

Signatura: EB 2021/134/R.24
Tema: 13 a)
Fecha: 15 de noviembre de 2021
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Eficacia del desarrollo en la década de acción para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible: actualización del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Sara Savastano

Directora
División de Investigación y Evaluación del Impacto
Tel.: (+39) 06 5459 2155
Correo electrónico: s.savastano@ifad.org

Nigel Brett

Director
División de Políticas y Resultados Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2516
Correo electrónico: n.brett@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre Mc Grenra

Jefa
Oficina de Gobernanza
Institucional y Relaciones con los
Estados Miembros
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 134.º período de sesiones
Roma, 13 a 16 de diciembre de 2021

Para **examen**

Resumen

1. En los últimos ciclos de reposición de los recursos, el FIDA se ha comprometido a orientar su labor al logro de resultados y, por lo tanto, a ubicar la agenda de resultados y la eficacia en términos de desarrollo entre sus prioridades. A tal efecto, en 2016 se estableció el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA que entró en vigor en 2017, a mitad del ciclo de la Décima Reposición de los Recursos (FIDA10).
2. El objetivo del marco de 2016 fue “asegurar la generación de datos empíricos que se reúnan y utilicen de forma sistemática en el marco de los proyectos” y “crear la estructura necesaria para facilitar [la recopilación y] el uso de datos empíricos a la hora de adoptar decisiones sobre el diseño y la ejecución de proyectos”.
3. En consonancia con el compromiso del FIDA de mejorar los resultados y la eficiencia de su labor y sus operaciones, el examen y la información actualizada que se exponen a continuación pretenden hacer un balance de los avances y los logros conseguidos respecto a los objetivos y actividades incluidas en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA de 2016, además de evaluar y atender nuevas prioridades y redoblar esfuerzos en las esferas donde aún se puede mejorar más.
4. El examen del marco de 2016 indica que se han conseguido importantes avances, que la mayoría de las actividades previstas se han puesto en marcha y que se están generando productos a buen ritmo. A nivel de los efectos directos, el marco ha contribuido positivamente a incentivar la rendición de cuentas respecto a los resultados, aunque ha sido mucho menos eficaz en la creación de una cultura de aprendizaje.
5. La segunda versión del marco propone mantener la finalidad de la versión de 2016, pero cambia el énfasis de la producción de datos empíricos a la utilización de estos para tomar de decisiones de calidad e incrementar la eficacia en términos de desarrollo. Plantea tres objetivos actualizados y sugiere que es preciso contemplar dos esferas transversales (gestión adaptativa y aprendizaje) para posibilitar la consecución de los objetivos. Los tres objetivos son los siguientes:
 - seguir prestando más atención a los resultados de los proyectos;
 - generar una cultura orientada al logro de resultados en los programas en los países, y
 - promover el sentido de apropiación con respecto a los datos, su uso, transparencia y armonización.
6. Estos objetivos se alcanzarán mediante una serie de actividades descritas en el documento, todas las cuales se ajustarán a los compromisos establecidos en la FIDA12 y se apoyarán en el trabajo constante que se lleva adelante en toda la organización.

I. Introducción

1. Desde 2016, el FIDA se ha comprometido a ubicar la agenda de resultados y la eficacia en términos de desarrollo entre sus prioridades institucionales. Este compromiso implica convertirse en una organización impulsada por la búsqueda de resultados y el uso de datos empíricos, cuyas ventajas comparativas sean conseguir esos resultados y generar impacto para promover una transformación rural inclusiva y sostenible. El mandato del FIDA respalda los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 y 2 —fin de la pobreza y hambre cero—, así como otros ODS importantes vinculados a la igualdad de género, la acción por el clima y el trabajo digno. El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) propone tres objetivos estratégicos interrelacionados, a saber: i) incrementar la capacidad productiva de la población rural; ii) aumentar los beneficios que obtiene la población rural al participar en los mercados, y iii) fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático de las actividades económicas que dicha población lleva adelante. Los tres están directamente relacionados con los ODS 1 y 2.
2. Una parte medular del Marco Estratégico es la utilización de datos empíricos y conocimientos para fundamentar el diseño y la ejecución de los proyectos, los programas y las estrategias. Para contribuir a estos aspectos e incorporar la agenda de resultados, en 2016 se formuló el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA que entró en vigor en 2017. La finalidad última era mejorar las intervenciones de desarrollo del Fondo y contribuir a que alcanzaran sus objetivos. Así pues, el marco —cuyo diseño se basó en una teoría del cambio— contiene un conjunto de actividades que, una vez implementadas, dejarían al Fondo bien posicionado como institución de desarrollo orientada al logro de resultados.
3. Dado que el modelo operacional y las prácticas del FIDA están evolucionando en función de los desafíos que plantean la Agenda 2030 y la pandemia de la COVID-19, el marco también debe adaptarse a estas nuevas condiciones. Por lo tanto, ajustándose a las reformas en curso en las Naciones Unidas y la resolución derivada de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales (A/RES/75/233) aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas¹ en diciembre de 2020, y en consonancia con el compromiso del FIDA de mejorar los resultados y la eficiencia de su labor y sus operaciones para cumplir su mandato, el examen que se expone en el presente documento pretende hacer un balance de los avances conseguidos con respecto a los objetivos y las actividades del marco de 2016, además de actualizarlo a fin de reflejar las nuevas prioridades y redoblar esfuerzos en las esferas donde aún se puede mejorar más.
4. Esta actualización del marco (segunda edición del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA) tiene un alcance y una finalidad similares al documento anterior. La finalidad última sigue siendo mejorar las intervenciones del Fondo y contribuir a que alcancen sus objetivos. No obstante, la segunda edición del marco amplía el enfoque para indicar que esa finalidad debe aplicarse no solo a nivel de los proyectos sino —lo que es aún más importante— a nivel de los programas en los países². La generación de datos empíricos ya no es un objetivo suficiente; ahora el FIDA debe garantizar que los proyectos utilicen activamente un volumen importante de datos e información empírica para que se comprenda qué funciona, qué no funciona y por qué, y adaptar los enfoques de los proyectos y los programas en los países sobre la marcha.

¹ <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/spanish/EB-2021-133-R-15.pdf?attach=1>.

² El Informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA subraya dos ideas clave con respecto a los enfoques de los programas en los países, a saber: i) los programas que generen transformaciones serán el principal vehículo para alcanzar resultados que beneficien a la población rural pobre en la FIDA12, y ii) esos programas se llevarán a cabo gracias a una mejora de la capacidad institucional y una financiación adecuada.

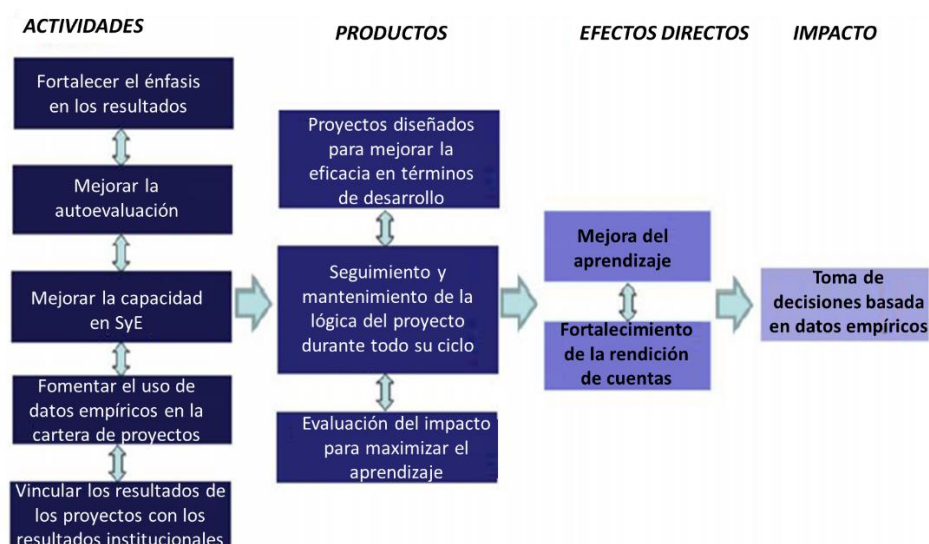
5. La segunda versión del marco presenta las aspiraciones respecto a la eficacia del FIDA en términos de desarrollo para lo que resta de la década de acción para alcanzar los ODS (2022-2030). Se apoya en los cuatro pilares siguientes: i) los resultados del marco de 2016; ii) la orientación estratégica del Fondo derivada de los debates sobre la Duodécima Reposición de los Recursos (FIDA12); iii) las modificaciones a la Política de Evaluación del FIDA, y iv) las prácticas y enseñanzas de los enfoques utilizados por otras instituciones en materia de eficacia de la labor de desarrollo.

II. Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y examen de los resultados para el período 2016-2020

6. Como se menciona en la introducción, el marco de 2016 se formuló con la finalidad de contribuir a la adopción de decisiones basadas en datos empíricos mediante la incorporación del Marco Estratégico y el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) para guiar las estrategias en los países y los ciclos de los proyectos. El objetivo era también vincular más estrechamente las ideas planteadas en los estudios de impacto (o evaluaciones del impacto realizadas por la Dirección) del FIDA con el enfoque institucional sobre los resultados.
7. El marco de 2016 planteaba que la eficacia de la labor de desarrollo se apoyaba en cuatro componentes. En primer lugar, sostenía que los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y las notas sobre las estrategias en los países debían seleccionar claramente los proyectos y las actividades no crediticias que abordaran problemas de desarrollo subyacentes específicos de cada contexto. En segundo lugar, indicaba que los proyectos de desarrollo en las etapas iniciales debían plantear de forma cuidadosa una teoría del cambio que señalara cómo se preveía que los insumos y las actividades darían lugar a los efectos directos y generarían impacto. En tercer término, los proyectos debían ser pasibles de evaluación para posteriormente permitir la evaluación de su impacto y extraer enseñanzas para el futuro. Por último, el seguimiento y la evaluación (SyE) y la recopilación de datos debían planificarse adecuadamente en la etapa de diseño y aplicarse paralelamente a los proyectos para garantizar la adecuada obtención de información (véase el gráfico 1 a continuación).

