

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

01/01/2020 - 06/30/2020

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Operation number: CO-T1434

Número de suboperación: ATN/ME-15762-CO

Nombre del proyecto: Pay-for-Success Financing for Innovations in Urban Workforce Development

Propósito: Mejores resultados de empleo para las poblaciones vulnerables por medio de bonos

País administrador	País beneficiario:	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	B	

Agencia ejecutora: Fundacion Corona

Lider de equipo: CHRISTINET

Ciclo del Proyecto:

Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 01

Fecha de aprobación: 2016 - 09 - 21

Fecha de firma: 2016 - 11 - 28

Primera fecha de desembolso: 2017 - 01 - 20

Plazo de ejecución original: 2021 - 11 - 28

Plazo de ejecución actual: 2021 - 11 - 28

Plazo original de último desembolso: 2022 - 05 - 28

Plazo actual de último desembolso: 2023 - 05 - 28

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El primer componente del Programa, Pagos por Mejores Resultados de Empleo, se destaca por el cumplimiento de los siguientes tres hitos: i) El diseño y implementación de Empleando Futuro, el primer Bono de Impacto Social (BIS) para un país de ingreso medio, que culminó en 2018 y logró la permanencia en el empleo a tres meses de 766 personas en situación de pobreza (cumplimiento del 88% de esta métrica). ii) El desarrollo del segundo BIS en Colombia, Cali Progresas con Empleo, con un cumplimiento de 14 meses de operación y que, a pesar de enfrentar durante su ejecución (entre marzo y junio de este año) uno de los contextos laborales más difíciles que ha tenido Colombia por causa de la pandemia del coronavirus, ha logrado el cumplimiento de 96% de la meta de colocación, 71% en retención a tres meses y 57% en retención a seis meses. Cabe resaltar que la mayoría de los participantes de este Bono se encuentran en procesos de intermediación laboral o en etapas de colocación y retención hasta de 12 meses. iii) La puesta en marcha del primer Fondo de Pago por Resultados en América Latina. En el marco de este Fondo se consolidó el Reto Empleo, inicialmente con US\$3.6 millones, como un proceso competitivo que invitaría a operadores de servicio, inversionistas e intermediarios a desarrollar entre dos y cuatro BIS dirigidos a atender población en situación de pobreza con barreras a la inclusión laboral en once ciudades de Colombia. Sin embargo, las consecuencias del COVID-19 sobre el mercado laboral exigieron ajustes en el Reto y se estructuró el Bono de Innovación de Emergencia, como una tercera iniciativa de innovación en pago por resultados en tiempos de crisis, por un valor cercano a un millón de dólares. El segundo y tercer componente del Programa, creación de mercado y estrategia de diseminación, respectivamente, se destacan por la incidencia en agendas de gobiernos locales (como el de las alcaldías de Bogotá, Barranquilla y Cartagena) Adicionalmente, como parte de la estrategia de fortalecimiento de nuevos actores que se ha venido estructurando desde 2019, se consolidó el toolkit para apoyar a los potenciales proponentes del Reto, con documentos informativos, y se desarrollaron espacios de socialización con potenciales operadores e intermediarios, logrando convocar a 100 organizaciones privadas. Con respecto a la sistematización de lecciones, se ha avanzado en la evaluación de impacto del BIS I con un contrato con la universidad EAFIT y se espera tener resultados para la diseminación con actores clave en septiembre de 2020.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El Programa de Bonos de Impacto Social en Colombia tiene dos ejecutores - BID Lab CCO para el componente 1 de pago por resultados y la Fundación Corona para los componentes 2 y 3, que también apoya el desarrollo de los BIS en el componente 1. Los Bonos 1 y 2 generaron un aprendizaje que llevó a solicitar a BID Lab y a SECO (co-financiado) el cambio del proyecto para incorporar una lección aprendida internacional: Fondo de Pago por Resultados (Outcomes Fund). Este fondo permite superar barreras de la vigencia del uso de los fondos públicos que se ha limitado a vigencias anuales, reduciendo los tiempos de los Bonos y, por tanto, la capacidad de innovación de los operadores; generar capacidad y conocimiento sobre BIS y pago por resultados en una entidad de gobierno que pueda servir de asesor al resto de las entidades (al realizar BIS independientes, se realizó el primero con el gobierno nacional y el segundo con un gobierno local - no hubo aprendizaje del gobierno en ambos sino que cada gobierno generó el aprendizaje de su programa. Siendo que los BIS requieren para su sostenibilidad una demanda del gobierno, se estimó que la mejor manera de realizar esto es a través del Fondo que fue creado dentro del Departamento de Prosperidad Social que tienen el mandato de trabajar transversalmente con la población en pobreza y pobreza extrema. Con esto se considera que se pueden desarrollar un número mayor de BIS dentro del Outcomes Fund y que la sostenibilidad dentro del Gobierno se ha incrementado con la constitución del fondo. Durante la vida del proyecto, los actores se han consolidado, han aumentado los inversionistas al doble entre el BIS 1 y 2, demostrando el interés por apoyar estos procesos de financiación innovadores. Adicionalmente, se ha posicionado a Colombia en el ámbito internacional como referente en América Latina al tener un Bono ya cerrado con éxito, otro en proceso y el primer Fondo de Pago por Resultados en la región, ya constituido. La evaluación intermedia demostró que el mecanismo ha funcionado, reconociendo que es aún muy incipiente con solo un Bono cerrado. Dio sugerencias para mejorar en la ejecución, muchas de las cuales han sido incorporadas especialmente a nivel de aprendizajes de Bonos en particular para la siguiente etapa de los Bonos desde el Reto de Empleo dentro del Fondo. Se han atendido las solicitudes de información tanto del país como de otros países. El nivel de interés ha ido incrementándose a medida que los Bonos se van dando a conocer y que se va generando aprendizaje y diseminándolo a través del webpage sibs.co.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos 6 meses

