

Contratos de Pago por Resultados:

Entre la innovación y la ley
Claves para su desarrollo
en América Latina



1. Introducción

A fin de alcanzar los objetivos de construir economías más sostenibles y equitativas, los gobiernos, limitados fiscalmente para expandir sus servicios sociales, no solo deben aprovechar el capital privado a escala para incrementar la inversión, sino también para orientar mejor y con mayor eficiencia sus propios recursos.

En este contexto, la creciente adopción de soluciones de financiamiento basado en resultados representa uno de los pasos evolutivo más significativos que algunos gobiernos e instituciones de financiamiento al desarrollo han dado para fomentar una lógica de inversión social, una lógica enfocada en el impacto buscado y que vincula el pago al cumplimiento de objetivos sociales previamente acordados.

El presente informe tiene por objeto mejorar la comprensión de las cuestiones legales que deben considerarse en el diseño, desarrollo y ejecución de los contratos de pago por resultados, y aspectos claves que pueden presentarse en cada etapa.

Si bien muchas de las consideraciones aquí recogidas son aplicables a los Contratos de Pago por Resultados en general, este informe se centra en la tipología de contratos en la que el Estado, en sus niveles nacional o subnacional, actúa como pagador por resultados. Este enfoque permite resaltar las consideraciones legales que afectan al pagador público y a las relaciones jurídicas que mantiene en el marco de este mecanismo; así como el impacto que la participación estatal genera en los demás actores involucrados.

América Latina y el Caribe ofrece grandes oportunidades para desarrollar instrumentos de este tipo. Sin embargo, su expansión se ve limitada con frecuencia por el desconocimiento de sus características y las claves legales que pueden surgir en

su instrumentación. A ello se suman otras consideraciones relevantes como la falta de estandarización en torno a las definiciones y los datos, la necesidad de una comprensión más aterrizada de para qué sirven estos instrumentos y cómo pueden añadir valor a la prestación de servicios públicos, para así garantizar impactos duraderos a nivel de sistema, desarrollar la capacidad del gobierno y fortalecer estos sistemas de prestación de servicios.

El informe busca también promover el involucramiento estratégico y temprano de los equipos legales, cuyo aporte resulta clave para anticipar riesgos y garantizar la viabilidad de los contratos de pago por resultados. La ausencia de esta mirada puede afectar seriamente la factibilidad de los proyectos, de allí la necesidad de que los abogados comprendan la lógica y las características específicas de este tipo de instrumentos. Asimismo, se resalta la importancia de contar con datos que permitan el aprendizaje cooperativo, favoreciendo la comprensión, mejora y adaptación de la prestación de servicios públicos.

Al mismo tiempo, la innovación en este campo exige el intercambio y el aprendizaje entre pares, por lo que este trabajo busca también nutrirse de experiencias compartidas que contribuyan a fortalecer las capacidades colectivas y a acelerar la consolidación de estos mecanismos en la región de América Latina y el Caribe.

Índice

1. **Introducción**
2. **Metodología**
3. **Disclaimer**
4. **Agradecimientos**
5. **Glosario**
6. **Los Contratos de Pago por Resultados:**
Una visión de América Latina
 - Definición y contexto.
 - ¿Cómo funcionan en la práctica?.
 - Razones que fundamentan su uso.
 - Actores involucrados.
7. **Contratos de Pago por Resultados en América Latina:**
Una visión legal
 - ¿Cómo desafían los esquemas de pago por resultados a la lógica tradicional de contratación de bienes y servicios públicos?
 - a) Distinciones de la aproximación contractual: enfoques tradicionales vs. contrataciones basadas en resultados.
 - b) Distinciones en la estructura del financiamiento y la vinculación de las partes involucradas.
 - c) Distinciones desde la perspectiva de las partes involucradas.
 - d) Distinciones desde la prestación de servicios públicos.
8. **Etapas de la instrumentación**
de un Contrato de Pago por Resultados
 - I. Perspectivas de las partes involucradas
 - II. El punto de vista del Pagador por Resultados
 - **Etapas: Diseño del instrumento**
 - a) El origen y uso de los fondos para financiar el Contrato de Pago por Resultados.

- b) Régimen de contratación pública aplicable al Pagador por Resultados.
- c) Diversos aspectos fundamentales en la viabilidad legal de pagos condicionados.
- d) Bases para la determinación de precios.

→ **Etapas: Negociación, estructuración y contratación**

- a) ¿Con quién contrata el Pagador por Resultados?
- b) Procesos de contratación y adquisición pública.
- c) Elegibilidad para contratar.

→ **Etapas Implementación/ejecución**

- a) Gobernanza durante la implementación.
- b) Condiciones de pago al Inversor.
- c) Ajustes de precios.
- d) Subpagos.

III. El punto de vista del Inversor

- a) ¿Con quién contrata el Inversor?
- b) Diversos aspectos legales identificados desde la visión del Inversor.

IV. El punto de vista del Prestador de Servicios (Proveedor)

- a) ¿Con quién contrata el Proveedor de Servicios?
- b) Diversos aspectos legales identificados desde la visión del Proveedor de Servicios.

9. Conclusiones: Llamado a la acción regional

10. Algunos casos de implementación de Contratos de Pago por Resultado en América Latina correspondiente a las jurisdicciones de estudio

11. Bibliografía

2. Metodología

Este trabajo se basa en un cuestionario elaborado por la Red Latinoamericana de Pago por Resultados¹, diseñado para indagar en los criterios legales relevantes en cada etapa de la estructuración de estos contratos y en la normativa aplicable a nivel nacional. Dicho cuestionario fue respondido por equipos legales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

A partir del análisis de las respuestas, el informe identifica los principales puntos de atención y oportunidades de fortalecimiento legal que pueden presentarse en las distintas etapas de un contrato de pago por resultados, especialmente cuando se da la participación del Estado como pagador por resultados.

El trabajo incorpora, además, el intercambio de experiencias prácticas y la trayectoria de organizaciones referentes en la región, como Social Finance y Acrux Partners, con el fin de capitalizar aprendizajes y evitar que las consideraciones legales se conviertan en barreras invisibles para la adopción de estos instrumentos en América Latina.

3. Disclaimer

Este informe se proporciona únicamente con fines informativos y no constituye, ni reemplaza, asesoramiento legal, financiero o técnico específico para ningún caso particular. Las implicancias de cada contrato y mecanismo de Contrato de Pago por Resultado pueden variar según el contexto, la jurisdicción y las condiciones particulares de cada proyecto. Este documento no pretende ser exhaustivo ni abarcar todas las posibles cuestiones relevantes, y parte de la información incluida puede no ser completa, dado que no todos los aspectos legales o contractuales son de carácter público.

4. Agradecimientos

Agradecemos profundamente la colaboración de los múltiples actores que hicieron posible la redacción de este informe, a través de sus aportes en tiempo, conocimiento y experiencia.

En particular, expresamos nuestro agradecimiento a la **Red Latinoamericana de Pago por Resultados y a todos sus miembros**, así como a los equipos legales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, cuyo compromiso resultó fundamental para el desarrollo de este trabajo: **Beccar Varela (Argentina); Tozzini-Freire Advogados (Brasil); Carey (Chile); Baker McKenzie, Duran & Osorio Abogados Asociados y Brigard Urrutia (Colombia); Alvarez Alcalá (México); y Comisión Pro Bono (Perú) y la Red Pro Bono para las Américas.**

Asimismo, reconocemos y agradecemos muy especialmente el aporte de organizaciones como **Social Finance y Acrux Partners**, cuyas experiencias prácticas y liderazgo en la región enriquecieron el análisis y permitieron capitalizar aprendizajes relevantes.

¹La Red Latinoamericana de Pago por Resultados se conformó por un grupo de organizaciones y profesionales que colaboraron para promover y difundir el uso de mecanismos de pagos por resultados en la región. Esta red facilitó el intercambio de conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas, buscando fortalecer el desarrollo de estos innovadores modelos.

5. Glosario

“Beneficiarios”: el beneficiario directo es la población que recibe la intervención y se beneficia de un abordaje innovador. En forma indirecta, toda la sociedad se beneficia porque se generan soluciones de largo plazo para problemáticas sociales multicausales.

“Contrato de pago por resultado” o “Contratos de Pago por Resultados” (también conocido como Bono de Impacto Social): Ver siguiente sección.

Bono de Impacto en el Desarrollo (DIB): variante de un Bono de Impacto Social (implementado principalmente en países desarrollados) que se implementa en países en desarrollo, donde algunos o todos los pagos por resultados son proporcionados por un financiador externo, como una agencia de desarrollo, una institución multilateral o una fundación.

“Evaluador Independiente”: encargado de comprobar el nivel de consecución de resultados por el programa financiado. Esta comprobación requiere verificar la elegibilidad de la población intervenida y el cumplimiento de los requerimientos mínimos de intervención estipulados, así como medir el nivel alcanzado en cada métrica de pago. Su verificación de los resultados, habilita los pagos del pagador al inversor.

“Gestor de Desempeño o Performance”: es el supervisor global del programa que se implementa y, por ende, el nexo entre inversores, pagador final y proveedores de servicio. El gestor apoya a los proveedores de servicios para lograr cumplir los objetivos propuestos, monitorea y reporta los resultados alcanzados y hace seguimiento a los diferentes procesos para facilitar el aprendizaje y la mejora continua. Gestiona los pagos desde el gobierno y hacia proveedores.

“Intermediario”: un intermediario es un actor (consultor, asesor, gestor de fondos de inversión social o experto en gestión del rendimiento) que coordina el instrumento entre los diferentes actores. En un Contrato de Pago por Resultado, el intermediario es quien coordina y apoya a lo largo del proce-

so de su desarrollo e implementación o al pagador, al proveedor de servicios y al inversor; los que incluyen, entre otros: (a) conectar a las partes en el acuerdo; (b) recopilar evidencia y diseñar opciones viables; c) facilitar las negociaciones entre las partes; d) levantar capital de los inversores; e) identificar a actores necesarios, como el evaluador; f) establecer una entidad con fines especiales; y g) la gestión de los resultados.