Gráfico 1

Teoría del cambio del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA



8. **Examen de los progresos logrados.** En el anexo se presenta un examen exhaustivo de los progresos. Desde 2016, el FIDA ha ido construyendo las bases para la adopción de decisiones fundadas en datos empíricos. El Fondo es una institución orientada al logro de resultados que, siempre que es posible, utiliza los datos recabados y sometidos a seguimiento como parte de los sistemas de SyE de su cartera de proyectos en curso para poder realizar correcciones sobre la marcha. Estas bases se han convertido en la piedra angular de su estructura de resultados y son los pilares de la función de evaluación. La aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo le ha permitido medir, someter a seguimiento y ofrecer información sobre más resultados —y más concretamente, calificaciones resultantes de las actividades de supervisión y otros indicadores de fácil medición— en tiempo real, posibilitando así la adopción de decisiones fundadas en datos empíricos.
9. La mayor parte de las actividades derivadas de la aplicación del marco que comprenden sistemas, procedimientos y políticas se han culminado. Otras aún están en curso o pendientes de ser reforzadas. Se creó la División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR), se estableció la corresponsabilidad entre el personal técnico y el encargado de las operaciones de los proyectos, y se estableció un proceso independiente de garantía de la calidad. También se cuenta con sistemas de datos. Los proyectos hacen un mayor énfasis en la lógica basada en los resultados; también se elaboró una Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) que posteriormente se mejoró (DEM mejorada o DEM+) y se utiliza como herramienta principal para garantizar la calidad del diseño en las etapas iniciales.
10. **Productos.** Las mejoras en el diseño de los proyectos a fin de reforzar la eficacia en términos de desarrollo se reflejan en los datos a nivel institucional, que demuestran que los proyectos diseñados durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) —2019 y 2020— han arrojado excelentes resultados, a saber: el 94 % de los proyectos diseñados en 2019 obtuvieron una calificación general de 4 o superior, mientras que en 2020 todos los proyectos diseñados merecieron ese rango de calificaciones. De hecho, en 2020, más del 40 % de esos proyectos obtuvieron una calificación de 5 o superior. Esto representó una mejora destacable en los proyectos diseñados antes de aprobarse los nuevos procedimientos para el diseño de los proyectos. La mejora de los proyectos en la etapa de finalización ha sido más lenta, y los desafíos en ese sentido están bien explicados en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) y el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
11. El producto previsto para la lógica de los proyectos a lo largo de su ciclo se logró mediante la inclusión de los marcos lógicos de estos en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS). Las nuevas herramientas —desde la DEM y la DEM+ en el diseño hasta los módulos del ORMS en relación con la supervisión y la finalización— han permitido que se valide la lógica de los proyectos durante todo su ciclo, y la reestructuración y la flexibilidad han incrementado la proactividad³, en caso de requerirse ajustes.
12. Por último, se llevaron a cabo evaluaciones del impacto —principalmente *ex post*— en el 15 % de la cartera total de proyectos en etapa de finalización en cada ciclo de reposición de los recursos. Los resultados y las enseñanzas derivados de las evaluaciones se incorporan a los informes finales de los proyectos (IFP) así como al diseño y la estrategia de los nuevos proyectos. Estas evaluaciones también se

³ La proactividad se mide utilizando un índice de proactividad, una práctica habitual de todas las IFI. El índice de proactividad hace referencia al porcentaje de proyectos en curso previamente calificados (en función de los resultados) como “realmente problemáticos” que, en las calificaciones aprobadas más recientemente, han sido optimizados, reestructurados, concluidos/cerrados, cancelados o suspendidos. Si bien la Dirección efectúa un seguimiento periódico de la proactividad, a partir de la FIDA12 se informará sistemáticamente a la Junta Ejecutiva. Véase el indicador 3.3.3 del MGR en el Informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) (<https://webapps.ifad.org/members/gc/44/docs/spanish/GC-44-L-6-Rev-1.pdf>).

utilizan para agregar resultados y realizar previsiones a fin de informar sobre los indicadores del impacto a nivel institucional, medir los logros generales y establecer los objetivos para la siguiente reposición de los recursos.

13. Por ejemplo, los indicadores del impacto a nivel institucional para la FIDA10 constituyen la base para establecer los objetivos de la FIDA11 y la FIDA12. El uso de estas evaluaciones ha sido una característica distintiva de la capacidad del FIDA para demostrar el impacto que puede lograr su labor, lo cual lo convierte en la única institución financiera internacional (IFI) que presenta informes sobre el impacto a nivel institucional. Este enfoque es muy valorado por los Estados Miembros y las partes interesadas, y otras organizaciones de desarrollo están considerando utilizarlo. Se ha evaluado la metodología para verificar que las decisiones metodológicas sobre la elección de proyectos sean adecuadas y, más recientemente, se adaptó en función de la pandemia de la COVID-19 para garantizar que siga ajustándose a las necesidades de presentación de información y manteniendo el rigor necesario. Es preciso insistir en la integración de las evaluaciones del impacto en los procesos de SyE, de modo que los sistemas de SyE se diseñen con el fin de producir conocimientos y permitir que dichas evaluaciones se realicen como parte del ciclo de los proyectos.
14. La necesidad de establecer mejores vínculos entre el SyE de los proyectos y la presentación de informes sobre los resultados institucionales fue una de las prioridades establecidas en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA de 2016. Como se indica en el MGR, a partir de la FIDA12 todos los proyectos llevarán a cabo encuestas sobre los indicadores básicos de los efectos directos en la fase inicial, a mitad de período y a su finalización porque es la mejor forma de determinar los resultados de las intervenciones de un proyecto en el transcurso de su ejecución. Al vincular y sincronizar las actividades de SyE y de evaluación de impacto en las encuestas, será posible complementar las estimaciones derivadas de las evaluaciones del impacto con un conjunto mayor de proyectos a partir de la fase inicial. De ese modo se podrán medir los indicadores del impacto en el desarrollo de nivel II utilizando los datos aportados por el sistema de SyE, transformando así el "seguimiento y evaluación" en "seguimiento para la evaluación" (SpE).
15. Los indicadores básicos de los efectos directos con respecto a los beneficiarios se medirán en la fase inicial y a mitad de camino, y en relación con el grupo de beneficiarios y el de comparación se medirán al finalizar las intervenciones⁴. La inclusión de un grupo de comparación permite al FIDA medir si los cambios en los hogares objetivos se produjeron gracias a las inversiones del FIDA, y en qué medida, o si esos cambios hubiesen ocurrido de todos modos. Estos indicadores básicos contribuirán de dos formas: en primer lugar, se complementarían los IFP de toda la cartera del FIDA con un análisis más amplio que incluirá la contribución y la medición, y en segundo lugar, ayudarán a obtener datos empíricos sobre una serie de efectos directos en materia de desarrollo y gestión de proyectos del FIDA⁵. Si bien la experiencia en actividades de evaluación del impacto demuestra que la capacidad local de los países puede ser sólida, también es claro que se requiere un mayor esfuerzo de desarrollo de la capacidad y de capacitación que debe incorporarse desde la etapa de diseño en aquellos países donde la capacidad de SyE, análisis de encuestas y evaluación del impacto aún es insuficiente.

⁴ El grupo de tratamiento y el de comparación son los grupos seleccionados como objeto de estudio y están conformados por un subconjunto de beneficiarios y no beneficiarios respectivamente. En el módulo de capacitación en línea sobre los indicadores básicos de los efectos directos (disponible en inglés) se puede consultar más información sobre cómo seleccionar un grupo de comparación: <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/-/directrices-de-medic%C3%B3n-de-los-indicadores-de-resultados-b%C3%A1sicos-curso-virtual>.

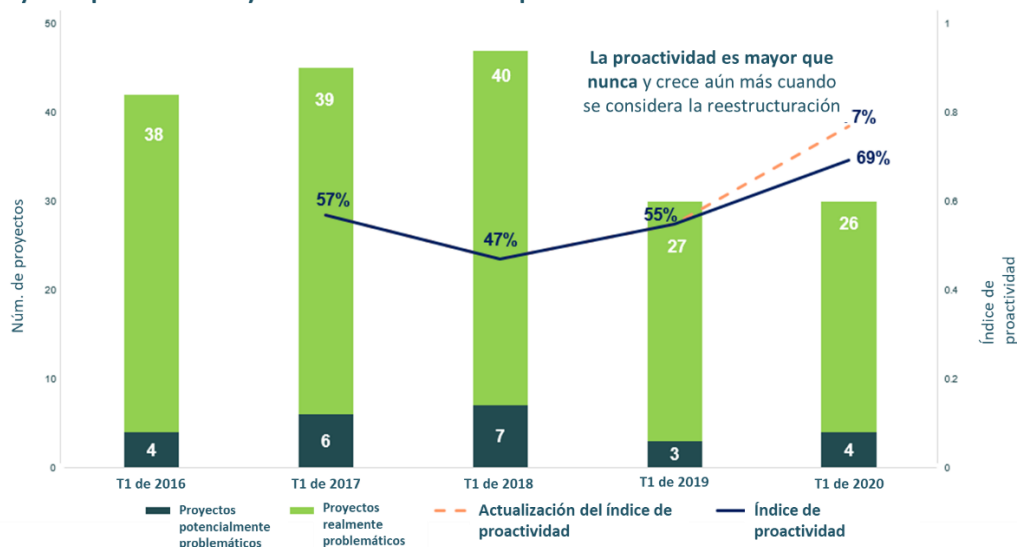
⁵ Téngase en cuenta que los indicadores básicos de los efectos directos comenzarán a utilizarse en la FIDA12, es decir, en los proyectos que se diseñen a partir de 2022. Estos indicadores podrán comenzar a utilizarse para incrementar el tamaño de la muestra de evaluaciones del impacto en cuanto se disponga de encuestas finales de alta calidad por parte de las unidades de gestión de los proyectos (UGP) con respecto tanto a los beneficiarios como a los grupos de comparación.

