

APRENDIZAJES SOBRE MECANISMOS DE PAGO POR RESULTADOS

Este documento contiene **insights elaborados a partir de una revisión de literatura que documenta experiencias en la aplicación de mecanismos de Pago por Resultados (PxR)** de diverso tipo y estructura, en distintas regiones del mundo, áreas temáticas y públicos objetivo.

Su objetivo es **servir de repositorio de las principales lecciones aprendidas para cualquier actor interesado en la incursión de iniciativas de PxR.**

APRENDIZAJES

01

**SEGÚN
FASES**

PÁGINA 4

02

**SEGÚN
ROLES**

PÁGINA 9

03

**SEGÚN
DESAFÍOS**

PÁGINA 13



01

SEGÚN FASES



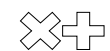
PREDISEÑO



NEGOCIACIÓN



IMPLEMENTACIÓN



EVALUACIÓN



a.

EL COMPROMISO ESTRATÉGICO ES CLAVE

El compromiso temprano y sostenido de los actores clave, especialmente del gobierno, es esencial para el éxito de un mecanismo de PxR. Las **decisiones estratégicas de los líderes involucrados deben alinearse con los objetivos a largo plazo** del proyecto, lo que asegura la estabilidad y apoyo necesario durante las etapas posteriores.

b.

ROL DE LOS CHAMPIONS DEL GOBIERNO

Contar con líderes dentro del gobierno que promuevan y lideren el proyecto (champions) **facilita la superación de barreras institucionales y permite un impulso sostenido** de los mecanismos de PxR. Estos champions son fundamentales para asegurar el apoyo político y administrativo necesario en cada etapa.

c.

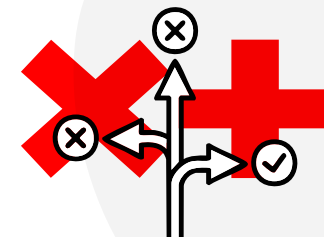
VALOR DE IMPLEMENTAR MÚLTIPLES PXR

Implementar más de un proyecto de PxR en una misma área temática o geográfica genera valor adicional, ya que **permite la transferencia de lecciones aprendidas y la optimización de los procesos**. Además, consolida la experiencia local y fortalece el ecosistema alrededor de los mecanismos de PxR.

d.

ALIANZAS CON CO-PAGADORES

Involucrar a co-pagadores desde el inicio, especialmente del sector privado, es clave para el diseño y la financiación del proyecto. **Su rol como facilitadores ayuda a definir mejor los objetivos del proyecto de PxR y garantiza un enfoque pragmático y financieramente sostenible.**



a.

ALINEACIÓN DE INCENTIVOS ENTRE ACTORES

Es fundamental que todos los actores involucrados, incluido el Estado, inversores y proveedores de servicios, tengan claros los incentivos y estén alineados hacia el logro de resultados específicos. **La negociación debe centrarse en crear un marco en el que los intereses de todas las partes estén alineados con los resultados deseados** del proyecto de PxR, lo cual asegura una mayor colaboración y compromiso.

b.

FLEXIBILIDAD EN ACUERDOS CONTRACTUALES

Durante la negociación, es crucial diseñar contratos flexibles que permitan ajustes a medida que se desarrolle el proyecto. **Esta flexibilidad es necesaria para adaptarse a los cambios del entorno, desafíos imprevistos o variaciones en las condiciones iniciales.** Un marco rígido puede limitar la efectividad de los mecanismos de PxR.

c.

CLARIDAD EN DEFINICIÓN DE RESULTADOS Y MÉTRICAS

La claridad en la definición de los resultados esperados y las métricas de evaluación es un aspecto central de la negociación. **Las partes deben acordar de manera transparente los objetivos a cumplir, los métodos para medirlos y las condiciones bajo las cuales se realizarán los pagos basados en resultados.** Una definición poco clara puede generar polémica entre las partes o retrasos en la implementación.

d.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS

La negociación debe también contemplar una distribución equitativa de los riesgos entre los actores. Tanto los inversores como los proveedores y el Estado deben tener claro cómo se gestionarán los riesgos asociados a los resultados, y qué ocurre si estos no se alcanzan. Esto fomenta la confianza entre las partes y un mayor compromiso con el éxito del proyecto.

b.