Los últimos seis meses del Programa han estado marcados por la pandemia del COVID-19. Como consecuencia de la crisis que ha generado esta pandemia, el mercado laboral ha sufrido un golpe devastador. El desempleo en Colombia en junio se ubicó en 19,8%, frente al 9,4% registrado en el mismo mes de 2019. Esto implica un incremento de 2,2 millones de desocupados en comparación con el mismo mes de 2019 (DANE, 2020). Estos efectos no dieron espera y las cifras de colocación de personas del BIS II

disminuyeron de un promedio de 24 a la semana a cero durante casi un mes. En las últimas semanas se ha visto una reactivación de las colocaciones, potenciales vacantes y alianzas con empresas. También se identificaron algunas novedades en los contratos de los participantes, así como pérdidas de empleo como consecuencia directa del COVID-19 reportadas por el Intermediario (28% de las pérdidas totales desde el inicio del proyecto). Para mitigar estos efectos, el Intermediario ha propuesto a los co-pagadores considerar los siguientes ajustes técnicos: i) flexibilizar el límite de contratos por obra y labor, ii) reconocimiento de pago, proporcional al cumplimiento de cada métrica, para participantes con suspensiones y licencias no remuneradas, y para participantes que han perdido el empleo, y iii) extensión del convenio (de 20 a 26 meses) con el fin de ampliar la colocación laboral. Tras varias mesas de trabajo con expertos en empleo y mecanismos de pago por resultados, algunos de los ajustes están en análisis y consideración por parte de los co-pagadores para definir su viabilidad. Con respecto a los logros alcanzados a la fecha, cabe resaltar, que actualmente hay una concentración importante (40%) de participantes entre el quinto y sexto mes de retención laboral. Por lo que se espera obtener resultados de retención a seis meses significativos a partir del mes de julio. Adicionalmente, la ejecución del BIS II ha cursado un proceso de transición con la nueva administración local y se espera que en el segundo semestre de 2020 continúe trabajando muy de cerca tanto a nivel técnico como a nivel gerencial con la Secretaría de Desarrollo Económico para lograr el éxito de este Bono. El COVID-19 también impactó la ejecución del Reto Empleo. Dada la incertidumbre de la participación de nuevos actores a través de un proceso competitivo y las distorsiones sin precedentes en el mercado laboral, se acordó entre los aliados estructurar un Bono de Innovación en Emergencia en el marco del Fondo. Esta estructuración se ha realizado en conjunto con el nuevo equipo del Fondo y la participación de expertos internacionales. El Bono tiene como objetivo principal contribuir con la generación de aprendizajes y soluciones efectivas en resultados de empleo formal para población vulnerable, asociados con la colocación y permanencia en el empleo durante tiempos de emergencia y está enfocado sobre todo en métricas de colocación y retención a tres meses. Se ha diseñado con un periodo de iteraciones para evaluar la efectividad de la intervención y dependiendo de los resultados, se considerará la ampliación de implementación del Bono. La selección del intermediario se realizará a través de un proceso corto y se realizará la co-construcción y negociación con la entidad seleccionada en los próximos tres meses de 2020. Durante el primer semestre de 2020, la puesta en marcha del Fondo por Resultados, con una inversión inicial de 17.560 millones de pesos, de los cuales BID Lab, con recursos de SECO, aportará 5.850 millones y Prosperidad Social 11.710 millones, sobresalió con la posesión de la nueva directora y abogada. También cabe resaltar el lanzamiento del Programa Empléate, bajo el liderazgo del grupo de empleabilidad de Prosperidad Social. Empléate busca proponentes que presenten iniciativas de apoyo al empleo en el país para eliminar y/o mitigar las barreras existentes que permitan el acceso efectivo al mercado laboral de la población en pobreza y su permanencia en este; a través de esta herramienta tanto aliados como Gobierno estarán seguros de que el pago responderá solo a los resultados obtenidos, es decir, colocación laboral efectiva a tres meses y con incentivos diferenciales. Este inicio de operaciones del Fondo demuestra una mayor apropiación y escalabilidad de los esquemas de pago por resultados en Colombia. En los componentes II y III, se destacan los avances en la socialización del modelo de BIS con actores privados, como ACNHUR, Yunus Social Business, Interactuar, y públicos, como Alcaldías y en particular, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional; entidad que ha incluido en la Estrategia nacional de Cooperación Internacional- ENCI 2019-2022, la necesidad que desde el Gobierno Nacional y las autoridades locales se explore e implemente nuevos mecanismos de financiación como los BIS. La ENCI reconoce que, con el ingreso de Colombia a la OCDE, el país debe innovar y buscar nuevas fuentes de financiamiento que permitan no solo atraer más recursos, sino transformar la forma en que se llevan a cabo los programas sociales. Adicionalmente, se ha avanzado en el acompañamiento al estudio de factibilidad en niñez liderado por UNICEF, para estructurar instrumentos de pago por resultados en el marco de los cuatro programas enfocados en niñez y adolescencia de DPS e ICBF. Asimismo, bajo estos componentes se ha avanzado en la evaluación de impacto del BIS con EAFIT, y el reporte final de Eduemplea enfocado en la medición de habilidades blandas para participantes del BIS II. Por último, es importante resaltar las contribuciones y participación del Programa en espacios internacionales como el Webinar del Impact Bond Working Group, la visita en la misión de inversión de impacto de Colombia y Canadá en México, mención a los Bonos de Impacto Social en la reciente publicación “hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en Latinoamérica” y blogs de Brookings Institution, donde se socializó la experiencia y ajustes en el Programa por el COVID-19. Estos espacios permiten que SIBs.CO tenga un alto impacto a nivel internacional, y por lo tanto permite que el programa sea reconocido en varios ámbitos. Como ejes transversales, cabe resaltar que el Programa contará con recursos adicionales de APC para desarrollar estudios de caso, talleres de mercado y avanzar con la evaluación de procesos del BIS II durante el segundo semestre de 2020. Además, se realizó la evaluación intermedia del proyecto, liderada por Social Up que presenta hallazgos especialmente relevantes para la gestión de conocimientos y temas comunicacionales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El primer semestre de 2020 fue especialmente complejo por la crisis generada por la pandemia, especialmente por el tema que trabaja el Bono que es empleo formal para población vulnerable. Esto llevó a analizar desde diferentes ópticas las solicitudes de cambio del Intermediario del Bono 2, así como la revisión de la estrategia para el primer Bono a lanzarse desde el Fondo de Pagos por Resultados que ya se venía diseñando desde 2019. Frente a la pandemia y luego de reuniones y conversaciones entre los actores y consultas con expertos internacionales, se definió realizar un Bono diferente, más corto, para generar información y lecciones del mercado actual de empleo para la población objetivo. También se terminó de constituir legal y operativamente el fondo de pago por resultados en donde BID Lab (con recursos de SECO) es aportante y por tanto participa en los comités del Reto de Empleo. Durante el semestre, BID Lab gestionó la extensión del proyecto por un año y un aporte adicional por parte de SECO de US\$400.000, a través del Directorio, para dar más tiempo y apoyar el desarrollo de un número mayor de BIS dentro del Fondo. Para el siguiente semestre, se espera seleccionar el Intermediario del tercer Bono (primero lanzado desde el Fondo y como respuesta a la pandemia se estructura como un Bono de Innovación en Emergencia), finalizar el diseño del Bono, realizar la contratación y el lanzamiento e iniciar la implementación. Así mismo, se espera cerrar en diciembre el Bono 2, con los efectos y lecciones aprendidas de la pandemia que ya el Ejecutor ha mencionado en este informe. También se contratará el levantamiento de lecciones aprendidas del Bono 2 y se finalizará la evaluación de impacto del Bono 1. El Programa ha sido incluido en el primer informe de Bonos de Impacto Social en América Latina para el que BID Lab contrató a Ecorys. Durante el segundo semestre se realizará un foro para la presentación de resultados en el que participará también el SIBs.CO junto con actores de los otros 4 países de América Latina que han tenido actividades y proyectos en estos temas.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