16. **Efectos directos.** En un nivel superior, se ha reforzado uno de los dos efectos directos previstos del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA de 2016 (rendición de cuentas sobre los resultados), no solo al aclararse las funciones y responsabilidades para llevar a cabo funciones de apoyo administrativo, sino también al incorporarse esa rendición de cuentas a los procesos y sistemas. Hasta el momento, el impacto del marco se observa en la presentación de informes institucionales públicos (como el RIDE y el tablero del MGR) y de informes a nivel de la cartera (p. ej., exámenes trimestrales y anuales a nivel institucional y regional), así como en el uso de información empírica en tiempo real para gestionar los resultados a nivel de los proyectos (p. ej., ajustes sobre la marcha mediante la reestructuración tras la aprobación de la política de reestructuración aprobada en 2018, que redujo el número de proyectos problemáticos, como se aprecia en el gráfico 2). La función de evaluación en el FIDA —tanto la independiente por parte de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) como la autoevaluación por parte de la Dirección— utiliza datos recabados sistemáticamente con arreglo al marco para evaluar los resultados y extraer enseñanzas a fin de mejorar la eficacia en términos de desarrollo.

Gráfico 2

Mejora de la proactividad y reducción del número de proyectos problemáticos en la cartera del FIDA (2016-2020)

Proyectos problemáticos y tendencias del índice de proactividad



17. En cambio, la creación de una cultura de aprendizaje está tomando más tiempo que el establecimiento de objetivos orientados a la acción en otras partes del marco, y los circuitos de retroinformación para el aprendizaje a menudo no son suficientes para lograr la eficacia en términos de desarrollo. Las secciones de los documentos de los proyectos y los COSOP sobre las enseñanzas extraídas muchas veces presentan hechos estilizados, no siempre ofrecen conclusiones prácticas y tienden a centrarse solamente en aspectos positivos. Informes externos como el de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) también han señalado esta deficiencia⁶. Como se indica en el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA realizado en 2019, el aprendizaje es fundamental para sacar provecho de la base de conocimientos acumulada mediante la recopilación, conservación y aplicación de las enseñanzas extraídas a fin de reforzar el impacto en términos de desarrollo en el futuro. Este último aspecto ofrece la posibilidad de potenciar el impacto del Marco relativo a la Eficacia

⁶ Véase el informe sobre la evaluación de la MOPAN de 2017-2018 en el siguiente enlace: <http://www.mopanonline.org/assessments/ifad2017-18/>.

de la Labor de Desarrollo en la FIDA12 para fortalecer la contribución del Fondo a la Agenda 2030.

18. En términos generales, el marco de 2016 ha sido una herramienta útil para que el FIDA pueda transformarse en una institución orientada al logro de resultados que genera y utiliza datos empíricos y que ha cumplido con la mayor parte de sus objetivos y actividades. No obstante, es preciso continuar construyendo una cultura de aprendizaje sólida y alcanzar el objetivo último de adoptar decisiones basadas en datos empíricos.

III. Contexto de la segunda versión del marco

19. **Cambios institucionales.** El eje central del ambicioso programa de reformas durante la FIDA11 incluyó la descentralización del personal operacional y la reorganización institucional en su conjunto. El Fondo duplicó su presencia sobre el terreno, pasando de tener el 15 % del personal trabajando sobre el terreno a tener ahora el 33 %⁷. Las ventajas de estar más cerca de los países beneficiarios se manifestaron en la capacidad de demostrar pertinencia, influir en los debates sobre políticas y garantizar un seguimiento, una supervisión y un apoyo más sistemáticos en el marco de los proyectos. La descentralización estuvo acompañada de nuevas formas de trabajar, como, por ejemplo, mediante responsabilidades compartidas entre distintos departamentos, la aplicación de un marco de delegación de facultades revisado y la reorganización de la Sede para prestar servicios a la estructura descentralizada. También fue preciso hacer cambios en los sistemas informáticos para funcionar como una organización mundial totalmente interconectada.
20. La revisión del proceso de diseño de los proyectos realizada en 2018 agilizó los procedimientos para la tarea al tiempo que facilitó la contribución en los aspectos técnicos y estratégicos por parte de los equipos de los proyectos (por ejemplo, los expertos técnicos y en temas transversales). Se creó la DEM para garantizar que en la etapa de diseño se dispusiera de una teoría del cambio sólida y una lógica del proyecto coherente y que se respetaran los aspectos de cumplimiento, calidad y evaluabilidad⁸. Esta matriz es una lista de comprobación que consta de dos componentes: uno para verificar si se está haciendo lo correcto para que haya un vínculo con los resultados del FIDA, y otro para verificar si el Fondo está haciendo lo correcto para confirmar que los proyectos cumplan con normas de calidad que posibiliten la eficacia. En cuanto a los resultados, la matriz está diseñada para garantizar que los proyectos contribuyan a efectos directos de nivel superior coherentes con los COSOP, los objetivos estratégicos del FIDA y los ODS.
21. **Cambios operacionales en la FIDA12.** El Fondo se ha fijado metas transformadoras durante la FIDA12, que abarcarán el próximo ciclo de tres años y se extenderán hasta 2030. La teoría del cambio mantiene una estructura en la cual sigue vigente el objetivo de contribuir de forma significativa a los ODS 1 y 2 (poner fin a la pobreza y erradicar el hambre), además de hacer aportaciones positivas a otros ODS pertinentes. También se estableció la correlación de los indicadores de los efectos directos y el impacto del Fondo con las metas de los ODS, lo que dio origen al Marco de Financiación del Desarrollo Sostenible del FIDA⁹. Este enfoque se mantendrá para garantizar que la presentación de información sobre los ODS se armonice con otros miembros de la comunidad internacional de desarrollo y las autoridades nacionales. Esto constituye el nivel I del MGR y la teoría del cambio.

⁷ En la FIDA12, este objetivo se ha incrementado al 45 %, con el traslado de un mayor número de miembros del personal operacional a nuevas oficinas regionales, a partir de 2021.

⁸ El Banco Interamericano de Desarrollo también utiliza una lista de comprobación similar para evaluar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales. El análisis demuestra la relación entre los resultados de los proyectos y las calificaciones más altas en lógica del proyecto y análisis económico en las etapas iniciales ([Corral y McCarthy, 2020](#)).

⁹ Documento disponible en:

https://www.ifad.org/documents/38711624/39633845/IFAD%27s+Sustainable+Development+Finance+Framework_20210602123614.pdf/d6623922-8fba-13f6-2b89-0a5ed26d9519?t=1622631337388.

22. En el nivel II, la labor del Fondo en materia de desarrollo para la Agenda 2030 se centra en la ampliación y profundización del impacto mediante el aumento del alcance, la agilización de la ejecución y la creación de resiliencia tomando en cuenta las enseñanzas extraídas de las evaluaciones del impacto, tal como se indica en el recuadro 1. En el nivel III (resultados operacionales), el FIDA hace hincapié en la ejecución de programas transformadores en los países. Ello entraña una interacción más estrecha con un gran abanico de países, una mayor transversalidad y variedad de soluciones, como puede ser el acceso a nuevas modalidades de trabajo, por ejemplo, a través de fondos suplementarios (como el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP+)) y las operaciones sin garantía soberana con el sector privado. Con el fin de contribuir a esos objetivos se transformará la institución (personas, procesos y sistemas) y su estructura financiera (asegurando la sostenibilidad financiera de la institución al tiempo que se maximizan los recursos para los países y las personas más pobres).
23. Asimismo, en la FIDA12 la atención se centrará en dos principios fundamentales para que el modelo operacional permita lograr un impacto significativamente mayor y más profundo. El primero es la proximidad a los países, como se mencionó anteriormente. El segundo principio es la necesidad de aplicar un enfoque adaptativo para llevar a cabo la labor de desarrollo. Los enfoques de gestión adaptativos hacen hincapié en la capacidad de aprender, responder y evolucionar de forma rápida y reactiva. Para incorporar tales enfoques el FIDA deberá aplicar más correcciones sobre la marcha cuando surjan riesgos que puedan menoscabar los resultados y los objetivos de desarrollo, o cuando se produzcan perturbaciones económicas o de otro tipo. Se dotará a los equipos de herramientas e incentivos para que aprendan a distinguir con mayor rapidez y eficacia qué funciona y qué no, y para que se adapten de forma más completa (véase el recuadro 2 a continuación). Esto conllevará una planificación estratégica más frecuente con las partes interesadas y una mayor agilidad en las fases de diseño y ejecución de los proyectos.

Recuadro 1

Enseñanzas y desafíos observados en las evaluaciones del impacto del FIDA

El FIDA viene realizando evaluaciones del impacto desde 2013 a fin de brindar información al respecto a nivel institucional durante los ciclos de la FIDA9 y la FIDA10. Las actividades en este sentido para el ciclo de la FIDA11 van bien avanzadas. Sin embargo, muchas de las conclusiones o enseñanzas extraídas de las evaluaciones del impacto no se utilizan ni se incorporan al diseño de los proyectos de manera sistemática. Además, hay una serie de enseñanzas y desafíos recurrentes vinculados a esta labor, que son comunes a todos los ciclos de evaluación del impacto. A continuación, se mencionan dichos casos.

- i) *Diseño frente a ejecución.* Puede haber un desajuste entre las intervenciones concebidas en el diseño y las efectivamente realizadas por el proyecto. Si bien los documentos de diseño de los proyectos son exhaustivos, hay una serie de desafíos vinculados a los cambios que surgen en la ejecución tras la entrada en vigor, con la consecuencia de que algunos componentes o actividades de los proyectos se llevan a cabo de manera diferente a lo establecido en el diseño (o incluso se eliminan por completo). Ese desajuste representa un problema para el diseño y la ejecución cuidadosos de una evaluación del impacto *ex ante*. El problema es especialmente importante cuando las evaluaciones del impacto utilizan financiación externa condicionada a la consideración de determinados temas o intervenciones concretas. Para mitigar esto, los nuevos métodos de recopilación de datos también servirán para orientar la fidelidad en la aplicación.
- ii) *Datos sobre SyE.* A fin de poder diseñar evaluaciones del impacto rigurosas es necesario contar con un marco de muestreo actualizado. Hasta la fecha, la recopilación de datos para el SyE se realizaba de manera separada. Dado que los datos para el SyE no siempre contienen la lista completa y actualizadas de los beneficiarios y los grupos de comparación correspondientes, con frecuencia ha sido necesario recopilar datos complementarios para el diseño de las evaluaciones del impacto, lo que suele aumentar el tiempo (entre 4 y 6 meses o más), así como los recursos necesarios para completar un ciclo de evaluación. En adelante, esto se abordará mediante la preparación de marcos de muestreo actualizados que se ajustarán a cada caso en la medida de lo posible.
- iii) *Aceptación y sentido de apropiación.* La aceptación por las partes interesadas y la participación de los equipos en los países y el personal de los proyectos son elementos fundamentales para la evaluación del impacto. Resultan esenciales para determinar qué preguntas de investigación orientadas a las políticas se utilizarán. Además, son decisivos para garantizar que preguntas de investigación orientadas a las políticas se utilizarán. Además, son decisivos para garantizar la respuesta oportuna y la colaboración, para obtener los datos secundarios y la información disponible, y para llevar a cabo las actividades correspondientes durante el ciclo de la evaluación del impacto. De aquí en adelante, la División de Investigación y Evaluación del Impacto adoptará un proceso de colaboración, junto con el Grupo de Coordinación de Gestión de los Conocimientos, a fin de asegurar que los equipos de diseño y ejecución de los proyectos formen parte del proceso de generación y uso de datos.

