Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2018 - DICIEMBRE 2018

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

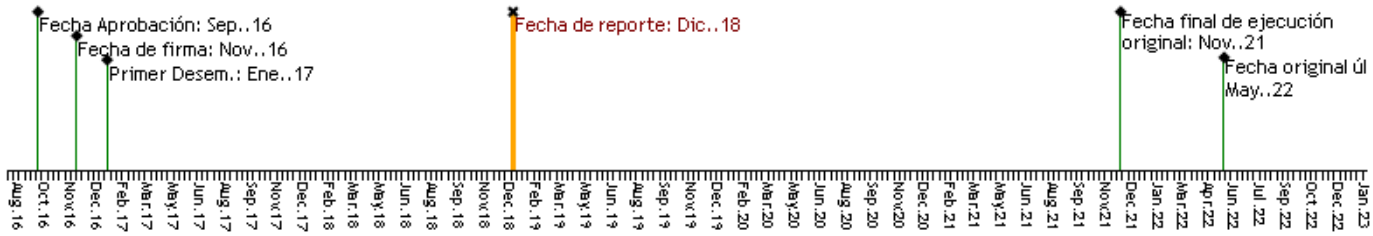
Propósito: Mejores resultados de empleo para las poblaciones vulnerables por medio de bonos de impacto social

País Administrador	País Beneficiario
COLOMBIA	COLOMBIA

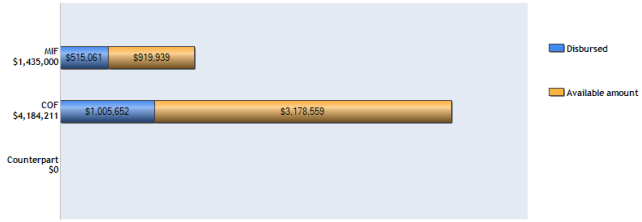
Agencia Ejecutora: FUNDACION CORONA

Líder equipo de diseño: CHRISTINE TERNENT
Líder equipo de supervisión: CHRISTINE TERNENT

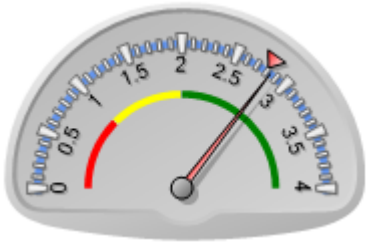
CICLO DEL PROYECTO



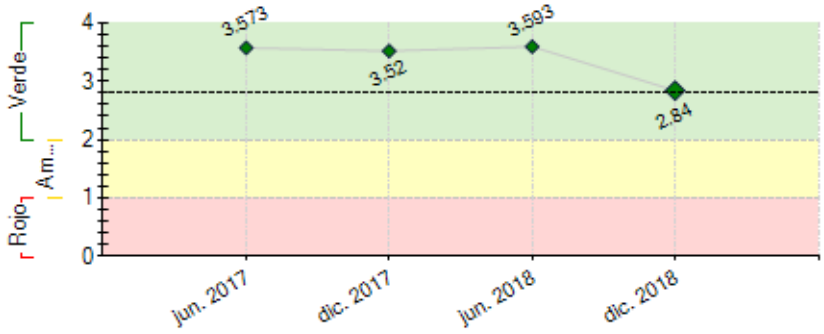
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

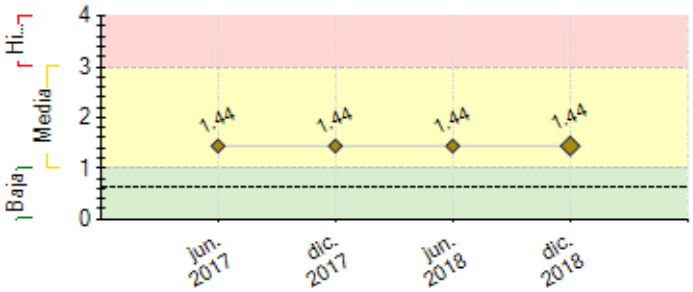


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.84
Promedio FOMIN: 2.796



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja

---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.644	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Las lecciones aprendidas del diseño e implementación del BIS I y del diseño del BIS II, así como la participación de SIBs.CO en espacios de trabajo internacionales como el Impact Bond Working Group, permitió reevaluar la teoría de cambio del programa. En este ejercicio, se priorizó la demanda del gobierno por mecanismos de pago por resultados como elemento catalizador para la creación del mercado y se identificó que un fondo de pago por resultados podría ser un vehículo pertinente para la sostenibilidad de los bonos en el país, pues permite reducir costos de transacción, superar barreras presupuestales de gobierno e implementar bonos de larga duración.

