



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2017 - DICIEMBRE 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: FINANCIACION POR EXITO PARA INNOVACIONES EN DESARROLLO DE FUERZA DE TRABAJO CIUD

Nro. Proyecto: CO-T1434 - Proyecto No.: ATN/ME-15762-CO

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

País Administrador

COLOMBIA

País Beneficiario

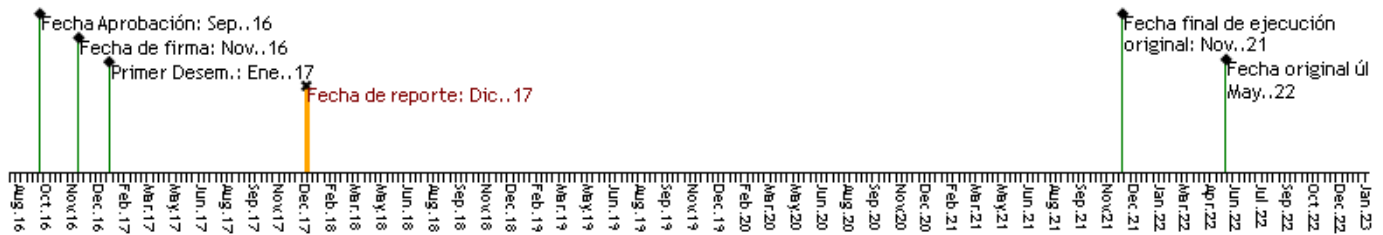
COLOMBIA

Agencia Ejecutora: FUNDACION CORONA

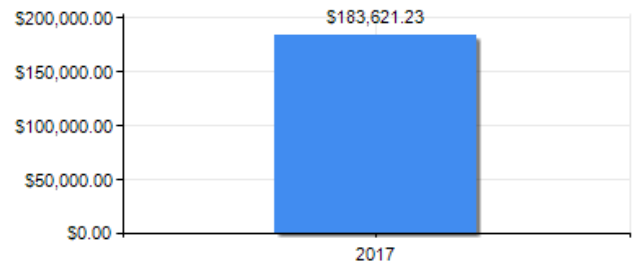
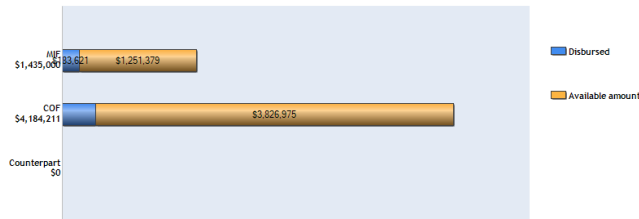
Líder equipo de diseño: CHRISTINE TERNENT

Líder equipo de supervisión: CHRISTINE TERNENT

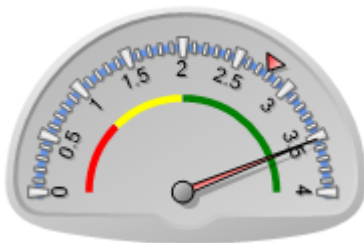
CICLO DEL PROYECTO



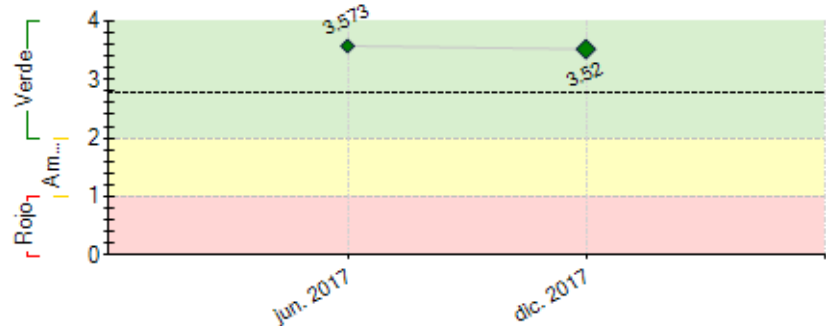
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.52
Promedio FOMIN: 2.779