24. Por último, los compromisos concretos para la FIDA12 se centran en las esferas relativas a la mejora de la eficacia en términos de desarrollo, en particular la adopción de una serie de planes de acción para contribuir a los resultados en materia de eficiencia, sostenibilidad, colaboración en materia de políticas, SyE y ampliación de escala, entre otros aspectos. También cabe destacar el renovado énfasis en la profundización del impacto a través de los temas transversales, así como en la mejora del modo de colaborar con los Estados en situación de fragilidad y conflicto.
25. **Cambios en la cultura de evaluación independiente y autoevaluación en el FIDA.** Del segundo examen *inter pares* externo de la función de evaluación realizado en 2019 se desprendió que, en términos generales, la estructura y el funcionamiento del sistema de evaluación del FIDA eran equiparables a los observados en las instituciones de referencia y se ajustaban a las normas profesionales establecidas. No obstante, el examen puso de relieve la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno e incorporar las enseñanzas del pasado. También subrayó la conveniencia de reforzar la importancia estratégica de la evaluación y, de ese modo, aumentar su contribución a los resultados del FIDA.
26. La Política de Evaluación revisada que se aprobó en abril de 2021 implica el uso de un marco exhaustivo a través del cual las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones responden a una estrategia, se elaboran, se llevan a cabo y se utilizan con el objetivo de lograr la complementariedad, el fortalecimiento mutuo y la sinergia entre ambas modalidades. También establece que la rendición de cuentas y el aprendizaje son objetivos comunes de la evaluación, y pone de relieve el hincapié cada vez mayor que hace el FIDA en generar una cultura de gestión basada en datos empíricos y en los resultados para maximizar la eficacia en términos de desarrollo. Los cambios en el conjunto de productos de autoevaluación y evaluación independiente, así como las actualizaciones y revisiones del Manual de evaluación, complementan el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo y los cambios propuestos en el presente documento¹⁰. En concreto, el marco establece en líneas generales cómo se fortalecerán los enfoques de autoevaluación y los productos resultantes en los próximos años. Estos cambios se plasmarán en las directrices y los productos actualizados, así como en el Manual de evaluación.

Recuadro 2

Cinco incentivos para mejorar el aprendizaje

1) Reconocimiento. Podrían realizarse balances temáticos y de la cartera para maximizar el sentido de apropiación, de modo que el personal técnico y operacional sea corresponsable de la información que se presenta. Podrían agregarse los nombres del personal clave del FIDA en los sitios web internos y externos, como se hace actualmente en la portada interior de los informes sobre el diseño de los proyectos y los COSOP.

2) Logros. Como incentivo para poner de relieve el principio de aprendizaje y conocimientos de la FIDA12, se propone otorgar un premio anual a la mejor pregunta para detectar carencias de conocimiento. Esa pregunta debería plantear también una propuesta sobre cómo subsanar esa carencia con intervenciones tangibles que se puedan ponerse a prueba.

3) Inclusión. La labor reciente para actualizar las directrices del diseño y la ejecución de los proyectos incluye el establecimiento de equipos de elaboración del proyecto, con corresponsabilidad entre el Departamento de Administración de Programas (PMD) y el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD). El fortalecimiento de la cultura de los equipos de elaboración de los proyectos basada en el diseño colaborativo contribuirá a que el intercambio de conocimientos tenga un mayor valor de inclusión social. Otra actividad importante para lograr esto último es sacar provecho de las 11 comunidades de práctica existentes. El personal del FIDA recibe apoyo para crear y gestionar estas comunidades, que se ocupan de recopilar historias sobre creación de valor. Sin embargo, como se señala en la

¹⁰ El examen *inter pares* externo recomendó que la IOE preparase una estrategia para facilitar la aplicación de la Política de Evaluación revisada. Siguiendo esa recomendación, la IOE está preparando la estrategia plurianual que guiará su enfoque de la función de evaluación para atender las necesidades y prioridades que surjan del examen durante los ciclos de la FIDA12 y la FIDA13. Teniendo en cuenta su naturaleza y los principales temas que contempla, la estrategia plurianual puede considerarse el producto de la IOE que presenta más similitud con el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo. El aprendizaje y la gestión adaptativa son elementos fundamentales de ambos documentos. La estrategia incluirá un marco para definir el programa de trabajo de la IOE y establecer prioridades en consecuencia y, de modo similar, el marco prioriza las medidas necesarias para reforzar la atención a los resultados. Por último, la estrategia atenderá la necesidad de desarrollar la capacidad de evaluación (por ejemplo, de los Gobiernos y los asociados en el desarrollo) en consonancia con lo establecido en el marco para contribuir a la capacidad en materia de SyE.

actualización del Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos, las comunidades de práctica solo pueden dar lugar a un cambio que genere transformaciones si están insertas en los procesos de trabajo, lo que constituye otra justificación para la aplicación del enfoque general planteado en la sección II.

4) Facilidad de acceso. Dgroups es una plataforma de colaboración en línea con casi 1 000 miembros disponible para comunidades y redes abiertas y cerradas que puede facilitar el intercambio de conocimientos. Si bien se observa un aumento de la participación del personal de los proyectos tanto en las comunidades de práctica como en Dgroups, aún es preciso fortalecer más el vínculo con las operaciones y aprovechar mejor los conocimientos derivados de la actividad sobre el terreno, lo cual resulta fundamental a medida que el FIDA descentraliza su labor. El Fondo también cuenta con gran número de fructíferos productos del conocimiento formales e informes operacionales (p. ej., informes sobre el diseño de los proyectos, IFP y exámenes finales de los COSOP). Si bien algunos usuarios utilizan la versión extensa de esos informes, otros usuarios pueden preferir los extractos y los resúmenes. Debería volver a considerarse la posibilidad de hacer un resumen de dos páginas de los IFP, así como incorporar enlaces al ORMS que faciliten el acceso a los conocimientos y las enseñanzas prácticas, que estén bien marcados y clasificados.

5) Dando el ejemplo. Por último, pero no por ello menos importante, cabe destacar el papel que desempeña el personal directivo del FIDA. La bibliografía pertinente indica que una cultura de aprendizaje solo puede nutrirse y mantenerse si el personal directivo superior es ejemplo y modelo de la cultura y los valores que propician el aprendizaje.

27. **Prácticas de otras IFI.** Una destacable evaluación realizada recientemente por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial se ocupa de la medida en que la institución es capaz de centrarse y someter a seguimiento los resultados a nivel de los programas en los países, en lugar de hacerlo en los productos y resultados a nivel de los proyectos¹¹. Ante las conclusiones del estudio, la dirección del Banco se ha propuesto ajustar las directrices de actuación en los países, incluidos los marcos de resultados, a fin de establecer una "línea de mira" para determinados resultados de alto nivel, tales como los expresados en el Marco Estratégico del FIDA y los ODS. También implementará un enfoque más estructurado para realizar ajustes sobre la marcha durante la ejecución y el proceso de aprendizaje, en lugar de realizar los ajustes y llevar adelante el aprendizaje caso a caso, según se requiera. El objetivo de estos cambios es fijar las metas y gestionar los resultados que importan de manera más explícita, y garantizar que los sistemas de resultados reflejen la forma en que van contribuyendo a generar los resultados para el país¹². Aunque los desafíos que enfrenta el FIDA en el seguimiento de los resultados y el impacto a nivel de los países son menos complejos que los que tienen ante sí los bancos multilaterales y multisectoriales de desarrollo, es fundamental prestar especial atención a esos resultados e impacto con líneas de mira que apunten a resultados de más alto nivel junto con sus sistemas de seguimiento conexos, para poder determinar mejor el impacto que la labor del Fondo puede tener más allá de los proyectos, por ejemplo, a nivel de políticas o estrategias.

IV. Segunda versión del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA

28. **Sobre la base del examen del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo de 2016**, en esta sección se establecen los elementos básicos de la segunda versión del marco. Este nuevo marco insiste en algunos componentes que presentaron deficiencias hasta 2016 y sugiere nuevas esferas de atención que ayudarán al FIDA a maximizar los resultados para 2030. Propone mantener la finalidad de la versión formulada en 2016, pero deja de hacer hincapié en la **generación** de datos empíricos para enfatizar su **utilización** en la adopción de decisiones de calidad y la mejora de la eficacia en términos de desarrollo. También propone tres objetivos actualizados y plantea que se requieren dos cambios transversales para poder alcanzarlos, tal como se ilustra en el gráfico 3.

¹¹ Más información disponible en: <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-group-outcome-orientation> (en inglés).

¹² Más información sobre la respuesta de la Administración del Banco Mundial en: <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-group-outcome-orientation/management-response-0> (en inglés).

Gráfico 3

Esquema de la segunda edición del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA



29. **Aprendizaje.** Habida cuenta del considerable volumen de trabajo que aún se requiere para construir una cultura de aprendizaje en toda la institución, el primer cambio transversal que se necesita es que todos los objetivos y actividades dentro de la segunda versión del marco presten especial atención al aprendizaje. Es preciso utilizar incentivos (véase los recuadros 2 y 3 a continuación), herramientas, mecanismos y enfoques para generar resultados tangibles. Se requieren mayores esfuerzos para garantizar que el personal del FIDA, los asociados gubernamentales y los beneficiarios valoren el aprendizaje y le den prioridad. El aprendizaje no debería darse a costa de la rendición de cuentas, sino que debería utilizarse para contribuir a ella. Al igual que en la Política de Evaluación, es claramente necesario insistir en el incentivo del aprendizaje.
30. **Gestión adaptativa.** El segundo cambio transversal consiste en fomentar y posibilitar la gestión adaptativa. Este tipo de gestión es un enfoque intencional para la adopción de decisiones y la realización de ajustes en respuesta a nueva información y cambios en el contexto¹³, y requiere que el uso de datos empíricos para tomar decisiones informadas se convierta en un procedimiento de rutina en la ejecución de los programas. A diferencia del enfoque basado en los resultados, la gestión adaptativa no fomenta el ajuste de los objetivos de los programas en sí sino la adaptación del modo en que se alcanzan. A continuación, en el gráfico 4 se resumen otras diferencias importantes entre estos dos enfoques.