Lo anterior se complementa con un interés creciente del gobierno nacional y local por estos esquemas, lo cual se ve reflejado en la inclusión de los BIS y el fondo en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 como parte de las estrategias de política de innovación pública y política social moderna. El Departamento para la Prosperidad Social (DPS) ha tomado el liderazgo para estructurar el fondo y para adoptarlo como parte de sus apuestas estratégicas. Potenciales pagadores, como UNICEF, ICBF y Embajada de Canadá, también han manifestado interés en hacer parte del fondo.

El primer semestre de 2019 estará enfocado no solo en iniciar la implementación del segundo bono de impacto social en Colombia; también en avanzar en las primeras fases de la estructuración del fondo de pago por resultados con DPS.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Importante resaltar el trabajo conjunto entre el BID (Mercados Laborales) y el BID Lab que ha resultado en un conocimiento para el sector en temas de empleo y el mecanismo de pago por resultados, así como para el BID Lab en temas de inversion de impacto, empleo para población vulnerable y el Mercado de proveedores de servicios. Este trabajo conjunto ha llevado a un interés del BID por el Nuevo fondo de pago por resultados por lo cual se une al equipo también el Especilaista en Proteccion Social al ser el fondo planteado con el Departamento de Prosperidad Social del Gobierno.

También importante mencionar que si bien no se ha ejecutado el presupuesto esperado, esto responde también a haber puesto un valor muy alto para los primeros BIS y a que al ser un pago por resultados, la ejecución presupuestal se desfasa en el tiempo.

El Proyecto ha sido una de las mayores innovaciones al enfocar al gobierno en el pago por resultados, generando información y datos que antes no existían, con lo cual el gobierno ahora puede tomar decisiones con base en evidencia e información válida. Se espera que el aprendizaje y los datos sean aún mejores al diseñar el Fondo de Pago por Resultados y poder así promover más bonos con la duración requerida por el tipo de población atendida y sin limitaciones de las vigencias anuales del gobierno.

El lanzamiento del Bono 2 en febrero 2019 será otro hito del Proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El BIS I finalizó cumpliendo un porcentaje significativo de las métricas, logrando un cierre positivo para todos los actores y generando aprendizajes para la replicabilidad del modelo. Se lograron 898 colocados (117% del límite de pago), 677 retenidos por 3 meses (88% del límite de pago) y 309 retenidos por 6 meses. Los copagadores ejecutaron $2.906 millones (99% del presupuesto) y los gastos de operación fueron de $2.550 millones. Los actores identificaron aprendizajes en aspectos como la ruta de intervención y eficiencias la verificación, los cuales serán sistematizados en evaluaciones y estudios de caso en 2019.

Se avanzó en un 90% en el proceso de estructuración del BIS II con Cali. Las razones para posponer la firma son: (i) solicitud de la alcaldía por cambiar la estrategia legal inicial, generando reprocesos en la estructuración, (ii) solicitud de la alcaldía por utilizar recursos 2019, lo cual no permitió iniciar en 2018; (iii) cambio en el equipo de la Secretaría de Desarrollo Económico. SIBs.CO trabajó con la nueva administración para lograr la apropiación del BIS, que será lanzado en febrero 2019.

