

Financiamiento basado en resultados

Porque, que es y como se utiliza en la practica

Mérida, Yucatan, 10 de noviembre de 2014



WORLD BANK GROUP
Water



XXVIII Convención
Anual y EXPO
YUCATÁN 2014
Del 10 al 14 de Noviembre

Contenido

1. ¿Por que?

2. ¿Que es?

3. Condiciones y principios para diseño e implementación

4. Conclusiones

1. ¿Por qué?

Un problema típico

- Construimos **plantas de tratamiento de aguas residuales** con el objetivo de reducir la carga de contaminantes que se incorporan a un cuerpo receptor
- Un donante aporta recursos, la agencia multilateral y la CONAGUA fijan reglas, se licita, se construye la planta...
- ...pero al paso del tiempo **el beneficio no se logró...**

Nos preguntamos

- ¿Qué **factores** influyeron para que no se lograra el beneficio?
- ¿En qué medida la forma de **financiar, contratar y pagar** por el producto (PTAR) influye en la falta de éxito final?
- ¿De qué manera podrían **modificarse la contratación o los incentivos** para mejorar las probabilidades de éxito?



Hay que buscar alternativas

- El financiamiento o ayuda al desarrollo ha estado ligado tradicionalmente a **“insumos”**.
 - En muchos casos no se han logrado los resultados esperados.
- 
- Énfasis reciente: ligar el financiamiento a la verificación de los **resultados**.

2. ¿Qué es?

Definición – Financiamiento basado en resultados

- Cualquier programa que **premia el suministro de uno o más productos** (outputs) o **resultados** (outcomes) mediante uno o más **incentivos**, financieros o de otro tipo, **previa verificación** de la realización efectiva del logro del resultado acordado.
 - Los **incentivos** pueden dirigirse al proveedor del servicio (oferta), al beneficiario (demanda) o a ambos.
 - Los pagos, desembolsos u otros premios no son entregados **a menos y hasta que** los resultados o el desempeño acordados son verificados de manera satisfactoria. No están ligados a la compra de insumos, aunque pueden ser usados por el receptor para ello.