C1 : Pagos por mejores resultados de empleo **Peso 70%** **Calificación** High Satisfactory

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Bonos de impacto social emitidos	0	3 (2021 - 01 - 28)	1 (2019 - 10 - 16)	In progress

C2 : Creación de mercado **Peso 20%** **Calificación** High Satisfactory

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Proveedores fortalecidos	0	5 (2019 - 01 - 28)	4 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Producto financiero de bonos de impacto social desarrollado	0	1 (2018 - 01 - 28)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I3 Recomendaciones de política formuladas	0	1 (2019 - 01 - 28)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I4 Conceptos sobre bonos de impacto social desarrollados	0	3 (2020 - 01 - 28)	0 (2019 - 10 - 16)	Delayed

C3 : Lecciones y aprendizajes

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Modelos de contrato y herramientas	0	1 (2020 - 01 - 28)	0 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Evento internacional	0	1 (2019 - 01 - 28)	0 (2019 - 10 - 16)	Delayed
I3 Documento de trabajo sobre la inversión de impacto	0	1 (2019 - 01 - 28)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I4 Estudios de caso	0	3 (2020 - 01 - 28)	0 (2019 - 10 - 16)	Delayed
I5 Hoja de ruta /informe de lecciones aprendidas	0	1 (2020 - 01 - 28)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I6 Mensajes en medios de comunicación sobre bonos de impacto social en el informe de Colombia	0	15 (2020 - 01 - 28)	534 (2019 - 10 - 16)	Finished

Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
Condiciones previas	4	4	2017 - 05 - 28	2019 - 10 - 15	Achieved
Firma del Convenio Marco para la implementación de los BIS	1	1	2017 - 05 - 27	2019 - 10 - 15	Achieved
Firma del BONO 1	1	1	2017 - 11 - 28	2019 - 10 - 15	Achieved
Documento diagnóstico de mercado	1	1	2017 - 11 - 28	2019 - 10 - 15	Achieved
Evaluación de Impacto BIS1	1	0	2020 - 08 - 31		Pending
Evaluación procesos BIS 2	1	0	2021 - 09 - 30		Pending
Estudios de caso	2	0	2022 - 05 - 30		Pending
2. Firma tercer Contrato de pago por resultados (PxR)	1	0	2020 - 11 - 30		Pending
Socialización contratos de PxR con actores nuevos	4	0	2021 - 05 - 31		Pending
Evento Internacional	1	0	2021 - 11 - 30		Pending
Diseño del Reto de Empleo	1	1	2020 - 06 - 15	2020 - 07 - 16	Achieved
Tercer Estudio de Caso sobre BIS	1	0	2022 - 11 - 30		Pending

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Otros. ¿Cuáles?

Los últimos seis meses del Programa han estado marcados por la pandemia del COVID-19. Como consecuencia de la crisis que ha generado esta pandemia, el mercado laboral ha sufrido un golpe devastador. El desempleo en Colombia en junio se ubicó en 19,8%, frente al 9,4% registrado en el mismo mes de 2019. Esto implica un incremento de 2,2 millones de desocupados en comparación con el mismo mes de 2019 (DANE, 2020). Estos efectos repercutieron tanto en la ejecución del BIS II, como en el lanzamiento del Reto Empleo como proceso competitivo abierto. Sin embargo, ha sido una oportunidad para apalancar el desarrollo del Programa en la flexibilidad como eje central del funcionamiento de los contratos de Pago por Resultados, no solo en términos técnicos sino también con respecto a la colaboración requerida entre múltiples actores, públicos y privados, para resolver problemáticas sociales en entornos de alta incertidumbre. Esta flexibilidad ha sido catalizadora para la construcción de soluciones rápidas y efectivas en tiempos de incertidumbre como los que ha planteado esta pandemia.

