**A3.1 Pagos basados en el desempeño**

**1.0 Normas y reglamentos**

Reglamento Financiero 17.01 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD.

**2.0 Política**

**Propósito y definiciones**

1. Los pagos basados en el desempeño (PBP por sus siglas en inglés) son un tipo de acuerdo entre el PNUD y la parte responsable para proveer financiación luego de la verificación del logro de un resultado de desarrollo acordado y mensurable. No se otorgan anticipos, más bien los pagos se realizan después de la verificación del logro de los resultados acordados. Este enfoque proporciona un mayor incentivo para que las partes responsables obtengan resultados.
2. Un proyecto que utiliza pagos en el desempeño para la obtención de resultados exclusivos puede utilizar acuerdos y métodos adicionales para entregar otros resultados. Para los pagos basados en el desempeño, el logro de resultados pre-acordados específicos (productos y/o actividades) debe validarse a través de mediciones del desempeño y la calidad certificadas por un asesor independiente para acuerdos que superen el monto de USD 300.000. Dado el costo asociado con la participación de un asesor independiente, se recomienda utilizar pagos basados en el desempeño para acuerdos por montos de, al menos, USD 1 millón o más por año. La junta del proyecto puede verificar los resultados en casos de montos de USD 300.000 o menores.
3. Las circunstancias que puedan garantizar la utilización de los pagos basados en el desempeño incluirán, entre otras, las siguientes: (a) el deseo de un donante de utilizar este enfoque con el fin de garantizar que se alcancen los resultados y se minimicen los riesgos financieros; (b) situaciones de desarrollo particularmente inestables que no pueden abordarse mediante los acuerdos modelo de manera eficaz; (c) sectores específicos en los que los pagos basados en el desempeño se establecen como práctica, como la utilización de esquemas de pagos basados en el desempeño por parte de países en los que se busca reducir la desforestación según lo respaldado por varias decisiones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; (d) existen capacidades y acuerdos de ejecución que pueden aprovecharse; y (e) están a disposición enfoques de desarrollo y mejores prácticas para abordar el desafío de desarrollo.
4. Los pagos basados en el desempeño pueden utilizarse en virtud de un proyecto ejecutado por el PNUD donde la parte responsable se selecciona para asumir la obligación de la rendición de cuentas programática y financiera por la entrega de resultados específicos. Estos, también, pueden utilizarse en virtud de un proyecto de implementación nacional, donde el PNUD provee servicios de apoyo a la oficina en el país para el asociado en la ejecución y esos servicios incluyen involucrar a un asociado responsable mediante el uso de acuerdos de pagos basados en el desempeño.
5. Hay tres tipos de pagos basados en el desempeño, los cuales varían según el monto de financiación y el uso de desembolsos de capital de operaciones. Tienen diferentes condiciones según lo descrito en la tabla a continuación.

|  | **Acuerdos de pagos basados en el desempeño** | | **Pagos de bajo valor, basados en el desempeño** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sin desembolsos de capital de operaciones** | **Con desembolsos de capital de operaciones** |
| **Aplicabilidad** | Para proyectos grandes en los que la parte responsable se autofinanciará todas las actividades acordadas hasta que se obtengan, verifiquen y certifiquen los resultados pre-acordados por el asesor independiente (IA). | Para proyectos grandes con pagos supeditados al logro de resultados pre-acordados que son verificados y certificados por el asesor independiente, pero en los que la posición financiera de la parte responsable limita su capacidad para financiar todo el capital de operaciones | Para proyectos con acuerdos de pagos de bajo valor, basados en el desempeño |
| **Volumen de la financiación** | Más de USD 300.000[[1]](#footnote-1) | USD 5 millones (total) o más | USD 300.000 o menos |
| **Prefinanciación del PNUD** | No | No | No |
| **Condiciones para el pago a la parte responsable** | El pago a la parte responsable está supeditado únicamente al logro de resultados específicos y pre-acordados, los cuales son validados por el asesor independiente | El pago a la parte responsable está supeditado al logro de resultados específicos y pre-acordados, los cuales son validados por el asesor independiente  +  El desembolso parcial del capital de operaciones a la parte responsable por las partidas presupuestarias y/o actividades pre-acordadas (se limitan a un máximo del 50 por ciento de la partida presupuestaria y 50 por ciento del presupuesto total para el pago basado en el desempeño) | El pago a la parte responsable está supeditado únicamente al logro de resultados específicos y pre-acordados, validados por la junta del proyecto |
| **Asesor independiente** | Sí | Sí | No |
| **Diligencia debida y evaluación de la capacidad del asociado** | Herramienta de evaluación de la capacidad del socio (con hoja de trabajo específica de PBP) y (Micro)evaluación del HACT | Herramienta de evaluación de la capacidad del socio (con hoja de trabajo específica de PBP) y (Micro)evaluación del HACT | Herramienta de evaluación de la capacidad del socio (con hoja de trabajo específica de PBP) y (Micro)evaluación del HACT, si es aplicable en función del umbral de la evaluación de la capacidad |
| **Presentación de informes financieros y de garantía** | Informes financieros semestrales y finales; informes financieros anuales y finales con pruebas sobre la marcha de los trabajos; auditorías | Informes financieros trimestrales y finales; informes financieros anuales y finales con pruebas sobre la marcha de los trabajos; procesos del HACT completos incluidas las auditorías | Informes de progreso que incluyen información financiera y narrativa; informe final con pruebas del logro de los resultados; auditorías y revisión a la discreción del PNUD |
| **Seguimiento** | Seguimiento del producto | Seguimiento del producto | N/C |
| **Incentivos/ recompensas** | Opcional | Opcional | No |