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

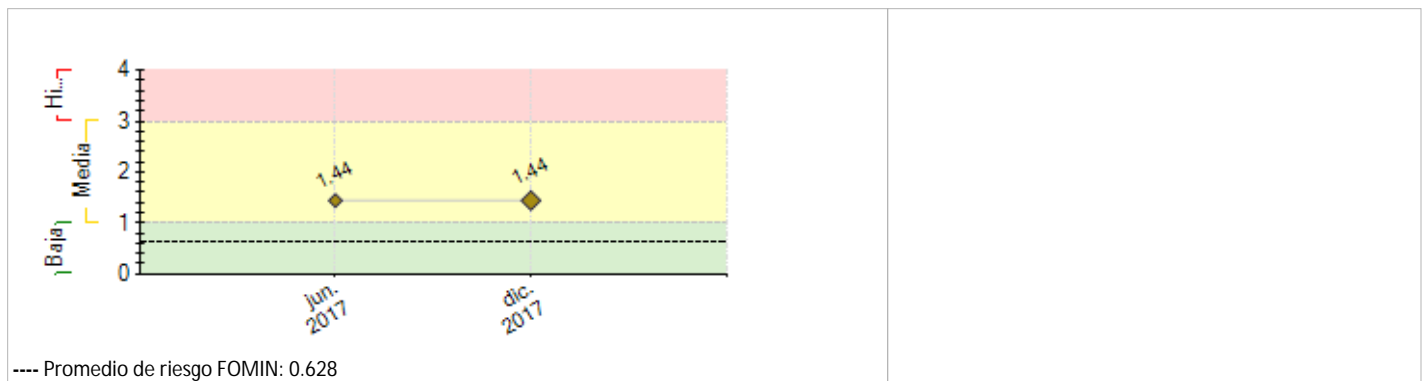
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Baja

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Durante 2017, se fortaleció el interés del gobierno sobre la implementación del modelo Bonos de Impacto Social (BIS), lo cual demuestra el creciente interés del mercado y permiten identificar oportunidades para su desarrollo. El gobierno nacional manifestó interés estructurar la segunda fase del BIS 1, el cual no se pudo ejecutar por el corto tiempo antes del cambio de gobierno. Además, la alcaldía de Cali manifestó su interés en adoptar este modelo y dar inicio a la estructuración de un piloto en 2018, mientras que la alcaldía de Bogotá abrió un proceso de licitación para un estudio de factibilidad de un BIS de reincidencia carcelaria. Por otro lado, el proyecto avanzó en la construcción de las siguientes herramientas para fortalecer la implementación del BIS 1 y que quedarán al servicio de los actores del mercado: herramienta de evaluación de proveedores de servicio, la plataforma de gestión de desempeño y el esquema legal para el BIS 1.

En el próximo semestre, se incorporarán lecciones aprendidas del BIS 1 en el diseño y estructuración del BIS 2, el cual se implementará con la Alcaldía de Cali a partir del julio 2018. Así mismo, se continuará fortaleciendo el mercado por medio de la estrategia de incidencia en política pública; el fortalecimiento de actores con la metodología "Train de Trainers", la evaluación de impacto y costo-eficiencia del BIS 1 y la sistematización de lecciones aprendidas sobre gestión desempeño, vehículo financiero y esquema de verificación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

En Marzo de 2017, se lanzó el primer Bono de Impacto en un país emergente, Colombia. Es importante anotarlo porque significa una innovación no solo en Colombia o América Latina y el Caribe, que es el área de enfoque del FOMIN, sino que es un ejemplo a seguir para todos los países en desarrollo del mundo.

Además de avanzar en el entendimiento del Gobierno como mayor demandante de los Bonos de Impacto Social, también se logró un primer gran cambio en la contratación tradicional de pago por actividades (por ejemplo formación de mano de obra) por la contratación de pago por resultados previamente acordados con el intermediario y los inversionistas privados (empleo conseguido para la población vulnerable y la retención en dicho empleo por 3 y 6 meses como indicador de mejor calidad del empleo). A la fecha, aunque aún falte la mitad del BIS 1 por terminar, ya se puede decir que, a diferencia de otros proyectos de empleabilidad del gobierno, éste ya ha conseguido más resultados (empleos) que cualquier otro como porcentaje de la meta total a emplear y es la primera vez que el Departamento de Prosperidad Social incorpora un indicador de retención laboral en sus proyectos de empleo.

