

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

CHILE

INNOVACIÓN DE ÚLTIMA MILLA, DISMINUCIÓN DE LA VULNERABILIDAD EN CHILE

(CH-T1213)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carolina Carrasco (MIF/GRU) y Patricia Jara (SCL/SPH) colíderes de equipo; César Buenadicha (SCL/SCL); Pablo Angelelli (IFD/CTI); Gabriela Aparicio (DSP/DVF) y Lorena Barrenechea (GCL/GCL)

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible solo para personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

INDICE

INFORMACIÓN DEL PROYECTO	
Resumen Ejecutivo	2
I. EL PROBLEMA	3
A. Descripción del Problema	3
II. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	8
A. Descripción del Proyecto	8
B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto	12
III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	13
A. Alineación con el Grupo BID.	13
B. Escalabilidad.....	14
C. Riesgos del proyecto e Institucionales	15
IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	15
V. AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	16
A. Descripción Agencia Ejecutora	16
B. Estructura y Mecanismo de Implementación	17
VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	18
VII. PROPIEDAD INTELECTUAL.....	18

RESUMEN DE PROYECTO

CHILE

INNOVACIÓN DE ÚLTIMA MILLA¹, DISMINUCIÓN DE LA VULNERABILIDAD EN CHILE

(CH-T1213)

A pesar de los avances observados en Chile los últimos 30 años, según la última encuesta de caracterización de hogares, un 8,6% de la población chilena vive bajo la línea de la pobreza, medida por ingresos, porcentaje que se eleva a un 20,7% si es medida bajo un enfoque multidimensional. Adicionalmente, según datos de la OCDE, en Chile más del 50% de la población puede considerarse “económicamente vulnerable”, es decir población que, encontrándose por encima de la línea de la pobreza, corre el riesgo de caer en ella al no contar con los recursos financieros suficientes para protegerse ante una pérdida de ingresos por tres o más meses.

Con el fin de abordar estos desafíos, el Gobierno chileno lanzó recientemente la iniciativa Compromiso País o Mapa de Vulnerabilidad² que consiste en la identificación de las 16 problemáticas más apremiantes que afectan a la población chilena, entre las que destacan el acceso a educación, atención oportuna de salud, población víctima de violencia, la carencia de servicios básicos, el envejecimiento de la población y falta de sistema de cuidados, acceso al trabajo, la reinserción social de infractores de ley, la población en situación de calle, entre otros. Es una iniciativa inédita en política pública pues por primera vez se genera una plataforma que articula sector público, sector privado, sociedad civil y academia, para generar fórmulas innovadoras que permitan abordar esos desafíos y contribuir con nuevas soluciones al cierre de esas brechas.

El presente Proyecto busca desarrollar una colaboración público-privada para la implementación de soluciones innovadoras, basadas en resultados, a los desafíos de la población viviendo alguna situación de vulnerabilidad, mejorando su calidad de vida y; diseñar e implementar los primeros tres Contratos de Impacto Social (CIS), cuyo pagador final será el Gobierno de Chile. Asimismo, el proyecto generará una instancia de dialogo para el desarrollo del ecosistema de inversión social y de impacto en el país.

El Proyecto es fruto de un trabajo conjunto del Fondo Multilateral de Inversiones (BID Lab) con divisiones del Banco que están apoyando el trabajo del Ministerio de Desarrollo Social, SPH/EDU y CTI. Fruto de esta colaboración, y en el marco las estrategias de pago por resultados para servicios sociales, en particular desde una política intensiva en datos, se espera que este modelo sirva como ejemplo para iniciativas que desde el Sector Social del Banco (SCL) se puedan implementar vinculando la innovación basada en datos e interoperabilidad de plataformas públicas, con mecanismos de pago por resultado.

¹ BID Lab entiende como "última milla" aquella población que está más allá del alcance de productos y servicios mejorados debido a su geografía, situación de pobreza, u otras formas de exclusión, lo cual genera una desconexión y exclusión de los mercados, viéndose sus posibilidades de compartir la prosperidad de la nueva economía disminuidas.

² Iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social que busca generar un mapeo y priorización de las principales vulnerabilidades que afectan a la población chilena.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	I Delta

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS BID LAB

ANEXO IV	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO V	Informes de Avance (PSR) y Cumplimiento con Hitos y Acuerdos Fiduciarios
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Invest	Inter-American Investment Corporation
BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
CORFO	Corporación de Fomento y la Producción de Chile
DIPRES	Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FMI	Fondo Monetario Internacional
FSCM	Fundación San Carlos de Maipo
IoT	Internet de las Cosas (Internet of Things)
MDS	Ministerio de Desarrollo Social
MINECON	Ministerio de Economía
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PSR	Project Status Report

RESUMEN EJECUTIVO

CHILE

INNOVACIÓN DE ÚLTIMA MILLA, DISMINUCIÓN DE LA VULNERABILIDAD EN CHILE
(CH-T1213)

País y ubicación geográfica:	Chile, todo el territorio		
Agencia Ejecutora:	Fundación San Carlos de Maipo		
Área de Enfoque:	Ciudades Inclusivas y Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	Este proyecto ha sido coordinado con las Divisiones del Banco de Salud y Protección Social (SPH) y de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI), Asimismo, la operación ha sido coordinada con los Ministerios de Desarrollo Social y Economía del Gobierno de Chile.		
Beneficiarios del Proyecto:	Población perteneciente al 40% más vulnerable, que vive alguna de las 16 problemáticas establecidas en el Mapa de Vulnerabilidad del Gobierno de Chile ³ .		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.500.000	29%
	TOTAL CONTRIBUCION BID Lab:	US\$ 1.500.000	
	Contraparte:	US\$ 3.649.000	71%
	Cofinanciamiento:		
	PRESUPUESTO TOTAL:	US\$ 5.149.000	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses para ejecución y 42 meses para desembolsos		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) evidencia de la conformación del equipo de proyecto; e (ii) Hitos Gatilladores de Desembolso del primer año de ejecución aprobados por el Banco.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703), con fecha 9 de octubre de 2018. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad Responsable de los Desembolsos	CSC/CCH		

