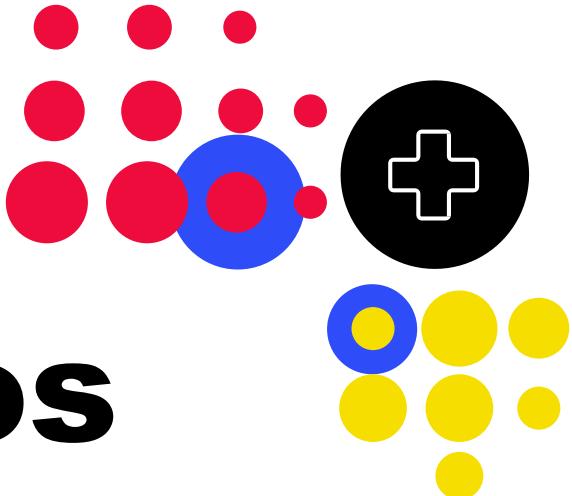


Pago por resultados



Informe técnico

Octavo Ciclo de Subvenciones

Fecha de publicación: 22 de noviembre de 2024
Fecha de actualización: 15 de diciembre de 2025



Directrices básicas

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. El pago por resultados dentro del contexto del Fondo Mundial | 3 |
| 3. Ventajas previstas del pago por resultados | 3 |
| 4. Diseñar una solicitud de financiamiento o subvención que incluya el pago por resultados | 4 |
| 4.1 Conocer el estado actual del programa nacional de la enfermedad | 5 |
| 4.2 Determinar si el pago por resultados puede contribuir a que el país cumpla los objetivos de la solicitud de financiamiento o de la subvención | 6 |
| 4.3 Definir los indicadores vinculados a desembolsos (IVD) | 7 |
| 4.4 Definir las condiciones de pago de los IVD (importe, plazo y modo de desembolso de los pagos). | 10 |
| 4.5 Describir el enfoque de ejecución | 15 |
| 4.6 Gestión de riesgos y garantías en el contexto del pago por resultados | 16 |
| 5. Lista de abreviaturas | 20 |

1. Introducción

El presente documento ofrece una serie de mejores prácticas para los solicitantes, Receptores Principales (RP) y Equipos de País del Fondo Mundial que están interesados en incluir la modalidad de pago por resultados en una solicitud de financiamiento o en una subvención. Aunque proporciona información sobre todos los elementos que deben tenerse en cuenta al diseñar una subvención que contemple dicha modalidad, no debe interpretarse como una lista de obligado cumplimiento. En su lugar, estas directrices deben leerse junto con otros documentos de políticas pertinentes, como la Nota de política operativa sobre el diseño y la revisión de las solicitudes de financiamiento ([*OPN on Design and Review of Funding Requests*](#)) y la Nota de política operativa sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones ([*OPN on Make, Approve and Sign Grants*](#)).

2. El pago por resultados dentro del contexto del Fondo Mundial

El pago por resultados es una modalidad de **financiamiento basado en resultados** en virtud de la cual el Fondo Mundial realiza pagos a los RP tras verificar los resultados conseguidos con respecto a los indicadores de desempeño acordados. Este enfoque permite utilizar los fondos de subvenciones dentro de parámetros acordados de antemano, en lugar de basarse en el monitoreo o en la gestión de los insumos. El pago por resultados puede aplicarse a la totalidad o a un componente específico de la subvención. Cualquier tipo de RP (p. ej., gobierno, sociedad civil, organizaciones multilaterales o sector privado) puede ejecutar subvenciones que utilicen la modalidad de pago por resultados.

Las subvenciones del Fondo Mundial también pueden utilizar otras modalidades de financiamiento basado en resultados, como los **contratos basados en resultados**, que consisten en una modalidad similar en la que un Receptor Principal o subreceptor (SR) realiza pagos a un SR, subsubreceptor (SSR) o a proveedores tras verificar los resultados con respecto a los indicadores de desempeño acordados.

Estas directrices técnicas se centran en la modalidad de pago por resultados. Sin embargo, algunas secciones también pueden ser pertinentes para los contratos basados en resultados, por ejemplo, el enfoque general para diseñar el pago por resultados y la gestión de riesgos y garantías a lo largo del ciclo de vida de la subvención.

3. Ventajas previstas del pago por resultados

La **figura 1** muestra un resumen de las ventajas que se espera obtener al utilizar el pago por resultados en la totalidad o parte de una subvención del Fondo Mundial. En primer lugar, se espera que esta modalidad ayude a alinear los incentivos financieros con las medidas de éxito programático que son importantes tanto para el programa nacional de la enfermedad como para el Fondo Mundial. En segundo lugar, el pago por resultados ofrece a los RP la autonomía y

flexibilidad necesarias para cumplir los objetivos nacionales e internacionales. En tercer lugar, les permite centrarse en la calidad del desempeño, al mismo tiempo que respalda los mecanismos de rendición de cuentas (p. ej., la fiabilidad de los datos sanitarios) que son esenciales para que los programas de las distintas enfermedades tengan éxito a largo plazo. Por último, el pago por resultados promueve la eficiencia al simplificar los procesos cuando es necesario (p. ej., presupuestos detallados, presentación de informes financieros) con el fin de ayudar a los RP y al programa a centrarse más en sus objetivos principales.