SECCIÓN 4: RIESGOS

	Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Acción de mitigación
Los primeros bonos de impacto social en Colombia plantearán una serie de riesgos	Final Outcome, Intermediary Outcome	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Como factor de mitigación, tres de las mayores fundaciones de Colombia, la Fundación Mario Santo Domingo, la Fundación Bolívar Davivienda y la Fundación Corona, han expresado su interés en facilitar las inversiones en los primeros bonos de impacto social, lo que incluye la captación de fondos y el uso de sus propios recursos para reducir los riesgos de los bonos de impacto social.
Riesgo de desincentivos de atender a las poblaciones más necesitadas. (Se indica	Intermediary Outcome	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	El riesgo de “desnatar” puede mitigarse especificando normas sobre la población a la que se dirige el proyecto o aumentando el pago cuando aquellos con “menor empleabilidad” consigan un puesto de trabajo. En el caso de los otros dos riesgos (“visión de túnel” y “enseñanza orientada a las pruebas”), pueden mitigarse con parámetros de medición de pago bien diseñados, que sean sólidos y objetivos y que reflejen la empleabilidad no solo a corto plazo, sino también a largo plazo, como el desarrollo de competencias.
Riesgo de ejecución. Los contratos de pago por resultados y los bonos de impacto	Intermediary Outcome	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Este riesgo se mitigará con la participación activa del FOMIN durante la ejecución incorporación de socios clave en la estructura de gobernanza del proyecto, y el diseño flexible del proyecto.
Riesgos de los pagos por resultados: Al ser una herramienta nueva, existen vario	Final Outcome, Intermediary Outcome	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Participación activa del BID - FOMIN en la ejecución, a través de la creación de competencias locales en actores no gubernamentales que perdurará más allá de las administraciones actuales, así como con la inclusión de recursos de asistencia técnica para apoyar al gobierno colombiano directamente y la incorporación de prácticas óptimas globales en el diseño de contratos de pago por resultados. Además, el gobierno colombiano cuenta con un sólido historial de cumplimiento de sus obligaciones de pago.

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 IN EFFECT RISKS: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:

P

Justificación

Con la constitución del Fondo de Pago por Resultados se ha dado un paso importante hacia la sostenibilidad del proyecto no solo para realizar Bonos desde este espacio con menores barreras a la consecución de recursos de Gobierno que sobrepasan las vigencias anuales, sino al tener un equipo dedicado al Fondo aprendiendo de la estructuración de Retos, pagos por resultados y BIS. A medida que se vaya definiendo la estrategia de salida de BID Lab/SECO, se irán definiendo las diferentes instancias de sostenibilidad del proyecto, especialmente definiendo los espacios en donde cada actor quiere seguir vinculado para una sostenibilidad del ecosistema. Se requiere iniciar el trabajo con el equipo del fondo, el DPS y el BID para ver la posibilidad de darle extensión al Fondo para alcanzar a empalmar con el nuevo gobierno para asegurar un mayor nivel de resultados y evidencias para la sostenibilidad del mecanismo a futuro.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores críticos para este periodo]

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

La estrategia de sostenibilidad del proyecto se presenta desde los siguientes niveles: i) la transferencia efectiva de conocimiento desde SIBs.CO al equipo de Fondo de Pago por Resultados y a otras áreas de Prosperidad Social para la escalabilidad y sostenibilidad de los BIS en Colombia. Esta transferencia inició en el primer semestre de 2020 y se espera dejar capacidad instalada en el equipo del Fondo con el fin de contar con herramientas suficientes para operar el Fondo, el Reto de Empleo y futuros BIS; ii) el fortalecimiento del mercado, tanto para nuevos como para los actuales actores del ecosistema, que permita tener impacto en los proponentes del Reto y entre los inversionistas de impacto para crear un mercado más amplio, atractivo y visible; iii) involucrar al sector académico, a través del desarrollo de productos de conocimiento como estudios de caso y evaluaciones, entre otros; y iv) la promoción del modelo y mecanismos de pago por resultados en Colombia, a través de la Fundación Corona como eje de sostenibilidad del Programa. La Fundación buscará mantener SIBs.Co como una iniciativa o programa continuo luego que se termine el programa en el 2023, buscando fomentar y contribuir a la sostenibilidad de los mecanismos de pago por resultados en Colombia a través del posicionamiento de los BIS en la agenda pública y privada y articulación efectiva de la oferta y demanda de este tipo de instrumento. Este plan de sostenibilidad quedará consignado en un documento de estrategia de salida que está desarrollando el equipo del Programa en conjunto con el BID Lab y SECO.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relacionado a	Author	Fecha
Tener co-financiadores con procesos, procedimientos y formatos diferentes, genera una redundancia en los requerimientos hacia el Ejecutor. Se recomienda en el futuro asegurar una mejor coordinación de políticas, procedimientos y formatos para que haya un sistema de reporte más alineado entre co-financiadores y se reduzca el tiempo que el FOMIN y el Ejecutor le dedican a estos procesos.	Design	Christine Ternent	2019 - 10 - 22
El FOMIN en los países no está organizado para ser ejecutor de proyectos completos ni componentes de los mismos, co-financiados por otros donantes. En el futuro es importante definir mejor este aspect para evitar que el FOMIN en los países juegue roles para los que no está preparado.	Design	Christine Ternent	2019 - 10 - 22
La estructuración de un Bono requiere un trabajo interdisciplinario que incluye a los asesores legales, financieros y técnicos del mecanismo del BIS. Pero también se requiere el acompañamiento muy cercano de personas expertas en el tema del BIS, en este caso, el Mercado laboral, la verificación y la evaluación del Proyecto. Esto es diferente a otros proyectos del FOMIN, y ha sido posible gracias al trabajo de la Especialista de Mercados Laborales del BID en todo el proceso del Proyecto. Sin importar el tema social que se vaya a abordar con un BIS, es fundamental contar con el experto temático desde el inicio, como fue este caso.	Design	Christine Ternent	2019 - 10 - 22
Disponibilidad de datos para la toma de decisiones: es importante contar con los datos suficientes para definir las métricas de pago y precios de un BIS. Sin embargo, durante el diseño del BIS I la deficiencia de datos se suplió a partir de indagar en el mercado cuáles eran los precios que se estaban manejando y se negoció con los diferentes participantes de esta etapa del proceso, logrando llegar un consenso frente a las métricas de pago y precio para el primer BIS.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22