Financiamiento basado en resultados

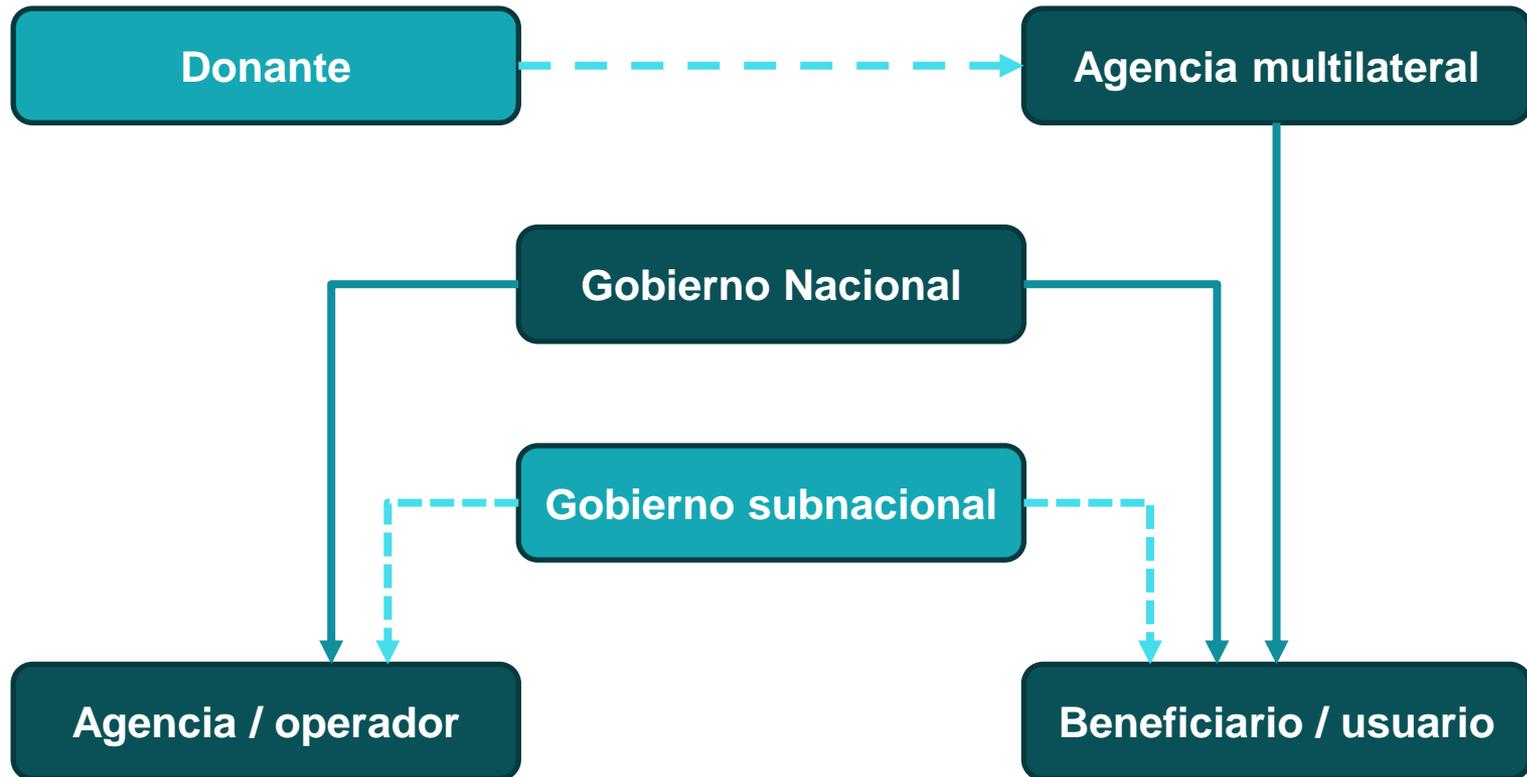
Enfoque tradicional



Enfoque basado en resultados



Arreglos posibles



Instrumentos FBR comunes

Instrumento	Definición
Advance market commitment (AMC)	El donante o gobierno se compromete a dar un pago por una innovación cuando ésta ocurre
Carbon finance (CF)	Recursos para comprar reducciones en emisiones de gases de efecto invernadero (créditos de carbono)
Cash-on-delivery Aid (COD)	El donante paga al gobierno receptor una cantidad fija por unidad de progreso hacia una meta preacordada
Conditional cash transfers (CCT)	Transferencia de recursos a hogares que invierten en acciones específicas de capital humano para mejorar el bienestar de sus hijos
Feed-in-tariff (FIT)	Acuerdo de largo plazo para comprar electricidad generada con fuentes renovables de energía

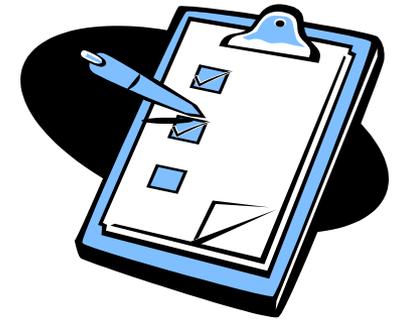
Instrumentos FBR comunes (continuación)

Instrumento	Definición
Output-based Aid (OBA)	Mecanismo para subsidiar el suministro de servicios básicos a beneficiarios de bajos ingresos con base en indicadores de desempeño efectivo
Output-based Disbursement (OBD)	Mecanismo de desembolso entre diferentes órdenes de gobierno por el suministro de resultados claramente especificados
Pago por servicios ambientales (PES)	Transacción voluntaria en la que una parte compra un servicio ambiental bien definido a quien lo provee bajo garantía de asegurar dicha provisión
Take-or-pay	Compromiso de comprar el suministro de una cantidad determinada de un bien o servicio a un proveedor para garantizar un flujo mínimo de ingresos al mismo

3. Condiciones y principios para diseño e implementación

Condiciones sine que non

1. Que el **objetivo superior** deseado (*outcome*) pueda ser traducido en resultados claros, factibles y medibles
2. Que existan **indicadores** para medir los **resultados** de manera que el desembolso o financiamiento quede ligado con precisión y confiabilidad a los mismos



FBR se fundamenta en una relación muy estrecha entre objetivo, resultados e indicadores



Definición de resultados e indicadores es clave

- Resultado
 - Expresado como un producto o resultado tangible, concreto, no sujeto a ambigüedad
 - Puede ser un producto concreto, una instancia de provisión de un servicio o una mejora en indicadores de bienestar
- Medición
 - Deben definirse con precisión la línea base y la forma de medir los progresos
 - Idealmente, usar métricas establecidas en el sistema de estadísticas del país

Definición, medición y verificación de indicadores

Indicador

- Definirlo claramente
- Seleccionar el protocolo para calcularlo
- Referirse a estándares apropiados
- Definir claramente la línea base

Verificación

- Por un agente o entidad calificado e independiente
- Relación directa entre calidad y costo
- Implica verificar solidez de mecanismos para generar la información
- Relación periodicidad / representatividad - costo

5 Precondiciones para el éxito de un esquema FBR

1. Disposición a trabajar bajo FBR
2. Transferencia de riesgos
3. Acceso a financiamiento
4. Ambiente propicio
5. Capacidad y competencias