**Características clave de los pagos basados en el desempeño**

1. Claridad del resultado: una definición clara es esencial debido a que el logro de un resultado es central para cualquier pago basado en el desempeño (PBP por sus siglas en inglés).
2. Indicador(es) relacionado(s) con los pagos: el logro de un resultado se establece a partir de los indicadores acordados, los cuales cumplen con la función de elemento activador para el pago. El/los indicador(es) debe(n) medir con precisión el resultado previsto. Esto garantiza que el PNUD desembolse los fondos únicamente cuando la parte responsable haya presentado los resultados que se logran mediante el desempeño basado en principios.[[2]](#footnote-2)
3. Autofinanciación: la parte responsable autofinanciará todas las actividades del proyecto o una parte importante de estas hasta que se logren los resultados pre-acordados y un asesor independiente o la junta del proyecto los verifiquen y certifiquen su calidad. No se proporcionarán «anticipos» o «pagos anticipados»; sin embargo, se pueden realizar desembolsos reducidos de capital de operaciones de los gastos en los que se haya incurrido en el caso de circunstancias excepcionales para proyectos grandes, sujetos al logro de los umbrales de avances mínimos preestablecidos y certificados por el asesor.
4. Reequilibrio de los riesgos: si bien los riesgos se trasladan del PNUD a la parte responsable, el PNUD, aun así, no solo pone en peligro su reputación, sino que asume otros riesgos si no se cumple con la entrega de los resultados previstos de un proyecto. La ausencia de pago o el pago reducido por parte del PNUD debe ser una consecuencia creíble en caso de que no se logre el resultado de desarrollo. En ese sentido, el PNUD, el asociado en la financiación y la parte responsable deben considerar de manera cuidadosa las consecuencias de una ausencia de pago o un pago reducido antes de celebrar un acuerdo de este tipo.
5. Utilización eficiente de los recursos: debido a que el propósito de los PBP es optimizar el logro de los resultados, la cantidad a pagar debe guardar proporción con ese resultado. Acordar metas y el monto a pagar por su consecución, requerirá negociaciones detalladas entre el PNUD y la parte responsable en la mayoría de los casos.
6. Sostenibilidad de los resultados: el PNUD debe ser capaz de demostrar que los resultados a obtener son sostenibles y de calidad demostrable. En este aspecto, los convenios post-acuerdo pueden ser necesarios cuando los resultados exceden la duración de las actividades del proyecto para garantizar la continuidad de las actividades y los resultados luego de la terminación de los acuerdos. Parte del pago puede ser pagable al confirmar la entrega de los resultados sostenidos luego de transcurrido el período pre-acordado de terminación del proyecto. Esto exigirá el seguimiento constante de los resultados por parte del asesor independiente para la duración pre-acordada tras el término de las actividades.
7. Responsabilidad por el logro de los resultados: los asociados de desarrollo múltiples con frecuencia trabajan en post del mismo resultado o de un resultado de desarrollo vinculado. La parte responsable debe encontrarse en una posición confiable para producir los resultados de desarrollo estipulados.
8. Disposición por incumplimiento en la entrega de resultados: el incumplimiento en la obtención de resultados hará que la parte responsable no reciba el pago o solo reciba el pago parcial, en función de los términos del acuerdo de contribución con el/los asociado(s) en la financiación. Los fondos no utilizados pueden devolverse a los asociados en la financiación o, como alternativa, pueden asignarse a otra parte responsable.
9. Terminación anticipada: cada acuerdo de PBP debe contener una disposición clara de terminación anticipada para situaciones hipotéticos en las que se determina que la continuidad de un proyecto no alcanzará los resultados acordados. Un cronograma de seguimiento debe indicar los umbrales de avance mínimos. Si el desempeño indica que la parte responsable no podrá entregar el nivel estipulado de resultados dentro de un plazo establecido, el PNUD puede cancelar el acuerdo. Los umbrales de avance mínimos deben delimitarse para cada año del acuerdo. La terminación anticipada también puede desencadenarse por falta de cumplimiento de las SES.