Planeación: el esfuerzo y dedicación de tiempo por parte de los representantes y tomadores de decisión de cada una de las instituciones involucradas en el diseño del BIS I fue importante para lograr sacar en 8 meses el primer BIS de un país en desarrollo, siendo que en el mundo la planeación de un BIS tiene una duración de un año y medio o dos.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Presencia de asesores jurídicos: Es importante que la parte técnica tenga claro el contexto legal y que la parte legal tenga claro los aspectos técnicos, por lo que desde el inicio del diseño de un BIS se debe contar con la participación de los asesores jurídicos de las partes involucradas	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Proceso para realizar lista corta de firmas consultoras: Al pensar en contratar una firma de consultoría para llevar a cabo una actividad que se haya planteado para desarrollar el proyecto, es necesario realizar un estudio de mercado previo a la apertura de la convocatoria, para que al momento de lanzar la convocatoria la consultoría se encuentre dentro de los precios de mercado y no se declare desierta.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Herramienta de due diligence o evaluación de operadores: Contar con una herramienta de Due Diligence o evaluación para la selección de operadores BIS agrega valor para todos los actores involucrados en el proceso, a los inversionistas, al verificador de resultados y a los co-pagadores.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Esquema de evaluación: Contar con una firma recocida como Deloitte para realizar el proceso de verificación es importante, ya que le da respaldo al proceso que se está realizando para llegar al resultado que se espera del BIS. Se han tenido aprendizajes frente a los tiempos y procesos que se planearon para la verificación y el momento ya en ejecución, principalmente por la inter-relación con otras entidades como el Ministerio de Salud. La gestión del supervisor ha sido clave para lograr los avances a la fecha.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Recolección de aprendizajes: Es importante realizar la recolección de los aprendizajes de las diferentes etapas del BIS al mismo tiempo que van sucediendo, esto debido a que se dificulta la documentación y comunicación de lo aprendido con el paso del tiempo.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
En la implementación de la ruta definida en el BIS I, los tiempos para realizar el proceso de elegibilidad están correlacionados con el costo de oportunidad de la potencial población participante, y de acuerdo a la información compartida por los proveedores de servicio, un número significativo de participantes pre-inscritos, desistieron del proceso por la demora en informarles si eran elegibles y se podrían inscribir al proyecto. Este efecto termina en un menor universo de población a ser atendida y por ende a lograr el resultado esperado.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
El proceso de verificación a través PILA, había generado grandes tasas de caída por la demora dentro del proceso de verificación, gracias al enlace que se hizo con el ministerio de trabajo, se logró optimizar el tiempo de verificación de un mes a una semana.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La construcción del sistema de Gestión de Desempeño de manera paralela a la implementación de las rutas definidas por cada operador, generó para los operadores una carga operativa no contemplada dentro del proceso de reportes y gestión de desempeño. Los próximos operadores del BIS II y III contarán con un sistema (Plataforma Online) diseñado a la medida de la ruta de intervención que les facilitará el reporte de avances y resultados.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Dentro de la ruta de intervención definida por los operadores, para reportar la colocación laboral y activar el pago asociado a este resultado, se contempla la entrega del certificado de vinculación laboral durante el primer mes de vinculación. Las empresas se demoran no menos de 45 días en entregar este certificado. Esta dificultad ha hecho que se fortalezcan las alianzas con las empresas en busca de generar mayor efectividad en la entrega de certificaciones, así como nuevas alternativas por ejemplo las certificaciones masivas, lo cual a facilitado el trámite para todos los actores involucrados.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Se encontró que hacer talleres de aprendizaje colaborativo con todos los operadores al inicio de etapas claves de la ruta de intervención, fortalece la relación entre los operadores y permite el compartir de diferentes estrategias para llegar al mismo resultado. Este espacio ha permitido que algunos de los operadores ajusten sus estrategias de implementación en busca de conseguir mejores resultados.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Teniendo en cuenta la necesidad de estructurar proyectos de Bonos de Impacto Social con una duración superior a la planteada en el BIS I, se vuelve necesario explorar alternativas que aseguren recursos públicos por periodos superiores a las vigencias anuales (vigencias futuras u otros mecanismos) para los futuros pilotos BIS.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Al pensar en contratar una firma de consultoría para llevar a cabo una actividad que se haya planteado para desarrollar el proyecto, es necesario realizar un estudio de mercado previo a la apertura de la convocatoria para que, al momento de lanzar la convocatoria, la consultoría se encuentre dentro de los precios de mercado y no se declare desierta. Es necesario que este ejercicio se incorpore en la planeación de cada proceso de selección.	Design	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de aprobación de productos finales entregados por las diferentes firmas de consultoría. Es importante conocer los criterios y expectativas que los socios tienen frente a los productos y herramientas que se están construyendo para comunicar los aprendizajes del proyecto. De esta manera se tendrán productos acordes a las expectativas de los socios y se evitarán reprocesos y sobrecostos en la ejecución.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de aprobación de productos finales entregados por las diferentes firmas de consultoría. Se debe definir las instancias de revisión y retroalimentación por parte de los socios del proyecto frente a los productos o herramientas entregados por los consultores. De esta manera, estos espacios pueden programarse con suficiente anticipación y no retrasar el cronograma de trabajo de las consultorías.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La experiencia de la estructuración del segundo bono de impacto social ha demostrado que el trámite interno para asegurar recursos de vigencias futuras es más complejo para una entidad territorial comparado con la situación de una entidad nacional. Lo anterior se debe a que la aprobación de este trámite, en el caso de un gobierno local, está en cabeza del Consejo Municipal y, por consiguiente, está sujeto a las coyunturas políticas de la región. Por tal razón, en el caso de los gobiernos locales, se hace aún más necesaria la identificación de mecanismos jurídicos diferentes al trámite de una vigencia futura para la escalabilidad del modelo.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
A partir de la experiencia de la ampliación del primer bono por solicitud de Prosperidad Social faltando pocos meses para su finalización, se identificó que la firma de un otrosí para adicionar recursos y ampliar el tiempo de ejecución implica discusiones profundas sobre aspectos técnicos y jurídicos entre todos los actores. Estas discusiones podrían evitarse si las entidades públicas, desde el inicio de la estructuración del bono, pueden hacer una planeación plurianual de sus recursos y pensar en proyectos de mediano plazo. Por lo tanto, el programa debe abogar para que las entidades públicas, desde ese momento inicial, garanticen todos los recursos para el proyecto y que estos no sean adicionados a media marcha.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La interlocución constante con otros intermediarios y asesores técnicos en Latinoamérica y Europa es un factor fundamental para que el proyecto logre implementar estrategias innovadoras para la creación del mercado, la replicabilidad del modelo y su escalabilidad. En este sentido, la participación del equipo de socios del			