MONITOREO CONTINUO Y AJUSTES OPERATIVOS

El monitoreo constante durante la implementación es crucial para identificar rápidamente problemas y hacer los ajustes necesarios. Un enfoque adaptativo, basado en datos y resultados parciales, permite realizar correcciones en tiempo real para asegurar que el proyecto se mantenga en la senda hacia el cumplimiento de sus metas.

a.

ROL DE LOS INTERMEDIARIOS EN LA COORDINACIÓN

Los intermediarios juegan un papel fundamental en la implementación al coordinar las acciones entre los actores y garantizar que el proyecto siga su curso. Su **capacidad para mediar entre los proveedores de servicios, los inversores y el gobierno asegura una fluidez en la ejecución y mitiga posibles conflictos** que puedan surgir.

c.

FLEXIBILIDAD DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS

Los proveedores de servicios **deben tener la flexibilidad para ajustar su enfoque conforme evolucionan las necesidades y los desafíos del proyecto**. Esto incluye adaptarse a las necesidades específicas de los beneficiarios y las condiciones locales, garantizando que las intervenciones sean relevantes y efectivas.

d.

GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

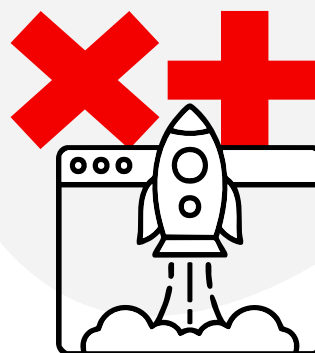
Durante la implementación, **la identificación y gestión temprana de los riesgos operativos es crucial**. Estos pueden incluir retrasos en la entrega de servicios, falta de compromiso de los beneficiarios o problemas logísticos. Un enfoque proactivo para mitigar estos riesgos garantiza que el proyecto no se desvíe de sus objetivos.

e.

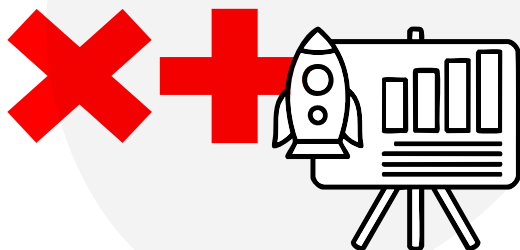
INVOLUCRAMIENTO CONTINUO DE ACTORES CLAVE

Mantener el involucramiento de los actores clave durante toda la implementación es vital para evitar deserciones o pérdida de interés. Esto incluye **mantener una comunicación constante y transparente sobre el progreso, desafíos y resultados intermedios**. Un compromiso continuo refuerza la cooperación y alineación hacia objetivos comunes.

IMPLEMENTACIÓN



EVALUACIÓN



a.

Importancia de indicadores claros y verificables

La evaluación de un proyecto debe basarse en indicadores que sean claramente definidos y verificables desde su inicio. **Estos indicadores no solo permiten medir el éxito de la intervención, sino que también aseguran que todas las partes involucradas entiendan qué constituye un "resultado exitoso".** Una medición precisa evita malentendidos y asegura que los pagos basados en resultados se realicen de forma justa.

b.

Evaluaciones externas aumentan la credibilidad

Involucrar evaluadores externos durante la fase de evaluación aporta mayor objetividad y credibilidad al proceso de medición de resultados. **Estos evaluadores independientes aseguran que el éxito del proyecto sea evaluado de manera imparcial y basado en datos verificables, lo cual refuerza la confianza en el modelo de financiamiento basado en resultados.**

c.

Evaluación continua para aprendizajes dinámicos

En lugar de esperar al final del proyecto para realizar una evaluación, **las evaluaciones continuas permiten ajustes operativos y estratégicos en tiempo real.** Este enfoque dinámico no solo mejora la implementación, sino que también acumula aprendizajes que pueden ser aplicados a futuros proyectos, enriqueciendo el ecosistema.

d.

Importa medir el impacto social y no solo resultados finales

El enfoque principal de la evaluación de un mecanismo de PxR debe ser medir el impacto social real, más allá de los resultados financieros. Esto incluye **cómo las intervenciones mejoran las condiciones de vida de los beneficiarios, generan cambios sostenibles y contribuyen a la resolución de problemas sociales específicos.** Una evaluación que solo considere los resultados financieros corre el riesgo de perder el verdadero propósito del proyecto.

e.