“Inversor” o “Inversor social”: un inversor que busca el impacto social además del rendimiento financiero. Los inversores sociales pueden ser particulares, inversores institucionales, fondos de inversión social dedicados o fundaciones filantrópicas. Es el agente que asume el riesgo financiero en un Contrato de Pago por Resultado, al proveer el capital inicial a los proveedores de servicio y no recibir remuneración hasta que se logran los resultados acordados.

“Métrica de pago”: indicador que mide los resultados por los que paga el Contrato de Pago por Resultado. Las métricas de pago se definen y acuerdan durante el proceso de diseño del contrato.

“Pagador por Resultados”: entidad (normalmente, un departamento del sector público o una agencia de desarrollo internacional, pero también, potencialmente, un donante filantrópico o una empresa) que paga a los inversores sociales por los resultados alcanzados. Por lo general, se trata del gobierno del país donde opera el Contrato de Pago por Resultado (uno o más organismos del sector público, a nivel nacional o subnacional). En ocasiones es acompañado por otros co-pagadores (un organismo multilateral y/o una fundación, u otros).

“Proveedor de Servicio”: entidad responsable de prestar parte de la asistencia (ejecución del programa social en territorio) a la población destinataria. Puede ser una organización del sector privado o del tercer sector, como organizaciones sin fines de lucro (ONGs), empresas sociales. En la práctica, puede haber más de un Proveedor de Servicio, y comúnmente se conforma un “Consorcio de Proveedores de Servicios”, integrado por estas organizaciones, que colaboran entre sí mediante un acuerdo escrito para la prestación de servicios públicos.

6. Los Contratos de Pago por Resultados: Una visión de América Latina

a. Definición y contexto

Un **“Contrato de Pago por Resultado”**, conocido también como **“Bono de Impacto Social”** (por su denominación en inglés, **“Social Impact Bond”**), es un contrato entre dos o más partes que tiene como objetivo financiar proyectos sociales de alto impacto de manera eficaz y eficiente. En español, se prefiere la primera denominación, ya que no se trata de una emisión de deuda, y el uso del término **“Bono”** puede generar confusión.

La expresión **“Pago por Resultados”** es un término amplio que suele utilizarse en diversas estrategias de contratación o financiamiento basadas en resultados, en las que los pagos se realizan, en parte o en su totalidad, en función del logro de objetivos o metas específicas.

El Contrato de Pago por Resultados, en su modalidad más habitual, constituye un contrato público-privado que permite a la administración pública asociarse con inversionistas socialmente motivados y proveedores de servicios de alto rendimiento para desarrollar y financiar un programa enfocado en lograr este impacto social.

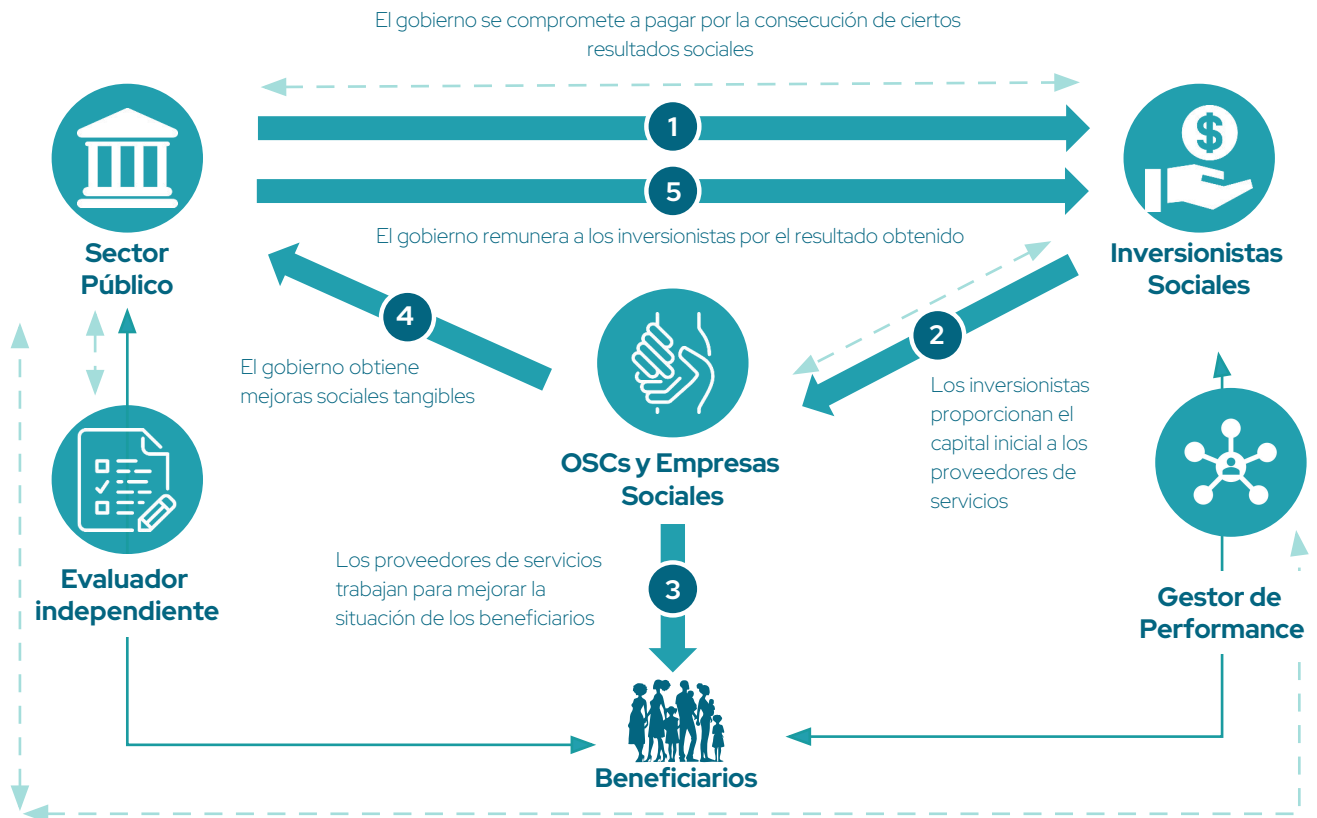
La herramienta de Contrato de Pago por Resultado surgió en el Reino Unido en 2010 con el nombre de **“Social Impact Bond”**, donde **“bond”** hace referencia al vínculo que se genera entre los distintos sectores y actores que trabajan para lograr un objetivo común.

De acuerdo a [GoLab, INDIGO Impact Bond Database](#), en la actualidad a nivel global este instrumento se está utilizando para abordar problemas sociales complejos en más de 40 países del mundo, con más de 315 bonos en fase de implementación y una inversión superior a 861 millones de dólares. En América Latina se han implementado 9 bonos, que representa una inversión superior a 4 millones de dólares, en los sectores de empleo y formación, educación, agricultura y medio ambiente.

El abordaje de problemáticas sociales con este instrumento, que alinea los esfuerzos del gobierno, el sector privado y organizaciones sociales especializadas, supone eficiencias en el uso del recurso público y en la resolución de dichas problemáticas, al poner el foco y los incentivos en el logro del resultado final. Esta nueva forma de contratar da lugar a programas sociales más ágiles e innovadores en su desempeño y permite al Estado recabar y construir evidencia para informar el desarrollo de futuros proyectos.

Los Contratos de Pago por Resultado están especialmente indicados para financiar programas sociales en los que una ejecución más flexible puede dar lugar a mejores resultados para la población intervenida, y donde no existe una certeza absoluta de que esos resultados se vayan a lograr simplemente entregando un servicio o producto predeterminado.

b. ¿Cómo funcionan en la práctica?



Fuente: Social Finance- Acrux Partners

Relación contractual



Pagador de Resultado

se compromete a pagar por mejoras específicas y cuantificables en indicadores de impacto social.



Inversionistas

proporcionan el capital inicial.



Proveedores de servicios

involucrados utilizan esta inversión para financiar una serie de intervenciones enfocadas en abordar el problema que se está tratando de resolver, durante un período de tiempo preestablecido, con el fin de lograr resultados verificables para la población objetivo.



Reembolso

Si, y sólo si, los resultados buscados se materializan, el Pagador de Resultado reembolsa a los inversionistas el capital invertido - incluyendo un pequeño retorno financiero para compensar el riesgo asumido.

c. Razones que fundamentan su uso

La utilización de un esquema de pago por resultado presenta ciertos beneficios:

→ Eficiencia y eficacia en el uso de recursos

Genera mayores resultados para un volumen dado de recursos disponibles.

Permite un uso más eficiente de los recursos públicos, que tan solo remuneran los resultados logrados.

Difiere el momento de pago, generando capacidad presupuestaria para el Estado.

→ Gestión adaptativa de programas

Analiza el impacto, genera y recoge datos y aprendizajes de manera constante.

Favorece la adaptación continua de programas y metodologías durante la implementación.

Genera conocimiento para la mejora y diseño de otros programas que trabajen sobre la temática, transferibles para el desarrollo de políticas públicas eficientes.

→ Innovación

Permite al Estado apostar, con riesgo limitado, por intervenciones innovadoras para resolver problemáticas sociales.

Genera espacio para innovar durante el diseño e implementación de programas.

Permite, gracias a la flexibilidad de la herramienta, adaptarse de manera creativa a situaciones complejas y volátiles.

→ Articulación público-privada

Formaliza el involucramiento del sector privado en la mejora, diseño y ejecución de políticas públicas.

Fomenta la inversión de impacto enfocada en prioridades públicas por parte de los privados.

Promueve la sinergia, el trabajo conjunto y el aprendizaje entre diferentes equipos y actores, rompiendo el trabajo en silos.

d. Actores involucrados

→ Pagador por Resultados

→ Inversor Social

→ Proveedor de Servicios

→ Gestor de Desempeño o Performance

→ Beneficiarios

→ Evaluador Independiente

7. Contratos de Pago por Resultados en América Latina: Una visión legal

América Latina es una región que se identifica por contar con sistemas de derecho continentales, a diferencia del sistema anglosajón basado principalmente en la jurisprudencia. En la región, el derecho se estructura fundamentalmente a partir de marcos normativos codificados, complementados por leyes especiales, reglamentaciones, jurisprudencia, y otros tipos de normativas. Esta tradición jurídica se caracteriza por la centralidad del legislador como fuente primaria del derecho y por una mayor sistematización normativa, lo que influye en la manera en que se regulan e interpretan los derechos y obligaciones en la región.