Figura 1. Ventajas previstas de la modalidad del pago por resultados



4. Diseñar una solicitud de financiamiento o subvención que incluya el pago por resultados

A la hora de diseñar una solicitud de financiamiento o subvención que incluya la modalidad del pago por resultados, se deben seguir, como mínimo, las directrices y documentos de políticas pertinentes, entre otros la Nota de política operativa sobre el diseño y la revisión de las solicitudes de financiamiento ([OPN on Design and Review of Funding Requests](#)) y la Nota de política operativa sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones ([OPN on Make, Approve and Sign Grants](#)).¹ Entre las consideraciones clave para solicitar el pago por resultados también se incluyen las siguientes:

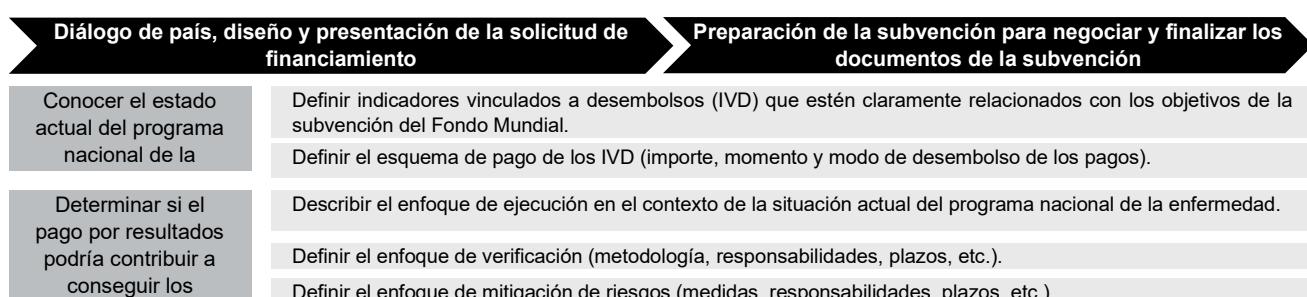
- **Orientado al impacto:** el pago por resultados contribuye a generar impacto de forma efectiva y optimizada en función del contexto.
- **Idoneidad:** el pago por resultados es adecuado dado el contexto nacional y los objetivos acordados para recibir apoyo del Fondo Mundial.

¹ Nótese que estas orientaciones sobre el diseño pueden aplicarse también cuando se adopta una modalidad de pago por resultados durante el período de ejecución mediante una revisión de la subvención. En este caso, consulte la Nota de política operativa sobre las revisiones de subvenciones ([OPN on Grant Revisions](#)), donde encontrará directrices detalladas sobre los procesos relacionados y las aprobaciones necesarias. Además, los solicitantes que estén valorando incluir un mecanismo de pago por resultados dentro de una transacción general de financiamiento mixto deben consultar la Nota de política operativa sobre financiamiento mixto ([OPN on Blended Finance](#)).

- **Sostenibilidad:** el pago por resultados aprovecha los sistemas locales, evita la fragmentación y está alineado con las realidades operativas.
- **Adicionalidad:** los fondos de subvenciones del Fondo Mundial que se desembolsan en el marco de la modalidad de pago por resultados se suman, sin duplicar ni reemplazar, a los fondos procedentes de otras fuentes del sector sanitario.
- **Tolerancia al riesgo:** la compensación de riesgos es aceptable dentro de los acuerdos de gestión y garantía de riesgos existentes.

La **figura 2** resume los elementos que se deben cubrir durante las fases de solicitud de financiamiento y preparación de la subvención. Los países que estén valorando utilizar la modalidad de pago por resultados deben analizarlo con el Equipo de País durante el diálogo de país y como parte de los procesos de solicitud de financiamiento y preparación de la subvención. Es probable que elaborar su primera subvención con una modalidad de pago por resultados lleve al solicitante o al RP más tiempo que una subvención tradicional basada en insumos. Sin embargo, se espera que el esfuerzo inicial que supone presentar una subvención con dicha modalidad se vaya reduciendo a medida que los solicitantes, RP y Equipos de País se vayan familiarizando con su estructura y descubran cómo adaptarla mejor a su contexto nacional. Además, durante la ejecución de la subvención, los RP que utilicen dicha modalidad pueden centrar más su atención en adoptar decisiones programáticas y en la ejecución, puesto que dispondrán de tiempo que antes era necesario para presentar informes financieros y solicitudes de reinversión al Fondo Mundial, entre otras cuestiones.

Figura 2. Esquema de alto nivel del proceso de diseño recomendado para una subvención del Fondo Mundial que incluya el pago por resultados.



A continuación se ofrece una descripción de los elementos que los solicitantes o RP deben valorar al diseñar una solicitud de financiamiento o una subvención que incluya la modalidad de pago por resultados. Es importante destacar que se espera que el proceso no sea lineal. Es decir, los solicitantes o RP deben volver a revisar algunos elementos una vez hayan completado otros.

4.1 Conocer el estado actual del programa nacional de la enfermedad

Al igual que con cualquier otra solicitud de financiamiento, los solicitantes y RP deben conocer el estado actual de los programas de enfermedades pertinentes en el país, así como los puntos fuertes y débiles del sistema de salud que los sustenta. Es especialmente importante que los

solicitantes o RP que estén considerando utilizar la modalidad de pago por resultados comprendan muy bien estos elementos, ya que serán fundamentales para definir los indicadores vinculados a desembolsos (IVD) y evaluar si la estrategia de ejecución es razonable (véase la tabla 1 a continuación).



Preguntas clave para conocer el estado actual de los programas de enfermedades

- Preguntas clave que los solicitantes, RP y Equipos de País deben plantearse
- ¿Cuáles son los principales objetivos del Plan Estratégico Nacional o de cualquier estrategia nacional equivalente?
- ¿Cómo ha sido el desempeño del programa de la enfermedad durante los dos últimos ciclos de financiamiento? ¿Cuáles son las principales deficiencias? ¿Qué factores o causas clave se encuentran detrás de dichas deficiencias?
- ¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles de los sistemas de salud (cadena de adquisiciones y suministros, entrega, finanzas, información y presentación de informes, etc.) utilizados en los programas de enfermedades y qué cambios son necesarios para resolver las principales deficiencias de la respuesta?

4.2 Determinar si el pago por resultados puede contribuir a que el país cumpla los objetivos de la solicitud de financiamiento o de la subvención

Una vez que se haya determinado el estado actual del programa de la enfermedad, el solicitante y el RP colaboran con partes interesadas clave para acordar el impacto que pretenden alcanzar con la subvención definiendo objetivos de alto nivel para la próxima solicitud de financiamiento o subvención, basándose en los Planes Estratégicos Nacionales (PEN) y en línea con la Estrategia del Fondo Mundial 2023-2028. Además, identifican los elementos clave que contribuyen a alcanzar estos objetivos. En base a esto, el solicitante, RP y Equipo de País valoran si la modalidad de pago por resultados puede ser la mejor opción para uno o más de estos objetivos. Si existe una probabilidad aceptable de que el pago por resultados contribuya a mejorar los resultados programáticos o la sostenibilidad de las inversiones mediante una mayor implicación, los solicitantes y los RP pueden incluir esta modalidad en la próxima solicitud de financiamiento o subvención.

