paso para una estrategia de monitoreo efectiva es que el pagador defina qué requerimientos deben cumplir los proveedores y con qué frecuencia deben reportarlos. Entre estos requerimientos pueden incluirse informes técnicos y financieros, indicadores de seguimiento y registros detallados de insumos y servicios entregados a cada participante, especificando su tipo, cantidad y precio. Adicionalmente, el pagador debe decidir qué grado de acompañamiento técnico brindará —por ejemplo, mediante capacitaciones o el apoyo de consultores especializados— y qué herramientas de gestión de información pondrá a disposición de los proveedores con menor capacidad instalada.

A mayor exigencia en los requerimientos de monitoreo, mayor será la carga administrativa que recaerá sobre los proveedores, especialmente si estos no cuentan con una cultura previa de seguimiento estructurado. En cambio, aquellos proveedores que ya han consolidado procesos internos de seguimiento, disponen de herramientas propias de gestión de información y han participado en programas similares, podrán cumplir más fácilmente con los requerimientos exigidos, adaptando procesos que ya tienen en marcha.

En este contexto, el desafío del pagador es diseñar un sistema de monitoreo que contribuya a mejorar el desempeño de los proveedores sin generar una carga desproporcionada. La clave está en establecer requerimientos que, además de ser razonables, permitan identificar prácticas efectivas de empleabilidad y detectar fallas en la operación que puedan corregirse a tiempo.

Como mínimo, se recomienda solicitar informes que detallen los insumos y servicios entregados a cada participante, incluso si estos no alcanzaron los resultados finales del programa. Esta información permite analizar patrones de intervención, comprender los mecanismos causales detrás de los impactos observados y afinar los análisis de costos. También se sugiere requerir reportes financieros que incluyan gastos y pagos, así como avances en las metas de colocación y retención, para monitorear el progreso hacia los resultados pactados.



Un mayor acompañamiento activo por parte del pagador y la provisión de herramientas digitales de gestión de información puede facilitar la emisión de alertas tempranas que permitan tomar medidas correctivas durante la implementación, incrementando así la probabilidad de éxito del programa.

La institucionalización de prácticas sólidas de verificación y monitoreo permite construir una cultura de seguimiento conjunto entre proveedores y pagadores, lo que fortalece la gestión del desempeño. Esta se define como un proceso continuo y estructurado a través del cual los actores involucrados —ya sean proveedores de servicios, inversionistas o pagadores— miden, analizan y mejoran los procesos operativos para alcanzar los objetivos establecidos. La **gestión del desempeño** es clave para optimizar la efectividad de la política de empleo y puede abordarse desde tres niveles interrelacionados:

- **Nivel técnico:** se enfoca en el seguimiento de los insumos y servicios entregados a los beneficiarios. Permite identificar ajustes necesarios en la ejecución, priorizar las intervenciones más efectivas en términos de empleabilidad e introducir mejoras progresivas durante el ciclo del programa.
- **Nivel financiero:** tiene como objetivo garantizar la estabilidad del flujo de caja de los proveedores y asegurar el uso eficiente de los recursos asignados, ya provengan del presupuesto público, de inversionistas o de otras fuentes complementarias.
- **Nivel legal:** se orienta a asegurar que el programa se ejecute conforme a los contratos suscritos y en cumplimiento de las normativas y disposiciones legales aplicables.

En conjunto, estas dimensiones del monitoreo y la gestión del desempeño permiten alinear los esfuerzos de todos los actores involucrados, mejorar la rendición de cuentas, aumentar la calidad de los servicios y maximizar los impactos de los programas de empleo basados en resultados.

5.4.3 Evaluación

Como en cualquier programa de empleo, en aquellos que utilizan esquemas de financiación basada en resultados (FBR) la evaluación es fundamental. Si bien, como se mencionó anteriormente, la FBR crea un entorno que favorece la obtención de resultados, no garantiza por sí sola que estos se alcancen. Por esta razón, como ocurre con cualquier intervención en el ámbito laboral, es imprescindible llevar a cabo evaluaciones rigurosas que permitan verificar su efectividad.



En el caso de los programas de empleo que incorporan esquemas de FBR, existen dos características que incrementan significativamente su evaluabilidad. Por un lado, se recoge de manera sistemática información sobre los resultados —como la colocación en empleos formales— debido a que estos indicadores son necesarios para activar los pagos por desempeño. Por otro lado, el modelo otorga flexibilidad en la forma en que se combinan insumos y servicios, permitiendo a los distintos prestadores innovar y probar diferentes configuraciones, como cursos de capacitación o servicios de intermediación laboral.