También importante es haber logrado que 3 inversionistas privados hagan parte del equipo del BIS 1, con un compromiso por ayudar a avanzar en la inversión de impacto en el país. Estos inversionistas son los que permiten, con los recursos que anticipan a los proveedores de servicios para implementar el proyecto mientras se logran los resultados y co-pagan el Gobierno y el Donante, que un mayor número de proveedores de servicios de capacitación y colocación puedan acceder a los programas del gobierno. Hay proveedores con mucha experiencia que no tienen la capacidad financiera para esperar a que el pago se haga cuando se cumpla el resultado que pueden ser 8 meses a un año después de haber iniciado la implementación de la intervención. Adicionalmente, ya se está viendo que los proveedores de servicios necesitan lograr los resultados para el pago, por lo cual durante la intervención han tenido que cambiar algunos aspectos de su oferta de capacitación y colocación para asegurar llegar a la meta. Si se paga por actividad, esto nunca sucede. Así, la innovación en tipo y número de proveedores del sector privado que participan y en el tipo de intervención que se ofrece, se logra por la participación del sector privado como inversionista y como proveedor de servicio. Esto permite fortalecer el mercado e invitar a nuevos entrantes a participar en otros bonos.

Uno de los temas más complejos de este primer semestre ha sido la verificación de los resultados. La contratación de la firma Deloitte ha ayudado mucho a aprender sobre alternativas que pueden utilizar y el proceso ha migrado y mejorado durante el último semestre de 2017. Con temas como Blockchain que inició siendo explorado a final de 2017 y se seguirá profundizando en 2018, se espera mejorar el esquema de verificación y potencialmente de contratación con la inclusión de "smart contracts".

Hay que alertar que, al ser un programa por pago por resultados, los desembolsos se hacen más hacia el final del proyecto que al inicio. Esto puede tener un efecto en la calificación del PSR que se tendrá que tener en cuenta para proyectos de pago por resultados en el futuro.

El trabajo del FOMIN en Colombia con otras áreas del Banco en el país ha sido fundamental. La Especialista de Mercados Laborales ha aportado su gran conocimiento sobre empleabilidad a la toma de decisiones. La Especialista de Protección Social ayudó a enmarcar el proyecto en el Departamento de Prosperidad Social y con el trabajo sobre la política pública en Inclusión Productiva. El Especialista de CMF, gran conocedor del proceso de presupuesto del Gobierno Nacional ayudó a entender y desarrollar alternativas a la discusión para pasar del presupuesto anual al de vigencias futuras para no limitar la financiación de Bonos a la vigencia anual actual. El Grupo BID, así ha participado de lleno en el desarrollo del primer BIS desde el expertise de cada una de las áreas involucradas. Esto ha generado un valor agregado enorme al proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El BIS 1 evidenció importantes resultados de empleabilidad. En el segundo semestre de 2017, 1.160 personas vulnerables a nivel nacional finalizaron la formación en habilidades blandas y duras (901 mujeres y 259 hombres). 446 participantes se encuentran empleados, 76% son mujeres y 24% son hombres. Sobre estas cifras, el gobierno ha pagado por resultados la suma de COP\$647.486.865.

Así mismo, se avanzó en el desarrollo del mercado por medio de eventos de divulgación y talleres de fortalecimiento a actores. En particular, se realizó la primera sesión del Comité Asesor con la participación de 24 actores del sector público y privado; el taller ABC de los BIS dirigido a 17 entidades de sector público y privado con interés en conocer sobre el modelo. Así mismo, se ahondó en el intercambio de experiencias con otros proyectos de BIS en la región para intercambiar aprendizajes, particularmente con el equipo de Argentina.

Los esfuerzos del siguiente semestre se enfocarán en las consultorías para diseñar el BIS 2, la consolidación de la primera versión de la infraestructura de datos, el mapeo del mercado para el segundo piloto y la apropiación del modelo BIS por parte del nuevo gobierno. Para este último aspecto, se programará una agenda de trabajo con los líderes programáticos de los candidatos presidenciales y con las entidades de gobierno para facilitar la inclusión de los BIS en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el último semestre de 2017, el jefe de diseño del proyecto del FOMIN, también diseñó conjuntamente con SECO Berna la conferencia sobre Instrumentos de Impacto Social que se realizará en Enero 2018. Este será un escenario ideal para presentar en sociedad el primer Bono de Impacto Social en un país en desarrollo y tener la oportunidad de conocer a otros actores de países desarrollados que llevan ya 10 años en este tema.