³ <http://compromisopais.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1. A pesar de los avances socioeconómicos observados en Chile los últimos 30 años, según la última encuesta CASEN⁴, un 8,6% de la población chilena todavía vive bajo la línea de la pobreza, medida por ingresos, porcentaje que se eleva a un 20,7% medido bajo un enfoque multidimensional (método que busca determinar carencias que sufren los hogares en distintas dimensiones del bienestar, para el caso de Chile estas dimensiones son educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda y entorno, redes y cohesión social)⁵. Adicionalmente, se estima que en Chile más del 50% de la población puede considerarse “económicamente vulnerable”⁶, es decir población que, encontrándose por encima de la línea de la pobreza, corre el riesgo de caer en ella al no contar con los recursos financieros suficientes para protegerse contra una pérdida de ingresos por tres o más meses.
- 1.2. Existen diferentes situaciones de vulnerabilidad a que se expone un porcentaje importante de la población chilena (temas de salud, educación, empleo, vivienda, pensiones, desastres naturales, pobreza en sí misma, seguridad, capital social, etc.) y que implican convivir con una situación de riesgo. Así por ejemplo, según datos aportados por el Ministerio de Desarrollo Social, en Chile 1.5 millones de personas residen en una vivienda sin servicios sanitarios básicos (agua potable y/o baño); 43 mil familias viven en campamentos y 485 mil lo hacen en condición de hacinamiento; más de 160 mil adultos mayores y personas con discapacidad y dependencia que viven solos o institucionalizados, están además en el 40% más pobre de la población; más de 72 mil niños, niñas y adolescentes no asisten a un establecimiento educacional. Son más de 4 millones 900 mil las personas mayores de 18 años que no se encuentran estudiando y no han completado los 12 años de escolaridad. Y poco menos de medio millón de mayores de 18 años están desempleados y buscando trabajo por 3 meses o más, o no cuentan con contrato laboral, que además pertenecen a los estratos de menores ingresos⁷ (Fuente: CASEN, 2017). Se han identificado como desafíos clave a resolver en el país, la desigualdad, las brechas en educación y el acceso al mercado laboral⁸.
- 1.3. A pesar de una importante inversión en políticas sociales, Chile se sigue enfrentado a retos a la hora de lograr reducir la desigualdad y vulnerabilidad en el país. El coeficiente de Gini⁹ se ha mantenido prácticamente estable en torno al 0,5 los últimos 20 años, con una relación de 39 veces entre el ingreso recibido por el 10% de hogares de mayores ingresos y el correspondiente al 10% de hogares con menores ingresos¹⁰. Las políticas sociales tradicionales no han logrado abordar las brechas más duras de la vulnerabilidad en Chile, tales como desempleo juvenil, deserción escolar, calidad y acceso a servicios de primera infancia, inseguridad en la vejez, reincidencia de infractores de ley, personas sin hogar, entre otros.

⁴ Encuesta de Caracterización Socioeconómica (Casen), liderada por el Ministerio de Desarrollo Social que se aplica con periodicidad bianual.

⁵ Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN 2017, Síntesis de Resultados,

⁶ OECD, How's Life? 2017.

⁷ CASEN, 2017

⁸ Bonos de Impacto Social, Contexto en Chile, BID Lab, 2015.

⁹ Medida más común para medir desigualdad de ingresos.

¹⁰ Casen 2017.

- 1.4. El Informe de Desarrollo Social (IDS) 2018, reconoce que el Estado no tiene el monopolio en las soluciones públicas. En Chile, gran parte de la inversión social es implementada por organizaciones de la sociedad civil (OSC).¹¹ Se estima que las OSCs generan del orden de 150 mil empleos remunerados (3,6% de la población económicamente activa) y gestionan recursos equivalentes al 2,1% del PIB nacional¹². Respecto sus fuentes de ingreso, a 2015 se estima que las OSC en Chile eran financiadas en un 41% por el Estado, un 44% por fuentes propias relacionadas con prestación de servicios y un 15% por entidades filantrópicas, con un presupuesto anual de más de USD 5 mil millones¹³, que se implementan en programas financiados por el sector público (principalmente en áreas de defensa de derechos, desarrollo social, vivienda cultura) y privado (principalmente en áreas de educación, cultura y empleo y emprendimiento)¹⁴.
- 1.5. El IDS 2018 reconoce también la importancia de tener un mayor involucramiento de diversos sectores de la sociedad, incluidas las OSC, para trabajar por los grupos más vulnerables.¹⁵ La naturaleza dinámica y multidimensional de la pobreza y de la vulnerabilidad implica que la atención de estos desafíos requiere soluciones amplias y flexibles. Las OSC tienen mayor capacidad que el sector público para actuar de forma ágil. Más del 75% de los chilenos considera que las OSC que ofrecen servicios sociales realizan un trabajo de calidad y son activas y rápidas para satisfacer las necesidades de las personas que ayudan¹⁶.
- 1.6. En ese contexto, el programa del actual Gobierno de Chile ha definido, como uno de los focos prioritarios, la reducción de la pobreza, no solo mediante acciones que aseguren un crecimiento económico sostenido que genere mayores oportunidades de empleo, sino que también a través de la mejora en la eficiencia y oportunidad de la provisión de programas sociales orientados a la población vulnerable, desarrollando acciones en diferentes niveles: (i) diseño e implementación de ofertas diferenciadas para las distintas situaciones de vulnerabilidad que enfrenta la población chilena; (ii) desarrollo de sistemas de información que permitan que los usuarios cuenten con mejor información sobre la oferta programática y que los implementadores de políticas públicas cuenten con datos masivos para un mejor diseño y monitoreo de programas; y (iii) el desarrollo de una ventanilla única social y una red preventiva en cinco ejes de apoyo: empleo, salud, longevidad, educación y seguridad.¹⁷
- 1.7. **Principales desafíos para abordar los problemas de Vulnerabilidad en Chile.** Chile enfrenta varias dificultades para reducir la vulnerabilidad:
- 1.8. **(I) Calidad, equidad e información de los servicios sociales.** Chile presenta los indicadores de cobertura de servicios sociales más altos de la región¹⁸. No obstante, subsisten desafíos en términos de calidad y equidad, así como de información y medición del real efecto que puede tener la provisión de estos servicios. Según el Fondo

¹¹ http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/Informe_de_Desarrollo_Social_2018_v21.pdf

¹² Radiografía de las Organizaciones de la sociedad Civil, Centro de Políticas Públicas UC, 2017.

¹³ Sociedad en Acción, Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil, Centro de Políticas Públicas UC, 2017.

¹⁴ CEFIS – UAI, Visión y Práctica de los Donantes en Chile, 2017.

¹⁵ http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/Informe_de_Desarrollo_Social_2018_v21.pdf

¹⁶ Las Organizaciones de la Sociedad Civil desde la percepción de los chilenos Primer Índice de Valoración Social en Chile, UC, 2016.

¹⁷ http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/Informe_de_Desarrollo_Social_2018_v21.pdf

¹⁸ Cepal, indicadores sociales CEPALSTAT

Monetario Internacional (FMI), mientras los hogares de mayores ingresos obtienen servicios de educación y salud de calidad provistos por el sector privado, los hogares más pobres dependen de servicios públicos de menor calidad.¹⁹ De forma similar, resultados de la encuesta PISA (que evalúa a jóvenes de 15 años en matemáticas, ciencias y lectura) confirman que Chile es uno de los países con menor equidad en educación, con gran parte de la variación explicada por factores socioeconómicos, incluyendo el nivel de educación de los padres. El mismo informe advierte que también se limitaciones en la calidad de los servicios sociales de salud y educación a los que acceden las familias más vulnerables.