Estas condiciones ofrecen una oportunidad valiosa para responder preguntas fundamentales sobre qué funciona y para quién. Por ejemplo, es posible analizar si los proveedores que ofrecieron más (o menos) horas de capacitación obtuvieron mejores resultados, o si ciertas combinaciones de servicios produjeron efectos diferenciados entre distintos grupos poblacionales. Este tipo de análisis ha sido posible en evaluaciones vinculadas a contratos por desempeño en Colombia (ver, por ejemplo, Cadena et al., 2021; Gómez y González-Velosa, 2023).

Idealmente, un programa de FBR para políticas de empleo incorporaría una agenda orientada a la generación de aprendizajes, que combina distintos instrumentos metodológicos, como encuestas de percepción y grupos focales dirigidos a beneficiarios, proveedores y empleadores, así como evaluaciones de procesos, de impacto y análisis costo-beneficio. En el caso de los programas de empleo, existe una amplia tradición de evaluaciones de impacto, fundamentales para atribuir los resultados observados —como la inserción laboral— a la intervención y no a otros factores. En programas de empleo con esquemas de FBR, por ejemplo, es crucial analizar si las colocaciones laborales son efectivamente atribuibles al programa o si responden a mecanismos como el descreme o la autoselección de beneficiarios. Los análisis costo-beneficio también son especialmente relevantes, ya que este tipo de intervenciones a menudo requieren inversiones per cápita más intensivas. Para justificar dichas inversiones, es clave fomentar discusiones informadas sobre el retorno social que puede derivarse de mejoras sostenidas en el bienestar de poblaciones excluidas y del aumento en la productividad laboral.

Además de las actividades de generación de aprendizajes, es importante tener una agenda de **transferencia de aprendizajes** en las que se asegure que el conocimiento generado influya en futuras intervenciones.

- Una primera estrategia consiste en ofrecer **procesos de capacitación y transferencia inicial de conocimientos**, especialmente dirigidos a actores clave que puedan participar en nuevos programas de FBR en el ámbito del empleo. Estos procesos pueden abordar aspectos como la teoría de cambio del modelo, su lógica de incentivos, los esquemas presupuestales y contractuales que lo posibilitan, así como los mecanismos de verificación y monitoreo. Las



audiencias prioritarias para estas capacitaciones incluyen: unidades de gobierno encargadas de viabilizar jurídica y financieramente los programas; equipos técnicos responsables de la verificación de elegibilidad y resultados; proveedores de servicios de empleo sin experiencia previa en el modelo; y actores financieros como inversionistas de impacto, banca social o potenciales donantes.

- Además, es recomendable impulsar **ejercicios de socialización de aprendizajes** a través de iniciativas de colaboración regional, como redes de intercambio de experiencias, eventos de incidencia en política pública y publicaciones de alcance regional. Estas iniciativas permiten no solo visibilizar los resultados y aprendizajes de los programas, sino también nutrir a otros países y actores interesados en replicar o adaptar el modelo.
- Finalmente, se sugiere **establecer mecanismos que orienten la política pública de empleo a partir de la evidencia**. Estos pueden incluir comités de diseño de nuevas intervenciones de FBR en el ámbito del empleo, donde se discutan explícitamente las lecciones aprendidas y se asegure su aplicación en futuros programas. Al institucionalizar estos mecanismos, se avanza hacia un modelo de gestión del conocimiento más robusto, que permita mejorar continuamente el impacto de los programas en las trayectorias laborales de los beneficiarios.



6

Conclusiones



Promover la efectividad de las políticas de empleo a través de la financiación basada en resultados (FBR) no es una idea nueva. En países de origen anglosajón, este tipo de esquemas se viene utilizando desde hace al menos cuatro décadas, con una promesa clara: transformar las agendas y comportamientos de los prestadores de servicios mediante incentivos financieros, de forma que se orienten de manera más decidida al logro de resultados concretos en materia de empleo. Esta promesa de valor ha motivado una adopción creciente del modelo en diversos países, con múltiples evaluaciones de impacto que respaldan su efectividad cuando se diseña e implementa adecuadamente.

En América Latina y el Caribe, la FBR representa una oportunidad estratégica para aumentar la efectividad de las políticas públicas de empleo, especialmente en contextos donde las inversiones han crecido, pero los impactos sobre las trayectorias laborales de las personas aún son limitados. Aunque su adopción en la región sigue siendo incipiente, ya existen experiencias nacionales y locales que, si bien de menor escala, han generado aprendizajes valiosos y han demostrado que es posible adaptar este modelo a contextos institucionales diversos.

A lo largo de este documento se ha mostrado que los programas de FBR permiten alinear incentivos entre los actores involucrados, ofrecer mayor flexibilidad para adaptar las intervenciones a las necesidades de las personas buscadoras de empleo y fortalecer la gobernanza de los programas mediante esquemas más robustos de monitoreo, verificación y evaluación. Además, la FBR puede facilitar la movilización de recursos complementarios del sector privado o de la cooperación internacional, ampliando el alcance de las políticas públicas de empleo.