Cuando valoren esta opción, el solicitante o el RP también deben analizar los factores nacionales favorables o desfavorables para utilizar una modalidad de pago por resultados, como su aceptación entre las partes interesadas del país, el estado de los sistemas de gestión de datos programáticos y financieros, la calidad de los informes o el ecosistema de asociación y su papel a la hora de respaldar una ejecución efectiva de esta modalidad. Por ejemplo, aunque un solicitante o RP haya valorado inicialmente utilizar el pago por resultados para conseguir mejores resultados en un área programática, si el sistema de información no puede generar datos fiables y buscar una solución alternativa es demasiado costoso para el tamaño de la subvención en cuestión, puede que no sea una buena opción después de todo.

A continuación se presentan ejemplos comunes de cuándo *no* utilizar el pago por resultados. Sin embargo, no implican automáticamente que el solicitante o el RP no puedan utilizar la modalidad

de pago por resultados, sino que se estudian como parte de la evaluación de la capacidad y de la asistencia técnica relacionada para desarrollarla con el fin de mitigar los riesgos.

- Socios ejecutores con sistemas de gestión de datos débiles.
- Socios ejecutores con sistemas financieros débiles.
- Escasa aceptación o conocimiento sobre el pago por resultados en el país.
- Falta de capacidad de los socios ejecutores para financiar las actividades contratadas (sin fondos anticipados) si fuera necesario.



Preguntas clave sobre el pago por resultados y los objetivos de la solicitud de financiamiento o la subvención

- ¿El enfoque de financiamiento actual no está funcionando o podría funcionar mejor (p. ej., mejor [optimización de recursos](#))?
- ¿Funcionará el pago por resultados desde una perspectiva de diseño (p. ej., ¿es posible elaborar indicadores vinculados a desembolsos que estén alineados con las necesidades del programa de la enfermedad correspondiente)?
- ¿Funcionará el pago por resultados desde una perspectiva práctica (p. ej., ¿existen sistemas adecuados para monitorear, presentar y verificar los datos programáticos)?

4.3 Definir los indicadores vinculados a desembolsos (IVD)

Los IVD deben estar alineados con los objetivos del programa

Uno de los pasos más importantes para elaborar una subvención que incluya la modalidad de pago por resultados es definir qué IVD se utilizarán. Pueden ser resultados, resultados intermedios, productos, procesos, cambios en políticas, resultados de desarrollo del financiamiento o medidas clave de desempeño que se consideren necesarios para reforzar el desempeño del programa. En general, es razonable contar con entre uno y cinco IVD por objetivo. Cuando sea posible, se seleccionarán indicadores de la lista de indicadores básicos del marco modular del Fondo Mundial. Si el solicitante o el RP están utilizando un enfoque de solicitud vinculado a un PEN, los IVD se extraerán de dicho plan.

En la fase de solicitud de financiamiento, la lista de IVD propuestos figura en la sección 1 del formulario de la solicitud (véanse las [Instrucciones de la solicitud de financiamiento](#)) y en el marco de desempeño. Durante la preparación de la subvención, esto se sigue adaptando y detallando como parte de las negociaciones de la subvención con el RP, y se refleja en el marco de desempeño de la subvención (Consulte la Nota de política operativa sobre la elaboración,



Ejemplo

Si uno de los objetivos nacionales es aumentar la proporción de personas seropositivas que tienen una carga viral indetectable, se podría valorar utilizar ese resultado como base de un IVD. Sin embargo, también cabe considerar la posibilidad de utilizar la cobertura de las pruebas de carga viral o la disponibilidad en stock de antirretrovirales clave (proceso) como IVD adicional vinculado a dicho objetivo.

aprobación y firma de subvenciones [[OPEN on Make, Approve and Sign Grants](#)]).

Todos los IVD deben ser "SMART"

Todos los IVD deben ser específicos, medibles, aplicables, razonables y sujetos a plazos (SMART, por sus siglas en inglés).

Valorar el equilibrio entre la alineación con el impacto y la facilidad de medición al definir los IVD

Como norma general, los IVD que estén más cerca del lado del impacto (derecho) de un modelo lógico estarán más alineados con los objetivos del programa de la enfermedad correspondiente, pero serán más difíciles de controlar y medir (véase la figura 3 a continuación). Lograr un equilibrio entre la alineación y la viabilidad es una tarea compleja pero esencial.

Figura 3. Idoneidad relativa de los IVD del pago por resultados vinculados a insumos, procesos, productos, resultados e impacto