programa en espacios como el Impact Bonds Working Group o la Red Latinoamericana de Practitioners permite que los actores tengan información de primera mano sobre las mejores prácticas para potenciar el modelo.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Para el BIS II se diseñó un vehículo financiero innovador, pero que aún presenta dificultades para ser apropiado por gobierno. Frente a las dificultades de la Alcaldía de Cali por garantizar vigencias futuras para el segundo bono, el programa innovó en diseño de un esquema fiduciario que permite a las entidades públicas superar las vigencias presupuestales por medio del aporte de recursos públicos a un patrimonio autónomo constituido por el intermediario. Aunque este esquema financiero y legal está basado en las mejores prácticas de las APP de infraestructura y se encuentra fundamentado en la normatividad existente sobre tal materia, generó dificultades para su apropiación debido a que es un esquema innovador que no ha sido probado en proyectos sociales (solo de infraestructura) y a que las entidades de gobierno prefieren utilizar fiducias constituidas por actores públicos.	Design	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Existen diferencias entre entidades nacional y locales que impactan la estructuración e implementación de los BIS. Se han identificado las siguientes diferencias entre en el gobierno nacional y el gobierno local: (i) el proceso de toma de decisiones es más largo en los gobiernos locales, pues los asuntos presupuestales y jurídicos deben ser aprobados por oficinas independientes, y en algunos casos lejanas, al área técnica; (ii) la solicitud de vigencias futuras es políticamente más costosa a nivel local debido a que debe ser aprobada por el Consejo Municipal; (iii) los recursos asignados al BIS representan una mayor proporción del presupuesto de las entidades locales y sus resultados esperados tienen mayor contribución para el cumplimiento político de las metas de gobierno; (iv) la recolección de información para el diseño técnico puede resultar más complicada a nivel local, pues no cuentan con sistemas robustos de datos y la información disponibles se encuentra descentralizadas.	Design	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La plataforma de gestión de desempeño e infraestructura de datos creada en el BIS I contribuyó a la estructuración del precio del BIS II. En el marco de la estructuración del segundo bono, la información recolectada a lo largo del BIS I sobre los costos de resultados de retención laboral a tres meses alcanzada por los operadores fue fundamental para innovar en la metodología de construcción de precio, pues por primera vez se contó con información disponible sobre los costos de resultados, en lugar de costos de actividades. La metodología de precios del BIS II también incorporó nuevos elementos, en particular el uso de incentivos en el precio enfocados en lograr la retención a tres y seis meses. Se destaca este aspecto porque la estructuración de los bonos en Colombia se ha realizado en un contexto de desarrollo temprano del mercado donde, contrario a la experiencia de países desarrollados, la información disponible para la estructuración es reducida.	Design	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Si bien los costos transaccionales disminuyeron entre el BIS I y BIS II, se deben continuar mejorando para escalar y replicar el modelo. Al comparar el proceso de estructuración del los dos BIS, se observan reducciones en los costos de diseño y en el tiempo de dedicación de actores de alto nivel para la estructuración. Por un lado, los costos de diseño técnico se redujeron de US \$250.000 a US \$140.000, los de diseño legal de US 45.000 a US 25.000 y los de verificación de US \$110.000 a US \$80.000. Por otro lado, el tiempo dedicado por actores de alto nivel al proceso de estructuración técnica se redujo, pues se realizaron solo siete reuniones de alto nivel para toma de decisiones entre abril y diciembre. El tiempo en meses desde el inicio del diseño (febrero 2018) hasta la firma, fue superior al tiempo del diseño del BIS I. Si bien se han presentado estas reducciones, se debe continuar explorando alternativas para mejorar los costos de transacción, como la estructuración de un fondo.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La selección abierta de consultores para el BIS II ayudó a identificar potenciales actores de mercado y reducir costos. En el marco del proceso de estructuración del BIS II, la selección del verificador de resultados se realizó de manera competitiva. Como resultado de este proceso de selección abierto, no solo se mapearon diferentes firmas que demuestran interés en participar en los BIS y que podrían ser potenciales verificadores; también se logró reducir el costo de la verificación respecto al BIS I, lo cual puede explicarse por la competencia entre actores y por los aprendizajes y las eficiencias logradas en el BIS I. Se debe seguir considerando esta práctica para mapear potenciales actores y disminuir los costos asociados a la estructuración y verificación manteniendo a su vez la calidad.	Design	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
Las vigencias futuras (VF) continúan siendo un factor fundamental para el correcto desarrollo de los BIS. La ausencia de VF no solo limita el tamaño, duración e impacto de los bonos; también genera altos costos de transacción para los actores. Este aspecto se evidenció en el BIS I y BIS II. En el BIS I, por solicitud del gobierno, se realizó una ampliación en recursos y plazos. Esto implicó altos costos de transacción para copagadores, intermediario y operadores, al ser necesario redefinir aspectos técnicos y financieros del proyecto y al tener que surtir un proceso adicional de gestión contractual. De haber existido VF desde el inicio para garantizar la totalidad de recursos y un tiempo largo de implementación, estos procesos habrían sido más eficientes para todos los actores. En el BIS II, la ausencia de VF no permitió la firma en los tiempos acordados y obligó a posponer el inicio del bono hasta 2019 para garantizar la ejecución de recursos públicos solamente en esa vigencia.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La capacidad instalada de las entidades de gobierno puede ser mejorada si se diseñan bonos secuenciales con el mismo actor público. El BIS I y el BIS II se estructuraron con dos entidades de gobierno diferentes. Si bien la Alcaldía de Cali aprovechó al máximo el diseño técnico y legal del DPS para estructurar su bono, debió asumir una curva de aprendizaje que en algunos casos desaceleró el proceso de estructuración. Por el contrario, el conocimiento adquirido por los otros actores a partir su experiencia en el BIS I fue un catalizador acelerar el proceso de estructuración técnica y jurídica. En este sentido, el programa debe considerar trabajar con las mismas entidades de gobierno para aprovechar sus curvas de aprendizaje, reducir costos de transacción y generar capacidad instalada.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La revisión periódica de las metas y la participación en espacios internacionales condujo a la modificación de la teoría de cambio y a la toma de decisiones para escalabilidad. La reflexión constante sobre el avance de las metas del programa, la necesidad por reducir costos de transacción para escalar los BIS en el país y la participación del programa SIBs.CO en espacios internacionales como el Impact Bond Working Group, permitió tomar decisiones estratégicas para replantear la teoría de cambio del programa introduciendo la estructuración de un Fondo de Pago por Resultados y permitió focalizar las actividades de los tres últimos años del proyecto hacia esta apuesta estratégica.	Sustainability	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22
La ampliación del BIS I permitió mejorar aprendizajes en logro de resultados, tiempo y esquema de trabajo con operadores. Si bien la prórroga de tiempo y la adición presupuestal del BIS representó altos costos de transacción en todos los actores, se evidenció que, durante la operación, el intermediario y los operadores lograron mejores resultados de colocación y retención a tres meses en un menor tiempo. Esta experiencia contribuyó a reconocer la capacidad instalada que se creó en los proveedores de servicio para mejorar su intervención con enfoque al resultado deseado. Esto sugiere que es clave tener bonos largos, que permitan trabajar con varias cohortes para generar innovación, desarrollar aprendizajes y mejorar capacidad de los actores y usar esas mejoras hacia los resultados esperados.	Implementation	Ana María Aranguren	2019 - 10 - 22