No obstante, este modelo no está exento de desafíos. Su implementación requiere operar en un marco que a menudo desafía las reglas presupuestales y financieras tradicionales. Además, los programas de FBR son técnicamente exigentes: su diseño requiere de sustentos técnicos con base en información que no siempre es de fácil acceso. Se requiere, además, implementar esquemas de verificación transparentes y confiables. Por tanto, su configuración inicial puede no ser óptima y requerir ajustes sucesivos durante la operación.

Asimismo, la FBR no es aplicable en todos los contextos. Si, por ejemplo, no existe un mercado de proveedores con capacidades mínimas o si no hay datos adecuados para definir o verificar resultados de manera confiable, los beneficios del modelo pueden verse limitados. Los incentivos financieros, por sí solos, no compensan la falta de capacidades técnicas o de condiciones habilitantes.

Conscientes de estas complejidades, este documento se ha concebido como una hoja de ruta conceptual y práctica para orientar a los equipos de política pública que consideran avanzar



en esta dirección. Cada una de sus secciones ofrece recomendaciones, herramientas y criterios para abordar las distintas fases de diseño, operación y evaluación de programas de FBR en el ámbito del empleo, con base en experiencias concretas de América Latina y de otros países del mundo. También se ha enfatizado la importancia de tener una agenda de evaluación y aprendizajes, pues, si bien la FBR aumenta la efectividad de los programas de empleo, no la garantiza.

La FBR permite ubicar los resultados en el centro de la gestión pública, sin perder de vista la importancia de los medios. Esto implica una mejor alineación entre lo que se financia y lo que verdaderamente importa: mejorar la empleabilidad, la inserción laboral y la retención de quienes enfrentan mayores barreras. Impulsar este enfoque requiere no solo capacidades técnicas, sino también visión política, voluntad institucional y una articulación efectiva entre gobiernos, proveedores, inversionistas, cooperantes y beneficiarios.

Apostar por ella es apostar por una política de empleo más inteligente, más basada en evidencia y más centrada en las personas. Desde esta perspectiva, y sabiendo que aún queda camino por recorrer, este documento busca ser un punto de partida para seguir construyendo, compartiendo y aprendiendo.



7

Anexo

Programas de FBR en el ámbito del empleo



COLOMBIA

NOMBRE DEL PROGRAMA

Empléate

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Ofrecer servicios integrales de acceso al empleo formal y mitigar las barreras laborales para las poblaciones vulnerables atendidas por la entidad. Este programa está enmarcado en el Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas, que busca promover la inclusión de estas poblaciones al mercado laboral, mejorar sus condiciones de vida a través de la generación de ingresos y el desarrollo económico y social de sus comunidades.

INSTRUMENTO

Contrato Basado en Desempeño.

POBLACIÓN OBJETIVO

Colombianos mayores de 18 años, no haber participado en los programas de empleabilidad de Prosperidad Social y no haber tenido un empleo formal en los cuatro meses anteriores al programa según el registro oficial de la seguridad social en Colombia (Planilla Integrada de Liquidación de Aportes -PILA). También debían cumplir al menos uno de los siguientes requisitos: tener un puntaje bajo en el SISBEN (el índice de pobreza para asignar programas sociales), participar en la Red Unidos, o ser egresado del Programa Jóvenes en Acción.

VALOR DEL PROGRAMA

Información no disponible.

MÉTRICAS DE PAGO:

- Colocación laboral.
- Retención laboral (3 y 5 meses después de la intervención).
- Prima si el participante era una mujer con 40 años o más.
- Prima si el participante era egresado de Jóvenes en Acción.
- Prima si el beneficiario era una persona con discapacidad.

RESULTADOS

Nov. 2021: 1,104 participantes empleados.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

Dada la naturaleza del instrumento utilizado, el programa pudo operar sin necesidad de inversionistas ni intermediarios.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagador:** Departamento de Prosperidad Social.
- **Proveedores de Servicios:** 12 organizaciones en todo el territorio nacional dentro de las que se encontraban Cajas de Compensación Familiar, agencias de empleo, organizaciones social y empresas privadas.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

1. Evaluación de Impacto del Programa Empléate y análisis de los resultados.
2. ¿Puede un programa de pago por resultados ayudar a los más vulnerables a encontrar empleo durante una pandemia? <http://dx.doi.org/10.18235/0005029>.



COLOMBIA



NOMBRE DEL PROGRAMA

BIS 1 - Empleando Futuro

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Fomentar la inserción laboral y retención de la población vulnerable en Cali, Pereira y Bogotá.