Si bien este instrumento de financiamiento innovador no cuenta aún con un reconocimiento explícito en las legislaciones de América Latina analizadas, su desarrollo ha sido posible gracias a la aplicación e interpretación de las normas existentes en cada jurisdicción. Esto quiere decir que, **independientemente de la falta de reconocimiento del Contrato de Pago por Resultado, es posible instrumentar, desarrollar y ejecutar este instrumento conforme la normativa vigente de las jurisdicciones analizadas.**

Este informe se centra en las cuestiones legales asociados a los Contratos de Pago por Resultados en los que el Estado, en cualquiera de sus niveles (nacional o subnacional), asume el rol de Pagador por Resultados. Estos casos son aquellos de mayor complejidad, ya que cuando estos instrumentos se celebran exclusivamente entre actores privados, su regulación se enmarca en el derecho privado. En ese ámbito prevalece el principio de autonomía de la voluntad, lo que otorga mayor flexibilidad y libertad contractual entre las partes.

¿Cómo desafían los esquemas de pago por resultados a la lógica tradicional de contratación de bienes y servicios públicos?

Los Contratos de Pago por Resultados representan un cambio significativo respecto a la lógica tradicional de contratación de bienes y servicios públicos. A diferencia de los enfoques tradicionales, donde los pagos se realizan por la entrega de insumos o actividades, los contratos basados en resultados centran la compensación en el logro de objetivos específicos y medibles.

Este cambio tiene implicaciones en la forma en que se diseñan los contratos, se estructuran los financiamientos, se alinean los intereses de las partes involucradas y se enfrentan los desafíos de la prestación de servicios públicos. A continuación, se presentan las principales distinciones entre ambos enfoques abordados desde distintas dimensiones:

a.	b.	c.	d.
En la aproximación contractual	En la estructura del financiamiento y la vinculación de las partes involucradas	Desde la perspectiva de las partes involucradas	Desde la prestación de servicios públicos

a. Distinciones en la aproximación contractual: enfoques tradicionales vs. contrataciones basadas en resultados

Contrataciones basadas en resultados		Enfoques tradicional de la contratación pública	
Múltiples partes / sectores		Bilateral / único sector	
Focalizado en resultados		Focalizado en servicios	
Enfoque flexible		Especificado de manera rígida	
Mentalidad colaborativa / alianzas		Mentalidad de contratación / compra pública	

Fuente: Marta García, Social Finance UK, "Global Alliance of Impact Lawyers (GAIL) Annual Summit 2023"

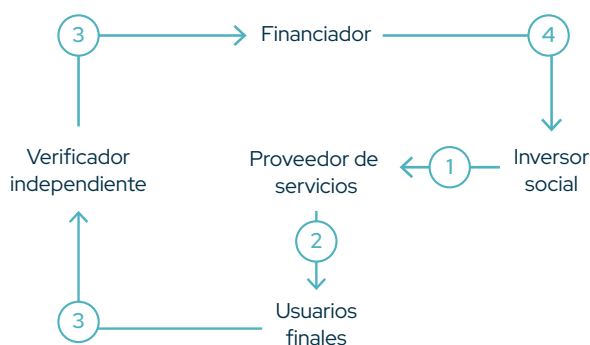
b. Distinciones en la estructura del financiamiento y la vinculación de las partes involucradas

Financiación tradicional de subvenciones basada en insumos/servicios



- En un modelo de financiación mediante subvenciones basadas en insumos/servicios, el financiador proporciona fondos al proveedor de servicios en función de un programa acordado de insumos o actividades.
- La financiación se desembolsa al proveedor una vez completadas las actividades, independientemente del impacto posterior

Financiación basada en resultados con un inversor (Contrato de Pago por Resultados)



- En un modelo de financiamiento basado en resultados, el proveedor de servicios provee servicios a los usuarios finales con el objetivo de alcanzar resultados específicos previamente acordados con el financiador.
- Un agente verificador evalúa de manera independiente si los resultados se han alcanzado y reporta al financiador.
- Si y sólo si los resultados se han logrado, el financiador realiza los pagos al proveedor.
- Algunos proveedores de servicios pueden no contar con suficiente capital inicial para ofrecer los servicios y recibir el pago únicamente después de que los resultados hayan sido verificados.
- En ese caso, un inversor social podría proporcionar el financiamiento inicial necesario y ser reembolsado por el financiador una vez que los resultados hayan sido verificados.

Fuente: Marta Garcia, Social Finance UK, "Global Alliance of Impact Lawyers (GAIL) Annual Summit 2023"

c. Distinciones desde la perspectiva de las partes involucradas



Dependiendo de la perspectiva de cada parte involucrada, los Contratos de Pago por Resultados son:

a) **Para el gobierno:** una herramienta de puesta en marcha y un posible vehículo para la reforma de los servicios públicos, es decir, una oportunidad para «lograr más con menos» o mejorar la eficacia, para lograr innovación, colaboración o prevención.

b) **Para los financiadores:** una herramienta de rendición de cuentas para garantizar que los programas alcancen los resultados previstos a largo plazo.

c) **Para los inversores:** una forma de alinear los rendimientos sociales y financieros y ofrecer una vía creíble para demostrar el impacto o aplicar una estrategia de inversión de impacto.

d) **Para las organizaciones del sector social:** un modelo de financiación plurianual que aporta una financiación predecible pero flexible, la oportunidad de ampliar las intervenciones y desarrollar una base empírica.

e) **Para las personas que participan en servicios financiados a través de un bono de impacto:** la promesa es que los programas sociales se adapten mejor a sus necesidades de apoyo, sean personalizados y garanticen una participación significativa a través de la «coproducción» de resultados.

Fuente: Government Outcomes Lab (University of Oxford), GSG Global Leadership Meeting (GLM) 2024. "An overview of the state of play with social outcome contracts/impact bonds".

d. Distinciones desde la prestación de servicios públicos

El reto del servicio público	Entrega fragmentada y presupuestos compartimentados	Enfoque a corto plazo (político y financiero)	Dificultad para generar cambios
Implicaciones para los servicios	Servicios públicos fragmentados: duplicaciones, comunicación inadecuada.	Servicios públicos reactivos que responden a las crisis	Los servicios con bajo rendimiento no cambian.
Implicaciones para los ciudadanos	Servicios fragmentados, reactivos y estancados que no responden a las necesidades de los ciudadanos.		
Implicancias para la entidad contratante /Pagador	COLABORACIÓN • Habilitar la colaboración entre múltiples entidades contratantes y dentro de las redes de prestadores. • Las actividades del servicio se integran de manera integral en torno a las personas usuarias / beneficiarias.	PREVENCIÓN • Habilitar el enfoque de "invertir para ahorrar". • Ejecución dual de servicios, con (inversores) sociales financiando intervenciones en la etapa inicial.	INNOVACIÓN • La transferencia de riesgos permite la innovación. • Nuevas intervenciones. • Mejora de la gestión del rendimiento. • Aprendizaje sistemático.

Fuente: Government Outcomes Lab (University of Oxford), GSG Global Leadership Meeting (GLM) 2024. "An overview of the state of play with social outcome contracts/impact bonds".

8. Etapas de la instrumentación de un Contrato de Pago por Resultados

Los Contratos de Pago por Resultados atraviesan diversas fases de desarrollo y ejecución. Cada etapa involucra áreas de interés para todas las partes involucradas, y en particular para el Pagador por Resultados, quien enfrenta cuestiones más específicas cuando es el Estado quien ocupa ese rol.

Las principales etapas de un Contrato de Pago por Resultados incluyen:

Etapas 1

Análisis de viabilidad
del Contrato de Pago
por Resultados.

*(No será abordada en el
alcance de este informe)*

Etapas 2

Diseño del
instrumento.

Etapas 3

Negociación,
estructuración y
contratación.

Etapas 4

Implementación
/ ejecución.

I. Perspectivas de las partes involucradas

A su vez cada etapa puede analizarse desde distintos puntos de vista:



II. El punto de vista del Pagador por Resultados

¿Qué consideraciones legales existen para el Pagador por Resultados a lo largo de las etapas del Contrato de Pago por Resultados?

Diseño del instrumento	Negociación, estructuración y contratación	Implementación / ejecución
Origen y uso de los fondos	Proceso de contratación y adquisición pública	Gobernanza durante la implementación
Régimen de contratación pública aplicable	Elegibilidad para contratar	Condiciones de pago
Bases para la determinación del precio		Ajustes de precios
		Subpagos

Etapa: Diseño del instrumento

Durante esta etapa se prioriza la construcción de un diseño práctico, viable y costo efectivo del Contrato de Pago por Resultados. Las principales consideraciones legales incluyen:

- **Origen y uso de los fondos** para financiar el Contrato de Pago por Resultados.
- **Regímen de contratación** pública aplicable al Pagador por Resultados.
- **Bases para la determinación de precios** (contraprestación del Inversor).

a. El origen y uso de los fondos para financiar el Contrato de Pago por Resultados

Al inicio de la etapa del diseño del instrumento se identifica la entidad pública que actuará como Pagador por Resultados y se determina el régimen jurídico que le resulta aplicable y, por tanto, las relaciones contractuales que éste mantenga con los demás actores del instrumento.

Cuando los fondos provienen del presupuesto público, ya sea nacional, provincial o municipal, están sujetos a marcos legales específicos que regulan su procedencia, destino, monto y momento de ejecución. Estas normas buscan garantizar la correcta administración del gasto público, y requieren especial atención para lograr articular la flexibilidad requerida para que el Pagador por Resultados en un Contrato de Pago por Resultados realice los desembolsos.

En los Contratos de Pago por Resultados puede haber más de un Pagador. Esto quiere decir que pueden coexistir varias fuentes de financiamiento, incluyendo gobiernos subnacionales, organismos multilaterales o programas de cooperación internacional. Cada fuente de fondos destinada a financiar el instrumento tiene su propio marco legal, lo que hace necesaria una coordinación cuidadosa para asegurar la correcta ejecución del contrato y evitar conflictos normativos.