1. Disposición a trabajar bajo FBR

- Capacidad de cambiar de paradigma – del trabajo basado en insumos al basado en resultados
- Explicar de manera clara y convincente al agente los beneficios y costos del enfoque FBR
- Analizar detalladamente los elementos del marco analítico

2. Transferencia de riesgos

- El agente asume el riesgo de fallar en el logro de los resultados y no obtener el desembolso que cubra los costos financiados
 - Puede mitigarse con pagos por resultados intermedios
 - O bien combinando en un programa los enfoques por insumos y por resultados
- Debe hacerse un adecuado análisis del riesgo
- Asegurar que cada riesgo es asumido por la parte mejor preparada para manejarlo

Tipos de riesgo

De desempeño (performance)

- La provisión del producto o servicio debe estar al alcance de las capacidades del agente
- Deben reducirse los obstáculos

De pago

- Deben minimizarse los tiempos entre la verificación y el pago

De demanda

- Si el cobro depende de la demanda del servicio y ésta no se presenta, puede requerirse algún tipo de garantía de pago
- Deben hacerse estudios cuidadosos de la demanda del producto o servicio

De variación de costos

- El tiempo entre la definición del premio o desembolso y la realización del resultado puede generar cambios en costos, que deben preverse en el marco legal del contrato

Otros

- De recaudación - Cuando los beneficiarios se niegan a pagar; pueden establecerse garantías
- Políticos - Fluctuaciones bruscas en el tipo de cambio, expropiación, incumplimiento de contratos, guerra civil o disturbios
- Regulatorios - Por incapacidad de hacer cumplir el marco legal

3. Acceso al financiamiento

- El agente debe financiar los bienes y procesos en tanto logra que el resultado detone el desembolso
- Posibles fuentes
 - Flujo de caja generado internamente
 - Subsidios gubernamentales
 - Crédito de proveedores
 - Préstamos comerciales
 - Fondos nacionales específicos
- Factores: montos requeridos, recursos disponibles
- Diseñar y programar los desembolsos para minimizar el financiamiento

4. Ambiente propicio

- El ambiente determina:
 - Qué tan lejos pueden ubicarse los incentivos en la cadena insumos-productos-objetivos
 - Qué medidas de soporte se requieren para superar cuellos de botella
 - Qué datos están disponibles para la verificación
 - Cuán fuerte es la aplicabilidad de la ley
- Mecanismos para mejorarlo:
 - Equilibrar enfoques por insumos y por resultados
 - Implementar programas de soporte técnico
 - Generar datos ad-hoc
 - Implementar mecanismos innovadores (fondos, fideicomisos de garantía)

5. Capacidades y competencias

Principal

- Administrar el esquema
- Colaborar con el agente en la resolución de problemas de implantación
- Supervisar la implementación y el seguimiento del proceso de verificación
- Contratar rápidamente un AVI capaz

Agente

- Generar los resultados previstos en calidad y oportunidad
- Asumir el riesgo financiero

Beneficiario

- Adoptar los resultados del programa, sus prácticas y tecnologías
- En su caso, pagar su parte de los costos

6 principios para diseñar un esquema FBR

1. Enfoque los incentivos hacia el resultado
2. Asegúrese de que los indicadores son medibles
3. Utilice una perspectiva de largo plazo en lugar de una de corto plazo
4. En la medida de lo posible, cree un sistema similar al mercado o basado en el mercado
5. Asegúrese de asignar el riesgo en forma viable
6. Advierta y evite potenciales incentivos inesperados

Beneficios esperados de un esquema FBR

- **Mejor calidad** de los servicios: los incentivos son asignados al suministro puntual y la calidad
- **Menor corrupción:** más transparencia en la relación resultados-pago
- Cambio de paradigma: de la orientación al presupuesto hacia la **orientación al resultado**
- **Supervisión más cuidadosa:** condición necesaria para el pago
- **Sostenibilidad**, si los indicadores son rastreados a lo largo de la vida del proyecto
- **Autonomía** de la agencia implementadora sobre el cómo lograr el suministro de servicios o resultados

Costos de un esquema FBR

- Costos de transacción del desarrollo del esquema
– tiempo de preparación más largo
- Mayores costos de monitoreo y supervisión
- Riesgo de distorsiones imprevistas por definición inapropiada de los incentivos

4. Conclusiones

Conclusiones

- Nos debemos adecuar a los nuevos requisitos de la banca internacional y los donantes
- Apertura a probar cosas nuevas
- FBR no es la solución a todo y es un área incipiente en APS
- Pero creciendo en volumen
- Requiere de cambios de comportamiento en el sector
- Importante entender en que contextos puede funcionar
- FBR si promueve eficiencia y trae innovación

¡Gracias!



WORLD BANK GROUP
Water



XXVIII Convención
Anual y EXPO
YUCATÁN 2014
Del 10 al 14 de Noviembre