INSTRUMENTO

Bono de Impacto Social (BIS).

POBLACIÓN OBJETIVO

Personas vulnerables y víctimas del conflicto, 18-40 años, desempleadas, con puntaje SISBEN hasta 41.74, beneficiarios de Red Unidos, Unidad de Víctimas (RUV) desplazamiento, Jóvenes en Acción, Más Familias en Acción.

VALOR DEL PROGRAMA

COP \$2.945.549.560

MÉTRICAS DE PAGO:

- Colocación laboral.
- Retención Laboral (3 y 6 meses).

RESULTADOS

- 899 participantes empleados (117% de la meta de 766).
- 667 mantuvieron su empleo por 3 meses (87% de la meta de 766).
- 309 participantes mantuvieron su empleo por 6 meses.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

- **Inversionistas:** Fundación Corona, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Mario Santo Domingo.
- **Intermediario:** Fundación Corona.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagadores:** BID Lab (con recursos de SECO, Prosperidad Social).
- **Prestadores de servicios:** Fundación Colombia Incluyente (FCI), Corporación Volver a la Gente, Kuepa, Fundación Carvajal.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.



COLOMBIA

NOMBRE DEL PROGRAMA

BIS 2 - Cali progresa con Empleo

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Fomentar la vinculación laboral y retención de la población vulnerable en los Territorios De Inclusión y Oportunidades (TIOs) de Cali.

INSTRUMENTO

BIS.

POBLACIÓN OBJETIVO

Población vulnerable de Cali, especialmente residentes en TIOs, entre 18 y 40 años, no registrados en el Sistema de Seguridad Social en los últimos dos meses, no participantes en BIS 1 o programas relacionados de la Secretaría de Desarrollo Económico de Cali, con puntaje SISBEN hasta 41.74, miembros de Red Unidos o Unidad de Víctimas (RUV), graduados del programa de Gestores de la Alcaldía de Cali al 1 de mayo de 2019.

VALOR DEL PROGRAMA

COP \$3.407.427.000

MÉTRICAS DE PAGO:

- Colocación laboral.
- Retención Laboral (3 y 6 meses).

RESULTADOS

- 1.030 participantes empleados.
- 774 participantes mantuvieron su empleo por seis.
- 550 participantes mantuvieron su empleo por seis meses.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

- **Inversionistas:** Fundación Corona, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Mario Santo Domingo, Fundación PLAN, Fundación WWB, Corporación Mundial de la Mujer.
- **Intermediario:** Inversor.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagadores:** Financiado por BID Lab (recursos de SECO), Alcaldía de Cali.
- **Gerencia integral:** Corporación Inversor.
- **Proveedores de servicio:** Kuepa, Fundación Colombia Incluyente (FCI), Fundación Carvajal, y Fundación Alvaralice.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.



COLOMBIA



NOMBRE DEL PROGRAMA

BIS 3 - Crecemos con Empleo y Oportunidades - Medellín y su área metropolitana

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Enfrentar el desafío del empleo inclusivo en Colombia, generando aprendizajes y estrategias efectivas que mejoren los resultados de empleo formal de población vulnerable en tiempos de crisis.

INSTRUMENTO

BIS.

POBLACIÓN OBJETIVO

- No tener un empleo formal al momento de inscripción en el Bono de Innovación en Emergencia.
- Ser colombiano mayor de 18 años.
- No haber participado en el Bono de Impacto Social Empleando Futuro (BIS I) ni en el Bono de Impacto Social Cali Progresá con Empleo (BIS II), no haber sido beneficiario del programa Superando Barreras para la Inclusión o Empleo para la Prosperidad y no estar inscrito en el programa Empléate.
- Tener un puntaje Sisbén igual o inferior a 41,74.

VALOR DEL PROGRAMA

COP \$3.323 Millones.

MÉTRICAS DE PAGO:

- Colocación laboral.
- Retención Laboral (3 y 6 meses).

RESULTADOS

- 573 participantes empleados formalmente.
- 434 participantes mantuvieron su empleo.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

- **Inversionistas:** Fundación Grupo Bancolombia, Fundación Fraternidad Medellín, Fundación Sofía Páez de Soto, Fundación Juanfe y Comfama.
- **Intermediario:** Comfama.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagadores:** BID Lab (con recursos de SECO). Prosperidad Social.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.



COLOMBIA



NOMBRE DEL PROGRAMA

BIS 4 - Crecemos con Empleo y Oportunidades - Barranquilla, Medellín y Bogotá

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Enfrentar el desafío del empleo inclusivo en Colombia, generando aprendizajes y estrategias efectivas que mejoren los resultados de empleo formal de población vulnerable en tiempos de crisis.

INSTRUMENTO

BIS.