- 1.9. Los problemas de calidad están vinculados con ciertas limitaciones en el sector público para procesar información personalizada y en tiempo real que permita ponerla en valor para el diseño de intervenciones basadas en modelos de colaboración público-privada para la inversión social, a partir de datos masivos²⁰. El actual sistema de evaluación y monitoreo de política y programas sociales²¹ del Ministerio de Desarrollo Social (MDS) está principalmente orientado a evaluar el diseño de los programas en cuanto a su atingencia (coherencia con el programa de Gobierno), consistencia (lógica de intervención) y coherencia (relación entre el diseño y la ejecución). Asimismo, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, realiza anualmente evaluaciones de programas gubernamentales en cuanto a su consistencia y coherencia y, excepcionalmente, realiza evaluaciones de impacto que permitan evaluar la eficacia de un programa²². A modo de ejemplo de estas debilidades, en 2017, DIPRES evaluó 23 programas gubernamentales, de los cuales el 43% obtuvieron una evaluación insuficiente²³. En algunos casos, los programas mal evaluados no son discontinuados, ni tampoco sus presupuestos asignados modificados, generando gasto público poco eficiente²⁴.
- 1.10. **(II) Limitado aprovechamiento de información y tecnología.** Chile cuenta con ricos datos administrativos y con un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) internacionalmente reconocido. A pesar de esto, existen limitaciones en el aprovechamiento de información tanto para el diseño y operación de programas sociales, así como para la medición del real efecto que estos programas pueden tener. Algunas de estas limitaciones incluyen:
 - Desaprovechamiento de tecnologías disponibles (blockchain, inteligencia artificial, Internet de las Cosas -IoT-, etc.) que podrían utilizarse para mejorar los programas sociales. Por ejemplo, la tecnología de Blockchain podría utilizarse para generar pagos automáticos a los beneficiarios cuando se cumplen ciertas condiciones; sin embargo, actualmente las transferencias sociales aún se procesan manualmente, de forma lenta y con mayor probabilidad de error.

¹⁹ <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14219.pdf>

²⁰ Una primera experiencia en esta materia fue anunciada por MDS en agosto 2018, referida a la creación de un instrumento de alerta temprana que permita sistematizar información de factores de riesgo en niños, niñas y adolescentes.

²¹ http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/Informe_de_Desarrollo_Social_2018_v21.pdf

²² <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-propertyvalue-23076.html>

²³ En las categorías definidas por DIPRES, un programa con evaluación insuficiente ocurre cuando “El programa presenta resultados a nivel intermedio y final no concluyentes o insuficientes y se advierten debilidades en algunos de los ámbitos de diseño, implementación y/o eficiencia.

²⁴ Instituto Libertad y Desarrollo, Programas mal evaluados: ¿Sin consecuencias?, 2017.

- Carencia de modelos de interoperabilidad de plataformas de datos sociales públicos, que permitan un fácil acceso a datos que debieran estar disponibles al público por parte de distintas instituciones del Estado. La interoperabilidad es particularmente importante para atender la vulnerabilidad por tratarse de una problemática multidimensional. Adicionalmente, la carencia de modelos de interoperabilidad limita la coordinación público-privada y también entre los distintos ministerios sectoriales, evitando que los problemas sean abordados de manera integral, sin duplicidad de esfuerzos.
 - Limitaciones del sector público para procesar información personalizada y en tiempo real que permita ponerla en valor para el diseño de intervenciones sociales a partir de datos masivos²⁵.
 - Subutilización de bases de datos públicas. Por ejemplo, mucha de la información generada por el Sistema de M&E es utilizada principalmente por DIPRES y menos por otras instituciones públicas y por la sociedad civil, tanto proveedoras de servicios sociales como aquellas dedicadas al monitoreo del gasto social.²⁶
- 1.11. El Gobierno de Chile, a través del Ministerio de Desarrollo Social, ha identificado la necesidad de avanzar en la mejora continua de la calidad de información reportada por los servicios a cargo del diseño y ejecución de programas sociales y en el desarrollo de información sistematizada que aporte valor para la toma de decisiones presupuestarias, de diseño de políticas e información a cualquier ciudadano interesado en el desempeño de los programas. En ese sentido, está haciendo un importante esfuerzo de desarrollo de capacidades internas para utilizar la tecnología y los datos para las políticas públicas, pero necesita de intervenciones que pongan en valor toda esa información, de manera de poder asentar estos nuevos modelos de política social más centrados en datos.
- 1.12. **(III) Las OSC no alcanzan su potencial.** A pesar del rol positivo que tienen las OSC en Chile, algunos modelos actuales de colaboración público-privada limitan el desempeño de las OSC. Profesionales del sector han resaltado que, en Chile, el diseño de las licitaciones del Estado puede reducir la autonomía de las organizaciones sociales resultando en una subordinación más que en una colaboración.²⁷ Por ejemplo, en ocasiones se licitan proyectos predefinidos con características muy específicas dejando poco espacio para que las OSC introduzcan soluciones innovadoras. Adicionalmente, se licitan proyectos que no necesariamente buscan atender los problemas de vulnerabilidad más relevantes para la población. Las OSC también enfrentan dificultades para obtener financiamiento de otras fuentes y bajo modalidades alternativas que le ofrezcan mayor autonomía. Dada la relevancia de las OSCs como implementadores de programas sociales, y las ventajas comparativas que éstas tienen respecto a programas puramente públicos, es importante contar con mecanismos que ayuden a potenciarlas.
- 1.13. Las OSCs han probado su capacidad de desarrollar programas de innovación social (por ejemplo, en el ámbito de la vivienda o educación) que han servido para alcanzar de manera más efectiva a poblaciones sub-atendidas por los servicios públicos tradicionales. En este sentido, la adicionalidad de las intervenciones de las OSCs viene dada por su capacidad de identificar brechas en cobertura o calidad de los servicios

²⁵ Una primera experiencia en esta materia fue anunciada por MDS en agosto 2018, referida a la creación de un instrumento de alerta temprana que permita sistematizar información de factores de riesgo en niños, niñas y adolescentes.

²⁶ Chile's Monitoring and Evaluation System, 1994–2010. Banco Mundial, 2011.

²⁷ http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/most_policy_paper_16_es.pdf

públicos, de nuevo en particular para poblaciones vulnerables que requieren servicios específicos, e innovar con intervenciones que complementan, más que substituyen, la intervención pública. No obstante, esta capacidad de las OSCs para desarrollar innovaciones sociales y complementar los programas públicos, su capacidad para escalar las intervenciones es limitada, en buena medida porque no existen mecanismos claros para conectar sus intervenciones con los programas del sector público.

