

Signatura: EB 2021/134/R.7  
Tema: 4  
Fecha: 15 de noviembre de 2021  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Propuesta para mejorar la gestión de la eficiencia y los recursos**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Saheed Adegbite**

Director  
Oficina de Estrategia Presupuestaria  
Tel.: (+39) 06 5459 2957  
Correo electrónico: s.adegbite@ifad.org

##### **Christian Hackel**

Especialista Superior de Presupuesto  
Tel.: (+39) 06 5459 2985  
Correo electrónico: c.hackel@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 diciembre de 2021

---

**Para aprobación**

## Índice

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
	A. Información de antecedentes y finalidad	1
<b>II.</b>	<b>La perspectiva de las IFI</b>	<b>2</b>
	A. Recapitulación: la gestión continua de la eficiencia es una constante en los bancos multilaterales de desarrollo examinados	2
	B. Actualización: los indicadores presupuestarios de las IFI se centran sobre todo en los costos y en la recuperación de los costos	2
	C. Actualización: as IFI utilizan los indicadores de resultados para impulsar su estrategia y la toma de decisiones	3
<b>III.</b>	<b>La perspectiva de las Naciones Unidas</b>	<b>3</b>
	A. Recapitulación: la comparabilidad de los costos como factor catalizador de la reforma de las Naciones Unidas	3
	B. Recapitulación: las clasificaciones armonizadas de los costos permiten realizar comparaciones entre diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	4
	C. Actualización: la recuperación de costos como factor catalizador de la colaboración interinstitucional	4
<b>IV.</b>	<b>La perspectiva del FIDA</b>	<b>5</b>
	A. Recapitulación: oportunidades para mejorar la transparencia y la agilidad, y hacer mayor hincapié en los resultados	5
	B. Actualización: la cartera de proyectos del FIDA crece, al igual que la proporción de esta destinada a situaciones de fragilidad o conflicto	6
	C. Actualización: el incremento moderado de los gastos administrativos del FIDA obedece principalmente a las inversiones en las funciones de movilización de recursos, servicios jurídicos y gestión del riesgo	6
	D. Actualización: el FIDA, con el examen de la eficiencia y el desempeño institucionales, adopta un proceso de gestión basado en buenas prácticas	7
<b>V.</b>	<b>El camino a seguir: basarse en lo que ya existe y en las buenas prácticas</b>	<b>7</b>
	A. Aumentar la transparencia y la agilidad	8
	B. Aumentar la concentración en los resultados	8
	C. Mejorar la gestión de la eficiencia	9

## Apéndices

I.	MDBs efficiency comparison
II.	UNDS efficiency comparison
III.	Reference documents
IV.	Methodology and detailed analysis of IFI performance indicators
V.	Indicative outline for revised budget format
VI.	IFAD survey to IFI network

## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la preparación y presentación del presupuesto ordinario del FIDA según un sistema de clasificación de los costos, mediante el cual los costos indirectos se sufragarán con recursos administrativos y los costos directos, con recursos de programas a partir del ejercicio financiero de 2023. Esta decisión quedará recogida en la resolución del Consejo de Gobernadores relativa a la aprobación del presupuesto administrativo del FIDA.

### I. Introducción

#### A. Información de antecedentes y finalidad

1. En el 131.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, celebrado en diciembre de 2020, los representantes de los Estados Miembros pidieron aclaraciones sobre los índices de eficiencia del FIDA y encomendaron a la Dirección que realizara y diera a conocer un análisis exhaustivo de los parámetros de medición de la eficiencia administrativa en instituciones homólogas. El objetivo era trazar un panorama completo de la eficiencia administrativa del Fondo y presentar formas de medir los progresos a lo largo del tiempo.
2. En el seminario oficioso que la Junta celebró el 22 de julio de 2021, el FIDA presentó las conclusiones principales del análisis realizado, junto con un proyecto de propuesta para mejorar la gestión de la eficiencia y los recursos en tres etapas:
  - i) **mejorar la transparencia y la agilidad**, definiendo los costos directos e indirectos y separando el presupuesto de recursos administrativos anuales (costos indirectos) del presupuesto de recursos para programas plurianuales (costos directos);
  - ii) **hacer un mayor hincapié en los resultados**, atribuyendo los costos directos a los proyectos según corresponda, utilizando los factores de costo para determinar las actividades y los costos asociados a procesos específicos, y
  - iii) **mejorar la gestión de la eficiencia**, perfeccionando los parámetros de medición de la eficiencia y revisando las prácticas correspondientes.
3. Los representantes de los Estados Miembros acogieron con agrado el proyecto de propuesta y felicitaron a la Dirección por el análisis y por las medidas tomadas para aumentar la transparencia. Los miembros subrayaron asimismo la importancia de adoptar el enfoque pragmático propuesto, aprovechando las buenas prácticas adoptadas por otras organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales (IFI).
4. El presente documento, que se basa en las observaciones recibidas, tiene por objeto poner a los Estados Miembros al corriente de los progresos realizados desde el seminario oficioso y solicitar, de acuerdo con las buenas prácticas, la separación del presupuesto ordinario del FIDA en dos partes en función de la clasificación de los costos: un componente de gastos indirectos y un componente relacionado con los programas que cubra los gastos directos vinculados a los programas y proyectos.
5. Resulta evidente que perfeccionar la metodología para medir y gestionar los costos y la eficiencia constituye un proceso continuo de mejora y que debe hacerse un seguimiento regular de este proceso, tanto a nivel interno, por parte de la Dirección, como a nivel externo, por parte de los órganos rectores.
6. Internamente, el FIDA ha decidido realizar un examen trimestral de la eficiencia y el desempeño institucionales, mediante el cual la Dirección puede evaluar el desempeño efectivo y previsto tomando como base los datos recogidos en los

sistemas institucionales y efectuar las correcciones sobre la marcha que haga falta y resulten apropiadas para el modelo operacional híbrido del FIDA. En este documento se exponen las enseñanzas iniciales extraídas de este proceso de examen.