**Selección y evaluación de partes responsables para los pagos basados en el desempeño**

1. La selección de una parte responsable para el pago basado en el desempeño es una decisión programática. Rigen las políticas de selección de partes responsables junto con las disposiciones a continuación, dadas las características clave de los pagos basados en el desempeño mencionadas anteriormente:
   * Las partes responsables, como entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y/o basadas en la comunidad, el sector privado y organizaciones intergubernamentales no pertenecientes a las Naciones Unidas, exigen una evaluación de las capacidades, incluyendo una evaluación HACT de conformidad con las políticas vigentes. Esto incluye completar la [diligencia debida](https://popp.undp.org/node/2196) para entidades del sector privado.
   * El PNUD debe evaluar la capacidad de la parte responsable para entregar los resultados acordados en el plazo establecido. Como parte del proceso de selección, la parte responsable debe presentar una propuesta en la que se describa cómo se financiarán y entregarán los resultados. Se evaluará la propuesta para examinar si la parte responsable tiene el acceso necesario a la financiación, insumos, condiciones y capacidades para la entrega. Asimismo, se evaluará si el enfoque incluye las salvaguardas pertinentes para la protección de las personas y el medio ambiente.

**Selección del asesor independiente**

1. Se necesita un asesor independiente para los PBP que superen los USD 300.000. El asesor efectuará una evaluación propia, objetiva e imparcial acerca de si el resultado de desarrollo acordado se logró previo a la emisión del pago convenido. La selección del asesor debe ser competitiva y acordarse entre el PNUD y el asociado de desarrollo que es receptor de un PBP. El proceso está fundamentado en los siguientes criterios:
   * El asesor independiente debe ser una institución de reputación reconocida internacionalmente, sin una relación comercial con ninguna de las otras partes que pueda afectar su objetividad, imparcialidad o autonomía.
   * La institución no deberá tener afiliación alguna con el PNUD u otro asociado de desarrollo.
   * En el caso de que un proyecto estipule una evaluación del proyecto exclusiva, la evaluación descentralizada y las funciones de evaluación autónoma pueden combinarse en un contrato (ver también las [Directrices de evaluación del PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/documents/update_2021/DE%20GUIDELINES%20SPANISH.pdf)).
2. El PNUD efectuará un contrato con el asesor independiente mediante un acuerdo por separado una vez que se llegue a un consenso sobre la elección de la institución. El asesor independiente debe reconocer su rol en el acuerdo de pago basado en el desempeño como una parte no participante del acuerdo.