POBLACIÓN OBJETIVO

- No tener un empleo formal al momento de inscripción en el Bono de Innovación en Emergencia.
- Ser colombiano mayor de 18 años.
- No haber participado en el Bono de Impacto Social Empleando Futuro (BIS I) ni en el Bono de Impacto Social Cali Progresas con Empleo (BIS II), no haber sido beneficiario del programa Superando Barreras para la Inclusión o Empleo para la Prosperidad y no estar inscrito en el programa Empléate.
- Tener un puntaje Sisbén igual o inferior a 41.74.

VALOR DEL PROGRAMA

COP \$7.292 Millones.

MÉTRICAS DE PAGO:

- Colocación laboral.
- Retención Laboral (3 meses).

RESULTADOS

- 1.924 participantes empleados formalmente (110% de la meta de 1.750).
- 1.220 participantes mantuvieron su empleo (91% de la meta de 1.337).

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

- **Inversionistas:** Fundación Santo Domingo, Corporación Mundial de la Mujer, Fundación Plan, Fundación Promigas, Fundación Bolívar Davivienda, Inversor y Fundación Nutresa.
- **Intermediario:** Inversor.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagadores:** Financiado por BID Lab (recursos de SECO), Alcaldía de Cali.
- **Gerencia integral:** Corporación Inversor.
- **Proveedores de servicio:** Fundación Colombia Incluyente (FCI), Colsubsidio, Corporación Organización el Minuto de Dios y Corporación Volver a la Gente.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.



NOMBRE DEL PROGRAMA

COLOMBIA



Bogotá Trabaja Pago por Resultados

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Bogotá Trabaja PPR tenía como objetivo principal atender a 51,000 personas y conseguir empleo formal a 28.000 de ellas, con un enfoque particular en personas con barreras para acceder a empleo, y en mujeres para las cuales se estableció una meta de colocación de entre 15.000 y 23.000.

INSTRUMENTO

Contrato Basado en Desempeño.

POBLACIÓN OBJETIVO

Para que una persona pudiera participar en el programa debía cumplir con los siguientes requisitos: i) No contar con un empleo formal al momento de inscribirse al programa; ii) Ser residente de Bogotá; iii) Ser mayor de edad; iv) No haber participado en otros programas de empleo de la SDDE, como Empleo Joven e Impulso al Empleo; v) En caso de ser extranjero, la persona debía contar con todas las condiciones legales vigentes para vincularse a un empleo formal en Colombia; y, vi) Para el caso del paquete especializado, el participante debía estar inscrito en los grupos A, B o C del SISBÉN IV.

VALOR DEL PROGRAMA

USD \$11 Millones.

MÉTRICAS DE PAGO:

- Para los tres paquetes ofrecidos por los operadores, se estableció un pago por la totalidad del costo de la atención a los participantes que los operadores presentaron en la licitación. Adicionalmente, se estableció un incentivo de colocación, el cual dependía del éxito en la consecución de empleo formal para los participantes. La duración del atendido en el puesto de trabajo (o retención del empleo) no fue un objetivo considerado en este programa.
- Para el paquete básico, además del pago del 100% del valor de las actividades de atención al participante, se pagaba un incentivo adicional por colocación del 20% de ese valor.
- En el caso del paquete integral, el incentivo de colocación adicional al pago del 100% del valor de la atención era del 5% de ese valor.
- Finalmente, en el paquete especializado se pagaba el 100% por la atención a los beneficiarios y un incentivo por la colocación de 20% del precio por cada hombre colocado.

Para las mujeres, el incentivo por colocación era de 30% del precio por cada mujer colocada en el primer 60% de los colocados totales y 35% por cada mujer para el 40% restante de colocados.

RESULTADOS

La información de los reportes de colocación de los operadores mostró que un 18,55% de los atendidos por el programa Bogotá Trabaja PPR entre noviembre de 2022 y diciembre de 2023, específicamente 9.379 personas que estaban desempleadas antes, consiguieron empleo después del programa. Si bien no fue posible establecer causalidad, para estas personas se evidencia correlación entre haber participado del programa y haber conseguido un empleo formal después del programa. En contraste, la PILA registró un número considerablemente mayor de colocaciones en comparación con los informes de los operadores (51,13% vs 6,50%), lo que sugiere un posible subregistro en los informes de los operadores. Este subregistro se atribuye principalmente a la estructura de pagos, que prioriza la atención sobre la colocación, y a la carga administrativa que implicaba la verificación de las colocaciones, lo que desmotivó a los operadores a reportarlas.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

Dada la naturaleza del instrumento utilizado, el programa pudo operar sin necesidad de inversionistas ni intermediarios.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagador:** Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá.
- **Operadores:** Corporación Organización El Minuto de Dios, Unión Temporal (UT) Empleo 4.0, Unión Temporal (UT) Gestión Empleo CGC, Unión Temporal (UT) el Minuto de Dios, Unión Temporal (UT) Me Empleo 2.1, Unión Temporal (UT) Empleabilidad CGC 2023, Kuepa Edutech SAS.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.