7. Externamente, el FIDA invita a la Junta Ejecutiva a seguir y supervisar este proceso de mejora continua celebrando consultas oficiales y oficiosas. El FIDA presentará a la Junta información actualizada por escrito sobre la mejora de la gestión de la eficiencia y los recursos en el del Informe Anual.

## **II. La perspectiva de las IFI**

### **A. Recapitulación: la gestión continua de la eficiencia es una constante en los bancos multilaterales de desarrollo examinados**

8. En respuesta a la solicitud de los Estados Miembros de realizar un análisis exhaustivo de los parámetros de medición de la eficiencia administrativa en algunas instituciones homólogas, el FIDA examinó las prácticas de varias organizaciones de las Naciones Unidas e IFI con el fin de exponerlas en el seminario oficioso celebrado en julio.
9. Para ilustrar la perspectiva de las IFI, el FIDA seleccionó como ejemplos tres bancos multilaterales de desarrollo: el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo. Del examen de los documentos presupuestarios más recientes de estas entidades, disponibles públicamente, se desprenden tres conclusiones fundamentales<sup>1</sup>:
  - i) **Las definiciones de los parámetros de medición de la eficiencia y el desempeño varían.** Las tres organizaciones seleccionadas presentan diferencias tanto en el número como en el tipo de los parámetros que emplean para medir los resultados en materia de eficiencia<sup>2</sup>.
  - ii) **Medir, analizar y comprender los costos es fundamental.** Los tres bancos multilaterales de desarrollo se esfuerzan por contener los costos y los gastos. El Banco Mundial insistió en la necesidad de analizar los costos, que cambian continuamente, reflejando así la naturaleza evolutiva de su actividad.
  - iii) **Para gestionar los aumentos de eficiencia se necesitan iniciativas específicas y un proceso de revisión continuo.** Los tres bancos multilaterales de desarrollo han emprendido iniciativas específicas para generar aumentos de eficiencia. El Banco Mundial señaló que la revisión de los gastos era esencial para gestionar los aumentos de eficiencia y darles seguimiento.

### **B. Actualización: los indicadores presupuestarios de las IFI se centran sobre todo en los costos y en la recuperación de los costos**

10. En un estudio realizado en marzo de 2021 por el Nuevo Banco de Desarrollo (NBD) sobre el procedimiento de elaboración del presupuesto y los indicadores de resultados, 21 IFI presentaron 95 indicadores de los resultados presupuestarios que se utilizaban en sus respectivas organizaciones. El FIDA se basó en un análisis del objetivo central de esos indicadores para agruparlos en las cinco categorías siguientes:

---

<sup>1</sup> Véase el apéndice III, en el que figuran los documentos de referencia.

<sup>2</sup> Véase, en el apéndice I, una comparación de la eficiencia de los bancos multilaterales de desarrollo.

- i) **Gastos administrativos.** De esos indicadores de resultados, 40 se centraban principalmente en aspectos relativos a los gastos administrativos y, de estos, 22 guardaban relación con una cartera de préstamos, donaciones o proyectos, y otros 16, con la recuperación de los costos, es decir, con la utilización de ingresos o comisiones para sufragar los gastos administrativos.
- ii) **Organización y procesos.** Treinta indicadores de resultados se centraban sobre todo en los costos u otros parámetros de medición de la eficiencia o la productividad en algunas partes o procesos específicos de la organización, en particular, los recursos humanos.
- iii) **Utilización del presupuesto, rendimiento financiero y situación financiera.** Once indicadores de resultados se centraban en la utilización del presupuesto; siete, en la rentabilidad financiera, como la rentabilidad de los activos y la rentabilidad del capital; cinco, en la situación financiera, como la relación deuda/activos, y dos no se pudieron clasificar<sup>3</sup>.

### **C. Actualización: as IFI utilizan los indicadores de resultados para impulsar su estrategia y la toma de decisiones**

11. Para completar el estudio del NDB, el FIDA hizo pública en septiembre una encuesta<sup>4</sup> realizada a la red de IFI y centrada en las prácticas de gestión del desempeño y la eficiencia de la organización. Respondieron 18 organizaciones.
12. **Armonización estratégica de los indicadores de resultados.** El 83 % de las IFI respondió que sus indicadores de resultados se ajustaban a la estrategia institucional y reflejaban su modelo operacional. El 17 % restante contestó que tenía previsto aplicar esta práctica en un futuro no muy lejano.
13. **Aplicación "en cascada".** El 67 % respondió que sus indicadores de resultados se habían aplicado "en cascada" a las secciones pertinentes de la organización, el 61 % indicó que utilizaba sus indicadores de resultados en los acuerdos sobre metas internas y el 17 %, que tenía previsto aplicar esta práctica en un futuro no muy lejano. El 50 % respondió que sus indicadores de resultados estaban reflejados en los objetivos de desempeño individual del personal directivo superior, y el 17 %, que tenía previsto aplicar esta práctica en un futuro no muy lejano.
14. **Exámenes del desempeño institucional.** El 78 % respondió que realizaba exámenes del desempeño institucional con regularidad y con la frecuencia suficiente para poder introducir ajustes y correcciones sobre la marcha durante el año. Ese mismo porcentaje contestó que el personal directivo superior participaba en los exámenes, y el 72 % indicó que estos culminaban con la adopción de alguna decisión.
15. Las respuestas cualitativas a la encuesta destacaron la importancia del apoyo y el sentido de apropiación del personal directivo superior, así como de la gobernanza de los datos y la armonización de la estrategia y los procesos de asignación de recursos.

## **III. La perspectiva de las Naciones Unidas**

### **A. Recapitulación: la comparabilidad de los costos como factor catalizador de la reforma de las Naciones Unidas**

16. El pacto de financiación de 2019, documento fundamental en la reforma de las Naciones Unidas, señalaba que se procuraría dotar de mayor transparencia al enfoque del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUM) en

<sup>3</sup> Véase, en el apéndice IV, la metodología empleada y un análisis detallado de los indicadores de resultados de las IFI.

<sup>4</sup> Véase, en el apéndice VI, la encuesta del FIDA a la red de IFI.

materia de gestión de gastos, comprometiendo a las entidades que formaban parte del GNUD a mejorar la comparabilidad de las clasificaciones y las definiciones de los gastos. Esto haría posible un diálogo mejor fundamentado entre las entidades del GNUD y sus asociados en torno al costo real de la ejecución de los mandatos, programas y proyectos.