- 1.14. Estos desafíos se potencian, en buena medida, por las dificultades y complejidad creciente en servir a poblaciones que presentan retos específicos (por ejemplo, habitantes de asentamientos y población migrante). A la hora de intervenir en estas poblaciones, en primer lugar, el sector público no cuenta con información sistematizada sobre la situación de estos colectivos lo que dificulta planificar y medir el impacto de las intervenciones. En segundo lugar, los servicios estandarizados de los programas públicos no tienen un impacto suficiente en poblaciones que requieren intervenciones más específicas a su situación de vulnerabilidad.
- 1.15. Con el fin de focalizar de mejor manera la acción social en grupos de la población chilena, beneficiarios de la política social, que se encuentran en condiciones muy difíciles de ser superadas por ellos mismos, pero para las cuales se requiere una medición rigurosa y mayor evidencia del resultado de las intervenciones, el Gobierno lanzó recientemente la iniciativa Compromiso País o Mapa de Vulnerabilidad²⁸ que consiste en la identificación de las 16 problemáticas más apremiantes que afectan a la población chilena, entre las que destacan el acceso a educación, atención oportuna de salud, población víctima de violencia, la carencia de servicios básicos, el envejecimiento de la población y falta de sistema de cuidados, acceso al trabajo, la reinserción social de infractores de ley, la población en situación de calle, etc. Es una iniciativa inédita en política pública pues por primera vez se genera una plataforma que articula sector público, sector productivo privado, sociedad civil y academia, para generar fórmulas innovadoras que permitan abordar esos desafíos y contribuir con nuevas soluciones al cierre de esas brechas.
- 1.16. **Los Contratos de Impacto Social (CIS).** Los CIS representan un nuevo mecanismo de financiamiento y coordinación público privada, enfocados en la innovación, mejora y eficiencia de resultados de programas sociales. El mecanismo fue creado en Inglaterra en 2010. A la fecha se han implementado 108 CIS en 22 países, movilizandoinversiones por casi USD 400 millones²⁹.
- 1.17. Bajo este mecanismo, se atrae inversión privada para la implementación de programas sociales a través de una o más entidades implementadoras especializadas en el tema a abordar (usualmente OSCs o empresas sociales), con el compromiso del sector público de devolver la inversión, más una cierta rentabilidad, si se alcanzan los resultados sociales comprometidos. Por su estructura basada en evidencia, los CIS han demostrado igualmente su capacidad de promover innovaciones que luego son escaladas por el sector público (por ejemplo, los programas para evitar la reincidencia carcelaria en el Reino Unido). Bajo esta línea, los CIS permiten una colaboración público-privada para generar innovaciones escalables que utilizan la evidencia (evaluación y programas

²⁸ Iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social que busca generar una identificación de las principales vulnerabilidades que afectan a la población chilena.

²⁹ <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>

probados) y el pago por resultados, que define un precio que es crítico para luego diseñar intervenciones públicas, como piedras angulares³⁰.

- 1.18. **Experiencia de BID Lab en CIS.** El BID Lab ha acumulado aprendizajes en la implementación de este mecanismo en Colombia y Argentina, con programas orientados a temas de empleo (CO-T1434, AR-L1297). Algunas de las lecciones aprendidas en el marco de estas experiencias son: (a) importancia de contar con presupuestos públicos plurianuales para este tipo de iniciativa o bien con mecanismos que permitan abordar esta limitante; (b) diseños integrales con base a una valoración de oferentes de servicios, disposición de inversionistas a la inversión de impacto y acciones de ecosistema; (c) desarrollo de documentación y modelos de CIS con apoyo legal con experiencia en materias afines y (d) conveniencia de eficientizar el proceso de la verificación independiente de resultados, explorando el uso de tecnología. El presente proyecto en Chile buscará ampliar esta experiencia incursionando en nuevas temáticas sociales, en cuyos diseños se considerarán los aprendizajes de las experiencias existentes.
- 1.19. Además, BID Lab ha realizado estudios de prefactibilidad y de diagnóstico en estos países y también en México, Brasil y Chile (RG-M1244). De acuerdo con estos análisis, siendo Chile un país donde se dan las condiciones legales (capacidad de firmar contratos de pago por resultado) e institucionales (organizaciones con capacidades para trabajar en base a evidencia y con fondeo de inversión de impacto), para desarrollar este mecanismo de financiamiento basado en articulación público-privada, se requiere avanzar en la preparación del ecosistema, en la aplicación de prototipos pequeños que permitan adecuar el contexto de los CIS, introducir adaptaciones al modelo y procurar el desarrollo de mayor capacidad organizacional y de medición para su adecuado funcionamiento.³¹

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1. **Objetivo.** El objetivo del proyecto es desarrollar una colaboración público-privada permanente para la implementación de CIS que ofrezcan soluciones innovadoras y escalables, basadas en resultados, a los desafíos de la población viviendo alguna situación de vulnerabilidad, mejorando su calidad de vida. Adicionalmente, el proyecto apoyará la implementación de los tres primeros CIS en Chile.
- 2.2. **La propuesta.** La solución propuesta a la problemática de la vulnerabilidad en Chile consiste en el acompañamiento al Ministerio de Desarrollo Social (MDS) e inversionistas privados para **desarrollar un ecosistema de colaboración permanente para la implementación de CIS**. Varios aspectos clave distinguen al proyecto de otras soluciones a los problemas sociales:

³⁰ Si bien los CIS solo llevan 8 años de implementación en el mundo, se pueden observar algunos promisorios resultados: (i) el primer CIS de UK, orientado a disminuir la reincidencia carcelaria, logro un resultado de 9% de disminución, 10% superior al resultado establecido en los CIS, generando un retorno de un 3% a los inversionistas; (ii) En Denver, USA, se está implementando CIS para proveer vivienda a personas en situación de calle. El Gobierno federal ha estimado ahorros del orden de USD 10 millones, en los cinco años de implementación de este programa; (iii) En India, el primer CIS, orientado a escolarización de niñas, logró los resultados de escolarización (superando el target en 16%) y entregó un retorno financiero a los inversionistas de un 15%. Casos de estudio disponibles en <https://golab.bsg.ox.ac.uk>.

³¹ Bonos de Impacto Social, Contexto en Chile, BID Lab, 2015.