Diversos aspectos legales derivados de alinear la lógica presupuestaria tradicional con los mecanismos de contratación basados en resultados

1. Rigidez de los marcos legales presupuestarios públicos:

Los procesos de asignación presupuestaria tradicionales se centran en plazos definidos, recursos específicos y financiamiento de actividades predeterminadas, donde el criterio de éxito más común en la práctica es la ejecución completa del presupuesto asignado para la entidad contratante (Pagador por Resultados). Esta lógica entra en tensión en los Contratos de Pago por Resultados, cuyos desembolsos dependen del logro futuro de objetivos, generando incertidumbre para el Pagador respecto de la ejecución del gasto público.

2. Incertidumbre sobre el devengamiento del gasto público

Los marcos legales presupuestarios exigen certeza en la asignación, ejecución y uso de los fondos, lo cual plantea un aspecto clave a considerar cuando se introducen mecanismos de pago sujetos al logro de resultados futuros. La dependencia de dichos resultados como condición para remunerar al Inversor implica adaptar la planificación y ejecución presupuestaria a una lógica distinta de la tradicional, más orientada a la flexibilidad y la gestión por desempeño.

3. Limitaciones asociadas a la anualidad presupuestaria del Pagador por Resultados

La asignación de recursos en el sector público suele organizarse por año fiscal, sin embargo, esta lógica puede dificultar la financiación de programas que se extienden más allá de ese período y desalentar la planificación de contratos o intervenciones sociales de mayor duración. En este contexto, los Contratos de Pago por Resultados ofrecen la oportunidad de explorar soluciones que armonicen el marco normativo vigente, que limita la disponibilidad de recursos a ejercicios anuales o, en algunos casos, plurianuales, con la necesidad de contar con presupuestos que acompañen la duración total de los programas. Incorporar mecanismos que faciliten esta compatibilidad resulta clave para asegurar la viabilidad de la herramienta, especialmente en jurisdicciones que aún no contemplan esquemas presupuestarios plurianuales.

4. Incertidumbre sobre el momento de exigibilidad del pago al Inversor

El pago que el Pagador por Resultados realiza al Inversor está condicionado al cumplimiento de los resultados sociales predeterminados, lo que implica que su exigibilidad dependa de un hecho futuro e incierto cuyo grado de cumplimiento puede variar. Esta característica introduce un componente de incertidumbre sobre el monto y el momento en que el pago será exigible. Esto representa otro aspecto clave a considerar en la planificación

presupuestaria del Pagador por Resultados, de forma tal que esta dinámica se compatibilice con los marcos normativos presupuestarios, habilitando mecanismos más flexibles.

5. Limitaciones en la ejecución presupuestaria: Riesgos de subejecución y sobreejecución

Las restricciones sobre el destino y uso de los fondos, junto con la dependencia de resultados futuros, pueden generar escenarios de subejecución del presupuesto público si los resultados no se alcanzan dentro del ejercicio fiscal previsto, o de sobreejecución si se logran antes o en mayor medida de lo esperado. Este tipo de pagos contingentes constituye un punto de atención importante en el diseño de los Contratos de Pago por Resultados, especialmente cuando los desembolsos asociados no están previstos en el presupuesto anual. Anticipar estos escenarios en el diseño permite gestionar posibles tensiones, facilitar la implementación práctica de la herramienta y otorgar mayor flexibilidad administrativa dentro de los techos presupuestarios.

6. Impactos en incentivos y decisiones de gestión

La combinación de reglas estrictas y la anualidad presupuestaria abre la posibilidad de generar incentivos contraproducentes. Si los resultados predeterminados no se logran dentro del año fiscal correspondiente, los remanentes no ejecutados pueden derivar en recortes presupuestarios futuros. Esta situación fomenta el gasto rápido de los recursos y limita la rendición de cuentas, priorizando el cumplimiento del gasto sobre la efectividad del uso de los fondos públicos. Ello puede reforzar la percepción de que el financiamiento basado en resultados no resulta compatible con la programación presupuestaria anual, sumado a que en algunos contextos, los sistemas de gestión financiera y transparencia tampoco están preparados para gestionar desembolsos vinculados a resultados, lo que puede

dificultar la implementación de estos esquemas.

Transicionar de un enfoque tradicional de contratación a uno basado en resultados requiere también un cambio cultural significativo dentro de las entidades públicas contratantes para superar estas barreras operativas y culturales.

Particularidades en escenarios con pagadores múltiples y financiamiento mixto:

Cuando intervienen múltiples pagadores se complejiza la articulación presupuestaria y contractual. Cada pagador puede tener requisitos propios en materia de elegibilidad, control y ejecución del gasto, lo que exige una mayor articulación entre actores.

→ Empleando Futuro, Colombia

Empleando Futuro, el primer Bono de Impacto Social implementado en Colombia, adoptó un esquema con co-pagadores, conformado por el Gobierno de Colombia y la Agencia Suiza de Cooperación. Esta estructura permitió combinar recursos públicos y de cooperación internacional, garantizando el financiamiento de un proyecto de carácter multianual. Por una parte el Gobierno colombiano aportó el capital inicial, y la agencia aportó los fondos necesarios para los años siguientes. Este diseño fue determinante para fortalecer el compromiso gubernamental y superar las limitaciones derivadas de los presupuestos anuales.

Un esquema que incorpora co-pagadores permite asegurar la continuidad del financiamiento de un Contrato de Pago por Resultados más allá de la anualidad presupuestaria pública, y a su vez permite catalizar otras fuentes de capital privado y movilizar nuevos fondos, fortaleciendo la escalabilidad del esquema.

Más información disponible [aquí](#)

b. Régimen de contratación pública aplicable al Pagador por Resultados

Durante la etapa de diseño del Contrato de Pago por Resultados, una vez identificada la entidad pública contratante que actúa como Pagador por Resultados, es fundamental determinar el régimen de contratación pública que le resulta aplicable.

Usualmente, las contrataciones del Pagador por Resultados se rigen por el régimen general de contrataciones públicas. No obstante, en algunas jurisdicciones existen regímenes diferenciados, como los establecidos en las leyes de articulación público-privada (APP), que generalmente se aplican a proyectos de infraestructura y servicios de operación y mantenimiento.

Aunque no todos los servicios públicos quedan excluidos del régimen especial de APP y cada caso requiere un análisis específico, es importante subrayar que los Contratos de Pago por Resultados están diseñados para financiar programas sociales, donde una ejecución más flexible puede generar mejores resultados para la población beneficiaria. En estos programas, no existe certeza absoluta de que los resultados se logren únicamente mediante la entrega de un servicio predefinido.

Es durante esta etapa en que también se definen los resultados que el Inversor deberá alcanzar para recibir la contraprestación del Pagador por Resultados, incorporándose luego como parte de los acuerdos contractuales bajo las Métricas de Pago.

c. Diversos aspectos fundamentales en la viabilidad legal de pagos condicionados

1. Exigencia de legalidad y determinación de la contraprestación

La definición de pagos condicionados al logro de resultados puede verse limitada por el principio de

legalidad del gasto público. En muchos marcos normativos, las erogaciones deben sustentarse en una base legal cierta y estar vinculadas a una contraprestación definida. Esta exigencia puede entrar en tensión con la ejecución de pagos dependientes de un hecho futuro e incierto, como ocurre en los contratos de Pago por Resultados, donde la contraprestación depende de que el Inversor junto con el Proveedor de Servicios, cumpla con los objetivos específicos predeterminados.

2. Posibles restricciones normativas a pagos condicionados

Adicionalmente, en algunas jurisdicciones la asignación de recursos públicos a pagos sujetos a hechos futuros e inciertos puede estar expresamente limitada o prohibida por la normativa vigente. Por ello, resulta fundamental evaluar con antelación si la legislación permite la realización de pagos condicionados, asegurando así la viabilidad legal del contrato y reduciendo riesgos de impugnación o nulidad.

d. Bases para la determinación de precios

1. Diversidad de criterios sobre la estructura de la contraprestación

En ciertos contextos normativos, puede ser necesario establecer un componente fijo o mínimo dentro de la contraprestación al Inversor, de modo que no todo el pago que deberá realizar el Pagador por Resultados dependa exclusivamente de la comisión de éxito asociada al logro de los resultados predeterminados.

La elección entre una retribución completamente variable o la incorporación de un pago fijo parcial tiene implicancias legales, financieras y operativas. Legalmente, la definición del pago debe ser compatible con las normas sobre gasto público y con los principios de transparencia y rendición de

cuentas. Desde el punto de vista financiero y operativo, la estructura de la contraprestación impacta directamente en la gestión del riesgo de subejecución o sobreejecución de pagos, así como en las prácticas de planeamiento presupuestario, control interno y tratamiento contable.

Establecer las bases para la determinación de precios es un aspecto integral que requiere equilibrar la flexibilidad necesaria para incentivar resultados, la seguridad jurídica para el Pagador por Resultados y la sostenibilidad financiera para el Inversor. Esta etapa es crucial para asegurar que el contrato sea ejecutable y que los incentivos estén correctamente alineados con los objetivos sociales del programa.



Etapa: Negociación, estructuración y contratación

a. ¿Con quién contrata el Pagador por Resultados?

Durante esta etapa resulta fundamental identificar con quién contrata el Pagador por Resultados y cómo se estructuran las relaciones contractuales. El régimen de contrataciones públicas es aplicable tanto a la relación entre el Pagador por Resultados y el Inversor, como a la relación con el Evaluador Independiente, lo que implica que ambos vínculos contractuales se rigen por el derecho público.

Asimismo, esta fase comprende la definición de las obligaciones, contraprestaciones y mecanismos contractuales, y se completan todas las gestiones transaccionales para la firma de los contratos.

Relaciones contractuales que mantiene el Pagador por Resultados

Actor	Marco legal	Rol principal	Observaciones
Inversor	Derecho público	• Es contratado para entregar resultados sociales. • Aporta financiamiento y asume el riesgo de desempeño.	• La contraprestación está sujeta al logro de resultados sociales. • El Pagador por Resultados contrata resultados.
Evaluador Independiente	Derecho público	• Es contratado para evaluar y verificar los resultados sociales	• Su retribución no depende del logro de los resultados sociales. • El Pagador por Resultados contrata servicios.