17. En la revisión cuatrienal amplia de la política de 2020 se reiteró la petición de los Estados Miembros de que las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo analizaran y estudiaran opciones para armonizar las políticas de recuperación de gastos, basadas en metodologías comunes de clasificación y recuperación de gastos. A este respecto, en esa revisión cuatrienal se observó la buena práctica establecida con la política común de recuperación de gastos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU-Mujeres), y se invitó a los órganos rectores pertinentes a que examinaran propuestas con base empírica para actualizar las políticas de recuperación de gastos de sus respectivas entidades.

## **B. Recapitulación: las clasificaciones armonizadas de los costos permiten realizar comparaciones entre diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo**

18. Para ilustrar la perspectiva de las Naciones Unidas, el FIDA examinó los parámetros de medición y las prácticas de las cuatro organizaciones cuya política común de recuperación de costos se ha considerado buena práctica: el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres. De sus documentos presupuestarios más recientes y disponibles públicamente se desprenden tres conclusiones fundamentales<sup>5</sup>:
  - i) **Las clasificaciones armonizadas de los costos mejoran la transparencia y la comparabilidad.** Aunque la forma con que se aplican las clasificaciones de los costos varía ligeramente de una organización a otra, las categorías y definiciones comunes permiten mejorar la capacidad para comparar las organizaciones de forma más sistemática.
  - ii) **La escala influye en los resultados en materia de eficiencia.** En el PNUD y el UNICEF, la proporción del gasto total bienal correspondiente a las actividades administrativas se situó en torno al 7 % y al 6 %, respectivamente, frente al 14 % y el 13 %, aproximadamente, del UNFPA y de ONU-Mujeres. Esto probablemente se debe al impacto de las economías de escala en las dos organizaciones de mayor tamaño.
  - iii) **El tipo de financiación cuenta.** Con la excepción del UNICEF, la proporción del gasto total bienal correspondiente a las actividades administrativas fue considerablemente mayor en el caso de los recursos ordinarios que en el de los otros recursos. Esto puede deberse al hecho de que los recursos ordinarios suelen utilizarse en las situaciones de mayor fragilidad, lo que tiene como resultado niveles de eficiencia inferiores<sup>6</sup>.

## **C. Actualización: la recuperación de costos como factor catalizador de la colaboración interinstitucional**

19. En el marco de la reforma de las Naciones Unidas promovida por el Grupo de Resultados Estratégicos de Innovaciones Institucionales, se elaboraron cuatro principios básicos para el cálculo de los costos y la fijación de los precios de los servicios: i) recuperación total de costos; ii) recuperación de los costos directos e

<sup>5</sup> Véase el apéndice III, en el que figuran los documentos de referencia.

<sup>6</sup> Véase, en el apéndice II, una comparación de la eficiencia de varios organismos del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

indirectos; iii) divulgación transparente de los costos, y iv) acuerdos de prestación de servicios claros. El FIDA es uno de los signatarios de estos principios, en razón de su participación en la reforma de las Naciones Unidas.

20. El FIDA sigue asimismo de cerca las novedades en la esfera de la recuperación y la clasificación de los costos a través de la Red de Finanzas y Presupuesto de las Naciones Unidas.

## IV. La perspectiva del FIDA

### A. Recapitulación: oportunidades para mejorar la transparencia y la agilidad, y hacer mayor hincapié en los resultados

21. Las evaluaciones independientes y externas contribuyen a mejorar la eficiencia y la eficacia del FIDA. Un examen de los informes de evaluación<sup>7</sup> que se centraban en determinados aspectos de la eficiencia del FIDA arrojó tres conclusiones fundamentales:

- i) **La transparencia de los costos puede mejorarse aún más.** A modo de ejemplo, en la evaluación realizada por Alvarez & Marsal en 2020 se recomienda que el FIDA se centre en incrementar la visibilidad de las importantes iniciativas emprendidas con sus recursos en el marco de los proyectos (gran parte de la cual está “oculta” en los costos administrativos), lo que facilitaría el debate sobre la mejor manera de distribuir estos costos, y se afirma que una mayor visibilidad probablemente también haría que esta base de costos se comprendiera y gestionara mejor, lo que redundaría en beneficio de todas las partes.
- ii) **El vínculo entre los resultados y la utilización de los recursos puede reforzarse.** En la evaluación de la estructura financiera del FIDA realizada en 2018 se recomendó tratar “[l]as contribuciones complementarias y los fondos suplementarios [...] de la misma manera [...]. Ambos instrumentos [debían] estar sujetos a cargos por servicios a fin de cubrir los gastos administrativos conexos...”. La evaluación del FIDA realizada en 2018 por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) determinó que, si bien los sistemas internos eran capaces de realizar un seguimiento de los costos, (desde las actividades hasta los resultados), este avance no se había traducido aún en un proceso continuo de análisis y presentación de informes, y no incluía un presupuesto basado en los resultados: en los principales documentos de presentación de resultados (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)) la asignación o utilización de los recursos o los gastos no se ajustaba a las esferas de resultados.
- iii) **Una gestión más ágil de los recursos destinados a los programas puede ser útil en un entorno en continua evolución.** A modo de ejemplo, la MOPAN, en la evaluación de 2018, señaló que los factores de los que dependían las demoras en los procedimientos seguían suscitando preocupación y que esos problemas se debían a diversas cuestiones (sobre todo externas) relacionadas con los proyectos en todos los países, en particular, los obstáculos administrativos y de procedimiento con que se topaban las actividades fiduciarias en la fase inicial de los proyectos, unos procedimientos de contratación problemáticos, las interferencias políticas, el difícil cumplimiento de la legislación laboral y la situación de fragilidad de algunos Estados.

---

<sup>7</sup> “Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA” (evaluación independiente, 2013), “IFAD’s financial architecture” (evaluación independiente a nivel institucional, 2018), “International Fund for Agricultural Development” (evaluación de la MOPAN, 2018) y “Business Process Re-engineering (BPR) Work Area 2” (informe de Alvarez & Marsal, 2020).