Se resalta el tema del número de empleos ya conseguidos y la gran presencia de las mujeres en el proyecto. Esta no es una sorpresa ya que se sabía que las mujeres son mayoría en este tipo de programa, pero el hecho de que no sólo se han capacitado como en otros programas de empleabilidad, sino que han conseguido un empleo, hace que se pueda hacer seguimiento y evaluación sobre el impacto de este ingreso sobre su situación familiar y de calidad de vida. Esto además se puede realizar gracias a un trabajo de evaluación que está en diseño y que facilitará entender las consecuencias reales del mecanismo del SIB sobre la población vulnerable.

El trabajo del equipo para compartir lecciones, herramientas y plantillas con Argentina y otros, ha sido muy útil para otros proyectos del FOMIN.

La misión de SECO/FOMIN y el resto del equipo a Cali fue importante para mostrar el apoyo institucional frente a la Alcaldía de Cali y responder preguntas sobre el primer Bono.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Menor desempleo de las poblaciones urbanas vulnerables, capital privado movilizado para impacto social y mayor eficacia e innovación en el gasto public.	I.1 Recursos disponibles para pago por resultados	0	733333	2566667		6000000	733333	
		Nov. 2016	Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2020	Mar. 2017	
	I.2 Capital privado movilizado	0	600000	2100000		5190000	334.5	
			Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2020	Nov. 2017	
	I.3 Aumento en el impacto a través de la eficiencia o innovación en el gasto público	0	5	10		20	0	
			May. 2019	Oct. 2020		Sep. 2021		
	I.4 Costo beneficio de los BIS y los Programas de Financiación basados en Resultados (Rbfs)	0	1	1		1	0	
			Nov. 2018	Nov. 2019		Nov. 2021		
Propósito: Mejores resultados de empleo para las poblaciones vulnerables por medio de bonos de impacto social	R.1 Número de personas vulnerables que terminan el programa de formación en cada BIS	0	930	2600		7600	1160	
			Ene. 2018	Nov. 2019		Nov. 2021	Ene. 2018	
	R.2 # de mujeres vulnerables que terminan la formación	0				3806	955	
						Nov. 2020	Ene. 2018	
	R.3 Número de personas vulnerables que terminan formación y consiguen un empleo	0	514	1449		4205	0	
			Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020		
	R.4 Número de personas con empleo sostenible en cada bono (3 a 6 meses Bono 1).	0				1200	155	
						Dic. 2020	Ene. 2018	
	R.5 # de mujeres con empleo sostenible en cada bono (3 a 6 meses de retención)	0				600	0	
						Dic. 2020		
	R.6 # de mujeres vulnerables que terminan formación y consiguen empleo	0	257	724		2100	121	
			Jul. 2018	Jul. 2019		Nov. 2021	Ene. 2018	
	R.7 Mejora de los ingresos/salarios de los beneficiarios de los BIS (Medido en salarios mínimos legales vigentes)	0				1.5	0	
						Dic. 2021		
	R.8 Número de instituciones públicas y privadas que participan en cada BIS	0				8	14	
						Oct. 2021	Mar. 2017	
Componente 1: Pagos por mejores resultados de empleo	C1.I1 Bonos de impacto social emitidos	0	1	2		3	1	En curso
			Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2020	Mar. 2017	
Peso: 70%								
Clasificación: Muy Satisfactorio								
Componente 2: Creación de mercado	C2.I1 Proveedores fortalecidos	0	2			5	4	En curso
			Nov. 2017			Nov. 2018	Jul. 2017	
Peso: 20%	C2.I2 Producto financiero de bonos de impacto social desarrollado	0				1	1	En curso
		Nov. 2016				Nov. 2017	Jul. 2017	
Clasificación: Satisfactorio	C2.I3 Recomendaciones de política formuladas	0				1		En curso
						Nov. 2018		
	C2.I4 Conceptos sobre bonos de impacto social desarrollados	0	1			3		
		Nov. 2016	Nov. 2018			Nov. 2019		
Componente 3: Lecciones y aprendizajes difundidos	C3.I1 Modelos de contrato y herramientas	0				1		
						Nov. 2019		
Peso: 10%	C3.I2 Evento internacional	0				1		
						Nov. 2018		
Clasificación: Satisfactorio	C3.I3 Documento de trabajo sobre la inversión de impacto	0				1		
						Nov. 2018		
	C3.I4 Estudios de caso	0	1			3		
			Nov. 2018			Nov. 2019		
	C3.I5 Hoja de ruta /informe de lecciones aprendidas	0				1		
						Nov. 2019		
	C3.I6 Mensajes en medios de comunicación sobre bonos de impacto social en el informe de Colombia	0	2	10		15	534	En curso
			Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2019	Mar. 2017	