¹³ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Sistema automatizado de Directivas, capítulo 201.6.

Gráfico 4

Comparación entre el enfoque de gestión basado en los resultados y el de gestión adaptativa

Enfoque de gestión de los resultados	Enfoque de gestión adaptativa
 Metas a largo plazo	 Políticas y estrategias a largo plazo
 Planificación previa a la ejecución exhaustiva y detallada con seguimiento posterior	 Planificación continua ligada a la ejecución
 Evaluaciones externas periódicas que enfatizan la rendición de cuentas	 Seguimiento continuo para detectar y corregir errores y aprender de ellos
 Sólida jerarquía de resultados	 Diálogo continuo con beneficiarios previstos para ajustar actividades a sus necesidades, los conocimientos y los compromisos

Recuadro 3

Ejemplos de incentivos para el aprendizaje¹⁴

En 2019, el Banco Mundial presentó un marco para mejorar el intercambio de conocimientos y los incentivos para la "reutilización de conocimientos". Aparte de las dificultades estructurales, se detectaron cinco obstáculos de comportamiento fundamentales para el intercambio de conocimientos, a saber: i) falta de sentido de apropiación a nivel personal; ii) normas insuficientes en materia de intercambio de conocimientos; iii) insuficiente presión entre pares; iv) falta de visibilidad del intercambio, y v) falta de relación entre el intercambio y las metas profesionales. Teniendo en cuenta estas dificultades, se señalaron tres factores de comportamiento decisivos para mejorar el intercambio de conocimientos, a saber: i) vincularlo al desarrollo personal; ii) lograr que tenga un valor más social, y iii) facilitarlo. Se observó que las principales recompensas intrínsecas para generar comportamientos eficaces en la materia fueron el sentido de logro, el reconocimiento social y el sentido de apropiación respecto al trabajo propio. Se comprobó que los incentivos constituían una condición necesaria para promover esos factores de comportamiento.

31. Por lo tanto, la **gestión adaptativa** se ubica en la intersección entre la toma de decisiones basadas en datos empíricos y el aprendizaje. Las enseñanzas no pueden aprenderse verdaderamente si no se aplican. Por lo tanto, es preciso crear incentivos para que los equipos vayan haciendo ajustes a medida que van incorporando enseñanzas en el transcurso del ciclo de los proyectos y los programas en los países, especialmente en las primeras etapas de la ejecución. Deben establecerse mecanismos de incentivos para que los equipos puedan hacer los ajustes necesarios durante el ciclo de los proyectos como parte de la supervisión ordinaria. Esto contribuirá a que los proyectos y los programas en los países respondan a los desafíos que van surgiendo de la evolución del entorno y se adapten a ellos, para garantizar el logro de resultados e incorporar plenamente una gestión basada en los resultados en la labor del FIDA.
32. El uso de un enfoque sólido en la gestión de los conocimientos será decisivo para las dos prioridades transversales mencionadas anteriormente. En los siguientes párrafos se indican los objetivos y las actividades propuestas en la segunda versión del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. En el recuadro 4 se ofrece una descripción de las sinergias entre los objetivos del marco y el enfoque del FIDA en materia de gestión de los conocimientos para los próximos años.

¹⁴ Documento disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32624>.

Recuadro 4

Gestión de los conocimientos y su función en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA

Los conocimientos son intrínsecos a los cuatro pilares del modelo operacional de la FIDA11. Para la FIDA12 revestirán una importancia aún mayor, porque el cambio institucional y los programas transformadores en los países no pueden llevarse adelante sin un enfoque sólido en esta esfera. Desde la aprobación de su estrategia de gestión de los conocimientos en 2019, el FIDA ha venido aplicando los tres pilares en ella establecidos (generación y uso de conocimientos, y creación de un entorno propicio mediante la aprobación de planes de acción anuales). Existen claras sinergias entre el marco y el enfoque del FIDA en materia de gestión de los conocimientos. Apoyándose en esas sinergias, los planes de esta gestión para los próximos años incorporarán las actividades contempladas en el marco, cuyo alcance e impacto pueden verse maximizados por la gestión misma. De igual modo, las actividades propuestas en la segunda versión del marco reflejarán el enfoque del FIDA respecto a esta gestión. El Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos para 2021 ya presenta varios aspectos pertinentes para el marco, que podrían reproducirse y ampliarse en planes de acción futuros.

33. Teniendo estas dos prioridades transversales en mente, a continuación se proponen los tres objetivos para la segunda versión del marco. Asimismo, se explica cómo se llevarán a la práctica y se exponen las actividades que el FIDA procurará llevar adelante.
34. **Objetivo 1.** Continuar reforzando la atención de los proyectos a la obtención de resultados en su etapa de diseño, durante la ejecución y a su finalización, y garantizar la contribución a las estrategias y la planificación futuras.
35. **Objetivo 2.** Pasar de una lógica de resultados centrada en los proyectos a una centrada en los resultados de los programas en los países.
36. **Objetivo 3.** Contribuir al sentido de apropiación de los Gobiernos y la armonización de su labor, y promover la generación, el uso y la transparencia de los datos.
37. **Atención a los resultados de los proyectos (objetivo 1).** A nivel de los proyectos, resulta claro que es necesario renovar algunos componentes del marco de 2016 o prestarles una atención constante.
38. Hay tres actividades ya presentes en el diseño que requieren fortalecimiento. En primer lugar, es necesario mantener una cultura de colaboración en los equipos de los proyectos del FIDA, mediante la inclusión de los diversos conocimientos especializados del personal técnico y operacional con una responsabilidad compartida. Esto implica mejorar el reconocimiento y la visibilidad del personal técnico y operacional en los equipos de los proyectos, y garantizar que contribuyan a documentar las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas en el transcurso del ciclo de las operaciones. En segundo lugar, el FIDA debe seguir incluyendo actores externos (entre otros, funcionarios y contrapartes gubernamentales, y partes interesadas) siempre que sea posible, por ejemplo, aprovechando el marco para recabar las opiniones y observaciones de las partes interesadas. En tercer término, aunque ya se están utilizando teorías del cambio, los equipos deben fomentar un mayor uso de información empírica cuantitativa y cualitativa para demostrar la validez de la teoría y la probabilidad de alcanzar los resultados previstos. Como parte de una teoría del cambio sólida, el diseño de los proyectos debe reconocer de forma explícita y atender las recomendaciones y enseñanzas derivadas de los productos de autoevaluación y evaluación independiente.
39. A continuación, se mencionan algunas de las actividades más nuevas encaminadas a mejorar el enfoque basado en el logro de resultados en el diseño de los proyectos:
 - i) incentivar la generación de circuitos de aprendizaje motivando a los equipos de los proyectos a referenciar los datos pertinentes y la información clave, pero también facilitando esta labor con el uso de herramientas integradas derivadas de: a) las bases de datos de investigación y estadísticas ya existentes; b) las enseñanzas extraídas de los IFP; c) las conclusiones de las evaluaciones del impacto; d) los exámenes sistemáticos y las conclusiones de

- los metaanálisis; e) los datos empíricos sobre la ejecución que determinan los factores posibilitadores y los desafíos para la ejecución de los proyectos, y f) los procesos administrativos archivados en el ORMS, etc. usados a la hora de diseñar los proyectos;
- ii) permitir mayor flexibilidad en el diseño para promover los enfoques de gestión adaptativa, especialmente durante las primeras etapas de la ejecución del proyecto, y
 - iii) proporcionar financiación para realizar evaluaciones en la etapa de diseño a fin de atender las dificultades en materia de capacidad institucional y técnica de SyE, y vincularla a las evaluaciones de riesgos.
40. Durante la ejecución y a la finalización del proyecto, la segunda versión del marco se apoyará en las actividades ya en curso para garantizar que el seguimiento no solo se conecte con la evaluación y le sirva de apoyo, sino que también se lleve a cabo con miras a garantizar la ejecución adecuada, plantear medidas correctivas si es necesario y facilitar las evaluaciones a la finalización del proyecto¹⁵. Within this framework, a shift is foreseen from a monitoring and evaluation approach towards an M4E approach as well as for monitoring for management decisions. En este marco, se prevé pasar de un enfoque fundado en el seguimiento y la evaluación a uno basado en el seguimiento para la evaluación, así como un seguimiento que contribuya a las decisiones de gestión. Se hará mayor énfasis en la creación de incentivos para la extracción de enseñanzas y la generación de circuitos de aprendizaje a fin de incorporar las enseñanzas al diseño y las estrategias de los proyectos futuros. Algunas de las actividades concretas serán las siguientes:
- i) apoyar los sistemas de información de gestión sobre el terreno para hacer el seguimiento de los indicadores de insumos y productos y recabar datos detallados (p. ej., sobre los costos), lo cual representa un requisito importante a la hora de determinar la eficacia en materia de costos y el uso óptimo de los recursos, sustentar los datos derivados de las encuestas (indicadores básicos de los efectos directos, evaluaciones del impacto) y las sinergias entre las dos metodologías de las encuestas;
 - ii) mejorar los manuales de ejecución de los proyectos e incluir directrices sobre la generación, la recopilación y el seguimiento de los datos a los efectos de la evaluación de los proyectos, además de llevar a cabo un examen de las directrices de supervisión y finalización para garantizar que resulten útiles a los equipos en los países a la hora de evaluar y corregir la ejecución, y que sean coherentes con las establecidas en el Manual de evaluación revisado;
 - iii) mejorar la capacitación del personal de las UGP y los funcionarios gubernamentales en materia de SyE y recopilación de datos, así como su vínculo con los procesos relativos a las políticas;
 - iv) mejorar los mecanismos para recabar las opiniones de las partes interesadas y cerrar los circuitos de aprendizaje durante la ejecución (p. ej., incluir a los beneficiarios en las encuestas a las partes interesadas, organizar balances periódicos sobre el terreno aprovechando la proximidad, realizar exámenes *inter pares* de los IFP para garantizar la mejora de la calidad), y
 - v) evaluar los cambios en las categorías y los montos de las inversiones en el transcurso del tiempo, comparando los componentes y los montos previstos en el diseño con los datos *ex post*.
41. **Resultados a nivel de los países (objetivo 2).** Si bien el FIDA debe seguir trabajando por mejorar la eficacia en materia de desarrollo a través de sus proyectos, las intervenciones deben ir unidas a efectos directos de mayor nivel, como se destaca en el pilar central del modelo operacional de la FIDA12, que se

¹⁵ Los análisis realizados en más de 1 300 proyectos evaluados por el Banco Mundial entre 2008 y 2014 indican que existe un vínculo positivo entre la calidad del proceso de SyE y los resultados de los proyectos ([Raimondo, 2016](#)).

centra en la ejecución de programas transformadores en los países. Esto resulta especialmente pertinente si se tienen en cuenta los avances y los programas de desarrollo que incentivan a los países a graduarse del apoyo financiero del Fondo. Es así que esta nueva versión del marco pone mayor énfasis en los programas en los países para garantizar que el conjunto de actividades dé lugar a efectos directos reales de desarrollo en los países donde se ejecutan los proyectos, aumentando así la eficacia de la labor de desarrollo.