Ejemplos

1. Piense en un IVD centrado en reducir la morbilidad asociada con la tuberculosis. Ahora considere en qué medida el solicitante o el RP pueden influir en el valor a lo largo de la vigencia de la subvención y medir los resultados. Puesto que son muchos los factores que influyen en la morbilidad relacionada con la tuberculosis que quedan fuera del control del solicitante o el RP, y la vigencia de la subvención es relativamente breve, parece poco probable que el país pueda alcanzar un cambio medible en la morbilidad relacionada con la tuberculosis que pueda atribuirse a la subvención del Fondo Mundial. Por lo tanto, aunque un IVD relacionado en cierta medida con el impacto pueda estar perfectamente alineado con los objetivos acordados, puede no ser suficiente en términos de viabilidad. Considere ahora el otro extremo: un IVD centrado en la compra de insumos (p. ej., pago de empleados de la subvención, alquiler, compra de mobiliario) que pretenda alcanzar el mismo objetivo. Aquí ocurre lo contrario. Aunque a un solicitante o RP le resultaría sencillo controlar y medir los IVD relacionados con los insumos durante la vigencia de la subvención, su alineación con el objetivo acordado es menos evidente.
2. Una forma de llegar a un equilibrio entre la alineación con el impacto y la facilidad de medición es definir IVD que funcionen de derecha a izquierda del modelo lógico. Teniendo en cuenta que un IVD debe ser "SMART", ¿puede desarrollar uno relacionado con el impacto? En caso negativo, ¿y con el resultado? Si tampoco es posible, ¿y con el producto? Nótese que cuanto más avance hacia la izquierda, probablemente necesite desarrollar más IVD para reflejar un objetivo de la subvención. Por ejemplo, supongamos que el objetivo de una subvención era "aumentar la proporción de personas seropositivas que tienen una carga viral indetectable". Como se ha mencionado previamente, una opción es contar con un IVD sobre el número de personas con supresión viral. Si el programa de la enfermedad en cuestión carecía de los sistemas de información necesarios para monitorear la supresión viral entre las personas en tratamiento, podría seleccionar como IVD la cobertura de las pruebas de carga viral y el número de personas seropositivas en tratamiento antirretroviral en una situación en la que mejorar la cobertura de dicho tratamiento, la retención y el acceso a las pruebas de carga viral sean los elementos que contribuyan en mayor medida a mejorar la supresión de la carga viral. Aunque no sea perfecta y se deban reconocer sus limitaciones, es una alternativa de medición que puede considerarse aceptable.

Valorar diseñar IVD de forma que puedan catalizar mejoras donde sea necesario

Es importante tener en cuenta si el solicitante, RP o el Fondo Mundial tienen interés en catalizar mejoras específicas dentro del modelo lógico.

Ejemplo

Piense de nuevo en el ejemplo de un país que tiene como objetivo aumentar la proporción de personas seropositivas que tienen una carga viral indetectable.

Si el solicitante o el RP saben que la causa principal es la debilidad de la cadena de suministro, pueden elegir la disponibilidad en stock de antirretrovirales clave como indicador.

El motivo es que probablemente contribuirá a mejorar los niveles de carga viral y, al mismo tiempo, incentivará de forma directa al país para que mejore los sistemas de la cadena de suministro del VIH, así como de otras enfermedades.



Fijación de metas

Una vez que se definen los IVD, el solicitante o el RP proponen metas para la solicitud de financiamiento o la subvención. Es necesario encontrar un equilibrio entre conseguir un alto impacto programático y la viabilidad de cumplir las metas. Si la meta está demasiado orientada a conseguir un alto impacto programático, existe el riesgo de que los desembolsos no lleguen a lo previsto si los resultados no se materializan. Por otro lado, si la meta está demasiado orientada hacia su viabilidad, puede que los avances hacia los objetivos nacionales e internacionales que se pretenden alcanzar sean insuficientes.

Preguntas clave sobre el diseño de los IVD que los solicitantes, RP y Equipos de País deben plantearse:



- ¿Están los IVD alineados con los objetivos de la subvención?
- ¿Son las metas propuestas tanto ambiciosas como viables?
- ¿Están los IVD alineados con las áreas donde se concentran la mayor parte de las inversiones del Fondo Mundial?
- ¿Están los IVD respaldados por sistemas de monitoreo y evaluación adecuados para recopilar y presentar datos de todos los indicadores? (véase más adelante la sección sobre verificación)

4.4 Definir las condiciones de pago de los IVD (importe, plazo y modo de desembolso de los pagos).

Las condiciones o la metodología de pago describen el enfoque para calcular los pagos, su periodicidad, la fórmula para calcular su monto, los elementos que ponen en marcha el pago y sus posibles ajustes, incluidas las consecuencias de un desempeño insuficiente.

El solicitante debe incluir en la solicitud de financiamiento el monto del pago asociado con cada IVD. En la fase de preparación de la subvención se necesitarán detalles adicionales sobre el esquema de pagos, por ejemplo, su calendario y estructura, que quedarán reflejados en el acuerdo de subvención.

El sistema de pago más adecuado para estos indicadores dependerá de varios factores, como el costo de cumplir el indicador, su valor relativo, las limitaciones financieras y las estructuras de incentivos. El solicitante, RP y Equipo de País deberán analizar estas cuestiones con detenimiento.

Los solicitantes o RP deben crear una "matriz de IVD" que incluya los indicadores, la estructura y el monto de los pagos y la fecha límite. Es necesario definir una descripción clara del proceso de pago. A continuación se resume el equilibrio que debe tenerse en cuenta al definir el esquema de pagos de los IVD.

Estimación del monto del pago

Al definir el pago de cada IVD conseguido, los solicitantes, RP y Equipos de País pueden valorar diferentes opciones:

- Los **pagos basados en costos** se establecen en función de los precios previstos de los insumos de los proveedores que son necesarios para alcanzar un determinado IVD:
 - **Insumos de costos.** Las posibles fuentes de datos para definir los pagos basados en costos son las siguientes: PEN presupuestados de alta calidad; evaluaciones nacionales de enfermedades pendientes (p. ej., la Medición del Gasto en Sida para el VIH), presupuestos nacionales y de subvenciones vigentes y previos; y ejercicios sólidos de cálculo de costos basados en actividades.
 - Los **costos de gestión de programas** que contribuirán directa o indirectamente a la consecución de los IVD pueden incluirse como parte del ejercicio de cálculo de costos. Los costos fijos mínimos relacionados con la gestión de programas, independientemente de si se consigue el IVD, también deben tenerse en cuenta en la estructura de pagos.
 - **Otras consideraciones:** los pagos basados en costos deben establecerse garantizando que los costos reflejen todas las fuentes de financiamiento empleadas para lograr el resultado o impacto acordado, sin duplicidades. Todos los costos de los insumos deben presentarse sin impuestos. Los costos de recursos humanos son netos de ajustes por inflación.
- Los **pagos basados en costos ajustados** se fundamentan en el modelo basado en costos previamente mencionado con un factor de ajuste cuya finalidad es incentivar la consecución del resultado o incorporar una ejecución asociada a un valor de factor de riesgo. Por ejemplo, el RP o el Fondo Mundial pueden decidir que el indicador "r" es más importante que el indicador "q" para avanzar hacia el control de la enfermedad en un contexto determinado. En ese caso, crearán un incentivo con el fin de que las partes interesadas del país refuerzen sus medidas para abordar los obstáculos que han impedido que el país avance hacia la consecución de este indicador. Esto puede reflejarse fijando un valor para el indicador "r", por ejemplo, en 1,2 veces el costo de la consecución del IVD, y manteniendo al mismo tiempo el valor para el indicador "q" en 1,0 veces el costo de dicha consecución. Las fuentes de los costos son las mismas que las del punto previo.
- Los **pagos no basados en costos** se fijan mediante un valor específico asignado al IVD y no están vinculados a los precios de los insumos de los proveedores. Estos pagos solo se utilizarán cuando el IVD sea esencial para el buen funcionamiento de los programas de enfermedades y cuando los costos de los insumos no estén disponibles o no sea práctico recopilarlos. Cuando se plantee utilizar pagos no basados en costos para los IVD, se deberá proporcionar una justificación clara y basada en la evidencia del impacto previsto, así como una metodología transparente para calcular el monto asignado. De esta forma, se garantiza que los pagos se basen en criterios objetivos en lugar de en valoraciones subjetivas y que puedan ser sometidos a una auditoría.

En todos los casos, el solicitante o el RP deben reflejar estos insumos y los supuestos (incluidas las referencias) utilizados en los cálculos o las justificaciones, que el Equipo de País examinará. El pago y los cálculos propuestos se aprueban como parte del proceso general de aprobación

del pago por resultados que se define en la Nota de política operativa sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones (*OPN on Make, Approve and Sign Grants*) y en la Nota de política operativa sobre la revisión de subvenciones (*OPN on Revise Grants*).² Los Equipos de País del Fondo Mundial deben garantizar que el pago de todos los IVD cumpla con el principio del período de utilización de la asignación.

Pago anticipado frente a pago no anticipado

Es posible que algunos RP necesiten recibir pagos anticipados al inicio del período de ejecución.

Ejemplo

Un RP puede necesitar adquirir 20 instrumentos de diagnóstico molecular antes de poder ampliar las pruebas de carga viral en el país.

Si su IVD está relacionado con medidas de carga viral en zonas rurales, es posible que no pueda hacerlo si no recibe un pago anticipado que cubra los costos de los instrumentos y de la formación relacionada.

De igual forma, el RP puede necesitar fondos de subvención al inicio de esta para poner en marcha la ejecución, ya que las asignaciones presupuestarias nacionales no suelen llegar a las entidades nacionales hasta el segundo trimestre del año. De lo contrario, si el RP sigue ejecutando un programa anterior que no tiene nuevos elementos que generen costos significativos, el pago anticipado puede no ser necesario. En algunos casos, dicho pago anticipado puede alcanzar el presupuesto del año 1 más un margen.



Es importante equilibrar la necesidad del RP de disponer de capital circulante con la de incentivarle lo suficiente para que consiga las metas del IVD.

Una opción que se puede valorar es establecer un IVD relacionado con un resultado que el programa o RP consiga antes del inicio de la subvención y que no requiera una gran inversión, pero que sea esencial para el éxito de la ejecución del programa (p. ej., una medida política, un cambio en los acuerdos de ejecución o la aprobación de procedimientos operativos normalizados).

Ejemplo

Si el pago anticipado es muy elevado (p. ej., representa el 60% del pago acordado para un IVD concreto), el RP puede tener menos incentivos para conseguir las metas del indicador que con un pago anticipado inferior (p. ej., del 20%).

Esto se puede mitigar en cierto modo introduciendo cláusulas de reembolso en la subvención. Por ejemplo, si el RP no alcanza un porcentaje del IVD (p. ej., el 50% de lo acordado) deberá devolver parte del pago anticipado. Los detalles deben describirse explícitamente en el acuerdo de subvención (p. ej., el sobrepago más la penalización se deducirán del desembolso del año siguiente).



² La sección sobre el financiamiento basado en resultados de la Nota de política operativa sobre la revisión de subvenciones (*OPN on Revise Grants*) estará disponible próximamente.

Desde un punto de vista práctico, si se necesita algún pago anticipado al inicio del año 1, se tendrá en cuenta en los pagos de los años 2 y 3. Nótese que si se realiza un pago anticipado, su valor se descontará del pago posterior del IVD correspondiente.

Ejemplo

Imagine que un solicitante o RP ha definido un IVD de la siguiente forma: "Número de personas seropositivas que reciben tratamiento antirretroviral y que han demostrado tener supresión viral al final del período de reporte".

Las condiciones del pago acordadas son las siguientes: para cada persona con supresión viral, el Fondo Mundial pagará al país 1.000 USD. La meta prevista para el año 1 es 5.000 personas. Por razones de liquidez, el solicitante o el RP pueden pedir un pago anticipado por un total de 500.000 USD. El país alcanza el 100% de la meta. Partiendo de esta premisa, el pago efectuado al solicitante o al RP en función de su desempeño durante el período de reporte sería de 4.500.000 USD ($1.000 \text{ USD/unidad} \times 5.000 \text{ unidades} - 500.000 \text{ USD} = 4.500.000 \text{ USD}$).

Pago proporcional frente a pago no proporcional

Cabe destacar que el pago no tiene por qué ser "todo o nada" (no proporcional). En algunos casos, un IVD puede estar estructurado de tal forma que el pago sea proporcional al porcentaje de la meta conseguido (proporcional). La opción por defecto es que el pago sea proporcional. Sin embargo, es posible que no tenga sentido en algunos casos.

Ejemplo

Una subvención incluye el siguiente IVD y meta: para diciembre de 2025, el país contará con 200.000 personas seropositivas en tratamiento antirretroviral (un 20% más que en el año de referencia).