Transparencia en la comunicación de resultados

La transparencia en la comunicación de los resultados es clave para fortalecer la confianza en el modelo de PxR. Tanto los **éxitos como los desafíos deben ser compartidos abiertamente con todos los actores involucrados y el público, lo que facilita el aprendizaje continuo y fomenta la replicación del modelo en nuevos contextos.**

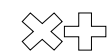


02

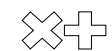
SEGÚN ROLES



PAGADOR



INVERSIONISTA



PROVEEDOR
DE SERVICIOS



PAGADOR

a.

SON FACILITADORES CLAVE

Los co-pagadores juegan un papel crucial en la **facilitación del proceso y en garantizar la viabilidad financiera** de los proyectos de PxR. Aseguran que se definan bien los objetivos y se mantenga un enfoque pragmático en el financiamiento.

b.

MOTIVACIONES

Es fundamental que los pagadores de resultados **tengan motivaciones claras y alineadas con los objetivos del proyecto.** Estas motivaciones ayudan a mantener el enfoque en los resultados y aseguran que el modelo funcione correctamente.

c.

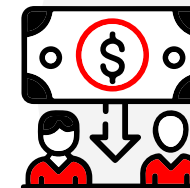
IMPORTANCIA DE LA FLUIDEZ DE PAGOS

En proyectos financiados por el estado, especialmente, la fluidez en los pagos es crítica. **Los flujos de pagos deben ser gestionados con precisión para asegurar que los proveedores de servicios y otros actores clave reciban los fondos en el momento adecuado.**

d.

DEFINICIÓN DE PRECIOS Y ALINEACIÓN DE INCENTIVOS

Definir correctamente los precios y los incentivos es crucial para el éxito de los proyectos de PxR. **Los pagadores deben asegurarse de que los precios reflejan tanto el valor del impacto social como los costos operativos,** de modo que los actores involucrados se sientan incentivados a lograr los resultados esperados.



a.

INTERÉS SOCIAL COMO MOTIVACIÓN CENTRAL

Los inversionistas que deciden apostar por este tipo de mecanismos **muestran un interés significativo en el impacto social, más allá de los rendimientos financieros**. Esto los diferencia de otros tipos de inversionistas, ya que están más dispuestos a invertir en proyectos que promuevan mejoras sociales concretas.

b.

CONOCIMIENTO DEL SECTOR COMO DESAFÍO

La falta de conocimiento sobre el sector social y la complejidad de la estructura de algunos proyectos de PxR son barreras que limitan la participación de inversores. **Es necesario proporcionar más información y formación a los inversores sobre su funcionamiento y los posibles retornos de estos proyectos.**

c.

ATRAEN CAPITAL QUE DE OTRO MODO NO ESTARÍA DISPONIBLE

Los mecanismos de PxR logran captar inversiones que no se habrían obtenido bajo otros mecanismos tradicionales de financiamiento. Este modelo es **atractivo para inversionistas que buscan combinar retornos financieros con impacto social**.

d.

ADAPTABILIDAD EN LOS TÉRMINOS ACORDADOS A SUS EXPECTATIVAS

Las condiciones de los acuerdos deben ser lo suficientemente flexibles para ajustarse a las expectativas de los inversionistas. **Cuando los términos se adaptan adecuadamente, aumenta su confianza para participar**

e.

LA DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS LOS ATRAE

Los mecanismos de PxR ofrecen la posibilidad de compartir el riesgo de implementación entre los inversores, los gobiernos y otros actores clave. **Esta distribución de riesgos reduce la carga sobre los inversionistas y fomenta su participación** en proyectos que, de otro modo, podrían parecer demasiado riesgosos.

f.

ESTRUCTURACIÓN DE PAGOS PROGRESIVA

Los pagos a los inversionistas pueden estructurarse en etapas a medida que se alcanzan los hitos del proyecto, lo que **ayuda a minimizar el riesgo para ellos y les ofrece mayor seguridad** en su participación.

a.

ORIENTACIÓN HACIA EL DESEMPEÑO E INNOVACIÓN

Los proveedores de servicios en los proyectos de PxR deben estar enfocados en el desempeño y ser capaces de innovar continuamente. La **capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes y de buscar constantemente nuevas formas de mejorar es esencial** para cumplir con los resultados esperados.

c.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Los proveedores deben gestionar de manera efectiva los sistemas de datos para garantizar un monitoreo y evaluación continuos a lo largo del ciclo del proyecto. Esto es **vital para ajustar las estrategias y asegurar que se logren los resultados**.

b.