ARGENTINA



NOMBRE DEL PROGRAMA

Proyecta tu Futuro - Vínculo de Impacto Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Contribuir a la inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires.

INSTRUMENTO

BIS.

POBLACIÓN OBJETIVO

- Jóvenes de 17 a 24 años con condiciones de vulnerabilidad muy superiores a la media para su edad, habitantes de las comunas mas pobres del sur de la Ciudad de Buenos Aires y acompañarlos en el sostenimiento del empleo por 4 y 12 meses.
- 1. Jóvenes de 17 a 24 años que habitan en las comunas 4,7,8,9,10 de CABA 2. Habitan en una villa o asentamiento y: 3. Tengan la escuela secundaria completa, o la puedan completar dentro del año académico en que inicia el programa VIS. 4. Habiendo terminado la cursada dentro de los 12 meses previos al inicio del programa, deban hasta 6 materias previas. 5. No habitan en villa o asentamiento, pero: ► Reciben el subsidio de Ciudadanía Porteña o Asignación Universal por Hijo (AUH), y ► Tienen la escuela secundaria completa, o ► La pueden completar dentro del año académico en que inicia el programa VIS (ya sea porque están cursando el último año o porque pueden rendir hasta 6 materias previas, en caso de haber terminado la cursada dentro de los 12 meses previos al inicio del programa).

VALOR DEL PROGRAMA

ARS \$48.40M (USD \$2M).

MÉTRICAS DE PAGO:

- Terminalidad escuela secundaria (vulnerabilidad media + vul. Extrema).
- Acceso a Empleo (vulnerabilidad media + vul. Extrema).
- Empleo Sostenido 4 meses (vulnerabilidad media + vul. Extrema).
- Empleo Sostenido 12 meses (vulnerabilidad media + vul. Extrema).
- Ampliación del mercado.

RESULTADOS

- Terminalidad escuela secundaria: 894 jóvenes.
- Acceso a Empleo: 325 jóvenes.
- Empleo Sostenido 4 meses: 226 jóvenes.
- Empleo Sostenido 12 meses: 115 jóvenes.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

El grupo inversor fue conformado por: Banco Ciudad de Buenos Aires, Banco Galicia y Buenos Aires S.A., IRSA Propiedades Comerciales S.A., Puerto Asís Investments y un inversor privado que decidió permanecer anónimo. El VIS contó también con un préstamo en condiciones preferenciales otorgado por el BID LAB (Banco Interamericano de Desarrollo).

La gestión de performance estuvo a cargo de Acrux Partners quienes articularon el trabajo de los distintos actores: los proveedores de servicio, el verificador independiente (SMS), los inversores y la DG de Empleo del GCBA.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- Copagador:** Secretaría de Planteamiento Estratégico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Proveedores:** AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina Comunidad de Buenos Aires), Fundación Forge, Fundación Pescar Argentina, y Fundación Reciduca.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

Completado.



NOMBRE DEL PROGRAMA

Primer Bono de Impacto Social en Educación Dual en Uruguay

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Promover la culminación de educación media superior de jóvenes en situación de vulnerabilidad social y su posterior ingreso al mercado laboral y/o continuidad educativa terciaria.

INSTRUMENTO

BIS.

POBLACIÓN OBJETIVO

Jóvenes de entre 14 y 17 años en situación de vulnerabilidad social.

VALOR DEL PROGRAMA

USD \$600.000

MÉTRICAS DE PAGO:

- Estudiantes que aprobaron 1ro de bachillerato.
- Estudiantes que aprobaron 2do de bachillerato.
- Estudiantes graduados.
- Egresados que estudian y/o trabajan.

RESULTADOS

50 participantes.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

- **Inversionistas:** Banco Itaú, Banco Santander, ScotiaBank, Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), Fundación ReachingU.
- **Intermediarios:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Grant Thornton.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Copagadores:** Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), Ministerio de Educación Cultura (MEC), Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), Laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab).
- **Proveedor:** Organización Social ÁNIMA.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

En implementación.



MÉXICO



NOMBRE DEL PROGRAMA

Bono de Impacto Social para la Movilidad Social Juvenil en Nuevo León

OBJETIVO DEL PROGRAMA

El programa tiene como objetivo transformar la vida de jóvenes, que enfrentan barreras como pobreza, violencia o exclusión, al abrirles las puertas a la economía formal.

INSTRUMENTO

BIS.

POBLACIÓN OBJETIVO

Jóvenes entre 18 y 24 años.