## **B. Actualización: la cartera de proyectos del FIDA crece, al igual que la proporción de esta destinada a situaciones de fragilidad o conflicto**

22. Un examen interno de la cartera de proyectos activos del FIDA entre 2016 y 2020 muestra un crecimiento de aproximadamente el 25 %, es decir, de unos USD 6 000 millones en 2016 a USD 7 500 millones en 2020<sup>8</sup>.
23. Durante el mismo período, el número de proyectos activos disminuyó de 205 a 201. Esto supuso un aumento de su tamaño medio, que pasó de aproximadamente USD 29 millones a USD 37 millones, lo que podría tener como consecuencia una mayor eficiencia a nivel de proyecto.
24. En ese período, la distribución de la cartera de proyectos activos según la clasificación de los países en función de los ingresos se mantuvo estable: en promedio, el 35 % de los proyectos se ejecutó en países de ingreso bajo, el 52 % en países de ingreso mediano bajo y el 13 % en países de ingreso mediano alto.
25. La proporción de proyectos activos realizados en situaciones de fragilidad y/o conflicto casi se duplicó, pues pasó del 16 % en 2016 al 27 % en 2020. Contribuyó considerablemente a este resultado el hecho de que Mozambique (en 2018) y el Níger y Nigeria (en 2020) acabaran clasificados como países en situación de fragilidad o afectados por conflictos.
26. En su documento presupuestario para 2020, el Banco Mundial señalaba que la concesión de mayores volúmenes de préstamos se traduciría en una ampliación de la cartera debido a una proporción creciente de nuevos préstamos en países de ingreso bajo e ingreso mediano bajo, así como en Estados frágiles. Además, esa ampliación traería consigo oportunidades para aumentar el impacto en el desarrollo, pero también comportaría un aumento de los riesgos, la complejidad y las presiones sobre los costos correspondientes, por lo que el Banco estaba ampliando su presencia en los Estados frágiles y pequeños, donde es más complejo y arriesgado ejecutar operaciones. El costo medio de destacar personal en un país frágil, según el Banco Mundial, era aproximadamente un 40 % más alto que en un país no frágil. Una evolución parecida de la situación en el FIDA pone de manifiesto aún más la importancia de mejorar la transparencia y la gestión de los costos.

## **C. Actualización: el incremento moderado de los gastos administrativos del FIDA obedece principalmente a las inversiones en las funciones de movilización de recursos, servicios jurídicos y gestión del riesgo**

27. Un examen interno de los gastos administrativos del FIDA durante el período 2016-2020 revela un crecimiento moderado del 10 %, aproximadamente: de unos USD 135 millones en 2016 a USD 149 millones en 2020.
28. Este aumento puede atribuirse principalmente a las inversiones de la organización en las esferas de la comunicación y las asociaciones, así como en las funciones de servicios jurídicos, gestión del riesgo y finanzas.
29. Con el fin de prepararse para la separación del presupuesto en función de la clasificación de los costos, se realizó un análisis pormenorizado de los gastos administrativos del FIDA en el período 2016-2020. Ese análisis se basó en el marco armonizado de clasificación de costos del PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres. Gracias a un examen funcional de los departamentos y divisiones del

---

<sup>8</sup> Los datos en que se basa el análisis provienen del Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones del FIDA y se han utilizado con anterioridad para elaborar informes anuales. Esos datos reflejan el valor aprobado de los proyectos cuyo estado en el sistema corresponde a "disponible para desembolso" y "entrada en vigor". Para determinar los países en situación de fragilidad o afectados por conflictos se utilizó la clasificación del Banco Mundial, que se aplicó durante el año abarcado por el informe.



FIDA, fue posible determinar las actividades que podían vincularse al marco. A continuación se realizó un análisis fundamentado a nivel de los centros de subcostos, en intervalos del 25 %, para definir qué porcentaje de los gastos históricos podía clasificarse como costos directos y qué porcentaje como costos indirectos.

30. **Los costos directos están vinculados y pueden atribuirse directamente a un programa o proyecto y a los beneficios obtenidos por los beneficiarios de dichos programas y proyectos.** Ejemplos de costos directos son los costos: i) de las misiones y los viajes efectuados específicamente para llevar a cabo o apoyar las actividades del programa o proyecto; ii) del personal y los consultores contratados para el programa o proyecto; iii) de los servicios técnicos o de asesoramiento en materia de políticas (con indicación de todos los costos: costos de personal, proporción del alquiler de oficinas, servicios públicos, comunicaciones, suministros y seguridad de la oficina); iv) de la tramitación de los servicios transaccionales (finanzas, administración, adquisiciones y contrataciones, recursos humanos, logística); v) del equipo, incluido el equipo informático, el mantenimiento, las licencias y el soporte técnico del programa o proyecto, y vi) de los honorarios de auditoría y evaluación del programa o proyecto.
31. **Los costos indirectos no están vinculados directamente ni pueden atribuirse a un programa o proyecto, pero se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización y para el mantenimiento y la mejora de su estructura orgánica.** Ejemplos de costos indirectos son los costos de: i) dirección ejecutiva; ii) movilización de recursos institucionales, relaciones de asociación y actividades de promoción y comunicación; iii) contabilidad y administración financiera institucionales; iv) asistencia jurídica institucional; v) gestión de los recursos humanos del organismo; vi) gestión de la Sede, de las oficinas en los países y de las oficinas regionales, y vii) auditoría interna e investigación en la Sede y en las dependencias.
32. El análisis pormenorizado de los gastos administrativos históricos del FIDA confirmó las conclusiones del análisis realizado para el seminario oficioso celebrado en julio. Alrededor de un tercio de los gastos podía clasificarse como indirectos y aproximadamente dos tercios, como directos.