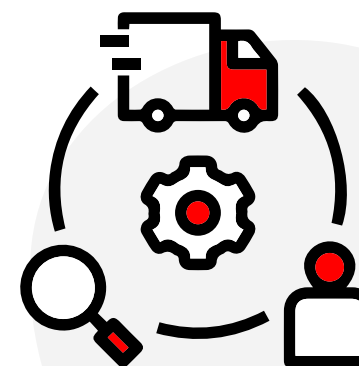
CAPACIDAD DE ESCALABILIDAD

Es crucial que los proveedores de servicios tengan la capacidad de implementar sistemas que les permitan ofrecer sus servicios a gran escala. **Esta capacidad asegura que puedan cumplir con las metas ambiciosas del modelo de PxR y adaptarse a una mayor demanda de servicios.**

d.

SISTEMAS DE APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN CONTINUA

Los proveedores deben tener sistemas de aprendizaje sólidos que les permitan mejorar continuamente sus procesos y servicios. **Estos sistemas les permiten adaptarse a las lecciones aprendidas y hacer ajustes durante la implementación del proyecto, mejorando así la efectividad de su intervención.**



**PROVEEDOR
DE SERVICIOS**

03

SEGÚN DESAFÍOS



POLÍTICOS



REGULATORIOS



FINANCIEROS



DE DATOS Y MEDICIÓN

a.

IMPACTO DE LA INESTABILIDAD POLÍTICA Y VOLATILIDAD GUBERNAMENTAL

La **inestabilidad política**, manifestada en **cambios de gobierno o falta de continuidad en políticas públicas**, representa un **riesgo clave para la sostenibilidad de los proyectos de PxR**. Las variaciones en prioridades políticas pueden desviar recursos y apoyo necesarios, agravándose con la rotación frecuente de equipos técnicos clave. Estas transiciones **generan vacíos de conocimiento y retrasos** en la implementación, ya que los nuevos funcionarios deben familiarizarse con el proyecto desde cero. Este ambiente, además, **compromete los resultados sostenibles y el impacto a largo plazo**.

POLÍTICOS



b.

IMPORTANCIA DE CICLOS ELECTORALES ESTABLES

Los ciclos electorales y los cambios de gobierno pueden interrumpir la continuidad de los proyectos de PxR, afectando su implementación y resultados. **Durante los períodos electorales, es común que estos proyectos pierdan apoyo o sufran interrupciones** debido al contexto político volátil. Para mitigar estos riesgos, es recomendable planificar e iniciar los proyectos en momentos de mayor estabilidad política, lo que permite una implementación más continua, asegurando así su sostenibilidad.



a.

IMPORTANCIA DE APOYO LEGAL

El apoyo legal es fundamental para superar las limitaciones regulatorias que pueden surgir durante la implementación de los proyectos de PxR. La asesoría legal **ayuda a los actores a encontrar soluciones creativas para cumplir con las normativas existentes** y facilitar la ejecución de los proyectos.

b.

ADAPTACIÓN DE CONTRATOS A NORMATIVA LOCAL

Es esencial que los contratos de los mecanismos de PxR se adapten a las normativas legales de cada país o región para evitar conflictos legales. **Afinar el diseño técnico de los contratos asegura que estos cumplan con las leyes locales,** facilitando su implementación sin enfrentar obstáculos normativos.

c.

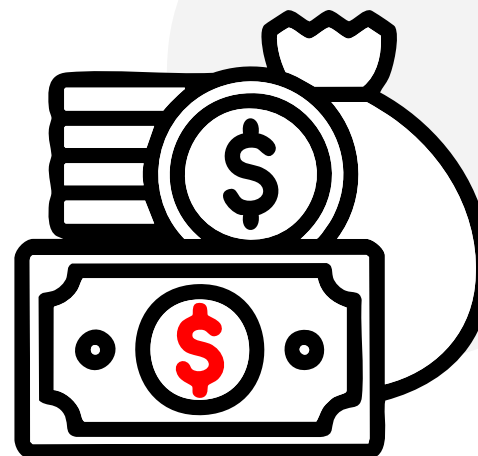
INTEGRACIÓN A PLANES GUBERNAMENTALES

Incluir los mecanismos de PxR en los planes gubernamentales es crucial para asegurar que los proyectos se ajusten a los marcos normativos existentes. Esta integración **permite que los proyectos sean sostenibles dentro de las regulaciones y obtengan el respaldo necesario** de las instituciones públicas.