VALOR DEL PROGRAMA

USD \$1.07M

MÉTRICAS DE PAGO:

- Reinserción en el sistema educativo formal y nivel medio superior técnico,
- Inserción laboral formal,
- Retención en el empleo por 4 meses, en una primera etapa y,
- Retención en el empleo por 9 meses.

RESULTADOS

El objetivo de este programa es alcanzar a 500 jóvenes que participarán en el programa intensivo de capacitación y asegurar que al menos el 60% de ellos y ellas obtengan empleo formal.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

Catholic Relief Services (como inversionista) en conjunto con Social Finance UK y Alberro Asociados (como organizaciones intermediarias), trabajarán durante 28 meses en la implementación del programa de formación, inclusión laboral y acompañamiento a las juventudes.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagador:** Gobierno del Estado de Nuevo León.
- **Proveedor de servicios:** YouthBuild México.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

En implementación.



COSTA RICA



NOMBRE DEL PROGRAMA

Programa Empléate

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Promover la superación de los desafíos en el logro de resultados y el mejoramiento de la efectividad del programa Empléate.

INSTRUMENTO

Contrato Basado en Desempeño.

POBLACIÓN OBJETIVO

Personas en pobreza (hombres de 17-24 años, mujeres entre 17-35 años y en discapacidad de 17-35 años) sin empleo formal, que cuenten con un nivel mínimo de educación (primaria completa), además de condición socioeconómica de pobreza extrema o básica.

VALOR DEL PROGRAMA

CRC 235M (USD \$460.000).

MÉTRICAS DE PAGO:

- Capacitación.
- Colocación laboral pertinente.
- Permanencia a 3 meses (R3).

RESULTADOS

- Capacitación: 780 personas.
- C: 390 personas.
- R3: 294 personas.

INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

Dada la naturaleza del instrumento utilizado, el programa pudo operar sin necesidad de inversionistas ni intermediarios.

PAGADORES Y PROVEEDORES

- **Pagador:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- **Proveedores de servicios:** Intepro, MGCapacitación, Cariay.

FASE ACTUAL DEL PROGRAMA

En implementación.

SOURCE(S)

Información provista por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica.



Referencias



Referencias

- Acrux. 2021. Vínculo de Impacto Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Evaluación final. Noviembre. https://golab.bsg.ox.ac.uk/documents/Reporte_final_de_Aprendizajes_-_Vinculo_de_Impacto_Social_GCBA3.pdf.
- Agusti Strid, A., Mendoza Mora, C., Holler, S. y Chaskel, S. 2022. *Guía práctica de financiación basada en resultados en el sector de agua y saneamiento*. <https://doi.org/10.18235/0004037>.
- Banco Mundial. 2017. *Demand-Driven Skills Training and Results-Based Contracting: Lessons for Youth Employment Programs*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Cadena, X., Rojas, N., Zuluaga, S., Mejía, M. J. y Garavito, A. 2021. *Evaluación de procesos: Bono de Impacto Social II "Cali Progresa con Empleo"*. Bogotá: Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4218>.
- Card, D., Kluve, J. y Weber, A. 2017. "What Works? A Meta-Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations". *NBER Working Paper* No. 21431. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Carter, E. y Whitworth, A. 2015. "Creaming and Parking in Quasi-Marketised Welfare-to-Work Schemes: Designed Out of or Designed Into the UK Work Programme?". *Journal of Social Policy*, 44(2): 277–296. Cambridge University Press.
- Center for Health Care Strategies. 2018. *Outcomes Rate Cards*. Recuperado de <https://www.chcs.org/outcomes-rate-cards-scalable-pay-success-approach>.
- Fundación Corona. 2020. *Hoja de ruta para el uso de instrumentos de innovación financiera*.
- GO Lab (The Government Outcomes Lab, University of Oxford). 2021a. *Impact Bonds*. <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/impact-bonds/>.
- . 2024. *Outcomes Funds*. Recuperado de <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomesfunds/#considerations-for-future-outcomes-fund-designs>.