A finales de 2025, el país consigue que 180.000 personas más reciban tratamiento antirretroviral que el año de referencia. Un pago no proporcional implicaría que el RP no reciba pago alguno, puesto que no ha cumplido la meta.

El pago proporcional significaría que el RP reciba un pago equivalente a la diferencia entre la referencia y el resultado conseguido. La unidad del pago se decidirá en las condiciones (p. ej., X monto por persona adicional que recibe tratamiento antirretroviral, o X monto por cada 1.000 personas más que reciban tratamiento antirretroviral).

Pagos de IVD combinados o independientes

Cabe señalar que los IVD pueden estructurarse de forma que sean independientes (es decir, si se consiguen las metas del IVD "A" se realiza el pago correspondiente) o que dependan unos de otros (solo se realiza el pago de los IVD "A" y "B" si se consiguen las metas de ambos indicadores). A no ser que exista una razón de peso, los pagos de los fondos para los IVD son independientes unos de otros.

Pago de recompensa

Los solicitantes o RP también pueden valorar la opción de incluir un "pago de recompensa" en la solicitud de financiamiento o la subvención cuando se consiga una meta significativa. Por

ejemplo, dentro de los fondos de la subvención, se puede reservar un desembolso final como recompensa por eliminar la malaria.

Otras consideraciones relacionadas con los pagos de los IVD

Equidad entre los beneficiarios: en ocasiones es más difícil llegar y atender a algunas poblaciones (p. ej., hombres que tienen relaciones sexuales con hombres, trabajadores del sexo, poblaciones rurales o que viven en situación de pobreza) por diversas razones. Por ello, el costo de proporcionarles servicios suele ser más elevado que para la población general. Si esto no se tiene en cuenta al definir los IVD, los solicitantes o RP pueden concentrar sus esfuerzos en las poblaciones a las que es más sencillo llegar y atender, lo que contribuiría a aumentar la desigualdad. Para evitarlo, los pagos de los IVD deben definirse de tal forma que se incentive a los solicitantes o RP para que proporcionen servicios a las poblaciones de difícil acceso.

Ejemplo

Si el costo directo de proporcionar tratamiento para la tuberculosis en una zona urbana es U, mientras que en una zona rural es R, es necesario valorar la posibilidad de estructurar el pago del IVD de modo que el pago por cada persona tratada en una zona urbana sea $1,0 \times U$, mientras que el pago por cada persona tratada en una zona rural sea $1,5 \times R$. De este modo, se animará al solicitante y al RP a proporcionar tratamiento para todos de forma más equitativa.



Costos específicos que no son lineales: el costo marginal de llegar y atender a una persona no siempre es lineal. Por ejemplo, es probable que cueste menos que un país pase de las metas 70-70-70 a 71-71-71 en el caso del VIH que de 90-90-90 a 91-91-91. Por este motivo, es previsible que los costos marginales de los servicios aumenten a lo largo del tiempo en una región o país determinados.

Pago a los SR: los RP pueden pagar a los SR (o el SR a los SSR) siguiendo procesos estándar basados en insumos o en un IVD. Los IVD establecidos entre el RP y el SR pueden ser los mismos que los establecidos entre el Fondo Mundial y el RP (p. ej., el IVD del pago por resultados) tanto en la definición como en la estructura, aunque también pueden ser diferentes. De cualquier forma, deberán valorarse los incentivos.

Productos sanitarios: los solicitantes y los RP pueden incluir el costo de los productos sanitarios en los pagos de los IVD si quieren gestionar directamente las adquisiciones. Sin embargo, si prefieren que el Fondo Mundial realice pagos directos a los organismos de compra a través de los canales de adquisición disponibles (p. ej., wambo.org del Fondo Mundial o el Servicio Farmacéutico Mundial de la Alianza Alto a la Tuberculosis) para adquirir productos sanitarios, deberán crear una línea presupuestaria independiente basada en los insumos. En tales casos, la confirmación de la subvención garantizará que los términos estándar de los Reglamentos de subvenciones (*Grant Regulations*) (con sus posibles modificaciones) y las políticas operativas del Fondo Mundial se apliquen a los elementos basados en insumos de la subvención.

Implicaciones de un desempeño catastrófico de las subvenciones: el Fondo Mundial y el RP deben analizar y acordar las implicaciones que podría tener un desempeño catastrófico, tanto si era "evitable" (ejecución deficiente del programa) como si era "inevitables" (p. ej., una guerra civil). Por ejemplo, si el RP no consigue un X% del indicador A en el año N, las consecuencias serán Y.

En circunstancias muy excepcionales, si el desempeño catastrófico era evitable, podría recomendarse proporcionar fondos suficientes para mantener "al personal y las funciones básicas" con el fin de que el programa no se vea muy afectado.

Preguntas clave sobre la definición de las condiciones de pago de los IVD que los solicitantes, RP y Equipos de País deben plantearse:

- Teniendo en cuenta el objetivo, ¿es más razonable un pago basado en el costo o un pago basado en el valor?
- ¿Se necesita anticipar parte del pago? En caso afirmativo, ¿qué proporción es más adecuada?
- Teniendo en cuenta el objetivo, ¿es más apropiado un pago de "todo o nada" o un pago proporcional?
- ¿Cómo es el proceso de pago? (quién, qué, cuándo, dónde, cómo)
- ¿Proporcionan los IVD los incentivos adecuados para cumplir las metas del programa?



4.5 Describir el enfoque de ejecución

El RP diseña el enfoque y los acuerdos de ejecución para cumplir la meta del IVD, por ejemplo, qué se hará (las diferentes actividades), quién lo llevará a cabo (funciones y responsabilidades) y cómo se abordarán las dificultades previstas relacionadas con la ejecución. Nótese que la forma en que se ejecuta una subvención o un programa influye en el pago.

El enfoque de ejecución se analiza durante el diálogo de país y se describe en la solicitud de financiamiento. Si corresponde, el solicitante o el RP pueden hacer referencia a su PEN.