FINANCIEROS

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

La correcta distribución de los riesgos financieros entre los diferentes actores es esencial para que los inversionistas se sientan seguros al participar. **Una estructura financiera que asigne los riesgos de manera justa es clave para asegurar la colaboración y el compromiso** de los actores clave.



a.

FALTA DE DATA CONFIABLE

La falta de datos confiables es uno de los mayores desafíos para medir con precisión el impacto de proyectos de PxR. **Sin datos de calidad**, es difícil evaluar si los resultados acordados se han logrado, lo que afecta la transparencia y **credibilidad** del proyecto.

b.

INSUFICIENTE RECOPIACIÓN DE DATOS

La insuficiencia de datos recolectados durante la implementación de los proyectos de PxR limita la capacidad para realizar evaluaciones efectivas. Esto **dificulta el monitoreo continuo del progreso** y la identificación de áreas que requieren ajustes.

c.

IDENTIFICACIÓN DE MÉTRICAS

Resulta fundamental definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) claros desde el inicio, asegurando su alineación con los objetivos y resultados esperados del proyecto. Estos indicadores deben permitir el monitoreo del progreso de manera gradual y reflejar los impactos buscados. Asimismo, **la incorporación de mecanismos de retroalimentación facilita ajustar las métricas en función de los avances y contextos cambiantes, garantizando una evaluación precisa y basada en evidencia** de la efectividad del proyecto.



DE DATOS Y MEDICIÓN

REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Bonos de impacto social en América Latina: El trabajo pionero de BID Lab en la región: Lecciones aprendidas. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Bonos-de-impacto-social-en-America-Latina-El-trabajo-pionero-de-BID-Lab-en-la-region-Lecciones-aprendidas.pdf>.

Belt, J., Kuleshov, A., & Minneboo, E. (2017). Development impact bonds: Learning from the Asháninka cocoa and coffee case in Peru. Enterprise Development and Microfinance, 28(1–2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3362/1755-1986.16-00029>.

Brookings Institution. (2017). Impact bonds in developing countries: Early learnings from the field. Recuperado de <https://www.brookings.edu/articles/impact-bonds-in-developing-countries-early-learnings-from-the-field/>.

Brookings Institution. (2017). Impact bonds in Mexico: Opportunities and challenges. Recuperado de <https://www.brookings.edu/articles/impact-bonds-in-mexico-opportunities-and-challenges/#:~:text=Impact%20Bonds%20in%20Mexico%3A%20Opportunities%20and%20Challenges%20presents%20an%20overview,issues%20that%20the%20country%20faces>.

Center for Global Development (CGD). (2018). Structuring and funding development impact bonds for health: Nine lessons. Recuperado de <https://www.cgdev.org/sites/default/files/structuring-funding-development-impact-bonds-for-health-nine-lessons.pdf>.

Acrux Partners. (2021). Reporte final de aprendizajes: Vínculo de impacto social. Recuperado de [https://golab.bsg.ox.ac.uk/documents/Reporte final de Aprendizajes - Vinculo de Impacto Social GCBA3.pdf](https://golab.bsg.ox.ac.uk/documents/Reporte%20final%20de%20Aprendizajes%20-%20Vinculo%20de%20Impacto%20Social%20GCBA3.pdf).

Government Outcomes Lab. (s.f.). Improving employability in Buenos Aires: A case study. Recuperado de <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/case-studies/improving-employability-buenos-aires/>.

Instiglio. (2017). Results-Based Financing (RBF) practitioners' guidebook. Recuperado de https://www.instiglio.org/wp-content/uploads/2021/02/RBF_PractitionersGuidebook_Instiglio_18Oct2017.pdf.

SIBs.CO. (2023). Blueprint SIBs.CO. Recuperado de http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2023/11/Blueprint-SIBSCO-compressed_1-1.pdf.

SIBs.CO. (2023). Recomendaciones nacionales para el diseño e implementación de Bonos de Impacto Social en Colombia. Recuperado de https://www.sibs.co/wp-content/uploads/2023/11/02_SIBsCO_Recomendaciones-nacionales.pdf.



PorMás

Programa **Pago por Resultados**