En esta etapa los principales aspectos legales incluyen:

- Procesos de contratación y adquisición pública
- Elegibilidad para contratar.

Diversos aspectos legales derivados de los procedimientos de contratación pública y respecto de la elegibilidad del oferente (Inversor)

b. Procesos de contratación y adquisición pública

1. Carácter estricto del régimen de contratación pública

Los regímenes de contratación pública son conjuntos de normas generales que regulan cómo el Estado contrata bienes, servicios u obras. Estas normas buscan garantizar transparencia, igualdad y eficiencia, estableciendo procedimientos claros según el tipo de bien o servicio, el monto involucrado y otras condiciones específicas de contratación.

Estos marcos si bien son eficaces para adquisiciones tradicionales, pueden presentar limitaciones para esquemas innovadores como los Contratos de Pago por Resultados, donde la prestación depende de un tercer actor, el Proveedor de Servicios, que no es ni la entidad contratante (Pagador por Resultados) ni el oferente (Inversor). Esta dinámica abre la oportunidad de explorar soluciones contractuales innovadoras que permitan conciliar la rigidez normativa con la flexibilidad necesaria para los Contratos de Pago por Resultados.

2. El impacto de los principios rectores de la contratación pública

En la mayoría de las jurisdicciones analizadas, estos regímenes de contratación se rigen por principios de legalidad, competencia, igualdad, transparencia y eficiencia, los que guían con quién puede contratar con el Estado, bajo qué modalidades, con qué requisitos de experiencia y cómo debe formalizarse la relación contractual, garantizando así la correcta administración de los recur-

sos públicos y el desarrollo de procedimientos competitivos. Si bien la aplicación de estos principios aseguran el correcto uso de fondos públicos, también priorizan certeza y control, reduciendo el margen de la flexibilidad requerida para implementar Contratos de Pago por Resultados y evaluar riesgos futuros; lo que puede generar resistencia institucional en la implementación de estos mecanismos innovadores.

3. Regla general y excepciones limitadas

La rigidez normativa implica que las excepciones a los procedimientos son limitadas. Los criterios de elegibilidad, modalidades de adjudicación, y limitaciones a la subcontratación son estrictos y, en la práctica, pueden afectar la viabilidad de los Contratos de Pago por Resultados si no se examinan con atención. Esto plantea la necesidad de analizar cuidadosamente cada excepción permitida por la normativa, considerando el tipo de servicio y la modalidad de contratación.

→ Bono de Impacto Social de Nueva León México

Durante el desarrollo del Bono de Impacto Social en México, se realizaron estudios de viabilidad jurídica que analizaron el marco normativo vigente. Estos estudios no sólo ofrecieron fundamentos legales para respaldar la implementación del instrumento, sino que también generaron confianza entre las partes involucradas, al proporcionar una base legal sólida. Asimismo, contribuyeron a mitigar los riesgos regulatorios percibidos, especialmente por parte del gobierno, y a clarificar el margen de actuación dentro del marco jurídico actual.

c. Elegibilidad para contratar

1. Evaluación, selección y adjudicación del oferente: Limitaciones a la participación de actores no tradicionales

La evaluación, selección y adjudicación del oferente en la contratación pública se realiza sobre criterios objetivos, tanto técnicos como económicos, como el precio, la calidad o la idoneidad técnica del oferente, los que son establecidos en los pliegos y condiciones de cada contratación. El régimen aplicable obliga al Pagador por Resultados a validar la idoneidad del oferente asegurando que las adjudicaciones estén debidamente fundadas.

Sin embargo, estos criterios pueden entrar en tensión con el esquema propio de los Contratos de Pago por Resultados, donde el Inversor no siempre posee la experiencia directa para ejecutar la prestación directamente. En la práctica, la ejecución del servicio suele realizarse mediante la subcontratación o la alianza del Inversor con el Proveedor de Servicios que opera directamente con los Beneficiarios. Estos escenarios no siempre están expresamente contemplados en la normativa ni previstos en los pliegos de contratación, lo que implica que la aplicación estricta de los criterios de elegibilidad podría excluir alternativas innovadoras o modelos de riesgo compartido, aun cuando los resultados finales puedan garantizarse mediante proveedores especializados que actúen como socios o subcontratistas del Inversor.

La normativa de contratación puede establecer restricciones sobre la naturaleza jurídica de los contratistas o la exigencia de acreditar experiencia previa. Esto es relevante porque determina quién

asume el riesgo de desempeño y garantiza la ejecución efectiva del servicio, pudiendo excluir a inversores sociales sin historial local o experiencia en la materia. **Por ello, resulta necesario evaluar cómo permitir la participación de actores no tradicionales sin perder control sobre el riesgo ni comprometer el cumplimiento de los resultados sociales predeterminados.**

2. Viabilidad legal de la subcontratación

Evaluar la viabilidad legal de la subcontratación en el marco de la contratación pública constituye una consideración central, ya que la forma en que se estructure esta relación define tanto el grado de autonomía del Inversor como su capacidad para asumir el riesgo de desempeño. Por ello es necesario determinar si el contrato puede celebrarse directamente entre el Pagador por Resultados y el Inversor, sin exigir su asociación formal con el Proveedor de Servicios que aporta la experiencia operativa.

En la práctica, debe analizarse si el Inversor (como proveedor del Estado) puede subcontratar al Proveedor de Servicios o si, en su defecto, el vínculo debe formalizarse mediante un consorcio u otra alternativa prevista en los pliegos de contratación. Esta definición es clave, ya que de ella depende que el Inversor pueda acreditar experiencia en el objeto contractual y, al mismo tiempo, mantener la libertad para organizar la prestación del servicio; destacando la importancia de diseñar cuidadosamente las condiciones de contratación del pliego.

Las posibles restricciones legales en esta materia requieren atención tanto desde el punto de vista

jurídico como operativo, ya que pueden influir en el diseño y la implementación del contrato. Por ello, es fundamental que la modalidad adoptada, ya sea subcontratación u otra alternativa, asegure que el riesgo de desempeño permanezca en el Pagador por Resultados y en el Inversor, sin trasladarse al Proveedor de Servicios. Asimismo, al planificar la estructura del contrato debe contemplarse que ciertos servicios públicos, debido al marco legal, no puedan ser provistos por terceros privados, lo que constituye un aspecto a anticipar para definir opciones de estructuración eficientes y viables.

→ Vínculo de Impacto Social (VIS) de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina)

En el caso del VIS desarrollado en Argentina la oferta emitida por el Pagador por Resultados previa que el Inversor (oferente) o el grupo de inversores en su caso, acreditará la voluntad del Proveedor de Servicios, con quienes subcontratará la prestación de servicios asumida para lograr los resultados sociales predeterminados, siempre y cuando dicho proveedor fuera quien efectivamente prestara el servicio.

Esa voluntad podía demostrarse mediante la manifestación de un compromiso irrevocable. Además, los oferentes debían presentar un plan de trabajo en donde se identificara a cada Proveedor de Servicios con quienes colaborarían en caso de resultar adjudicatarios, entre otras cosas, con el fin de acreditar su trayectoria y experiencia en la prestación requerida. El pliego de bases y condiciones del concurso público que tuvo lugar puede consultarse [aquí](#).



Etapas: Implementación / ejecución

Durante la etapa de implementación o ejecución del Contrato de Pago por Resultados se da seguimiento al logro de los resultados, se realizan los pagos pactados y se gestionan los riesgos asociados.

Los principales desafíos legales de esta fase incluyen:

- **Gobernanza durante la implementación**
- **Condiciones de pago**
- **Ajustes de precios**
- **Subpagos**

a. Gobernanza durante la implementación

Generar confianza entre el Pagador por Resultados y el Inversor constituye un aspecto legal e institucional crítico en los Contratos de Pago por Resultados. En muchos casos, la desconfianza es bidireccional, los gobiernos pueden mostrarse cautelosos frente a la participación de inversores privados en políticas sociales; mientras que los inversores, especialmente en países emergentes donde las instituciones públicas y los mecanismos de control pueden ser más inestables, suelen percibir un mayor riesgo de incumplimiento. Esta falta de confianza mutua puede afectar la viabilidad del contrato y desalentar la participación de las partes.

En este sentido, incorporar desde el inicio mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y gobernanza participativa contribuye a fortalecer la previsibilidad contractual, generar confianza entre

los actores y favorecer la sostenibilidad del instrumento a lo largo del tiempo. **Abordar tempranamente estas cuestiones y establecer canales de retroalimentación que permitan mejorar de manera continua los Contratos de Pago por Resultados son también aspectos clave para consolidar la credibilidad y el consenso entre los actores involucrados.**

→ Vínculo de Impacto Social (VIS) de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina)

Desde el comienzo del primer Contrato de Pago por Resultados en Argentina, todos los actores involucrados, desde inversores, proveedores de servicios, pagador por resultados y gestor de desempeño, participaron en forma mensual del "Comité de Aprendizajes".

Este comité documentaba y sistematizaba de manera continua los desafíos y aprendizajes del proceso, asegurando que los principales hallazgos permanecieran accesibles, especialmente para los nuevos funcionarios públicos, incluso frente a cambios de gobierno.

Los Aprendizajes del VIS pueden consultarse [aquí](#).

b. Condiciones de pago al Inversor

Existen dos consideraciones centrales para el Pagador por Resultados en relación con las condiciones que habilitan la ejecución de los pagos al Inversor:

1. **La verificación** de los resultados sociales predeterminados por parte del Evaluador Independiente.

2. **La ejecución** de pagos al Inversor como contraprestación jurídica por los resultados sociales alcanzados.

En estos esquemas, el pago al Inversor solo se habilita una vez que se hayan verificado las evidencias que respalden el cumplimiento de los resultados pactados. **Estas evidencias no solo son la base técnica de la transacción, sino que constituyen también el fundamento jurídico del derecho de cobro del Inversor en su carácter de proveedor del Estado.** Previo a cualquier desembolso, el Evaluador Independiente tiene la función de verificar de manera objetiva el logro de los resultados sociales predeterminados.