42. Las actividades orientadas a la consecución de este objetivo incluyen:
- i) poner el ORMS en línea para que los COSOP y las notas sobre las estrategias en los países fomenten un mejor seguimiento de los programas en los países y las actividades no crediticias (especialmente la colaboración en el ámbito de las políticas) utilizando métodos cualitativos y cuantitativos;
 - ii) actualizar las directrices de los COSOP a fin de incorporar el análisis necesario para la graduación en los casos de países que se ubican por encima del umbral que pone en marcha el proceso de graduación, así como para garantizar que los proyectos de inversión se implementen con arreglo a las prioridades y los objetivos establecidos en los COSOP;
 - iii) facilitar el acceso de los equipos en los países a los datos y las enseñanzas sobre los países —análisis económicos, sectoriales, institucionales, de la vulnerabilidad y climáticos; enseñanzas extraídas; censos de población y agrícolas; encuestas de medición del nivel de vida; datos de evaluación del impacto; eficacia en función de los costos y uso óptimo de los recursos— poniendo esta información en línea en formatos en tiempo real de fácil acceso;
 - iv) ampliar la escala del marco y garantizar la coherencia y la coordinación con los asociados externos en la realización de las evaluaciones del impacto de los proyectos financiados por fondos complementarios y operaciones sin garantía soberana que requieren dichas evaluaciones (p. ej., el Fondo Verde para el Clima y el Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación), y elaborar el protocolo para evaluar la validez externa;
 - v) considerar la creación o adaptación de los indicadores básicos de los efectos directos a nivel de los COSOP para informar sobre las actividades no crediticias, especialmente la colaboración en el ámbito de las políticas, la asociación y la gestión de los conocimientos;
 - vi) efectuar exámenes y metaanálisis sistemáticos en función de las nuevas prioridades, las conclusiones y las recomendaciones derivadas de las evaluaciones del impacto y/o de la evaluación independiente, la investigación y los temas, así como del contexto regional para utilizar esos insumos en los futuros programas en los países y proyectos de inversión, y
 - vii) llevar a cabo una investigación sobre la ejecución a fin de determinar los factores posibilitadores y los desafíos para la ejecución de los proyectos en función de las nuevas prioridades y temas, así como del contexto regional.
43. **Sentido de apropiación, armonización y transparencia (objetivo 3).** El FIDA ha avanzado en la creación de una cultura de gestión basada en los resultados a nivel interno, pero no ha tenido igual éxito a la hora de dar a conocer públicamente los resultados y el impacto logrados, así como tampoco en la labor de impulsar a las contrapartes gubernamentales con las que trabaja a utilizar prácticas de gestión basadas en el logro de resultados. Asimismo, utilizando la Política de Evaluación revisada y los productos de evaluación, también falta camino por recorrer para mejorar la colaboración entre la Dirección y la IOE en materia de evaluación y seguimiento, y con respecto al uso de las consiguientes enseñanzas extraídas. La segunda versión del marco pone renovado énfasis en el logro de resultados sólidos, armonizados y actualizados que se comuniquen de forma oportuna y transparente,

pero también en garantizar que los Gobiernos y otros asociados en el desarrollo resulten igualmente empoderados por la información y los datos empíricos que pueden usar para formular políticas y programas de manera adaptativa y basándose en el logro de resultados.

44. **Sentido de apropiación.** Cada año, el FIDA lleva a cabo balances de la cartera de proyectos a nivel regional e institucional para evaluar los resultados alcanzados y determinar las esferas que requieren mejoras. En los últimos años también se ha organizado una serie de balances temáticos de los distintos tipos de proyectos de la cartera. Paralelamente, el Fondo también lleva a cabo evaluaciones del impacto en al menos el 15 % de su cartera y realiza previsiones agregadas del impacto para la totalidad de esta al final de cada reposición de recursos, cuando se intercambian las enseñanzas y los principales resultados, y se contribuye a establecer los objetivos para los nuevos ciclos de reposición. La Dirección continuará colaborando regularmente con la IOE, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva de forma más amplia con respecto a los resultados y las enseñanzas que arrojan los balances y los resultados agregados del impacto del FIDA. De cara al futuro, el Fondo trabajará por incrementar el sentido de apropiación mediante las siguientes actividades:
- i) facilitar el acceso de los Gobiernos a los datos sobre los resultados de los proyectos, las tendencias y los análisis, y fomentar el debate sobre esa información como parte del diálogo sobre políticas entre los directores en los países y las contrapartes gubernamentales;
 - ii) con los Gobiernos, cuando se seleccionan como asociados en la ejecución de la Iniciativa 50 x 2030, formular un plan sobre los datos empíricos necesarios para contribuir a las políticas;
 - iii) organizar sesiones de capacitación e intercambio de conocimientos sobre los marcos lógicos para el personal técnico y operacional del FIDA; intercambiar conocimientos e interactuar y dialogar con la IOE, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva;
 - iv) crear una lista de ejemplos de indicadores y productos preseleccionados para cada tipo de proyecto conjuntamente con las divisiones y los expertos técnicos;
 - v) llevar a cabo un examen teórico sobre la calidad de los indicadores y su uso en los marcos lógicos, y
 - vi) en colaboración con la IOE, respaldar los esfuerzos por mejorar los principios y la práctica de la gestión basada en los resultados de los asociados gubernamentales y las unidades del FIDA mediante la creación de capacidad (p. ej., donaciones)¹⁶ y la participación en iniciativas tales como la Iniciativa Mundial de Evaluación¹⁷.
45. **Armonización.** Como organismo especializado de las Naciones Unidas, el FIDA tiene el firme compromiso de contribuir a los ODS y el mandato de ayudar a los Estados Miembros a alcanzarlos. También aplica las normas de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE). Las actividades organizadas en virtud de la segunda versión del marco comprenden las siguientes:

¹⁶ El Fondo está reforzando la capacidad de los Gobiernos por medio de donaciones como las realizadas en el marco del Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales (PRiME), que se centra en el SyE de los proyectos agrícolas. También se brinda apoyo directo y capacitación en materia de gestión basada en los resultados, gestión financiera y evaluación de la capacidad por medio de las siguientes iniciativas: el programa de apoyo a la obtención de resultados en el sector agrícola (DELIVER), la iniciativa Avanzando el conocimiento para un impacto agrícola (AVANTI), el programa de capacitación en gestión financiera (APEX), y el Proyecto de Gestión basada en los Resultados para una Transformación Rural (RESOLVE).

¹⁷ <https://www.globalevaluationinitiative.org/>.

- i) correlacionar los vínculos del impacto y los resultados del FIDA (productos y efectos directos) con las metas de los ODS, demostrar esos vínculos y comunicarlos¹⁸;
- ii) ajustar y actualizar los indicadores básicos de los efectos directos para contribuir a su consonancia con las buenas prácticas internacionales, etc.;
- iii) actualizar las directrices de supervisión y finalización para: a) reforzar la objetividad de las calificaciones y el cumplimiento con las normas del CAD-OCDE, y b) pasar del énfasis en el uso de calificaciones en la supervisión y la finalización al hincapié en la presentación de informes sobre los resultados a nivel de los productos y los efectos directos, utilizando la sólida información sobre seguimiento (productos) y evaluación (efectos directos) presentada en los informes de resultados institucionales;
- iv) actualizar los sistemas de datos para hacer el seguimiento de las prácticas de gestión adaptativa durante la ejecución de los proyectos y los programas en los países, la reestructuración y la revisión de las metas y los indicadores, y
- v) poner en línea la herramienta para el seguimiento de las recomendaciones y las medidas tomadas por la Dirección con respecto a las recomendaciones de la IOE (Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA), vol. II).

46. **Transparencia y acceso a los datos**

- i) Poner en marcha un sitio web sobre los resultados y el impacto para posibilitar una mejor comunicación sobre la eficacia de la labor del FIDA en términos de desarrollo, con enlaces a las herramientas existentes.
- ii) Digitalizar el RIDE para difundirlo ampliamente como mejor herramienta de comunicación externa y aprendizaje.
- iii) Elaborar una política de gobernanza de datos y normalizar un protocolo para almacenar datos, acceder a ellos y difundirlos con disposiciones de confidencialidad y seguridad.
- iv) Brindar acceso a los datos sobre las inversiones del FIDA en el sitio web de la institución en un formato de fácil descarga para los inversores, los Estados Miembros, los investigadores, etc., lo que también puede demostrar la eficacia en función de los costos y el uso óptimo de los recursos de los proyectos de inversión del Fondo.
- v) Incorporar un proceso de SyE georreferenciado a las herramientas de comunicación e interacción externa, y estudiar la posibilidad de incluirlo en los proyectos, cuando sea viable, deseable y adecuado con las disposiciones necesarias, tales como las financieras y jurídicas.