**Gestión de acuerdos de pagos basados en el desempeño**

1. La gobernanza de los PBP siguen las normas y las políticas programáticas regulares del PNUD, incluida la supervisión a través de una junta del proyecto. Los asociados en la financiación deben acordar la utilización de los pagos, incluida la financiación del costo de establecimiento de los arreglos de pago (con consideración de los costos del PNUD), cualquier pago de capital de operaciones, al igual que los pagos y los incentivos por desempeño (si los hubiera) para el logro exitoso de resultados específicos.
2. Todos los costos involucrados en el diseño, el seguimiento y la supervisión de los PBP deben estar cubiertos por el proyecto, de conformidad con la política sobre [servicios de apoyo a la prestación](https://popp.undp.org/node/11271) .
3. El PNUD sigue las políticas regulares de formulación y ejecución de proyectos y programas en la utilización de los pagos basados en el desempeño. Una parte responsable y el asesor independiente pueden determinarse durante el diseño o la ejecución del proyecto mediante los métodos de selección modelo descritos en [seleccionar partes responsables y beneficiarios](https://popp.undp.org/es/node/11531). Antes de que se pueda firmar un documento del proyecto que contenga un PBP, el comité de evaluación de proyectos o la junta del proyecto deben revisar lo siguiente:
   * la elección de la parte responsable y el asesor independiente propuestos;
   * la formulación del resultado, la validación del método y los indicadores de desempeño vinculados con el pago presentados por el asesor independiente; y
   * el proyecto de acuerdo de pago basado en el desempeño en el modelo pertinente.
4. El asesor independiente, previo a la firma del acuerdo de PBP, valida aspectos clave, entre otros, los siguientes: (a) la teoría del cambio que explica la forma en que se espera lograr los resultados; (b) la definición de resultados; (c) indicadores verificables de forma objetiva para medir el logro de los resultados, así como también las metas de desempeño respecto a estos indicadores que activarán los pagos; (d) la adecuación de las medidas de gestión de riesgos, incluido el cumplimiento de las SES; y (e) los términos de pago vinculados con la validación de resultados, los cuales pueden abarcar lo siguiente:
   * incentivos financieros en caso de que el/los resultado(s) se logre(n) con anticipación o superen los previstos;
   * disposiciones para pagos reducidos o graduales en caso de que los resultados se logren de forma parcial o incompleta (esto es, «cuasi logro de resultados»); y
   * cualquier otro incentivo y condición de pago que se relacione con la calidad y la sostenibilidad del/los resultado(s).
5. El asesor independiente, en consulta con el PNUD y la parte responsable, desarrollará una metodología de validación adjuntada al acuerdo de PBP como un anexo. Esto ayudará a verificar el logro de las etapas y las metas informadas por el asociado en el desarrollo para validar que se entregaron los niveles acordados de cantidad, calidad y sostenibilidad. La validación de resultados debe basarse en la recopilación de datos o la validación de datos existente sobre los indicadores específicos.
6. Debido a que el costo del asesor independiente es programático e imputable a un presupuesto de proyecto, es posible que se necesite una autorización anticipada o una disposición específica como parte del plan de iniciación. La validación del asesor independiente de la teoría del cambio puede anteceder la aprobación formal del proyecto (véase [Rendición de cuentas y delegación de autoridad](https://popp.undp.org/node/236)).
7. La parte responsable tiene plena responsabilidad en el logro de los resultados y es libre de utilizar sus propios enfoques, métodos, capacidades y recursos dentro de los parámetros estipulados en el documento del proyecto y el acuerdo del PBP. Tras el logro de los resultados, el asociado en el desarrollo presentará los informes sustantivos y otros informes establecidos en el acuerdo para la activación de los pagos.
8. En vista del traslado de riesgos, se estipulará un marco de seguimiento sustantivo y simplificado en el documento del proyecto y el acuerdo PBP de conformidad con la metodología validada por el asesor independiente. Al considerar los riesgos financieros reducidos para el PNUD en acuerdos de PBP donde no hay desembolsos de capital de operaciones, los procesos de presentación de informes financieros y de garantía del HACT se simplifican de la siguiente manera:
   * El PNUD no tiene obligación alguna de dar seguimiento a los gastos de la parte responsable o de verificar el uso que hace la parte responsable de sus propios fondos (incluidas las verificaciones esporádicas financieras).
   * La información financiera para el PNUD también se simplifica y seguirá un enfoque de presentación de informes gastos resumidos. La frecuencia de la presentación de informes no debe seguir el ciclo trimestral periódico, sino que debe realizarse cada seis meses.
9. Los acuerdos de PBP que contemplan el desembolso de capital de operaciones deberán regirse según el marco del HACT que requiere de actividades periódicas de garantía del HACT (incluidas verificaciones esporádicas) e informes a través del formulario de Autorización de Financiación y Certificado de Gastos (FACE por sus siglas en inglés) para ayudar a controlar el riesgo de desembolsos.
10. De conformidad con el marco corporativo de rendición de cuentas, los pagos basados en el rendimiento están sujetos a todos los requisitos de evaluación (véase [Política de evaluación del PNUD, DP/2019/29](https://digitallibrary.un.org/record/3812822/files/DP_2019_29-ES.pdf)).

*Disclaimer: This document was translated from English into Spanish. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

*Descargo de responsabilidad: esta es una traducción de un documento original en Inglés. En caso de discrepancias entre esta traducción y el documento original en inglés, prevalecerá el documento original en inglés.*

1. Dado el costo asociado con la participación de un asesor independiente, es mejor utilizar los acuerdos de PBP para los acuerdos de, al menos, USD 1 millón por año o más. [↑](#footnote-ref-1)
2. En otras palabras, un desempeño acorde a los principios del marco regulatorio y el Código de Ética del PNUD y que cumpla con las SES. [↑](#footnote-ref-2)