- Primero, como parte del proyecto se desarrollarán y aplicarán *metodologías basadas en resultados*. El sector público, a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), devolverá la inversión de los inversionistas privados, destinada a la implementación de programas sociales a través de organizaciones ejecutoras (más una cierta rentabilidad), únicamente si se alcanzan los resultados comprometidos. Los mecanismos basados en resultados han mostrado capacidad para atraer la inversión privada (por ejemplo, en el caso de Colombia con dos inversores de impacto de primer nivel en el país), lo que permite a su vez definir precios más realistas y ajustados para los resultados esperados de las intervenciones (por ejemplo, en el caso de Colombia, el costo por empleo a los 3 y 6 meses) y mayor eficiencia en el uso de fondos públicos. Se espera que el uso de estas metodologías ayude a reducir los problemas de calidad anteriormente identificados.
 - Segundo, el proyecto aplicará metodologías rigurosas de monitoreo y evaluación de resultados mediante el *desarrollo de tecnologías basadas en el uso intensivo de datos ya existentes*. Por ejemplo, se buscará establecer las bases para la interoperabilidad de plataformas de información. Se espera que el aprovechamiento masivo de datos facilite el seguimiento de los colectivos vulnerables y permita la evaluación del impacto de las iniciativas. Adicionalmente, se espera que los requerimientos de aplicación rigurosa de M&E promuevan un uso más intensivo tanto de bases de datos como de nuevas tecnologías.
 - Tercero, se buscará resolver de forma innovadora los severos problemas de vulnerabilidad identificados en el Mapa de Vulnerabilidad. Se espera que el uso de CIS para atender problemas identificados en el Mapa de Vulnerabilidad ayude a potenciar a las OSC, permitiéndoles mayor autonomía para innovar.
- 2.3. El proyecto también **contribuirá en el diseño, estructuración, monitoreo y evaluación de tres Contratos de Impacto Social (CIS)**, cuyo pagador final será el Gobierno de Chile a través de CORFO, entidad orientada a promover la innovación y competitividad en el país. En el marco de la ejecución del proyecto, el Gobierno de Chile, con el acompañamiento de la Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) seleccionará las tres temáticas a pilotear.
- 2.4. **Beneficiarios.** Los beneficiarios finales se determinarán una vez seleccionadas las temáticas y finalizados los diagnósticos y estudios de factibilidad. Sin embargo, los CIS a ser financiados deben cumplir con los siguientes criterios de selección: (1) Para cada CIS, al menos 40% de los beneficiarios del CIS se encuentran en condición de pobreza (según ingresos) o vulnerabilidad en base a la definición del país o a la definición del Banco Mundial (2013)³²; y (2) Al menos uno de los 3 CIS deberá apoyar a jóvenes en situación de riesgo, por tratarse de una población frecuentemente excluida y marginalizada.
- 2.5. De acuerdo con los análisis realizados por las mesas temáticas, así como con información generada en el trabajo del Mapa de Vulnerabilidad, dada la existencia de

³² Según el estudio del Banco Mundial (2013) se define como población vulnerable a aquellos con ingresos de \$4 a \$10 dólares por día per cápita a Paridad de Poder de Precios (Source: Economic Mobility and the Rise of the Latin American Middle Class. World Bank. 2013); La definición de vulnerabilidad en Chile se relaciona con el concepto de pobreza multidimensional.

programas con algún grado de evidencia, los temas que podrían ser abordados son: (i) jóvenes y adolescentes que no asisten a un establecimiento educacional ni se encuentran en situación laboral activa. El CIS estaría orientado a prevenir la deserción escolar o a la empleabilidad; (ii) Jóvenes y adultos en el Sistema Penitenciario, bajo regímenes de libertad o reclusión, sin acceso a programas de rehabilitación y capacitación. El CIS estaría orientado a disminuir el porcentaje de reincidencia; y (iii) Niños, niñas y adolescentes (NNA) en residencias bajo sistema de protección del Servicio Nacional de Menores (SENAME) próximos al egreso. El CIS estaría orientado a preparar a esta población para la vida independiente. No obstante, la selección final se realizará en base a los estudios desarrollados en el marco de la ejecución del proyecto.

- 2.6. **Innovación.** Los nuevos retos sociales, en particular de las poblaciones vulnerables, hacen necesario el desarrollo de mecanismos que utilicen de manera efectiva y escalable las nuevas tecnologías (como “big data”, “data analytics” y eventualmente algún modelo predictivo) para alcanzar a dichas poblaciones vulnerables de manera más individualizada. La naturaleza de los CIS, basados en un resultado verificable y que incorpora un pago por resultado, es un excelente campo de utilización de los datos para el desarrollo de nuevas intervenciones sociales. Este modelo, que será implementado por primera vez en Chile con el Gobierno como ente pagador por resultados sociales, resulta ser innovador por varios aspectos: (i) Diseño de intervenciones basadas en alianzas público-privadas para atender las prioridades del Mapa de Vulnerabilidad creado por el MDS y los colectivos identificados (poblaciones viviendo las vulnerabilidades identificadas en el mapa); (ii) Utilización de datos para poder desarrollar intervenciones específicas que coordinen distintos servicios públicos y privados sobre la base de las necesidades de las personas. El MDS posee información desagregada de datos, el proyecto aplicará modelos de inteligencia de datos y predictivos que puedan ser replicados en otras áreas; e (iii) Implementación de iniciativas priorizadas en el marco de la alianza público privada, con esquemas basados en resultados, que movilicen recursos de inversión pública y privada y metodologías rigurosas de medición y seguimiento de resultados. La combinación de estos elementos para solucionar problemas sociales es inédita en el contexto chileno.
- 2.7. **Componente I: Operación de Contratos de Impacto Social (CIS) (BID Lab: US\$ 385.800; Contrapartida Local: US\$3.361.500).** El objetivo de este componente es, en coordinación con MDS, Corfo y Ministerio de Economía, diseñar, estructurar, formalizar, monitorear y evaluar tres CIS.
- 2.8. Las temáticas de cada CIS serán seleccionadas en el marco del Mapa de Vulnerabilidad del MDS, de manera colaborativa a través de los mecanismos de gobernanza del proyecto, tomando en consideración criterios de pertinencia, relevancia del problema, disponibilidad de información y evidencia de resultados de programas ya implementados en temáticas similares, sus costos y métricas. La Subsecretaría de Evaluación Social del MDS, actuará como experto técnico en la valoración de estos criterios.
- 2.9. Los contratos se diseñarán con financiamiento de BID Lab y del Gobierno de Chile, aplicando mecanismos que aseguren una amplia difusión y convocatoria, en dos fases: (i) Análisis de factibilidad y diseño del CIS; (ii) Intermediación y estructuración del CIS. Como parte del diseño e implementación del Proyecto, se incluirán disposiciones para que BID Lab pueda participar en el financiamiento (ya sea como eventual inversionista, pagador final o proveedor de asistencia técnica) en fases futuras de estos u otros CIS, y que su rol como partícipe en el diseño e implementación de los CIS, que son materia de

del presente proyecto, pueda ser interpretada como un conflicto de interés, sea informada de forma que el posible conflicto no bloquea la finalidad de la potencial participación de BID Lab.