Los acuerdos de ejecución se describen de forma clara y exhaustiva en el mapa de acuerdos de ejecución. El RP, tras una consulta con las partes interesadas del país, valora e incluye información sobre la gestión, la comunicación y la supervisión de la inversión. Entre otras cuestiones, esto incluye una descripción de cómo se monitorearán los avances hacia los IVD propuestos y se compartirán con las partes interesadas clave; cómo, en caso de ser necesario, se acordarán y aplicarán medidas correctivas; y cómo se mantendrá una estrecha colaboración con las partes interesadas que desempeñen un papel esencial en la consecución de los IVD.

Preguntas clave sobre la descripción del enfoque de ejecución que los solicitantes, RP y Equipos de País deben plantearse:



- ¿Se ha definido un enfoque de ejecución?
- ¿Es dicho enfoque razonable para conseguir los objetivos o los IVD?

4.6 Gestión de riesgos y garantías en el contexto del pago por resultados

La gestión de riesgos y garantías es esencial en todas las subvenciones del Fondo Mundial. En el caso del pago por resultados (y del financiamiento basado en resultados en general), el enfoque sigue el proceso estándar durante el ciclo de vida de la subvención, con algunas adaptaciones para adecuarse al contexto de esta modalidad de pago. Las adaptaciones específicas del proceso estándar de gestión de riesgos y garantías son las siguientes:

Evaluaciones adaptadas

Para los RP que utilizan el pago por resultados por primera vez, se realiza una evaluación adaptada. La evaluación cubrirá elementos como la capacidad para proporcionar datos de calidad sobre los resultados de los IVD, los puntos fuertes y deficiencias de la gestión financiera pública, o las políticas y controles de ética e integridad. En un pequeño número de casos (p. ej., un IVD que recibe un pago para eliminar la malaria), la evaluación adaptada podría no ser necesaria.

Las deficiencias o limitaciones de capacidad no son, por sí solas, obstáculos excluyentes para asumir un papel en una subvención con la modalidad de pago por resultados. Debe prestarse especial atención a la hora de utilizar las modalidades de financiamiento basado en resultados como oportunidad para desarrollar la capacidad de los sistemas e instituciones locales. Por consiguiente, cualquier deficiencia de capacidad debe articularse y mitigarse de forma explícita teniendo debidamente en cuenta la eficiencia y el contexto nacional.

Enfoque de verificación

El enfoque de verificación es un elemento central de cualquier subvención con la modalidad de pago por resultados. El Fondo Mundial revisará y aprobará el enfoque de verificación (incluida la metodología, el responsable de llevarla a cabo, etc.) para la modalidad de pago por resultados durante la preparación de la subvención. Asimismo, adoptará decisiones de desembolso en función de los resultados verificados y de las condiciones de pago acordadas durante la ejecución de la subvención.

Las disposiciones de verificación son específicas de cada IVD y tienen en cuenta su naturaleza, el tipo de datos que pueden utilizarse para verificar el logro específico y las disposiciones institucionales necesarias para llevarla a cabo. El solicitante o el RP y el Equipo de País deben revisar el costo de la verificación y acordar cómo se cubrirán los costos de control y verificación (p. ej., con recursos nacionales o del Fondo Mundial). La estrategia de verificación debe equilibrar el riesgo de sobrepago si se exagera la información con los costos de los controles y las verificaciones.

Si la evidencia de los resultados que genera el RP es suficientemente fiable (p. ej., no es susceptible a errores deliberados como el fraude) y tiene un bajo nivel de riesgo en cuanto a que se exagere la información y haya como consecuencia un sobrepago, la verificación puede limitarse a que el Fondo Mundial (normalmente a través del Agente Local del Fondo) compruebe la exhaustividad y conformidad (y cuando sea pertinente, la puntualidad) de dicha evidencia.

En la fase de solicitud de financiamiento, los solicitantes deben explicar cómo se va a garantizar la exactitud y fiabilidad de los resultados que notifiquen. Durante la preparación de la subvención, el RP y el Equipo de País acuerdan los detalles de las disposiciones y los sistemas de verificación. Los principales elementos del enfoque de verificación se describirán en un anexo (que suele ser el anexo 5) de la confirmación de la subvención, y se incluirán en el plan de monitoreo y evaluación.

Es necesario describir el enfoque de verificación de cada IVD. Como mínimo, esto incluye:

- La lista de IVD (*qué*)
- El nombre de la organización que será responsable de proporcionar los datos pertinentes para los IVD (*quién*)
- El nombre del tercero que será responsable de verificar el cumplimiento de los IVD correspondientes (*quién*)
- La fuente (es decir, el sistema de información) de los datos utilizados para verificar los resultados
- La frecuencia con la que tendrán lugar los procesos de notificación y verificación (*cuándo*)
- Las herramientas y los enfoques para verificar los logros (p. ej., revisión de la calidad de los datos, controles aleatorios del Agente Local del Fondo, comprobación de datos dentro del sistema de información) y el costo del proceso de verificación (*cómo*)

También deben describirse las consecuencias de notificar errores fuera del margen de error comunicado y el umbral a partir del cual habrá consecuencias (p. ej., sobrenotificación por encima del 5%).

Cuando el Agente Local del Fondo no sea la entidad responsable de la verificación, el Fondo Mundial podría solicitar una evaluación de dicha entidad para comprobar, entre otras cuestiones, su experiencia previa realizando una labor similar, su independencia y si existe algún conflicto de interés real o potencial en el contexto de una jerarquía de partes ejecutoras nacionales, como los Ministerios de Salud y otras entidades gubernamentales. El Fondo Mundial podrá rechazar a la entidad responsable de la verificación si considera que no es adecuada.

Auditorías

Al igual que en la subvención basada en insumos, el Fondo Mundial debe aprobar el enfoque de auditoría y el auditor de una subvención con la modalidad de pago por resultados conforme a las [Directrices para las auditorías anuales de subvenciones del Fondo Mundial](#)

Análisis de riesgos

Como parte del proceso de revisión y aprobación, el Fondo Mundial valora la aceptación de riesgos residuales relacionados con la propuesta del pago por resultados.