1. Diseño e integración de las Métricas de Pago equilibradas

La lógica de los Contratos de Pago por Resultados se basa en la verificación objetiva de evidencias que respalden el cumplimiento de las Métricas de Pago, es decir los resultados sociales predeterminados. Las evidencias generadas permiten demostrar si los objetivos se han alcanzado y en qué medida, convirtiéndose en el soporte técnico y jurídico que habilita el pago al Inversor. Por ello es fundamental el diseño riguroso y equilibrado de las Métricas de Pago, así como su integración en la estructura contractual. Estas métricas deben reflejar los objetivos sociales de impacto y la misión del instrumento, pero también ser factibles, medibles y financieramente viables.

Ese diseño debe encontrar un balance entre consideraciones teóricas, como reflejar adecuadamente los objetivos de impacto, con consideraciones prácticas, como la factibilidad y facilidad de medición de las métricas; la calidad y disponibilidad de la información y los costos asociados a la medición y verificación. Una buena estructuración de las Métricas de Pago no solo facilita la evaluación del grado de cumplimiento, sino que además permite aprendizajes y ajustes en tiempo real durante la implementación del instrumento. Desde una perspectiva legal, esto fortalece la toma de decisiones sustentada en evidencia y promueve mecanismos de mejora continua en la prestación de servicios por parte del Proveedor de Servicios.

2. Las Métricas de Pago como fundamento jurídico del derecho al pago del Inversor

Dado que el Pagador por Resultados es una entidad pública, los pagos al Inversor sólo pueden ejecutarse si existen evidencias previas, objetivas y verificables del cumplimiento de los resultados.

De allí que tanto el tipo de evidencia como los procedimientos para su recolección, custodia y evaluación deban establecerse de manera precisa en los pliegos de bases y condiciones. Esto aporta certeza a todas las partes y reduce la posibilidad de conflictos contractuales.

3. Capacidades institucionales para la gestión de evidencias

La contratación basada en resultados puede representar retos para la capacidad institucional del Pagador por Resultados en gestionar de manera adecuada las evidencias.

En muchos contextos, los sistemas de gestión financiera y de transparencia del sector público no

están preparados para gestionar desembolsos condicionados a resultados, lo cual puede generar dificultades o retrasos en la implementación. Estas limitaciones están vinculadas en gran medida con la disponibilidad y la calidad de los datos, un área en la que los gobiernos a menudo enfrentan brechas significativas o incluso carecen completamente de información.

El principal reto consiste en lograr un correcto balance entre el rigor e integridad de los datos y los costos asociados a su recolección. Un exceso de exigencias puede sobrecargar a los proveedores, mientras que la laxitud debilita los mecanismos de rendición de cuentas. Para lograr eficiencia y confianza, es importante considerar la integración de principios claros de evaluación y niveles básicos de integridad de la información desde la fase de diseño.

Comprender cómo se recolectan, almacenan y usan los datos es clave para el éxito de estos esquemas. La experiencia práctica muestra que su éxito depende de una gobernanza de datos sólida, que evite la fragmentación y se apoye en capacidades técnicas de análisis y gestión de evidencia.

c. Ajustes de precios

1. Retos en la sostenibilidad del esquema frente a cambios del contexto económico

Preservar el equilibrio económico financiero a lo largo de la ejecución del Contrato de Pago por Resultados es un aspecto central para su sostenibilidad. Esto resulta particularmente relevante en escenarios de alta incertidumbre macroeconómica, donde factores como la inflación, el riesgo cambiario o los incrementos salariales pueden alterar las condiciones bajo las cuales se pactaron los pagos.

Frente a este panorama, la posibilidad de incluir cláusulas de ajuste o redeterminación de precios se convierte en una herramienta clave, al dotar al contrato de la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios externos sin comprometer su viabilidad. Si bien la renegociación de precios puede verse limitada por marcos normativos o por la lógica presupuestaria anual de la contratación pública, anticipar y prever estos mecanismos permite asegurar la continuidad del contrato y compatibilizar la estabilidad financiera con la flexibilidad requerida. En este sentido, la previsión de cláusulas de flexibilidad no solo resguarda los intereses de las partes involucradas, sino que también se convierte en un requisito estratégico indispensable para garantizar la sostenibilidad del esquema en contextos económicos cambiantes.

→ Vínculo de Impacto Social (VIS) de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina)

En el pliego de bases y condiciones emitido por el Pagador por Resultados en el caso de Argentina, se incluyó una cláusula de redeterminación de precios con el fin de proteger la ecuación económico-financiera del contrato frente a los altos niveles de inflación. De este modo, los pagos asociados a cada resultado alcanzado podían ajustarse a solicitud de los inversores y conforme a las condiciones establecidas en el propio pliego.

El pliego de bases y condiciones del concurso público que tuvo lugar puede consultarse [aquí](#).

d. Subpagos

La implementación de Contratos de Pago por Resultados enfrenta un conjunto de retos vinculados a la ejecución presupuestaria y a la posibilidad de renegociación contractual con el Pagador por Resultados. Además de la poca flexibilidad presu-

puetaria y riesgo de subejecución o sobreejecución ya mencionados, existen otros aspectos determinantes para garantizar la viabilidad financiera y la sostenibilidad del instrumento, relacionados a:

1. Factores culturales en la administración de fondos públicos

Más allá de las restricciones formales, existe un factor cultural arraigado en la gestión pública, que se basa en la expectativa de ejecutar en su totalidad el presupuesto asignado durante el ejercicio correspondiente. Este principio, diseñado para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos, puede restringir la posibilidad de trasladar fondos entre partidas o entre ejercicios fiscales. Esta rigidez entra en tensión con la lógica de la contratación basada en resultados, y puede comprometer la disponibilidad presupuestaria futura, afectando la continuidad y sostenibilidad de este instrumento.

2. Gestión de fondos remanentes

La viabilidad de la gestión de los fondos remanentes constituye un aspecto crítico a gestionar. Al tratarse de recursos públicos, su uso está sujeto a las disposiciones legales de cada marco normativo, que en algunos casos solo permiten destinarlos a otros bienes o servicios dentro del presupuesto del Pagador por Resultados. Una adecuada planificación y previsión de este punto permite optimizar la ejecución contractual sin poner en riesgo la disponibilidad de recursos en ejercicios futuros.

3. Condiciones de renegociación limitadas

La renegociación contractual entre el Inversor y el Pagador por Resultados adquiere gran relevancia

como mecanismo para resguardar la viabilidad económica del contrato y asegurar su alineación con los objetivos de impacto. Sin embargo, los regímenes de contratación pública establecen límites claros a esta práctica. Entre ellos se incluyen topes porcentuales sobre el valor original del contrato, restricciones para modificar el objeto o posibilidades limitadas de ampliar su alcance.

4. Prerrogativas del Pagador por Resultados

La naturaleza pública del Pagador por Resultados le otorga la prerrogativa de introducir modificaciones unilaterales en el contrato con el Inversor. La extensión de estas facultades dependerá del marco legal vigente, pero por lo general abarca ajustes técnicos, cambios en el volumen de servicios o modificaciones parciales en la estructura contractual. En cualquier caso, dichas modificaciones deben estar debidamente fundadas y justificadas para garantizar la legalidad y evitar arbitrariedades.

III. El punto de vista del Inversor

a. ¿Con quién contrata el Inversor?

En los Contratos de Pago por Resultados, el Inversor es quien asume el riesgo, ya que contrata con el Pagador por Resultados bajo la lógica de la contratación basada en resultados, en donde su contraprestación puede ser totalmente variable.

Relaciones contractuales que mantiene el Inversor

Actor	Marco legal	Rol principal	Observaciones
Pagador por Resultados	Derecho público	• Contrata la obtención de resultados sociales.	• Los pagos al Inversor están sujetos al logro de resultados sociales.
Proveedor de Servicios	Derecho privado	• Aporta su experiencia técnica en la problemática social que el contrato busca abordar y ejecuta la intervención social para lograr los resultados.	• Su contratación permite al Inversor cumplir con las obligaciones asumidas frente al Pagador por Resultados.

b. Diversos aspectos legales identificados desde la visión del Inversor

En los Contratos de Pago por Resultados, el Inversor es quien asume el riesgo, ya que contrata con el Pagador por Resultados bajo la lógica de la contratación basada en resultados, en donde su contraprestación puede ser totalmente variable.

La participación del Inversor en un Contrato de Pago por Resultados supone asumir riesgos financieros y operativos de magnitud, cuya gestión resulta determinante para la viabilidad del esquema de resultados. La ausencia de garantías de pago explícitas, la necesidad de contar con protecciones contractuales frente al Estado, las limitaciones legales para ser contratado directamente y la rigidez regulatoria asociada a las normas de gasto público configuran un escenario complejo, en el que cada variable incide en la percepción del riesgo y en la disposición del Inversor a participar.

En este contexto, la estructura de incentivos y los mecanismos de mitigación disponibles adquieren una relevancia estratégica. De ellos depende, en gran medida, el atractivo del contrato para distintos perfiles de inversores para generar la confianza necesaria para movilizar capital privado de impacto hacia este tipo de iniciativas.

Los aspectos legales asociados a la implementación de los Contratos de Pago por Resultados influyen en la percepción del Inversor, en su aversión al riesgo y, en última instancia, en la capacidad de estos mecanismos para atraer financiamiento sostenible en la región.

1. Impacto de la naturaleza jurídica del Inversor en la contratación pública

La naturaleza jurídica del Inversor, sea persona física o jurídica, nacional o extranjera, puede implicar requisitos adicionales de registro, formalidades específicas o restricciones particulares según la jurisdicción y la figura legal utilizada para canalizar la inversión al momento de llevar a cabo la contratación con el Pagador por Resultados.

Existe también la posibilidad de que se apliquen requisitos específicos según la forma de asociación del Inversor con el Proveedor de Servicios y el tipo de servicio público contratado, lo que exige un análisis caso por caso y una adecuada previsión en las bases de licitación. En la práctica, estas condiciones pueden generar demoras en los procesos de contratación o incluso la exclusión de potenciales inversores, si no se anticipan y gestionan adecuadamente.