- 2.10. El pago por resultados, a cargo del Gobierno, se vinculará a evaluaciones independientes y al desarrollo de sistemas tecnológicos que permitan costo eficiencias en el monitoreo y acceso a data administrativa de la población beneficiaria.
- 2.11. Los productos esperados del componente son: (i) 3 CIS con sus respectivos análisis de factibilidad, modelos de operación, evaluación y financiero; (ii) Informes de monitoreo y evaluación de resultados de cada CIS; y (iii) Sistema de Monitoreo de datos para los CIS.
- 2.12. **Componente II: Desarrollo del Ecosistema (BID Lab: US\$ 212.600; Contrapartida Local: US\$77.500).** El objetivo de este componente es generar una instancia de diálogo, fortalecimiento y aprendizaje para el desarrollo de CIS en Chile y la generación de mecanismos de operación permanente para que el Gobierno actúe como pagador final.
- 2.13. Para ello se instaurará una mesa de trabajo público privada, de amplia representación, que sistematice la experiencia de los tres primeros CIS e identifique áreas que requieran ser fortalecidas³³.
- 2.14. Los productos esperados para este componente son: (i) Mesa de Trabajo Publico Privada para el desarrollo del ecosistema de CIS en Chile, constituida y operando regularmente; (ii) Creación de una Red de inversionistas, que han manifestado interés por la valoración social y ambiental en sus decisiones de inversión, que incorpora de manera explícita criterios sociales y medioambientales en el análisis de un porcentaje de sus inversiones; (iii) Metodologías de capacitación sobre pago contra de resultados y teoría de cambio para proveedores de programas sociales, probadas y sistematizadas.
- 2.15. **Componente III: Herramientas y Tecnologías para la implementación de CIS (BID Lab: US\$ 239.800; Contrapartida Local: US\$132.500).** El objetivo del componente es sentar las bases metodológicas para la replicabilidad y escalamiento del modelo de CIS.
- 2.16. Los productos esperados para este componente son: (i) generación de estudios e informes sobre los criterios de selección de problemáticas y programas que mejor se adaptan a modelos de CIS; (ii) Guía para el diseño, implementación y evaluación de CIS adaptados al contexto chileno; (iii) Contratos de asesoría legal para el desarrollo de plantillas legales y tributarias que faciliten la construcción y gestión de CIS; (iv) Diseño e implementación de mecanismos de gestión de datos a través de blockchain u otra tecnología; (v) Mapa de bases de datos del sector público y privado que faciliten el diseño, monitoreo y evaluación de programas sociales basados en modelo de pago a contra de resultados y/o CIS en el mediano y largo plazo; y (v) al menos cinco diagnósticos de pre factibilidad para nuevos CIS.
- 2.17. Como resultado, el Gobierno y los actores del ecosistema, contarán con una serie de recursos que permitirán dar una mayor eficiencia al desarrollo de futuros CIS.

³³ Acorde con la iniciativa del Mapa de Vulnerabilidad, esta mesa contará con una amplia representación del sector público, la academia, sociedad civil, el sector privado y ciudadanos representantes de las problemáticas abordadas bajo el mecanismo de CIS, con el fin de sistematizar e identificar, de manera colaborativa, las vías para el desarrollo y escalabilidad en el uso del instrumento para abordar problemáticas sociales en el país.

- 2.18. **Componente IV. Réplica y escala (BID Lab: US\$ 275.400; Contrapartida Local: US\$46.500).** El objetivo del componente es sistematizar, documentar y difundir la experiencia del proyecto y compartir los contenidos y recursos desarrollados para promover el desarrollo del modelo en Chile y la región.
- 2.19. Para ello, se desarrollará al menos un estudio de caso y se organizarán reuniones de sensibilización con legisladores y ejecutores de políticas públicas, autoridades de servicios implementadores de políticas sociales, etc. Adicionalmente en el marco de este componente se desarrollará una fuerte campaña comunicacional respecto a la importancia de la generación de datos públicos, transparentes y objetivos que permitan monitorear los resultados de los programas de inversión social.
- 2.20. Este componente tendrá una serie de productos; (i) Seminarios de difusión y promoción del CIS y el pago a contra de resultados; (ii) Concursos para promover los CIS y el pago a contra de resultados; y (iii) Red Latinoamericana y plataforma de intercambio con experiencias en la Región (Colombia, Argentina y otros países interesados en el desarrollo del modelo) operando.
- 2.21. **Componente V. Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo del modelo CIS en Chile (BID Lab: US\$ 146.400; Contrapartida Local: US\$31.000).** El objetivo del componente es, por una parte, identificar los mecanismos aplicables en el Estado, con la normativa vigente, para la implementación de modelos basados en resultados y, por otro, analizar las mejores prácticas internacionales con el fin de realizar propuestas de mejora regulatorias.
- 2.22. Como resultado del componente, se espera contar con los siguientes productos: (i) Estudio de recopilación internacional de la institucionalidad vigente para el establecimiento de mecanismos de pago basados en resultados; y (ii) Informe de propuestas al Gobierno en el diseño y redacción de criterios legales, normativos y reglamentarios que le permitan institucionalizar los CIS.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.23. **Resultados esperados.** La medición de los resultados del proyecto se realizará en primer lugar a través de los indicadores y monitoreo que el Ministerio de Desarrollo Social, y demás ministerios y departamentos sectoriales (por ejemplo, educación o niñez) generen y validen en el marco de las intervenciones de los CIS seleccionados, dentro del trabajo marco del Mapa de Vulnerabilidad y sus instrumentos de seguimiento y evaluación. Esta capacidad de vincular los resultados del proyecto no sólo con indicadores de política pública (tales como pobreza, calidad de educación, acceso a servicios de salud, etc.), sino con prioridades de política pública (por ejemplo, el Mapa de Vulnerabilidad) es muy relevante porque asegurará una coherencia tanto con el trabajo del Sector Público del Grupo BID en el país con el Gobierno, como con la generación de intervenciones que efectivamente puedan ser escalables al estar incorporadas en las matrices de resultados del sector público. De acuerdo con lo anterior, los informes de seguimiento y evaluación de resultados del proyecto estarán intrínsecamente articulados con el mecanismo de seguimiento del mapa de vulnerabilidad y sus procesos de evaluación y seguimiento. Las metas para cada CIS se definirán una vez se definan los indicadores de calidad de vida particulares a la

problemática a abordar. Sin embargo, el cambio esperado en cada indicador deberá ser de al menos 1,2 veces el cambio observado para el mismo indicador a nivel nacional en los últimos 3 a 5 años.

- 2.24. En segundo lugar y por lo que respecta al mecanismo del CIS y su evaluación, el seguimiento y evaluación estará enfocado en primer lugar a identificar los aspectos de eficiencia y eficacia del modelo a nivel local de Chile, identificando sus efectos en el ecosistema de inversión de impacto en el país. Igualmente, y a nivel de mecanismo de CIS, se evaluará cómo el modelo de Chile se compara con otras experiencias en la naciente industria del pago por resultados a nivel de la región (proyectos BID Lab de Colombia y Argentina) como a nivel mundial.
- 2.25. **Monitoreo y evaluación del proyecto.** El proyecto será monitoreado en dos niveles: (i) a nivel de cada CIS se desarrollará, aprovechando las últimas tecnologías disponibles, un sistema de seguimiento de datos e indicadores de resultado para cada intervención. Esta plataforma de datos, junto a otros datos administrativos disponibles, servirán de base para el diseño y ejecución de tres evaluaciones independientes (una por cada CIS) que relevarán el resultado social y también la relación de precios/valorización de cada CIS; (ii) a nivel del proyecto en general, FSCM será responsable de mantener un sistema de monitoreo de los indicadores del Marco de Resultados (Anexo I). El proyecto incluirá una evaluación final de procesos que capture los principales aprendizajes y elabore en las condiciones necesarias para la viabilidad financiera del modelo en Chile. Las preguntas de evaluación que el proyecto buscará responder serán: (i) ¿generan los CIS intervenciones sociales innovadoras que pueden ser escaladas de manera efectiva por el sector público?, (ii) ¿son capaces los CIS de dinamizar el ecosistema de innovación social e inversión de impacto en Chile a través de la oportunidad de colaboración público-privada que suponen?, y (iii) ¿permite la incorporación de un enfoque en utilización de datos mejorar la verificación de los CIS y reducir los costos de estructuración y seguimiento de los mismos?.