La mayoría de los riesgos operativos asociados con la ejecución de la subvención siguen siendo pertinentes en el contexto del pago por resultados. Sin embargo, esta modalidad también plantea riesgos únicos (véase la siguiente tabla) que deben gestionarse. La tabla que se presenta a

continuación menciona muchos (aunque no todos) riesgos habituales específicos del pago por resultados.

Tabla 1: Riesgos habituales específicos del pago por resultados

| Riesgo específico del pago por resultados | Causas principales |
|--|--|
| Sobrevaloración de precios | Los datos programáticos que se utilizan para fundamentar la referencia del IVD son imprecisos o poco fiables Supuestos imprecisos o poco fiables sobre los costos o el mercado |
| Infravaloración de precios | Falta de comprensión sobre los fondos necesarios para cumplir los IVD |
| Sobrepago | Indicadores vinculados a desembolsos mal diseñados (p. ej., la relación entre los fondos y los resultados es demasiado débil; los resultados podrían haberse conseguido independientemente de la intervención del pago por resultados) El socio ejecutor exagera la información sobre los resultados (debido a procesos deficientes o deliberadamente) El responsable de la verificación no detecta que la información se ha exagerado (debido a falta de capacidad o deliberadamente) Los pagos anticipados son demasiado elevados y no es posible que el socio ejecutor los devuelva |
| Elevado costo de la garantía | La verificación del IVD o del resultado requiere demasiada documentación, es demasiado frecuente, implica a muchos actores o cubre un tamaño de la muestra demasiado grande |
| Fondos no disponibles a tiempo | El calendario de pagos no permite disponer de los fondos cuando se necesitan Los pagos dependen de la verificación, que es demasiado compleja o se retrasa |
| Metas excesivas o insuficientes | Los datos programáticos que se utilizan para fundamentar la referencia del IVD, los resultados o las metas son imprecisos o poco fiables |
| Incentivos débiles | Falta de implicación de las partes interesadas en el diseño del modelo del pago por resultados Selección mal planteada de quién recibe los pagos por resultados Indicadores vinculados a desembolsos mal diseñados (p. ej., la relación entre los fondos y los resultados es demasiado débil) Supuestos imprecisos o poco fiables sobre los costos o el mercado El calendario de pagos (p. ej., los plazos y la cuantía de los anticipos o pagos para hitos intermedios) no permite disponer de los fondos cuando es necesario No se renuncia a la garantía basada en los insumos |
| Incentivos inadecuados y consecuencias imprevistas | IVD mal diseñados (p. ej., motivan que se desatienda a determinadas poblaciones de difícil acceso) Infravaloración o sobrevaloración de precios para los IVD |

| Riesgo específico del pago por resultados | Causas principales |
|---|--|
| | <p>Selección deficiente de los receptores de los pagos dentro de la modalidad de pago por resultados</p> <p>Modelo de supervisión o verificación débilmente diseñado del que se puede hacer un mal uso</p> |
| Sistemas no sostenibles o paralelos | <p>La verificación del IVD requiere demasiada documentación, es demasiado frecuente, implica a muchos actores o cubre un tamaño de la muestra demasiado grande</p> <p>El calendario de pagos (p. ej., los plazos y la cuantía de los anticipos o pagos para hitos intermedios) no permite disponer de los fondos cuando es necesario</p> |

Muchos de estos riesgos se pueden mitigar diseñando cuidadosamente cada elemento de una subvención con la modalidad de pago por resultados. A continuación se enumeran varias estrategias para mitigar estos riesgos:

- Seleccionar IVD adecuados que equilibren la proximidad al impacto con la viabilidad de controlar y medir los indicadores.
- Establecer metas para los IVD que equilibren la viabilidad de conseguir dichas metas con el logro de los objetivos nacionales e internacionales.
- Definir condiciones de pago que equilibren la viabilidad y los incentivos.
- Definir estrategias y disposiciones de ejecución que sean adecuadas y prácticas; definir planes de verificación que equilibren el costo del proceso con el costo de un posible sobrepago, e incluir los términos y condiciones adecuados en el correspondiente acuerdo de subvención.

Ejemplo

Puesto que el pago está supeditado a la verificación de los resultados, la disponibilidad y calidad de los datos son motivo de gran preocupación.

Aunque se ha avanzado en los últimos tres años, el proceso de verificación suele llevar más tiempo del previsto porque los datos no están centralizados.

Esto puede causar dificultades a nivel programático, puesto que los retrasos en el pago reducirán el efectivo disponible para pagar al personal.



Estrategias de mitigación

- El RP definirá un proceso claro sobre cómo se presentarán y cotejarán los datos. Los plazos tendrán en cuenta las limitaciones de los sistemas vigentes.
- El RP notificará al Fondo Mundial puntualmente si prevé que el retraso de un pago limite su capacidad de seguir llevando a cabo las actividades.
- El RP trabajará para mejorar la disponibilidad y calidad de los datos invirtiendo en un Analista de Datos.

El solicitante o el RP colaboran con el Equipo de País para identificar los principales riesgos, sus causas principales y el enfoque de mitigación y garantía.



Preguntas clave sobre la gestión de riesgos y garantías que los solicitantes, RP y Equipos de País deben plantearse:

- ¿Cuáles son los riesgos clave (alto impacto potencial, alta probabilidad)?
- ¿Qué estrategias de mitigación de riesgos y medidas de garantía se utilizarán?
- ¿Son aceptables los riesgos detectados para el Fondo Mundial?
- ¿Qué capacidad técnica y nivel de independencia son necesarios para garantizar una verificación eficaz, y qué organización está mejor posicionada para cumplir esta función?
- ¿Describe el enfoque de verificación los elementos clave previamente enumerados?
- ¿Son razonables los costos de verificación?

5. Lista de abreviaturas

| | |
|------------|-----------------------------------|
| IVD | Indicador vinculado a desembolsos |
| PEN | Planes Estratégicos Nacionales |
| RP | Receptor Principal |
| SR | Subreceptor |
| SSR | Subsubreceptor |