#### **D. Actualización: el FIDA, con el examen de la eficiencia y el desempeño institucionales, adopta un proceso de gestión basado en buenas prácticas**

33. El FIDA, basándose en análisis financieros, en las encuestas realizadas a las IFI, en consultas internas y en varias normas que prescriben la realización de exámenes de la gestión, como la ISO 9001, revisó a principios del cuarto trimestre de 2021 sus propios indicadores, resultados y metas en la esfera de la eficiencia institucional.
34. Como resultado de este examen, se decidió seguir armonizando el proceso de asignación anual de recursos con el marco de resultados trienal y las metas correspondientes. También se convino en que el FIDA seguiría sopesando si utilizar los acuerdos sobre metas internas y la armonización de los objetivos de desempeño profesional de los directivos pertinentes.

#### **V. El camino a seguir: basarse en lo que ya existe y en las buenas prácticas**

35. La mejora de la gestión de la eficiencia y los recursos consiste en optimizar el uso de los recursos gracias a una comprensión más profunda de los costos y de las actividades que los generan. El enfoque propuesto representa un cambio en la forma en que el FIDA examina y gestiona su modelo operacional, basándose en la mejora de los procesos de información y gestión.

36. La aplicación de esta propuesta en tres etapas no es una nueva iniciativa de mejoramiento, sino un proceso continuo para poner en práctica la estrategia con recursos limitados. El nuevo enfoque debería ayudar a atribuir más importancia al modo en que se usan los recursos de la organización y a acelerar la puesta en práctica de las iniciativas en curso.
37. Para no aumentar las tareas administrativas ni crear una situación en la que el costo de las nuevas iniciativas supere los beneficios obtenidos, se aplicarán los principios siguientes:
  - **utilizar la información existente proveniente de los sistemas institucionales**, perfeccionando y mejorando, de ser preciso, su contenido y calidad;
  - **reducir la complejidad y la fragmentación**, hallando un equilibrio entre la necesidad de información pormenorizada y el tiempo y el esfuerzo necesarios para generarla, y
  - **automatizar** la generación y extracción de datos para la elaboración de informes, e **integrar** ambas tareas en las herramientas y procesos institucionales vigentes.

#### **A. Aumentar la transparencia y la agilidad**

38. Se propone que a partir de 2023 el FIDA modifique el formato en que presenta su presupuesto en respuesta a la solicitud de elaborar un presupuesto ordinario que comprenda los costos indirectos anuales previstos y los costos directos anuales previstos. Este cambio no hará necesario modificar el Reglamento Financiero del FIDA.
39. También se propone que el documento presupuestario sea más conciso y esté más vinculado al Marco de Gestión de los Resultados y a los resultados de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), de los que se da cuenta en el RIDE y en el Informe Anual<sup>9</sup>.
40. A nivel interno, el FIDA perfeccionará su proceso de planificación y asignación de recursos, tomando como base el marco de clasificación de costos y de acuerdo con las buenas prácticas, para reflejar la distinción entre recursos destinados a costos directos y recursos para costos indirectos. De esta forma el proceso establecerá los grupos iniciales de costos directos, que pueden atribuirse a los proyectos.
41. El FIDA seguirá dando cuenta de los gastos efectivos en el Informe Anual.

#### **B. Aumentar la concentración en los resultados**

42. En razón de los grupos de costos resultantes del proceso de planificación y asignación de recursos, el FIDA atribuirá los costos directos a los proyectos según corresponda, utilizando los factores de costo que haya determinado.
43. Para utilizar la información proveniente de los sistemas institucionales, el FIDA procurará determinar los factores de costo basándose en los datos disponibles en los sistemas y, con el fin de reducir la complejidad y la fragmentación, se basará en los costos estándar y medios para atribuir los costos directos a los proyectos.
44. En octubre se celebró un seminario interfuncional para estudiar las opciones de aplicación, las modificaciones que tal vez habría que introducir en las políticas y los procedimientos, la planificación de los recursos institucionales y las necesidades de recursos conexas. Para determinar mejor las opciones de aplicación, el FIDA consultará a organizaciones que tengan experiencia en la implementación de soluciones semejantes utilizando PeopleSoft, el sistema de planificación de recursos del FIDA.

---

<sup>9</sup> Véase el apéndice V para un esquema indicativo del formato revisado del presupuesto.

### **C. Mejorar la gestión de la eficiencia**

45. El FIDA, basándose en las enseñanzas extraídas del primer examen de las prácticas y parámetros de medición de la eficiencia, irá mejorando el proceso con los exámenes sucesivos para adaptarlo a las necesidades de la Dirección y al carácter híbrido del modelo operacional.
46. Se prevé que el examen de la eficiencia y el desempeño institucionales contribuya a mejorar las capacidades de la organización tanto para medir como para gestionar la eficiencia y los resultados, lo que a su vez facilitará el proceso de planificación anual.
47. Para mejorar la gestión de la eficiencia y los recursos, la metodología empleada reviste una importancia crucial. Por consiguiente, el FIDA seguirá consultando a las instituciones homólogas y a otras partes interesadas para estudiar las mejores prácticas de gestión de la eficiencia y el desempeño institucionales.

## MDBs efficiency comparison

### *Efficiency at the World Bank*

The World Bank FY20 budget document lists the following performance indicators:

Performance indicator	Reported performance
<b>Bank Budget to Lending Volume Ratio</b> [Total Administrative Budget (BB) per US\$ billion of loans approved (US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 74 in FY03 to 46 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 111 to 56. The aggregate trend is from 88 to 51
<b>Bank Budget to Portfolio Volume Ratio</b> [Total Administrative Budget (BB) per US\$ billion portfolio under supervision (US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 14 in FY03 to 10 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 24 to 11. The aggregate trend is from 17 to 10.
<b>Bank Budget per Project Approved Ratio</b> [Total Administrative Budget (BB) per lending project approved (FY19 US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 12 in FY03 to 8 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 9 to 5. The aggregate trend is from 10 to 6
<b>Bank Budget per Project Supervision Ratio</b> [Total Administrative Budget (BB) per project under supervision (FY19 US\$ million)]	The document reflects an increase for IBRD from 1.6 in FY03 to 2.0 in FY20. IDA shows a trend of moderate decrease for the corresponding period from 1.4 to 1.3. The aggregate trend is from 1.5 to 1.6

### *Efficiency at ADB*

ADB's Corporate Results Framework, 2019–2024 lists the following indicators under the heading "ADB's Organizational Effectiveness" and sub-heading "Organizational Systems and Processes (organizational systems and processes improved)":