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1 Firma del Convenio Marco para la implementación de los BIS	1	May. 2017	1	Nov. 2016	Logrado
H1 Condiciones previas	1	May. 2017	4	Dic. 2016	Logrado
H2 Firma del BONO 1	1	Nov. 2017	1	Mar. 2017	Logrado
H3 Documento diagnóstico de mercado	1	Nov. 2017	1	May. 2017	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Las elecciones nacionales pueden tener una incidencia en la incorporación de los BIS a la política pública; definición de expectativas de los consultores ha generado una dificultad en uno de los productos. La comunicación mejora este aspecto.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Riesgo de desincentivos de atender a las poblaciones más necesitadas. (Se indica Project Guest porque no es función de ninguno de los demás que están como opción. Lo mitigan los diseñadores del SIB).	Media	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.	Invitado Proyecto

2. Riesgo de ejecución. Los contratos de pago por resultados y los bonos de impacto social presentan nuevos retos operacionales para todos los actores que podrían conducir a una ejecución ineficiente. (Se indica responsabilidad a Project Guest ya que recae sobre otros que no están dentro de las opciones para seleccionar)	Media	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.	Invitado Proyecto
3. Riesgos de los pagos por resultados: Al ser una herramienta nueva, existen varios riesgos que podrían impedir el pago oportuno de los resultados, entre los cuales están la aprobación de leyes apropiadas que permitan al gobierno cumplir sus obligaciones, cambios en los funcionarios de gobierno y las administraciones políticas clave, así como el impago de las obligaciones contraídas debido a un diseño deficiente del contrato o controversias generadas por la validez de la evaluación.	Media	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.	Invitado Proyecto
4. Los primeros bonos de impacto social en Colombia plantearán una serie de riesgos financieros para los inversionistas que podrían dificultar la captación de los fondos necesarios para dichos bonos. (Project Guest = inversionistas)	Media	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.	Invitado Proyecto
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 RIESGOS VIGENTES: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

- Se implementará la estrategia de “train the trainers” para transmitir el conocimiento y aprendizaje del BIS I a los actores del BIS II.
- Se sistematizarán y usarán para el BIS II y III, las lecciones aprendidas del esquema de verificación, vehículo financiero y estrategias de los operadores del BIS II.
- Como parte del fortalecimiento de actores locales, para el BIS II se plantea trabajar con actores nuevos, adicionales a los actuales del BIS I, se espera tener un nuevo inversionista, nuevos operadores locales y servicios legales y de verificación de la ciudad Cali.
- Se está diseñando una estrategia de gestión del conocimiento que ponga, al servicio de los demás actores del mercado nacional e internacional, los aprendizajes y herramientas generadas durante la implementación de los tres componentes del proyecto BIS.
- Parte de la sostenibilidad del proyecto se enfoca en generar incidencia en política pública, para lo cual se implementarán diferentes instrumentos de política que permitan incorporar los BIS en Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022, adicional a otros instrumentos complementarios como policy paper, guías operativas, manuales operativos, entre otros.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. 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	Aranguren, Ana María
2. 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	Aranguren, Ana María
3. 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	Aranguren, Ana María
4. Teniendo en cuenta la necesidad de estructurar proyectos de Bonos de Impacto Social con una duración superior a la planteada en el BIS 1, 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	Aranguren, Ana María
5. 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	Aranguren, Ana María
6. 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	Implementation	Aranguren, Ana María

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 tramite para todos los actores involucrados.

7. 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 Aranguren, Ana María

8. 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 Aranguren, Ana María

9. • 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 Aranguren, Ana María