Por otro lado, la forma jurídica o contractual bajo la cual el Inversor canaliza su capital hacia el Proveedor de Servicios y sus implicancias fiscales, resultan determinantes en cuanto a los riesgos asumidos y las responsabilidades derivadas de las diferentes relaciones contractuales que este mantiene.

Conocer las particularidades legales y fiscales que en cada caso puedan presentarse es relevante ya que la elección del vehículo de inversión que adopte el Inversor incide directamente en la distribución de riesgos, la asignación de responsabilidades y la viabilidad operativa del contrato, por lo que constituye una decisión clave en la estructuración de cualquier esquema de Contrato de Pago por Resultados.

Existen diferentes formas a través de las cuales el Inversor puede formalizar su intervención:

- a) figuras jurídicas con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, sujetas a las limitaciones que establezca la ley local;
- b) asociaciones contractuales que permiten articular la inversión sin constituir una nueva entidad, aunque con responsabilidades patrimoniales delimitadas por el contrato; o
- c) vehículos de propósito específico (SPV, por sus siglas en inglés), especialmente útiles en contextos de coinversión, ya que permiten separar riesgos, canalizar recursos de forma pasiva y gestionar múltiples relaciones jurídicas bajo un único contrato.

Desde la mirada del Inversor, la elección entre escenarios depende de factores jurídicos, financieros y fiscales:

- El origen de los fondos con los que se financiarán las actividades del Proveedor de Servicios;
- La figura legal bajo la cual opera el Proveedor de Servicios, quien será el destinatario de la inversión y ejecutará las operaciones asumidas frente al Pagador Público; y,
- El régimen fiscal aplicable tanto al Inversor como a las ganancias que reciba como contraprestación.

2. Relevancia del origen de los fondos del Inversor

Otro aspecto relevante se vincula con el origen de los fondos del Inversor destinados a financiar la

contratación asumida con el Pagador por Resultados. Si bien no existe normativa específica que limite si estos fondos deben ser públicos, privados o mixtos, ni sobre la modalidad de aportes (donaciones, deuda, capital u otras formas de financiamiento), las bases de contratación pueden ofrecer un espacio para definir criterio de elegibilidad y trazabilidad que fortalezcan la transparencia y la confianza en la operación. En este sentido, anticipar y comprender los posibles requisitos regulatorios sobre la procedencia del capital del Inversor permite diseñar estructuras más sólidas, confiables y alineadas con los principios de rendición de cuentas que sustentan los Contratos de Pago por Resultados.

En los Contratos de Pago por Resultados, el Inversor adelanta capital y solo recupera su inversión si se alcanzan resultados previamente definidos y medibles. Este esquema, que combina impacto y desempeño, requiere equilibrar las expectativas de retorno del Inversor con el marco normativo del derecho público que rige la actuación del Pagador por Resultados.

En los regímenes de contratación pública, se presume que el Estado (Pagador por Resultados) es solvente, por lo que no es habitual prever protecciones contractuales específicas para el Inversor como contratista del Estado, ni garantías de pago, salvo que estén incorporadas de manera expresa en los pliegos de bases y condiciones. En la práctica esto puede aumentar el riesgo percibido por el Inversor ante eventuales demoras o incumplimientos, desincentivando la inversión si

no se prevén garantías mínimas o mecanismos alternativos de mitigación contractual en su relación con el Pagador por Resultados.

Sin embargo, la incorporación de mecanismos de mitigación de riesgos y de incentivos alineados, como por ejemplo fondos de reserva, garantías parciales o cláusulas de pago escalonado según desempeño, puede fortalecer la confianza de los inversores y favorecer su participación. De este modo, una adecuada estructuración de los incentivos financieros y contractuales no solo reduce la percepción de riesgo, sino que contribuye a consolidar un ecosistema más estable y atractivo para la inversión de impacto, incluso en contextos macroeconómicos desafiantes.

Además estas protecciones resultan clave para asegurar que los fondos (presupuesto público) estén disponibles cuando el pago al Inversor (contraprestación) sea exigible al Pagador por Resultados, protegiendo así el retorno esperado del Inversor.

IV. El punto de vista del Proveedor de Servicios

a. ¿Con quién contrata el Proveedor de Servicios?

El Proveedor de Servicios cumple un rol clave en el Contrato de Pago por Resultados, ya que es quien ejecuta las intervenciones sociales necesarias para alcanzar los resultados acordados entre el Inversor y el Pagador por Resultados. Su participación se fundamenta en su experiencia y conocimiento técnico respecto de la problemática social que constituye el objeto del Contrato de Pago por Resultados.

Relación contractual que mantiene el Proveedor de Servicios

(siempre y cuando no actué a su vez como co Inversor)

Actor	Marco legal	Rol principal	Observaciones
Inversor	Derecho privado	- Contrata al Proveedor de Servicios para ejecutar las actividades necesarias para alcanzar los resultados sociales. - El Inversor le aporta el capital y asume el riesgo de desempeño, liberando al Proveedor de esa carga y permitiéndole enfocarse en la ejecución. En algunos supuestos podría también asumir parcialmente el riesgo con el Inversor.	- Típicamente será instrumentado a través de un contrato de prestación de servicios. - La contraprestación se paga por la prestación de ese servicio, sin estar sujeto directamente al logro de los resultados, salvo que éste asuma parcialmente los riesgos.

Si un Prestador de Servicios actúa también como Inversor, aplican todas las consideraciones legales que ya se abordaron sobre la figura del Inversor.

¿Puede aplicarse la lógica de la contratación basada en resultados en este vínculo?

Aunque, en general, el riesgo de lograr los resultados sociales predeterminados lo asume el Inversor, el vínculo contractual con el Proveedor de Servicios puede incluir mecanismos de incentivos, como bonificaciones o pagos adicionales, basados en la lógica de resultados, en caso de que a partir de su intervención se alcancen todos los objetivos pactados entre el Inversor y el Pagador por Resultados.

El análisis a continuación no aplica cuando se haya previsto contractualmente entre el Inversor y el Proveedor de Servicios que éste último no asume riesgos y percibe la contraprestación por los servicios brindados (como un proveedor puro). Este es el caso que se utilizó, por ejemplo, en el Vínculo de Impacto Social (VIS) de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina).

Estos esquemas deben estar claramente previstos y predeterminados en el contrato con el Proveedor de Servicios, lo que resulta viable siempre que los resultados sociales acordados entre el Inversor y el Pagador por Resultados estén bien definidos y respondan a la realidad operativa de los actores involucrados. En algunos casos puede ocurrir que el grupo de proveedores sea heterogéneo, por lo que es importante comprender la vinculación entre ellos como parte de la ejecución del contrato y cómo cada uno contribuye a la consecución de los resultados sociales predeterminados en el marco del Contrato de Pago por Resultados.

b. Diversos aspectos legales identificados desde la visión del Proveedor de Servicios

1. Consideraciones legales y fiscales por su potencial naturaleza sin fines de lucro

Muchas de las organizaciones con mayor experiencia en la ejecución de intervenciones sociales están constituidas bajo formas jurídicas sin fines de lucro, como fundaciones o asociaciones civiles. Esta condición se vuelve determinante en el diseño contractual, ya que puede limitar el tipo y volumen de ingresos que perciben del Inversor por la prestación pactada con el Pagador por Resultados, la distribución de los ingresos percibidos, así como los compromisos contractuales que pueden asumir.

Las entidades sin fines de lucro deben destinar sus excedentes a sus fines sociales, sin distribuirlos entre socios o miembros. En algunos países, además, existen límites legales a los ingresos que pueden obtener de actividades comerciales, cuya superación podría poner en riesgo beneficios fiscales como la exención del impuesto a la renta.

Por lo que anticipar y adaptar la estructura del contrato a estas particularidades, así como también diseñar mecanismos contractuales y financieros que sean compatibles con su naturaleza jurídica, es fundamental para viabilizar su participación. De este modo, los esquemas de Pago por Resultados pueden fortalecer el papel de las organizaciones sociales como implementadoras de soluciones innovadoras, sin comprometer su sostenibilidad ni su tratamiento fiscal favorable. Asimismo, en algunos casos la naturaleza jurídica de sin fines de lucro restringe la posibilidad de actuar como co-inversores. Si bien, en algunos casos, se admite una participación limitada alineada con su objeto social, el involucramiento directo en actividades de inversión o financiamiento puede generar incertidumbre legal y fiscal. En estos supuestos, su aporte puede orientarse

más bien a cubrir costos hundidos del esquema de Contrato de Pago por Resultados, como por ejemplo de estructuración o de evaluación, sin implicar una inversión directa en el contrato. Esto cobra relevancia particularmente con el impuesto al valor agregado (IVA), aplicable en alguno de los países relevados. Los Proveedores de Servicios sin fines de lucro suelen facturar exentos de IVA, por lo que no generan crédito fiscal para el Inversor. Esto significa que, cuando el Inversor paga al Proveedor de Servicios y luego factura al Estado (Pagador por Resultados), el IVA que sí grava la operación con este último no puede compensarse con créditos fiscales provenientes de los Proveedores de Servicios. Como resultado, el IVA se convierte en un costo hundido, es decir un gasto que ya se realizó y que no se puede recuperar, afectando la rentabilidad y la viabilidad financiera del esquema. En conjunto, estos factores evidencian que la naturaleza jurídica del Proveedor de Servicios es un elemento crítico en el diseño e implementación de los Contratos de Pago por Resultados. **Evaluar cuidadosamente los marcos legales y fiscales aplicables en cada jurisdicción resulta indispensable para no excluir a actores clave de la prestación de servicios sociales, garantizar la sostenibilidad del esquema y anticipar riesgos que pueden comprometer su viabilidad financiera.**

2. Riesgos financieros y operativos ante la incertidumbre del pago

Si bien no se presentan en todos los casos, existen dos escenarios particulares que merecen atención, en los cuales el Proveedor de Servicios puede asumir determinados riesgos financieros y operativos. El primero ocurre cuando actúa como co-Inversor dentro de un esquema de Contrato de Pago por Resultados; y el segundo, cuando su contraprestación por parte del Inversor está sujeta al cumplimiento de las Métricas de Pago.