Performance indicator	Reported performance
<b>Quality of budget management (%)</b> , [unutilized budget at the end of the year]	The 2018 baseline is 5.4 and 2024 target is 5.0 or less
<b>Procurement contract transactions of \$10 million or more with processing time of 40 days or less (%) (sovereign)</b>	The 2017-2018 baseline is 67 and 2024 target is 80
<b>Representation of women in the international staff category (%)</b>	The 2018 baseline is 36.3 and 2024 target is 40.0
<b>Projects or transactions with sovereign–nonsovereign collaboration (number, cumulative) (sovereign and nonsovereign).</b>	The 2016-2018 baseline is 2 and 2024 target 18

The BUDGET OF THE ASIAN DEVELOPMENT BANK FOR 2020 identifies the following indicator for budget management:

Performance indicator	Reported performance
<b>ADB Efficiency Compared with Other Institutions</b> [Ratio of	The document reflects a trend of performance of ADB from app. 5.5% in 2010 to app. 5.0% in 2018

Administrative Costs to 2-Year Average Disbursements]	
<b>Further tracking indicators listed in the budget document</b>	
<b>(i) share of operational expenses for direct operations support</b>	The document reflects a trend of increase from 81.2% in 2014 to a forecast 84.2% in 2019
<b>(ii) internal administrative expenses (IAE) per \$1 million disbursement</b>	The document reflects a trend of decrease from 59.9 in 2014 to a forecast 46.7 in 2019
<b>(iii) IAE per project approved</b>	The document reflects a slight increase from 4,191 in 2014 to a forecast 4,296 in 2019
<b>(iv) IAE per project under administration</b>	The document reflects an increase from 683 in 2014 to a forecast 743 in 2019

*Efficiency at AfDB*

The 2020 – 2022 Work programme and Budget Document lists the following measures in the Bank Group Institutional KPIs 2020-2022, under the heading Budget, Income & Expenditure:

<b>Performance indicator</b>	<b>Reported performance</b>
<b>Administrative Budget Implementation Rate (%)</b>	The document reflects a trend from 96 in 2016 to 96 in 2018. The target for 2022 is 98
<b>Capital Budget Implementation Rate (%)</b>	The document reflects a trend from 67 in 2016 to 64 in 2018. The target for 2022 is 65.
<b>Proportion of capital projects exceeding 3 years (%)</b>	The document reflects a trend from 67 in 2016 to 49 in 2018. The target for 2022 is 55
<b>Proportion of Operations Expenses (%)</b>	The document reflects a trend from 44 in 2016 to 60 in 2018. The target for 2022 is 60
<b>Cost to Income ratio ADB Only (%)</b>	The document reflects a trend from 34.51 in 2016 to 45.52 in 2018. The target for 2022 is 47
<b>Loan to Income ratio – Public Sector (%)</b>	The document reflects a trend from 71 in 2016 to 81 in 2018. The target for 2022 is equal to- or more than 100
<b>Loan to Income ratio – Public Sector (%)</b>	The document reflects a trend from 71 in 2016 to 81 in 2018. The target for 2022 is equal to- or more than 100
<b>Total Bank net income before distribution (UA millions)</b>	The document reflects a trend from 120.07 in 2016 to 129 in 2018. The target for 2022 is 228
<b>Total Bank net income before distribution (UA millions)</b>	The document reflects a trend from 120.07 in 2016 to 129 in 2018. The target for 2022 is 228
<b>Administrative costs per UA 1 million disbursed (UA millions)</b>	The document reflects a trend from 72 in 2016 to 90 in 2018. The target for 2022 is less than 90

## UNDS efficiency comparison

### Budget expenditure in USD millions

Cost-classification category	UNDP, 2018-2019 actual (1)			UNICEF, 2018-2021 revised (4)		
	Regular resources (2)	Other Resources (3)	Total	Regular resources	Other Resources (5)	Total
Development activities	857.3	8 459.7	<b>9 317.0</b>	4 573.4	18 426.6	<b>23 000.0</b>
UN Development coordination activities	99.5		<b>99.5</b>	35.1	23.0	<b>58.1</b>
Management activities	303.5	427.0	<b>730.5</b>	376.1	1 250.8	<b>1 626.9</b>
Special purpose activities	22.9	104.8	<b>127.7</b>	975.9	255.5	<b>1 231.4</b>
Posts to be transferred to UN regular budget			-			-
<b>Total expenditure</b>	<b>1 283.2</b>	<b>8 991.5</b>	<b>10 274.7</b>	<b>5 960.5</b>	<b>19 955.9</b>	<b>25 916.4</b>
<i>Example efficiency ratio 1: Management activities/Total expenditure</i>	23.65%	4.75%	<b>7.11%</b>	6.31%	6.27%	<b>6.28%</b>
<i>Example efficiency ratio 2: Development activities/Total expenditure</i>	66.81%	94.09%	<b>90.68%</b>	76.73%	92.34%	<b>88.75%</b>

Cost-classification category	UNFPA, 2018-2021 midterm review (6)			UN WOMEN, 2018-2019 estimates (7)		
	Regular resources	Other Resources (5)	Total	Regular resources	Other Resources (5)	Total
Development activities	1 064.5	2 357.2	<b>3 421.7</b>	274.4	519.9	<b>794.3</b>
UN Development coordination activities	16.3		<b>16.3</b>	27.2		<b>27.2</b>
Management activities	384.3	169.2	<b>553.5</b>	96.4	25.1	<b>121.5</b>
Special purpose activities	20.0		<b>20.0</b>	3.0		<b>3.0</b>
Posts to be transferred to UN regular budget			-	2.0		<b>2.0</b>
<b>Total expenditure</b>	<b>1 485.1</b>	<b>2 526.4</b>	<b>4 011.5</b>	<b>403.0</b>	<b>545.0</b>	<b>948.0</b>
<i>Example efficiency ratio 1: Management activities/Total expenditure</i>	25.88%	6.70%	<b>13.80%</b>	23.92%	4.61%	<b>12.82%</b>
<i>Example efficiency ratio 2: Development activities/Total expenditure</i>	71.68%	93.30%	<b>85.30%</b>	68.09%	95.39%	<b>83.79%</b>