Adicionalmente, en el componente II y III, se realizó el proceso de selección de Blockchain, verificador BIS II y evaluador impacto BIS I; fortalecimiento operadores BIS I y finalización mapeo. Se priorizó la incidencia con nuevo gobierno en PND, la participación en el IBGW, la consolidación de la RedLATAM y la transferencia de la plataforma de desempeño a Argentina.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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	1009384.74	
			Nov. 2016	Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2020	Ene. 2019	
	I.2	Capital privado movilizado	0	600000	2100000		5190000	334495	
				Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2020	Dic. 2018	
	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	1	
				Nov. 2018	Nov. 2019		Nov. 2021	Nov. 2018	
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	1870	
				Ene. 2018	Nov. 2019		Nov. 2021	Dic. 2018	
	R.2	# de mujeres vulnerables que terminan la formación	0				3806	1205	
							Nov. 2020	Jul. 2018	
	R.3	Número de personas vulnerables que terminan formación y consiguen un empleo	0	514	1449		4205	898	
				Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	R.4	Número de personas con empleo sostenible en cada bono (3 a 6 meses Bono 1).	0				1200	677	
							Dic. 2020	Dic. 2018	
	R.5	# de mujeres con empleo sostenible en cada bono (3 a 6 meses de retención)	0				600	490	
							Dic. 2020	Dic. 2018	
	R.6	# de mujeres vulnerables que terminan formación y consiguen empleo	0	257	724		2100	655	
				Jul. 2018	Jul. 2019		Nov. 2021	Dic. 2018	
	R.7	Mejora de los ingresos/salarios de los beneficiaries de los BIS (Medido en salaries mínimos legales vigentes)	0				1.5	0	
							Dic. 2021		
	R.8	Número de instituciones públicas y privadas que participant en cada BIS	0				8	14	
							Oct. 2021	Mar. 2017	
Componente 1: Pagos por mejores resultados de empleo **Peso:** 70% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Bonos de impacto social emitidos	0	1	2		3	1	Atrasado
				Nov. 2017	Nov. 2018		Nov. 2020	Nov. 2018	
Componente 2: Creación de mercado **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Proveedores fortalecidos	0	2			5	5	En curso
				Nov. 2017			Nov. 2018	Nov. 2018	
	C2.I2	Producto financiero de bonos de impacto social desarrollado	0				1	2	En curso
			Nov. 2016				Nov. 2017	Nov. 2018	
	C2.I3	Recomendaciones de política formuladas	0				1	4	En curso
							Nov. 2018	Nov. 2018	
	C2.I4	Conceptos sobre bonos de impacto social desarrollados	0	1			3	0	Atrasado
			Nov. 2016	Nov. 2018			Nov. 2019	Nov. 2018	
Componente 3: Lecciones y aprendizajes difundidos **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Modelos de contrato y herramientas	0				1		
							Nov. 2019		
	C3.I2	Evento internacional	0				1	0	Atrasado
							Nov. 2018	Nov. 2018	
	C3.I3	Documento de trabajo sobre la inversión de impacto	0				1	1	En curso
							Nov. 2018	Nov. 2018	
	C3.I4	Estudios de caso	0	1			3	0	Atrasado
				Nov. 2018			Nov. 2019	Nov. 2018	
	C3.I5	Hoja de ruta /informe de lecciones aprendidas	0				1	1	En curso
							Nov. 2019	Ene. 2018	
	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	4	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

[No se reportaron factores para este período]

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.	Project Guest

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.	Project Guest
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.	Project Guest
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.	Project Guest

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 período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A partir del rediseño de la teoría de cambio, donde se prioriza al gobierno como demandante para el desarrollo del mercado y la estructuración de un fondo de pago por resultados, se ha puesto en marcha una nueva estrategia para la sostenibilidad. Se prevé que el fondo, vehículo de largo plazo que permitirá a gobiernos nacionales y locales poner en marcha proyectos con duración mayor a una vigencia presupuestal, sea apropiado por el DPS como parte del funcionamiento regular de la entidad. Adicional a la creación del fondo, se continuará trabajando en la generación de capacidades entre todos los actores (gobiernos locales, inversionistas, operadores, entre otros) para que apliquen al fondo y apoyar la estructuración de este tipo de proyectos. Frente a la sostenibilidad de SIBs.CO es importante definir el potencial rol de la Fundación Corona en el futuro velando por la continuidad del programa y de la replica y escala del modelo de Bonos de Impacto Social.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. • 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	Aranguren, Ana María
2. • 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	Aranguren, Ana María
3. • 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	Aranguren, Ana María
4. 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 os 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	Sustainability	Aranguren, Ana María

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.		
5. 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	Aranguren, Ana María
6. 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 BIS1. 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	Aranguren, Ana María
7. 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	Aranguren, Ana María
8. 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	Aranguren, Ana María
9. 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	Aranguren, Ana María