V. **Conclusiones y plan de aplicación**

47. En el presente documento se afirma que a fin de avanzar partiendo de la sólida labor en materia de eficacia en términos de desarrollo realizada entre 2016 y 2021, es preciso actualizar el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA para: i) alcanzar los objetivos no conseguidos; ii) adaptarse a las nuevas circunstancias en que trabaja el Fondo, y iii) pasar del enfoque centrado en los proyectos al énfasis en los programas en los países, siempre que sea posible. En tal sentido, esta segunda versión del marco propone tres objetivos y dos temas transversales para alcanzar la meta de utilizar mejor los datos empíricos y así contribuir al impacto y los efectos directos en materia de desarrollo.

¹⁸ El FIDA ha correlacionado todos sus indicadores básicos (utilizados para medir y agregar los indicadores de productos y efectos directos a nivel institucional) con las metas de los ODS. Para obtener más información, véase el apéndice I.

48. La aplicación exitosa la segunda versión del marco, junto con los compromisos vigentes para la FIDA12 y los años posteriores, garantizará que el Fondo trabaje en pos de profundizar y duplicar el impacto de su labor en los medios de vida rurales para el año 2030.
49. El amplio horizonte temporal para la aplicación de este marco actualizado va de 2022 a 2030, pero la prioridad será el período de la FIDA12 para poner en marcha varias de las medidas antes mencionadas en consonancia con el MGR y la matriz de compromisos de la FIDA12, así como el Plan de Acción de Gestión de los Conocimientos vigente.
50. La Dirección está en proceso de estimar el costo de ejecución de las actividades previstas en la segunda versión del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. Los principales costos están relacionados con a) el desarrollo o las actualizaciones de los sistemas o procesos; b) la creación de capacidades, las actividades de capacitación y la mejora de las competencias existentes, y c) la recopilación, el análisis y la comunicación de los datos. En la medida de lo posible, el FIDA procurará financiar estos costos con cargo al presupuesto ordinario y los programas en curso.
51. La Dirección determinará el plan de aplicación completo y la relación con los compromisos vigentes a medida que se vayan cumpliendo otros compromisos de la FIDA12; el seguimiento a través de los balances de la cartera institucional permitirá que la Dirección lleve adelante un seguimiento sistemático de la aplicación de la segunda versión del marco.

Resultados en relación con el marco de 2016

Actividad	Medida	Indicadores y compromisos pertinentes del MGR de la FIDA11 <i>Indicador del MGR (código: descripción)</i> <i>Compromiso de la matriz (núm. (#): descripción; plazo)</i> <i>n. d.</i>	Progresos <i>Cifras del MGR (efectivas/objetivo)*</i> <i>Cumplimiento del compromiso Otras actividades</i>	Situación
1. Énfasis en los resultados de los proyectos	Lógica basada en los resultados en tres documentos clave de los proyectos: informe sobre el diseño, informe de supervisión del proyecto e IFP	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.1: calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje) 3.4.2: calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (calificación de 4 y superior) (solo situaciones de fragilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.1: por encima del objetivo (96/95) 3.4.2: por encima del objetivo (94/90) 	Concluida
	Uso de listas de comprobación sobre eficacia en términos de desarrollo para garantizar el cumplimiento, la calidad y la evaluabilidad	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.1: calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje) 3.4.2: calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (calificación de 4 y superior) (solo situaciones de fragilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.1: por encima del objetivo (96/95) 3.4.2: por encima del objetivo (94/90) 	Concluida
	Diseño de sistemas de SyE para registrar resultados en tiempo real	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.3: porcentaje de proyectos en curso con valores de referencia para el final del primer año de ejecución 3.7.6: porcentaje de operaciones del FIDA que utilizan el ORMS 	<ul style="list-style-type: none"> 3.4.3: por debajo del objetivo (51,5/70) 3.7.6: objetivo alcanzado (100/100) 	Concluida parcialmente
	Política de Reestructuración de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> #17: introducir la Política de Reestructuración de Proyectos y los procedimientos correspondientes; previsto para el cuarto trimestre de 2018 	<ul style="list-style-type: none"> #17: concluida 	Concluida
2. Gobernanza y rendición de cuentas para el logro de resultados	Establecer una unidad dentro del PMD para supervisar la gestión de los resultados y la presentación de informes, gestionar la cartera, impulsar el SyE e interactuar con la IOE	<ul style="list-style-type: none"> n. d. 	<ul style="list-style-type: none"> Concluida con la formación de la OPE en la OPR y su transición con arreglo a los compromisos del Marco 	Concluida
	Clarificar las disposiciones de rendición de cuentas mediante la asignación de corresponsabilidad al Gerente del Programa en el País y los jefes técnicos	<ul style="list-style-type: none"> #16: reformar el proceso de examen y aprobación de las operaciones para agilizarlo; previsto para el primer trimestre de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> #16: concluida 	Concluida
	Garantía de la calidad validada por la OPE de forma independiente	<ul style="list-style-type: none"> #16: reformar el proceso de examen y aprobación de las operaciones para agilizarlo; previsto para el primer trimestre de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> #16: concluida Incluye formación del Grupo de Garantía de Calidad de conformidad con los compromisos del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo 	Concluida

Actividad	Medida	Indicadores y compromisos pertinentes del MGR de la FIDA11 <i>Indicador del MGR (código: descripción)</i> <i>Compromiso de la matriz (núm. (#): descripción; plazo)</i> <i>n. d.</i>	Progresos <i>Cifras del MGR (efectivas/objetivo)*</i> <i>Cumplimiento del compromiso Otras actividades</i>	Situación
3. Capacidad de SyE en el sector rural	Implantar programa de capacitación y certificación en SyE y evaluación del impacto para contrapartes gubernamentales	Capacitación en SyE <ul style="list-style-type: none"> 3.7.7: número de proyectos financiados por el FIDA que reciben capacitación a través de los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR), dividido por el total de proyectos financiados por el FIDA que se encuentran activos #37: poner en marcha la fase II del PRIME para fortalecer el SyE a nivel de los países; previsto para el tercer trimestre de 2019 	Capacitación en SyE <ul style="list-style-type: none"> 3.7.7: objetivo alcanzado (85/85) #37: Concluida 	Concluida
	Presupuestar de forma explícita los costos de SyE en los proyectos (3 % a 5 % del total)	<ul style="list-style-type: none"> #46: implementar el sistema de puntuación del uso óptimo de los recursos y presentar informes anuales; previsto para el tercer trimestre de 2020 	<ul style="list-style-type: none"> #46: Concluida Sometido a seguimiento mediante el examen de la DEM+ en la etapa de elaboración del informe sobre el diseño; porcentaje de proyectos que no se someten a seguimiento, y la calidad de los costos de SyE presupuestados varía según el proyecto 	Concluida parcialmente
	Presentar análisis sistemático de la capacidad de SyE de los países en los COSOP	<ul style="list-style-type: none"> 3.3.1: pertinencia de las estrategias del FIDA en los países (calificación de 4 y superior) (porcentaje)** 3.3.2: porcentaje de COSOP activos en los que se realizó, como mínimo, un examen de los resultados del COSOP durante el ciclo 3.3.3: eficacia de las estrategias del FIDA en los países (calificación de 4 y superior) (porcentaje)** 	<ul style="list-style-type: none"> 3.3.1: por encima del objetivo (91/90) 3.3.2: por encima del objetivo (94/80) 3.3.3: cerca del objetivo (87/90) <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los COSOP abordan componentes importantes de los riesgos, la planificación y las capacidades en materia de SyE (p. ej., en las secciones sobre SyE, partes interesadas, asociados y riesgos), pero aún no incluyen un análisis sistemático de la capacidad de los países. La donación de la iniciativa AVANTI permitió crear la herramienta AG-Scan para 17 países prestatarios, pero la inclusión en los COSOP aún no se ha sistematizado. 	No concluida

Actividad	Medida	Indicadores y compromisos pertinentes del MGR de la FIDA11 <i>Indicador del MGR (código: descripción)</i> <i>Compromiso de la matriz (núm. (#): descripción; plazo)</i> <i>n. d.</i>	Progresos <i>Cifras del MGR (efectivas/objetivo)*</i> <i>Cumplimiento del compromiso Otras actividades</i>	Situación
	Capacitación obligatoria para los gerentes de los programas en los países y el personal sobre el uso de datos empíricos basados en los resultados en la gestión de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> 3.3.6: gestión de los conocimientos (calificación de 4 y superior) (porcentaje)** 3.7.6: porcentaje de operaciones del FIDA que utilizan el ORMS #29: presentar estrategia de gestión de los conocimientos a la Junta Ejecutiva; previsto para el segundo trimestre de 2019 #36: poner a prueba préstamos basados en los resultados; previsto para el segundo trimestre de 2020 #38: implantar el ORMS; previsto para el primer trimestre de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> 3.3.6: por encima del objetivo (93/90) 3.7.6: objetivo alcanzado (100/100) #29: concluida #36: concluida #38: concluida <p>Adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ofrecer capacitación a los equipos en los países y otro personal regional o técnico a través de iniciativas de donación (AVANTI, DELIVER, RESOLVE); iniciativas no obligatorias 	Concluida parcialmente
4. Uso de datos empíricos en la gestión de la cartera de proyectos	Análisis sistemático de la cartera para determinar el posible impacto agregado en los objetivos estratégicos del FIDA	<p>Evaluaciones del impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1: número de personas que gozan de movilidad económica 2.1.2: número de personas cuya producción ha mejorado 2.1.3: número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados 2.1.4: número de personas con mayor resiliencia 2.1.5: número de personas con una mejor nutrición <p>Adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> #49: presentar examen de mitad de período del Marco Estratégico a la Junta Ejecutiva; previsto para el segundo trimestre de 2021 	<p>Evaluaciones del impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) 2.1.2: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) 2.1.3: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) 2.1.4: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) 2.1.5: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) <p>Adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> #49: presentar examen de mitad de período en el periodo de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2021 no limitar la información al impacto agregado para informar sobre las contribuciones a los ODS mediante la correspondencia entre los indicadores básicos y las metas de los ODS 	Concluida