(1) Midterm review of the integrated resources plan and integrated budget, 2018-2021, (Annexes to DP/2020/09)

(2) Regular resources: Regular resources + Regular (other income utilization resources)

(3) Other resources: Bilateral + multilateral partner resources + Government cost sharing + Cost recovery

(4) Report on the midterm review of the UNICEF integrated budget, 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5)□

(5) Other resources: Programmes + Cost recovery

(6) UNITED NATIONS POPULATION FUND Midterm review of the UNFPA integrated budget, 2018-2021 (DP/FPA/2020/5)□

(7) Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018-2019 (UNW/2017/7)□

## Reference documents

### A. Context and reform

[GA resolution on the Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development \(Addis Ababa Action Agenda\) \(A/RES/69/313\)](#)

[Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: our promise for dignity, prosperity and peace on a healthy planet](#)

[Funding Compact](#)

[Financing for sustainable development, Note by the Secretary-General \(E/FFDF/2020/2\)](#)

[OECD Multilateral Development Finance 2020](#)

[Quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system](#)

[Joint comprehensive proposal on the cost-recovery policy \(DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1\)](#)

### B. IFI budget documents

[FY20 World Bank Budget](#)

[BUDGET OF THE ASIAN DEVELOPMENT BANK FOR 2020](#)

[ADB Corporate Results Framework, 2019–2024](#)

[2020 – 2022 Work programme and Budget Document \(AfDB\)](#)

### C. UNDS organization budget documents

[Midterm review of the UNFPA integrated budget, 2018-2021](#)

[Midterm review of the UNICEF integrated budget, 2018–2021](#)

[Midterm review of the integrated resources plan and integrated budget, 2018-2021 \(UNDP\)](#)

[Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018-2019](#)

### D. IFAD documents

[IFAD's 2021 results-based programme of work and regular and capital budgets, the IOE results-based work programme and budget for 2021 and indicative plan for 2022-2023, and the HIPC and PBAS progress reports](#)

## Methodology and detailed analysis of IFI performance indicators

### Background

In March 2021, the New Development Bank (NDB) initiated a survey to learn about the budgeting process and use of budget performance indicators at members of the IFI Planning, Budgeting and Performance Management Network, which is an instrument for collaboration among International Financial Institutions (IFIs). The survey consisted of two parts: 1) an online survey and 2) an Excel spreadsheet where respondents were requested to enter i) budget performance indicator, ii) method of calculation and iii) benchmark and/or target.

Out of 23 respondents, NDB received responses from all on the online survey and 21 responses with a total of 95 entries for budget performance indicators. Summary and detailed responses were shared within the network.

The 21 respondents were AfDB, AIIB, AsDB, BSTD, CAF, CDB, CEB, EBRD, EIB, ESM, IADB, IDBI, IFAD, IFC, IMF, ISDB, NDB, NIB, OECD, OPEC and WB.

### Performance indicator classification methodology

To enable comparison, IFAD has classified the budget performance indicators based on an assessment of their main thrust, informed by the performance indicator name and calculation method. Each budget performance indicator was assigned to a main category which represents its focus area, and a sub-category to provide further detail.

### Performance indicator analysis

The below tables provide a detailed overview of the number of performance indicators by main categories and sub-categories. Two performance indicators were not classified.

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Admin expense	The main thrust refers to measurement of aspects of administrative expense.	Assets	Refers to administrative expense in relation to assets.	1
		Cost-recovery	Refers to organizations' ability to cover administrative expenses from various sources of revenue. The term cost-recovery is frequently used in the UN. At IFIs, cost-to-revenue is a frequently used term. In substance, there is significant overlap between cost-recovery and cost-to-revenue. Several of the budget performance indicators assigned to this category referred to cost-to-revenue. The term cost-recovery was chosen to limit terminology to one	16



			category and because the descriptions in the method of calculation made reference to administrative expense.	
		External funds	Refers to administrative expense in relation to external funds.	1
		Portfolio	Refers to administrative expense in relation to loans, grants and projects; individual or portfolio; approved, active or disbursed; annual or year-to-date.	22

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Budget utilization	The main thrust refers to measurement of organizations' implementation of budgets, frequently by comparing budgeted to actual expenses.	Annual budget	Refers to utilization of annual budgets, mainly administrative.	9
		Capital budget	Refers to utilization of capital budgets, which may be multiyear.	2

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Financial position	The main thrust refers to measurement of financial position, based in part or fully on information in organizations' balance sheets.	Capital resources	Refers to capital resources and in relation to capital requirements and capital resources in relation to assets.	2
		Leverage	Refers to assets in relation to debt and equity.	2
		NPL	Refers to non-performing loans in relation to total outstanding loans.	1

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Financial return	The main thrust refers to measurement of financial returns, based in part or fully on information in organizations' income statements.	Revenue margin	Refers to revenue in relation to net income and operating income.	2
		ROA	Refers to return on assets.	2
		ROC	Refers to return on capital.	1
		ROE	Refers to return on equity.	2

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Organization & process	The main thrust refers to measurement of costs or process metrics associated with specific parts, functions, locations or processes of an organization	Assets	Refers to replacement and costs assets.	1
		Buildings & facilities	Refers to costs of building, facilities and at times utilities.	3
		Corporate services	Refers to costs of corporate services.	1
		Country & global engagements	Refers to costs of engagements at various levels of the organization.	2
		General savings	Refers to cost savings and avoidance from economies of scale and various cost optimization initiatives.	1
		IT	Refers to costs of information technology.	2
		Operations	Refers to budgets and cost of operations in relation to total budgets and costs.	3
		Procurement	Refers to cost avoidance from procurement.	1
		Project management	Refers to costs and processes associated with aspects of project management.	2
		Staff	Refers to budgets, costs, processes and productivity associated with staff.	8
		Travel	Refers to costs associated with travel.	2
		Treasury	Refers to return from treasury investments.	1
		Voluntary contributions	Refers to voluntary contributions, accepted and received.	3