III. Alineación con el Grupo BID, Posibilidad de Ampliación de Escala y Riesgos del Proyecto.

A. Alineación con el Grupo BID.

- 3.1. El Proyecto será una iniciativa conjunta de BID Lab con SCL y CTI, que se alinearán con el trabajo de las distintas divisiones del Sector Social y la división de Competitividad del BID en Chile, de manera de contribuir a los esfuerzos del Grupo BID en el país. En particular, el Proyecto servirá como base de experimentación en el Sector Social para promover intervenciones innovadoras de prestación de servicios públicos que tengan como base un pago por resultados y una gestión integrada de información (incluyendo interoperabilidad de plataformas de datos sociales y análisis de datos o “data analytics”). Lo anterior, es un complemento al trabajo que está siendo desarrollado por el Banco para fortalecer las capacidades de gestión y ciencia de datos en el MDS (CH-T1191) y en la estructura de gobernanza de las mesas conformadas en el marco del Mapa de Vulnerabilidad (CH-T1166).
- 3.2. El proyecto está alineado con la Estrategia Institucional del Grupo BID, que identifica como uno de los retos de la región la disminución de la exclusión social y desigualdad,

enfatisando que la política social puede ayudar a impulsar el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad.

- 3.3. El proyecto también está alineado con la Estrategia actual del Banco con Chile (GN-2785), y sus Objetivos Estratégicos de “Mejorar la participación laboral y empleabilidad de los grupos más vulnerables laboralmente” y “Mejorar la calidad y equidad del sistema educativo”.
- 3.4. En cuanto a la Estrategia del Banco con Chile para el periodo 2018 – 2022, actualmente en preparación, se identifican como objetivos estratégicos prioritarios (i) fortalecer la productividad y el crecimiento económico; (ii) reducir los desafíos sociales; y (iii) mejorar la calidad de vida en las áreas urbanas. Los objetivos del presente proyecto están estrechamente alineados con todos ellos.

B. Escalabilidad

- 3.5. La escalabilidad del proyecto se trabajará desde el inicio, mediante una estrecha coordinación con el sector público chileno, y el diálogo liderado por los sectores pertinentes del Grupo BID, en particular desde el Sector Social del Banco. En este sentido, el Proyecto puede sentar las bases de un modelo de desarrollo de demanda a través de “outcome funds” o fondos de innovación por resultados que pueden incorporarse en propuestas del Grupo BID al Gobierno de Chile u otros gobiernos de la región en el marco de políticas de servicios sociales basadas en resultados y en la gestión integrada de información.
- 3.6. El principal camino a la escala es la replicación, a cargo de otras organizaciones diferentes del ejecutor. Dada la magnitud del problema de vulnerabilidad (que afecta a más de la mitad de la población en Chile), la expansión del modelo a cargo de un solo ejecutor no es suficiente -es necesario que varias organizaciones lo repliquen. A fin de facilitar dicha replicación, el proyecto buscará sentar las bases para una colaboración público-privado permanente³⁴.
- 3.7. El plan para lograr escala incluye los siguientes elementos:
 - *Socios para la escala y sus roles respectivos:* El principal socio para la escala es el Gobierno de Chile, que ya se encuentra comprometido con el Proyecto. Por ejemplo, como meta en la Matriz de Resultados, se tiene que el Gobierno de Chile es pagador final de los primeros tres CIS financiados. En caso de que el modelo sea exitoso, se esperaría que el Gobierno continúe financiando más CIS al cierre del proyecto. El proyecto también busca fortalecer una oferta de proveedores que puedan replicar más CIS. Para esto se financiarán actividades como: (i) Diagnósticos de prefactibilidad potenciales CIS futuros; (ii) Contratos de asesoría legal para el desarrollo de plantillas legales y tributarias que faciliten la construcción y gestión de contratos diseñadas y con validez legal, entre otros.
 - *Identificación de fuentes de financiamiento sostenibles para escalar:* Se espera que los CIS logren levantar inversión privada para su implementación (por ejemplo, se

³⁴ El Gobierno de Chile participa en el proyecto actual como pagador final, teniendo un rol central en la replicación del modelo. Adicionalmente, como parte esencial del proyecto, se espera fortalecer una oferta de organizaciones sociales prestadoras de servicios, que puedan replicar más CIS.

tiene como meta en la Matriz Resultados que los primeros 3 CIS logren apalancar 1,8MM de dólares). Este apalancamiento de recursos privados ayudará a hacer más sostenible las inversiones necesarias de parte del sector público.

- *Identificación de recursos adecuados para el generar productos de conocimiento y otras actividades clave:* Generar y difundir productos de conocimiento es importante para documentar el impacto y sistematizar la implementación de los CIS. Con este fin, el Componente 4 financiará productos de conocimiento (ej. publicaciones académicas con lecciones aprendidas de los CIS implementados).

- 3.8. Un segundo camino a la escala, a considerar, es la expansión. Se espera que el ejecutor continúe financiando CIS después del cierre del proyecto. Sin embargo, se espera que esto sea en escala limitada.

C. Riesgos del proyecto e Institucionales

- 3.9. **Riesgos de Estructuración.** Un primer riesgo es el derivado de los tiempos y posibles limitaciones de los acuerdos legales, financieros y de gobernanza que los actores públicos y privados deben alcanzar para la implementación del fondo de pago por resultados. En este sentido, una condición para la ejecución del proyecto es que exista un liderazgo y un compromiso firme del sector público para el diseño e implementación del instrumento. El proyecto en sí mismo actúa como factor mitigante de este riesgo, dado que se contará con la participación y experiencia de distintas áreas del grupo BID durante la ejecución y en la estructura de coordinación y gobernanza de la iniciativa. El Proyecto aprovechará de los aprendizajes acumulados por el BID Lab en la temática de bonos de impacto social y pagos por resultado, de manera que se identifiquen modelos de menor costo y más escalables, especialmente utilizando nuevas tecnologías y ciencia de datos, que se espera simplifiquen procesos complejos, tales como el monitoreo y evaluación de los CIS.
- 3.10. **Riesgo de Capital.** Al ser un instrumento nuevo, existe el riesgo de no lograr atraer la inversión privada necesaria para la implementación de los CIS. Como factor de mitigación, BID Lab en Chile ha iniciado un diálogo con las principales fundaciones filantrópicas e inversionistas privados, interesados en participar de iniciativas de inversión de impacto. Asimismo, FSCM ha venido desarrollando esfuerzos por movilizar el ecosistema y sensibilizar a aportantes privados de alto patrimonio.
- 3.11. **Riesgo Operacional.** Un tercer riesgo operativo es el derivado de la experiencia del BID Lab en la temática de bonos de impacto social, donde la carga de trabajo para los especialistas en la implementación ha sido muy alta. Para mitigar este riesgo, en primer lugar existirá una co-ejecución real con SCL aprovechando las capacidades de los especialistas del sector social y definiéndose funciones claras.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de USD 5.149.000, de los cuales USD 1.500.000 serán aportados por BID Lab como Cooperación Técnica no Reembolsable. El saldo, corresponde a contrapartida local que será aportada por FSCM, CORFO (pagador final de los CIS), MDS y Ministerio de Economía.