- Gómez, M. F. 2023. *La efectividad de los mecanismos de pago por resultados (MPR) en los programas de empleabilidad: Programa Bonos de Impacto Social SIBs.CO*. <https://maspxr.com/libreria-documentos/>.
- Gómez, M. F. y González-Velosa, C. 2023. *Evaluación de impacto del Programa Empléate y análisis de resultados. Resumen y lecciones de política*.
- . 2023. *Can a Pay-for-Performance Program Help the Vulnerable Find Jobs during a Pandemic? Experimental Evidence from Empléate in Colombia*. <https://doi.org/10.18235/0005029>.
- GPOBA (Global Partnership for Results-Based Approaches), Banco Mundial e Instiglio. 2018. *A Guide for Effective Results-Based Financing Strategies*. Washington, DC: Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/265691542095967793/pdf/A-Guide-For-Effective-Results-Based-Financing-Strategies.pdf>.
- Gugelev, A., Gungadurdoss, A., Lee, J., Sedlmayr, R. y Stumpf, A. E. 2019. *Conceptualizing Fiduciary Structures That Create Demand For Development Outcomes*. SocArXiv. <https://osf.io/preprints/socarxiv/7cdsn>.
- Heckman, J. J., Smith, J. A. y Taber, C. 1996. *What Do Bureaucrats Do? The Effects of Performance Standards and Bureaucratic Preferences on Acceptance into the JTPA Program*. NBER Working Paper No. 5535. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Instiglio. 2018. *Results-Based Financing to Enhance the Effectiveness of Active Labor Market Programs*. Washington, DC: Instiglio Inc. <https://instiglio.org/wp-content/uploads/2021/02/IDRC-Final-Report.pdf>.
- . 2023. *Producto 5: Anexo técnico del piloto de FpR para el programa Empléate en Costa Rica*. Diciembre.
- . 2024a. *Experiencia y resultados del Fondo de Pago por Resultados LOGRA y los Bonos de Innovación en Emergencia*. Financiado por el programa SIBs.CO (BID Lab, Fundación Corona y SECO). Marzo.
- . 2024b. *Colocación laboral a escala: El programa de Financiación Basada en Resultados de la Alcaldía de Bogotá*. Financiado por SIBs.CO, BID Lab, Fundación Corona y SECO. Febrero.



- Kluge, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., Weidenkaff, F. y Witte, M. 2016. "Do Youth Employment Programs Improve Labor Market Outcomes? A Systematic Review". *IZA Discussion Paper* No. 10263. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- . 2017. "Interventions to Improve the Labour Market Outcomes of Youth: A Systematic Review of Training, Entrepreneurship Promotion, Employment Services and Subsidized Employment Interventions". *Campbell Systematic Reviews*, 13(1): 1–288. <https://doi.org/10.4073/csr.2017.12>.
- Langenbucher, K. y Vodopivec, M. 2022. *Paying for Results: Contracting Out Employment Services Through Outcome-Based Payment Schemes in OECD Countries*. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* No. 267. París: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).
- Levitt, A. y Metcalf, L. 2017. "Outcomes Rate Cards: A Path to Paying for Success at Scale". En *What Matters: Investing in Results to Build Strong, Vibrant Communities*. Federal Reserve Bank of San Francisco y Nonprofit Finance Fund. <https://investinresults.org/book.html>.
- Levy-Yeyati, E., Montané, M. y Sartorio, L. 2019. "What Works for Active Labor Market Policies?". *CID Faculty Working Paper* No. 358. Cambridge, MA: Harvard University.
- McKenzie, D. 2017. *How Effective Are Active Labor Market Policies in Developing Countries? A Critical Review of Recent Evidence*. Policy Research Working Paper 8011. Washington, DC: Banco Mundial.
- NESA (National Employment Services Association). 2024. *Australian Employment Services – Building performance & inclusion: The Australian experience*. Washington, DC: BID.
- Nunn, A. 2024. *How Effective are Active Labour Market Policies and Public Employment Services? Lessons for Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: BID. <https://doi.org/10.18235/0013185>.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2021. *Paying for Results: Contracting Out Employment Services Through Outcome-Based Payment Schemes in OECD Countries*. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* No. 267. Kristine Langenbucher y Matija Vodopivec.



Ronicle, J., Fraser, A., Tan, S. y Erskine, C. (s.f.). *The LOUD SIB Model: The Four Factors that Determine Whether a Social Impact Bond Is Launched*.

Social Finance y Fundación Empresarios por la Educación. (s.f.). *Evolución del ecosistema de pago por resultados en Colombia: un estudio de caso*. Comisionado por el Programa SIBs.CO y financiado por BID Lab y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC).

Social Finance. 2022. *Indicadores y lineamiento iniciativa de pago por resultados Más y Mejores Empleos en América Latina*.

———. 2024. *Outcomes Rate Cards*. Recuperado de https://socialfinance.org/wp-content/uploads/2016/12/OutcomesRateCard_FAQv4.pdf.

Stephan, G. 2024. "Public or private job placement services — Are private ones more effective?". IZA World of Labor 2024: 285. <https://wol.iza.org/articles/public-or-private-job-placement-services-are-private-ones-more-effective>.

Vodopivec, M. 2023. *Raising the Bar: Designing and Implementing Innovative Contracted-Out Employment Services in OECD Countries*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 301. París: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

Webster, R. 2016. *Payment by Results: Lessons from the Literature*. Oak Foundation.