En este segundo supuesto, cuando los pagos al Inversor por parte del Pagador por Resultados dependen del logro de los resultados sociales predeterminados, el flujo de fondos que el Proveedor de Servicios pueda eventualmente recibir es, por naturaleza, imprevisible. Esta incertidumbre impacta directamente en la planificación del Proveedor de Servicios, ya que no siempre puede anticipar si efectivamente cobrará por las actividades realizadas, asumiendo en consecuencia parte del riesgo con el Inversor. En consecuencia, el Proveedor de Servicios puede verse sometido a presiones sobre sus capacidades internas, tanto en términos de capital humano como en lo logístico, financiero o de liquidez, lo que puede comprometer la sostenibilidad de su participación en el instrumento. Adicionalmente, este tipo de esquemas puede tensionar la cultura organizacional del Proveedor, al requerir una lógica de financiamiento basada en resultados que difieren de los modelos tradicionales con los que usualmente opera el Proveedor de Servicios, ya que sustituye esquemas de financiamiento ex-ante por modalidades basadas en resultados ex-post.

Así es que resulta importante considerar en el diseño contractual mecanismos de mitigación de riesgos, tales como la posibilidad de establecer pagos parciales, o la utilización de esquemas de redistribución en caso de sobrecumplimiento de resultados. **De este modo, se otorga mayor previsibilidad al Proveedor de Servicios, se refuerza su capacidad de gestión y se reduce que la imprevisibilidad de los flujos financieros afecte la ejecución del contrato y, en última instancia, el logro de los resultados sociales pactados.**

3. Oportunidades de fortalecimiento organizacional a través de nuevos esquemas de gobernanza y rendición de cuentas

El Contrato de Pago por Resultados impulsa una transformación organizacional significativa y fomenta la profesionalización del Proveedor de Servicios, al requerir la adopción de modelos orientados a resultados con sistemas de monitoreo, métricas e informes más rigurosos. Esta nueva lógica de contratación representa una oportunidad para que organizaciones como las ONG, empresas sociales u otras entidades fortalezcan sus capacidades institucionales, mejoren su planificación estratégica y avancen hacia modelos de gobernanza más sólidos y transparentes.

4. Impulso a la escalabilidad y sostenibilidad

En la práctica los Proveedores de Servicios que participen en Contratos de Pago por Resultados se enfrentan al desafío de operar sin un financiamiento completamente estable, dado que los pagos, en algunos casos, dependen del cumplimiento estricto de métricas verificables. Esta característica puede dificultar la continuidad operativa y limitar las posibilidades de escalar o replicar las intervenciones en el tiempo. Además, muchos esquemas contractuales no contemplan de forma adecuada los costos indirectos asociados a la gestión, el monitoreo o el aprendizaje organizacional, elementos clave para fortalecer las capacidades internas y garantizar una implementación de calidad.

Estas condiciones representan una oportunidad para avanzar hacia modelos contractuales más integrales, que reconozcan los costos reales de implementación y consideren herramientas específicas para fortalecer la sostenibilidad y escalabilidad del Proveedor de Servicios. Incorporar estos elementos no solo permite mitigar riesgos organizacionales, sino que también facilita la escalabilidad de las intervenciones y contribuye a la consolidación de modelos de impacto más estratégicos, flexibles y profesionalizados.

9. Conclusiones: Llamado a la acción regional

Del análisis realizado consideramos que para que los Contratos de Pago por Resultados evolucionen a una política pública escalable, hace falta una normativa expresa que ancle la relación pago con metas verificables.

Así como la región armonizó marcos de las Asociaciones Público Privadas (APP), es oportuno impulsar una “norma modelo de Pago por Resultados” breve y replicable que: (i) defina el Pago por Resultado como modalidad contractual pública basada en metas verificables; (ii) integre métricas, verificación y gobernanza de datos en los pliegos; (iii) aclare elegibilidad, evaluación, disparadores de pago y remedios; (iv) tipifique roles (pagador público, proveedor, evaluador independiente) y distribución de riesgos; y (v) permita plataformas/fondos de Pago por Resultado.

Podemos citar como antecedente normativo el caso de Portugal que a través de los **Títulos de Impacto Social (TIS)**: establecen que el pago/reembolso a los inversores sociales se realiza únicamente al alcanzarse resultados previamente contractualizados, promoviendo una cultura de servicios orientada a resultados. Este encuadre convive con la creación de la iniciativa Portugal Inovação Social (RCM 73-A/2014) y su actualización institucional hacia Portugal Inovação Social 2030. Otro antecedente que no prosperó pero sirve de precedente es el de Brasil que por el proyecto de ley **PLS 338/2018**², condicionaba el pago público a la verificación independiente del logro de metas—.

A nivel internacional, la práctica avanza hacia fondos de pago por resultados (outcomes funds) que cofinancian múltiples Pagos Por Resultado con reglas comunes (criterios, métricas, verificación), acelerando ejecución y aprendizaje³. Esto se replicó en Colombia quien es la pionera en el desarrollo de Contratos de Pago por Resultado en la región⁴.

En paralelo, y atento a los desafíos aquí planteados crecen estructuraciones entre privados que preservan la lógica Pago por

² Proyecto de ley: [link](#)

³ El Government Outcomes Lab documenta el concepto, el panorama global y guías de diseño: [link](#)

⁴ Estudio de caso Colombia: [link](#)

Resultado (metas, verificación independiente, pago condicionado) donde el pagador ya no es un organismo público sino que es un privado u organismo multilateral.

Es decisivo reconocer formalmente esta modalidad como un instrumento válido y estratégico dentro de los marcos normativos, para que esta forma de financiar y contratar se convierta en la regla y no en la excepción. Este reconocimiento puede catalizar la adopción de los Contratos de Pago por Resultados, contribuir a consolidarlos como política pública en los gobiernos latinoamericanos y, al mismo tiempo, derribar barreras culturales originadas en el desconocimiento o en percepciones que aún persisten entre los actores involucrados, desde los gobiernos, a los inversores y proveedores.

A su vez estos instrumentos pueden fortalecer el involucramiento de todos los actores involucrados, ayudando a identificar con mayor claridad dónde están las oportunidades para liberar el potencial de cada parte. El enfoque de la contratación basada en resultados se caracteriza por receptar y potenciar la colaboración alineada a resultados bajo modelos de alianzas, especialmente las público-privadas.

Por estos motivos es fundamental comprender que se trata de instrumentos innovadores, que requieren procesos continuos de aprendizaje y que, en muchos casos, al inicio demandan flexibilidad y adaptación en las formas tradicionales de hacer las cosas.

En este contexto, cobra especial relevancia el rol de los profesionales legales, quienes debemos comprender la complejidad de estos instrumentos para identificar con claridad qué aspectos deben ser atendidos en el diseño contractual, normativo e institucional. Este informe busca justamente ser un insumo útil para compartir experiencias, acercar otras, fomentar el intercambio de aprendizajes y catalizar nuevas oportunidades.

10. Algunos casos de implementación de Contratos de Pago por Resultado en América Latina correspondiente a las jurisdicciones de estudio

Nombre	País	Temática	Caso de estudio
BIS Empleando Futuro	Colombia	Empleo	<u>Resultado de la Agenda de Aprendizajes</u>
VIS Proyecta tu Futuro	Argentina	Empleo	<u>Informe de Evaluación Final</u>
1ª Chamada SITAWI de Contratos de Impacto Social	Brasil	Empleo	<u>Informe Evaluación y estado del arte</u>
Bien público - Alianza para el Pago por Resultados	Chile	Educación	<u>Informe Primero Lee</u>
DIB Sostenibilidad Asháninkas	Perú	Agricultura	<u>Informe</u>
Contrato de Impacto Social <i>"Mejorando el empleo de jóvenes marginados en Nuevo León, México"</i>	México	Empleo	<u>Informe</u>
Primer Fondo de Pago por Resultados de la Región	Colombia	Empleo	<u>Informe del ecosistema de Pagos por Resultado en Colombia</u>

11. Bibliografía

Acrux Partners. Vínculo de Impacto Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Evaluación Final. www.acruxpartners.com

Aroldi, M., Brubaker, C., Osorio, S., & Outes Velarde, J. (2025). Transforming Economic Inclusion: Government Innovations through Outcomes-Based Financing (In Practice, Vol. 12). The World Bank, Partnership for Economic Inclusion. www.worldbank.org

Better Society Capital (2024). Outcomes For All – Redefining Public Service Delivery. Disponible en: [link](#)

Estado da arte no Brasil e aprendizados da 1ª

Global Steering Group for Impact Investment (GSG) (2024). Shifting Gears Challenges in scaling outcomes partnerships in government and strategies for success. GSG. www.gsqii.org

Global Steering Group for Impact Investment (GSG). (2019). Developing Outcome Funds: NAB Action Guide. GSG. www.gsqii.org

GOLab (2024). Social Impact Bonds. Available at: [link](#)

Gómez Gerena, M. F. (2023). La efectividad de los mecanismos de pago por resultados (MPR) en los programas de empleabilidad (Documentos SIBs.CO 2023). Programa Bonos de Impacto Social SIBs.CO.

Instiglio, Baker & McKenzie, TrustLaw, & Thomson Reuters Foundation. (2014, November).

A Legal Road Map for Social Impact Bonds in Developing Countries. Instiglio.

Instiglio. (2020). Results from the Learning

Agenda: First Social Impact Bond in an Emerging Country (Executive Summary). SIBs.CO, BID Lab, SECO y Fundación Corona. www.bidlab.org/en

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025).

Outcomes-Based Financing in the New Financing for Development Architecture: Lessons and opportunities for governments, development partners, and multilateral organisations. OECD Publishing. www.oecd.org

SITAWI Contratos de Impacto Social: uma ferramenta de inovação para resultados sociais

Social Finance & GOLab (2022). Engaging in outcomes-based partnerships: Frameworks to support ecosystem and service provider readiness. Disponible en: [link](#) & Bridges Outcomes Partnerships (2023). Next Frontiers. How Outcomes Partnerships Enable Better Outcomes and Better Value. Input Paper to the Impact Taskforce. Disponible en: [link](#).

Statista (2024). Global elections in 2024 – Statistics & Facts. Disponible en: [link](#)



KEIDOS



info@somoskeidos.com



www.somoskeidos.com

Empresa



Certificada