Actividad	Medida	Indicadores y compromisos pertinentes del MGR de la FIDA11 <i>Indicador del MGR (código: descripción)</i> <i>Compromiso de la matriz (núm. (#): descripción; plazo)</i> <i>n. d.</i>	Progresos <i>Cifras del MGR (efectivas/objetivo)*</i> <i>Cumplimiento del compromiso Otras actividades</i>	Situación
	Examen sistemático de los principales componentes de la cartera para crear una base de datos empíricos con miras a diseñar proyectos eficaces, utilizando las mejores prácticas y enseñanzas extraídas de otras organizaciones de fomento del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1: logros generales de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje) (IFP) 2.2.2: logros generales de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje) (IOE) 2.2.3: logros generales de los proyectos (calificación de 5 y superior) (porcentaje) (IOE) #15: aplicar procedimientos revisados de supervisión y apoyo a la ejecución; previsto para el cuarto trimestre de 2019 #44: renovar la encuesta a los clientes y aplicar enfoque sobre las opiniones/la participación de los beneficiarios; previsto para el primer trimestre de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1: por debajo del objetivo (85/90) 2.2.2: sometido a seguimiento (76) 2.2.3: sometido a seguimiento (25) #15: concluida #44: concluida Adicional: <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa anual de balance regional, temático e institucional 	Concluida parcialmente
5. SyE de los proyectos como base para la presentación de información sobre los resultados institucionales	Trasladar las metas del FIDA a los proyectos y los programas en los países, e incluirlas en los informes de supervisión de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> #31: actualizar procedimientos para que las estrategias en los países reflejen los compromisos de la FIDA11; previsto para el cuarto trimestre de 2018 #38: implantar el ORMS; previsto para el primer trimestre de 2019 #41: seguir perfeccionando el MGR; trabajo continuo 	<ul style="list-style-type: none"> #31: concluida #38: concluida #41: en curso 	Concluida
	Revisar los indicadores de los proyectos y su medición de modo que se ajusten al MGR	<ul style="list-style-type: none"> #38: implantar el ORMS; previsto para el primer trimestre de 2019 #41: seguir perfeccionando el MGR; trabajo continuo 	<ul style="list-style-type: none"> #38: concluida #41: en curso (revisión del MGR de la FIDA10, creación del tablero de la FIDA11, elaboración y aprobación del MGR de la FIDA12) Adicional: <ul style="list-style-type: none"> formulación y difusión de los requisitos y las directrices para la medición de los indicadores básicos elaboración y difusión de las directrices para los indicadores básicos de los efectos directos 	Concluida
	Posibilitar que el Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS) sea un componente clave de la presentación de informes institucionales (MGR)	<ul style="list-style-type: none"> 3.7.6: porcentaje de operaciones del FIDA que utilizan el ORMS #38: implantar el ORMS; previsto para el primer trimestre de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> 3.7.6: objetivo alcanzado (100/100) #38: concluida 	Concluida

Actividad	Medida	Indicadores y compromisos pertinentes del MGR de la FIDA11 <i>Indicador del MGR (código: descripción)</i> <i>Compromiso de la matriz (núm. (#): descripción; plazo)</i> <i>n. d.</i>	Progresos <i>Cifras del MGR (efectivas/objetivo)*</i> <i>Cumplimiento del compromiso Otras actividades</i>	Situación
	<p>Seleccionar un subconjunto de evaluaciones del impacto como base para medir el impacto agregado de los proyectos en los objetivos estratégicos y los ODS; prioridad para las evaluaciones del impacto <i>ex ante</i></p>	<p>Evaluaciones del impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.1.1: número de personas que gozan de movilidad económica • 2.1.2: número de personas cuya producción ha mejorado • 2.1.3: número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados • 2.1.4: número de personas con mayor resiliencia • 2.1.5: número de personas con una mejor nutrición <p>Adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • #41: seguir perfeccionando el MGR; trabajo continuo 	<p>Evaluaciones del impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.1.1: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) • 2.1.2: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) • 2.1.3: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) • 2.1.4: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) • 2.1.5: sometido a seguimiento mediante la Iniciativa para la Evaluación del Impacto (presentación de informe en 2022) <p>Adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • #41: en curso • no limitar la información al impacto agregado para informar sobre las contribuciones a los ODS mediante la correspondencia entre los indicadores básicos y las metas de los ODS 	<p>Concluida parcialmente (falta evaluación ex ante)</p>

* Las cifras reales del MGR son las presentadas en el RIDE de 2021.

** Encuestas a los clientes.

Mapping IFAD Core Indicators to SDG targets

1. Mapping Core Output indicators to SDG targets – Indicators with direct contribution only

Core Indicator	Core Indicator Definition	RMF11 Indicator	RMF11 indicator definition	SDG Goal	SDG Goal Definition	SDG Target	SDG Target Definition
1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project			1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.a	Corresponding number of households reached			1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.b	Estimated corresponding total number of households members	2.3.1	Number of persons receiving services (millions)	1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.1.1	Number of persons whose ownership or user rights over natural resources have been registered in national cadasters and/or geographic information management systems	2.3.16	Number of persons whose ownership or user rights over natural resources have been registered in national cadasters and/or geographic information management systems	1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.1.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated	2.3.2	Number of ha of farmland with water-related infrastructure constructed/rehabilitated	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment

F

1.1.3	Number of rural producers accessing production inputs and/or technological packages		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs , knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment	
1.1.4	Number of persons trained in production practices and/or technologies	2.3.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge , financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.5	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.)	2.3.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services , markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.6	Number of financial service providers supported in delivering outreach strategies, financial products and services to rural areas		8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.10	Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all	
1.1.7	Number of persons in rural areas trained in financial literacy and/or use of financial products and services	2.3.8	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.8	Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition	2.3.5	Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.1	End hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round
2.1.1	Number of rural enterprises accessing business development services	2.3.7	Number of rural enterprises accessing business development services	8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.2	Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading and innovation, including through a focus on high-value added and labour-intensive sectors

2.1.2	Number of persons trained in income-generating activities or business management	2.3.8	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	4	Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all	4.4	By 2030, substantially increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vocational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship
2.1.3	Number of rural producers' organisations supported	2.3.9	Number of supported rural producers who are members of rural producers' organizations (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
2.1.4	Number of supported rural producers that are members of a rural producers' organization	2.3.9	Number of supported rural producers who are members of rural producers' organizations (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
2.1.5	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	2.3.10	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	9	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation	9.1	Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and transborder infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all
2.1.6	Number of market, processing or storage facilities constructed or rehabilitated			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
3.1.1	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	2.3.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.4	Ensure sustainable food production systems and implement resilient agricultural practices that increase productivity and production, that help maintain ecosystems, that strengthen capacity for adaptation to climate change, extreme weather, drought, flooding and other disasters and that progressively improve land and soil quality
3.1.2	Number of persons provided with climate information services			13	Take urgent action to combat climate change and its impacts	13.3	Improve education, awareness-raising and human and institutional capacity on climate change mitigation, adaptation, impact reduction and early warning

3.1.3	Number of persons accessing technologies that sequester carbon or reduce greenhouse gas emissions	2.3.12	Number of persons accessing technologies that sequester carbon or reduce greenhouse gas emissions	7	Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all	7.1	By 2030, ensure universal access to affordable, reliable and modern energy services
3.1.4	Number of hectares of land brought under climate-resilient management	2.3.14	Number of hectares of land brought under climate-resilient management	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.4	Ensure sustainable food production systems and implement resilient agricultural practices that increase productivity and production, that help maintain ecosystems, that strengthen capacity for adaptation to climate change, extreme weather, drought, flooding and other disasters and that progressively improve land and soil quality
Policy 1	Number of policy-relevant knowledge products completed			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
Policy 2	Number of functioning multi-stakeholder platforms supported			16	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels	16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels

4

2. Mapping Core Outcome indicators to SDG targets – Indicators with direct contribution only

Core Outcome Indicator	Core Outcome Indicator Definition	RMF11 Indicator	RMF11 indicator definition	SDG Goal	SDG Goal Definition	SDG Target	SDG Target Definition
1.2.1	Number of households reporting improved access to land, forests, water or water bodies for production purposes			1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance

1.2.2	Number of households reporting adoption of new/improved inputs, technologies or practices		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge , financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.2.3	Number of households reporting reduced water shortage vis-à-vis production needs		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.2.4	Number of households reporting an increase in production		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge , financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.2.5	Number of households reporting using rural financial services		1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.2.6	Number of partner financial service providers with PAR \geq 30 days below 5%		8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.10	Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all

1.2.7	Number of partner financial service providers with operational self-sufficiency above 100%		8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.1	Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all	
1.2.8	Percentage of women reporting minimum dietary diversity (MDDW)	2.3.6	Percentage of women reporting improved quality of their diets	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.1	End hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round
1.2.9	Percentage of households with improved nutrition Knowledge Attitudes and Practices (KAP)			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.1	End hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round
2.2.1	Persons with new jobs/employment opportunities			8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.5	By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value
2.2.2	Number of supported rural enterprises reporting an increase in profit			1	End poverty in all its forms everywhere	1.2	By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions
2.2.3	Number of rural producers' organizations engaged in formal partnership, agreements or contracts with public or private entities			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment

2.2.4	Number of supported rural producers' organization members reporting new or improved services provided by their organization		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment	
2.2.5	Number of rural producers' organizations reporting an increase in sales		1	End poverty in all its forms everywhere	1.2	By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions	
2.2.6	Number of households reporting improved physical access to markets, processing and storage facilities		9	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation	9.1	Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and transborder infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all	
3.2.1	Tons of Greenhouse gas emissions (tCO2e) avoided and/or sequestered	2.3.15	Number of tons of greenhouse gas emissions (CO2) avoided and/or sequestered	13	Take urgent action to combat climate change and its impacts	13.1	Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries
3.2.2	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	2.3.13	Number of persons/households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	13	Take urgent action to combat climate change and its impacts	13.1	Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries
3.2.3	Number of households reporting a significant reduction in the time spent collecting water or fuel		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment	

Policy 3	Number of existing/new laws, regulations, policies or strategies proposed to policy makers for approval, ratification or amendment		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
S.F. 2.1	Number (Percentage) of households satisfied with project-supported services		16	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels	16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels
S.F. 2.2	Number (Percentage) of households reporting they can influence decision-making of local authorities and project-supported service providers		16	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels	16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels
I.E. 2.1	Percentage of individuals demonstrating an improvement in empowerment		10	Reduce inequality within and among countries	10.2	By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status