Durante el proceso de estructuración del Fondo de Pago por Resultados se han identificado barreras legales y presupuestales que han visibilizado las problemáticas que enfrenta un mecanismo de pago por resultados. Las barreras legales han estado relacionadas con el proceso de contratación de un fondo fiduciario. Las barreras presupuestales se relacionan con la dificultad en tramitar las vigencias futuras para superar el principio de “anualidad” del presupuesto general de la nación.	Design	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
Una lección a nivel financiero es que los costos que se presupuestaron en un inicio del diseño del Fondo de Pago por Resultados eran inferiores al costo real de los asesores técnicos y legales. Inicialmente se presupuestaron USD \$250.000, pero finalmente la estructuración del fondo y del reto de empleo costó USD \$320.000. Esto repercutió en la organización y ejecución del proyecto, implicando lo anterior tomar recursos de la línea de conceptos de estudios.	Design	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
El BIS 2 ha evidenciado que los asesores jurídicos no se necesitan solo en la fase de estructuración, sino también en la fase de implementación para asesorar a co-pagadores e intermediarios en la toma de decisiones y análisis de información sobre la operación del proyecto.	Implementation	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
En el caso del BIS II, trabajar con un gobierno local en comparación de gobierno nacional genera más involucramiento por parte del co-pagador público (más involucrado en convocatoria y en la socialización del proyecto). Sin embargo, se han presentado mayores retos en términos de los procedimientos para la supervisión del proyecto y el trámite financiero interno para hacer el pago por los resultados alcanzados por el intermediario.	Implementation	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
Al realizar las convocatorias para presentar evaluaciones tanto de aprendizajes del BIS II como de impacto del BIS I, se ha notado una barrera de presupuesto muy alta. Los costos de las evaluaciones son más altos de lo que se pensó en un inicio. Lo anterior, ha hecho que los procesos de negociación con los proponentes sean más lentos y complejos.	Sustainability	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
Con el cambio de gobierno local en Cali por las elecciones, notamos que los cambios en los equipos del copagador público, genera cuellos de botella en temas operativos. Un ejemplo de ello es la continuidad en la realización de los comités y la aprobación de facturas. Esto tiene una incidencia en el desarrollo ágil del proyecto. Se debería generar continuidad en los equipos del proyecto.	Implementation	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
El BIS II ha tenido mejores resultados de colocación y retención a 3 meses que el BIS I, sin embargo al tener métricas de incentivos más largas, se genera una desaceleración en la ejecución del presupuesto. Esto genera una diferencia alta entre los pagos proyectados y los ejecutados.	Design	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
Un gran aprendizaje que trajo el Reto de empleo fue el uso de las metodologías ágiles. En este caso, el uso del esquema de los Sprints permitió alinear a todos los actores y sus expectativas. Asimismo, los Sprints permitieron conocer de manera iterativa lo que se estaba desarrollando referente al anexo técnico y memo de diseño, lo que derivó en consensos claros y eficaces.	Design	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
Al estar la elaboración del diseño del Reto de Empleo a cargo del Equipo SIBs.CO y puntualmente de dos consultoras expertas en temas de empleo y pago por resultados, notamos que la asesoría de Social Finance e Instiglio fue muy importante, sin embargo el aprendizaje más grande es que es posible trabajar con dos asesores con experiencias diferentes y adaptar las mejores prácticas sugeridas por los consultores al contexto colombiano.	Design	Catalina Martínez	2020 - 01 - 29
La estructuración del Fondo de Pago por Resultados sigue exigiendo un nivel importante de compromiso de todos los actores. La alineación de las expectativas juega un papel importante. Cuando las partes interesadas están alineadas, existe una mayor probabilidad de éxito del proyecto.	Design	Catalina Martínez	2020 - 02 - 04
2. La evaluación del procesos del BIS 1 ha arrojado algunos hallazgos importantes sobre el uso del modelo BIS y la intervención en el empleo: a. Gracias al modelo de pago por resultados, se contribuyó a que los operadores cambiaran de un enfoque en actividades a un enfoque en resultados. b. Se generaron incentivos para que los inversionistas y operadores mejoraran la calidad de los servicios prestados a la población participante. c. El BIS permitió recoger información sobre resultados de empleo que hasta el momento no se tenían en el país. d. Se generó un “laboratorio de innovación” que permitió recolectar información para retroalimentar el diseño de políticas. e. El BIS permitió probar un nuevo esquema de inversión de impacto en el país. f. El BIS generó un efecto demostrativo para catalizar interés a nivel local, regional y global (Ejemplo: BIS II con Alcaldía de Cali).	Implementation	Catalina Martínez	2020 - 02 - 04
Para hacer una evaluación de impacto es importante contar desde el inicio con los datos necesarios. En ese sentido, una evaluación de impacto debe ser planeada desde antes de la implementación de un BIS, para que durante su ejecución se puedan recolectar los datos y utilizar la mejor metodología para su desarrollo.	Design	Catalina Martínez	2020 - 02 - 04
Gracias al acompañamiento que se hizo a UNICEF en el estudio de factibilidad, se generó el aprendizaje de que es importante acotar los temas a los cuales se les quiere hacer un estudio de factibilidad. Ya que temas muy amplios pueden sugerir una posibilidad de un estudio con concepto negativo o un estudio difícil de manejar.	Design	Catalina Martínez	2020 - 02 - 04
Para la realización de una agenda de aprendizajes, es importante hacer la recolección de información antes y durante el BIS. Hacerla después de su implementación genera un riesgo de sesgo de memoria en la información cualitativa recogida a través de las entrevistas.	Design	Catalina Martínez	2020 - 02 - 04
Tener una agenda de aprendizajes de alta calidad implica un reto en cuanto a la financiación. Una evaluación de aprendizajes demanda una gran cantidad de tiempo y esfuerzos que se puede traducir en costos altos para el interesado.	Sustainability	Catalina Martínez	2020 - 02 - 04
Para el diseño de futuros BIS es fundamental repensar los esquemas de incentivos, el proceso de verificación de la intervención, y mecanismos contractuales necesarios para prevenir el uso de incentivos no permitidos.	Design	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
Con el cambio de gobierno local en Cali por las elecciones, se denota que los cambios en los equipos del co-pagador público generan cuellos de botella en temas financieros y operativos. Ha sido una transición con varios desafíos para la ejecución del Bono y esto se ha acentuado con COVID-19, al ser ahora una prioridad esta emergencia sanitaria para la nueva administración. Para futuros Bonos se podría consolidar una estrategia robusta para asegurar una transferencia de objetivos y conocimiento a la nueva administración.	Implementation	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
El uso de incentivos no permitidos y la falta de completitud en la entrega de información en la operación por parte de los proveedores de servicios de un BIS implica altos costos, tanto por ajustes adicionales en el proceso de verificación y en el rediseño de las metas con los operadores, como para el logro de las metas de colocación y permanencia en el empleo, y de operación de un Bono.	Implementation	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
En una época de pandemia o crisis, la estructura de gobernanza del BIS puede proporcionar un marco sólido para la solución conjunta de problemas, ya que a todas las partes están enfocadas en el éxito del Bono.	Sustainability	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
En una emergencia sanitaria, el riesgo aumenta para todos los actores. Aunque en una situación normal el riesgo financiero se traslada al inversionista y se protege a los pagadores de resultados y proveedores de			