- 4.2. El financiamiento mediante Cooperación Técnica no Reembolsable se justifica en la necesidad de otorgar financiamiento semilla en estados incipientes de desarrollo de innovaciones como los CIS, que normalmente requieren de mayores inversiones para la estructuración de las primeras experiencias, en ámbitos que van desde la asistencia técnica a los proveedores de servicios, la sensibilización de inversionistas, el desarrollo de plataformas tecnológicas, etc.
- 4.3. Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida. Se podrán reconocer fondos de contrapartida local, a partir del 29 de junio de 2018 - fecha de la elegibilidad del proyecto - por hasta US\$ 100.000, orientados a la sensibilización de actores y diseño de uno de los tres CIS.

Categorías del Proyecto	BID Lab	Contrapartida	Total
Componente 1: Contratos de Impacto Social (CIS).	385.800	3.361.500	3.747.300
Componente 2: Desarrollo del Ecosistema.	212.600	77.500	290.100
Componente 3: Recursos y Tecnologías para la implementación de CIS.	239.800	132.500	372.300
Componente 4: Réplica y escala.	275.400	46.500	321.900
Componente 5: Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo del modelo CIS en Chile.	146.400	31.000	177.400
Coordinación y seguimiento	130.000	0	130.000
Evaluación	40.000	0	40.000
Revisión Ex Post	25.000	0	25.000
Contingencias	45.000	0	45.000
Gran Total	1.500.000	3.649.000	5.149.000
% de Financiamiento	29%	71%	100%

V. Agencia Ejecutora (AE) y Estructura de Implementación

A. Descripción Agencia Ejecutora

- 5.1. Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. FSCM es una entidad jurídica de derecho privado sin fines de lucro, creada en 1997 por la Asociación de Canalistas del Río Maipo, con el objetivo impulsar acciones que favorezcan la conservación ambiental y la situación socio económica de familias de menores recursos en ámbitos como la salud, educación y bienestar social.
- 5.2. La Fundación San Carlos de Maipo pertenece a la Sociedad del Canal del Maipo y cuenta con un patrimonio de aproximadamente USD 80MM y flujo operacional anual que dan cuenta de una posición financiera sólida. El presupuesto anual de inversión en programas sociales en 2017 alcanzó los USD 3 MM. La organización también realiza auditorías externas a los estados financieros de manera anual.

- 5.3. En sus 20 años de operación, FSCM ha impulsado programas ejecutados de manera directa e indirecta. Los focos estratégicos actuales son el desarrollo comunitario, mejoras de entorno, inserción social de población excluida, familia e infancia, fortalecimiento institucional de donatarios y el aporte al desarrollo de políticas públicas en estos ámbitos.
- 5.4. Desde 2014, FSCM ha invertido tiempo y recursos en la identificación de programas basados en evidencia que pueden ser replicados en el contexto nacional. De esta forma desde ese año, trabaja con el apoyo de la Universidad de Washington en la implementación del Programa “Comunidades que se Cuidan”³⁵. Asimismo, actualmente FSCM se encuentra realizando la evaluación de impacto del programa Familias Unidas, diseñado por la Universidad de Miami³⁶, que busca prevenir conductas de riesgo en jóvenes y adolescentes vulnerables. Adicionalmente, FSCM ha articulado la estructuración del primer CIS con pagadores del sector privado, fundaciones filantrópicas operando a nivel local, lo cual hace que FSCM cuente con una experiencia única en el país para el adecuado acompañamiento del Gobierno en la estructuración de los CIS contemplados en este proyecto.
- 5.5. Son aliados de este proyecto: Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Economía y la Corporación de Fomento (CORFO), entidades que firmarán convenios de colaboración con FSCM y el Banco, de manera que se asegure: (i) el aporte de recursos de contrapartida, que podrán ser administrados por cada una de las entidades aportantes; y (ii) el diseño, ejecución y evaluación de los CIS de manera colaborativa por parte de todas estas entidades.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.6. FSCM establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. Dada la complejidad de la operación, la Dirección del Proyecto estará a cargo de la Dirección de Desarrollo de FSCM. Para el seguimiento técnico y operativo, dos especialistas de FSCM destinarán un porcentaje de su tiempo, no inferior al 50%, a la ejecución operativa y se contratará, en el marco del proyecto, a dos especialistas operativos y un especialista financiero.
- 5.7. Con el fin de asegurar una adecuada apropiación del proyecto y el mecanismo de CIS por parte del sector público, el proyecto establecerá un mecanismo de gobernanza, Comité Directivo, el cual estará integrado por el Director de Desarrollo Estratégico de CORFO, el Director de Innovación del Ministerio de Economía (MINECON), el Director de Alianzas Público Privadas del MDS y el Gerente General de FSCM. El Grupo BID participará de esta gobernanza en calidad de observador, con derecho a voz pero no a voto.
- 5.8. El Comité Directivo deberá ser informado, con una periodicidad mínima semestral, sobre los avances en la implementación, los procesos de convocatoria y contratación, el monitoreo de resultados tanto a nivel del proyecto como de cada CIS. Asimismo, el CD orientará la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos, medidas correctivas

³⁵ www.communitiesthatcare.net

³⁶ <http://familias-unidas.info/>

ante problemas operativos y cualquier otra situación que ponga en riesgo el logro de resultados del proyecto.

- 5.9. FSCM, el BID, BID Lab, CORFO, MINECON y MDS firmarán un acuerdo de colaboración y alianza en el que se detallen las funciones del Comité Directivo y las acciones de seguimiento que serán desarrolladas por cada institución.

VI. Cumplimiento de Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** El Ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar del BID Lab referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el Archivo Técnico. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la UE y el BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime a la AE de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 6.2. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto estimado para un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el BID Lab y el Ejecutor, y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual.
- 6.3. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, ii) que la AE haya justificado al menos el 80 % de los avances de fondos anticipados acumulados.
- 6.4. En caso de que los hitos de desembolso no sean cumplidos, el Ejecutor presentará, para no objeción del Banco, un plan de acción para el cumplimiento de los hitos. En caso de que el plan de acción no surta efectos, el Banco podrá cancelar el saldo no desembolsado del proyecto.
- 6.5. **Adquisiciones y Contrataciones.** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la AE se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9), de acuerdo con las prácticas del mercado para el sector privado o comercial y que sean aceptables para el Banco.

VII. Propiedad Intelectual

- 7.1. **Propiedad Intelectual.** El Banco cederá los derechos de propiedad intelectual del modelo implementado a las entidades participantes de la estructura de gobernanza del proyecto, de conformidad con los términos y condiciones de la licencia Creative Commons.
- 7.2. **Divulgación de Información:** por la naturaleza de la operación, determinados contratos y elementos de la estructura de financiamiento podrán mantenerse como confidenciales.