servicios, con el COVID-19 se ha evidenciado que los riesgos se maximizan para todos los actores. Por un lado, los proveedores de servicios no quieren arriesgar su reputación si no se logran resultados. Por otro lado, para los pagadores de resultados, existe un riesgo de no desembolso en el caso de no lograr resultados en un determinado período que puedan tener repercusiones en la vigencia presupuestal anual y la planificación. En la ejecución, el retraso en los resultados esperados, y por tanto en los pagos, representa costos operacionales adicionales para los proveedores de servicios e intermediario para continuar la intervención a través de la contingencia.	Implementation	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
La flexibilidad es eje central en el funcionamiento de los contratos de Pago por Resultados, no solo en términos técnicos sino también con respecto a la colaboración requerida entre múltiples actores, públicos y privados, para resolver problemáticas sociales en entornos de alta incertidumbre. Esta flexibilidad ha sido catalizadora para la construcción de soluciones rápidas y efectivas en tiempos de incertidumbre como los que ha planteado la pandemia del COVID-19.	Design	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
En tiempos de crisis, se requieren ajustes a las condiciones contractuales para mantener incentivos hacia el logro de resultados. En el BIS II, se han considerado los siguientes ajustes: i) extender los tipos de ejecución para ampliar la colocación laboral, ii) eliminar límites para algunos tipos de contrato, iii) ampliar tiempos de recolocación laboral, entre otros.	Implementation	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
El BIS II había reportado mejores resultados de colocación y retención a 3 meses que el BIS I. Sin embargo, con el impacto del COVID-19 se ha desacelerado el proceso y se han presentado caídas recurrentemente.	Implementation	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
El límite para contratos por O&L se planteó para mitigar el riesgo de posibles contrataciones de baja calidad o menor riesgo de retención durante el diseño BIS II. Sin embargo, durante la implementación, se ha evidenciado que: (i) se están estableciendo mecanismos estrictos de verificación privada sobre la calidad de los contratos de O&L, en los que se asegura tanto la remuneración superior al SLMLV como los aportes a la seguridad social; y (ii) se está incentivando la retención en la formalidad para todas las contrataciones -incluso las de O&L. Por tanto, es relevante considerar si es necesario o no incluir un límite de pago por este tipo de contratación en futuros Bonos, entendiendo que existe un riesgo al no levantar este límite que podría tener consecuencias no deseadas, como las de restringir las oportunidades de empleo para la población vulnerable. Como aprendizaje, es importante analizar si en vez de cuotas por tipo de contrato se considera el pago de precios diferenciales.	Design	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31
Con la puesta en marcha del Fondo de Pago por Resultados y la transferencia de conocimiento y trabajo en equipo que ha realizado SIBs.CO al recién conformado equipo del Fondo de Pago por Resultados, se ha evidenciado que desde el Gobierno se puede ejercer el liderazgo para el desarrollo de nuevos Bonos y contribuir, en gran medida, a la sostenibilidad de los mecanismos de pagos por resultados en el país.	Sustainability	Laura Casas Rojas	2020 - 07 - 31