## Indicative outline for revised budget format

Current format	Revised format
<p><b>Part one – IFAD’s results-based programme of work and regular, capital and special expenditure budgets</b></p> <p><b>I. Context</b></p> <p>Global topics that impact IFAD at large</p> <p><b>II. Current perspective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Update on programme of loans and grants</li> <li>B) Prior year and current year net regular budget usage</li> <li>C) Prior year carry-forward allocation</li> </ul> <p><b>III. Gender sensitivity of IFAD’s loans and regular budget</b></p> <p><b>IV. Budget year programme of work</b></p> <p><b>V. Budget year net regular budget</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Introduction</li> <li>B) Budget process</li> <li>C) Assumptions</li> <li>D) Proposed staffing level</li> <li>E) Cost drivers</li> <li>F) Net regular budget proposal</li> <li>G) Gross budget proposal</li> <li>H) Efficiency ratios</li> </ul> <p><b>VI. Capital budget for budget year</b></p>	<p><b>Part one – IFAD’s results-based programme of work and regular capital and special expenditure budgets</b></p> <p><b>I. Context</b></p> <p>Global topics that impact IFAD at large</p> <p><b>II. Current perspective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Update on programme of loans and grants with link to Results Management Framework (RMF)</li> <li>B) Prior year and current year net regular budget usage: management resources to cover indirect costs and programmatic resources to cover direct costs</li> <li>C) C. Prior year carry-forward allocation</li> </ul> <p><b>III. Budget year programme of work</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Planned outputs in relation to RMF targets</li> <li>B) Strategic Priorities</li> </ul> <p><b>IV. Budget year net regular budget</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Budget process and assumptions</li> <li>B) Cost drivers and proposed staffing level</li> <li>C) Net regular budget proposals: management resources to cover indirect costs and programmatic resources to cover direct costs</li> <li>D) Gross budget proposal</li> <li>E) Annual targets and resourcing</li> </ul> <p><b>V. Capital budget for budget year</b></p>

## IFAD survey to IFI network

To learn more about corporate performance and efficiency management, IFAD launched a survey to the IFI Network in September, 2021. The below is copy of the survey.

### Intro

IFAD is in the process of establishing a quarterly efficiency and performance review. As a follow-up to the New Development Bank (NDB) survey on budget performance indicators, IFAD would like to ask members of the Network about organizational efficiency and performance management practices. The survey should take approximately 10 minutes to complete and responses will be shared in aggregate and detailed format with the Network.

### Questions

#### 1) Organizational performance, direction, alignment, responsibilities and accountabilities

A focused set of KPIs can be useful to drive organizational efficiency and performance. They can also help drive organizational direction, alignment and clarify responsibilities and accountabilities. To achieve this effect, an organization's KPIs and targets (individually or collectively) should be:

- Aligned to the organization's strategy (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Reflect the organization's business model (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Cascaded across relevant parts of the organization (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Reflected in relevant Senior Managers' individual performance objectives (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Used in internal target agreements (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Other – please specify: (text box)

#### 2) Corporate performance and efficiency reviews

Corporate reviews of efficiency and performance is good practice to monitor implementation of strategy and make adjustments. For corporate efficiency and performance reviews to be effective, they should:

- Be conducted on a regular basis with sufficient frequency to enable adjustments and course corrections during the year (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Include the participation of Senior Management (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to*

- implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”)*
- Include the participation of Managers representing both the organization’s lead- and support functions (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
  - Be informed by both actual and projected performance on relevant KPIs (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
  - Result in decision-making (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
  - Have a follow-up mechanism to ensure implementation of decisions (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
  - Other – please specify: *(text box)*

### **3) Reporting and communication**

To ensure transparency and that relevant stakeholders are up-to-date, it is important that performance on KPIs is communicated beyond the organization’s management team. To enhance transparency and communication, performance on KPIs should be:

- Communicated to organization internal stakeholders, e.g. through performance messages, newsletters, team meetings, town hall meetings and internally available dashboards (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
- Communicated to organization external stakeholders, e.g. through annual reports, bilateral consultations or externally available dashboards (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
- Based on data in corporate systems and, in the case of dashboards, updated on a daily basis (*“Agree but my organization has not [yet] implemented this practice”, “Agree and my organization plans to implement this practice in the near future”, “Agree and my organization has implemented this practice”, “Do not agree”*)
- Other – please specify: *(text box)*

### **4) Organizational efficiency and performance management good practice examples**

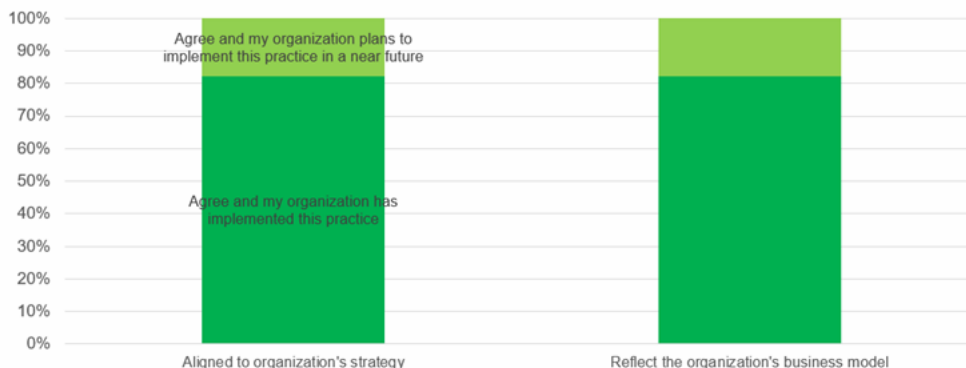
With regards to good practice examples of organizational efficiency and performance management:

- Please share any good practice or tips from your organization which you think could be useful to other members of the Network (*Response option: Free text entry box*)
- Please share any challenges your organization has faced or areas where you would like to learn more about practices at other members of the Network (*Response option: Free text entry box*)

Key findings of the survey were used to inform management decisions on how to enhance IFAD’s practices for efficiency and corporate performance management:

## IFIs ALIGN PERFORMANCE INDICATORS TO STRATEGY AND ENSURE THEY REFLECT THE BUSINESS MODEL

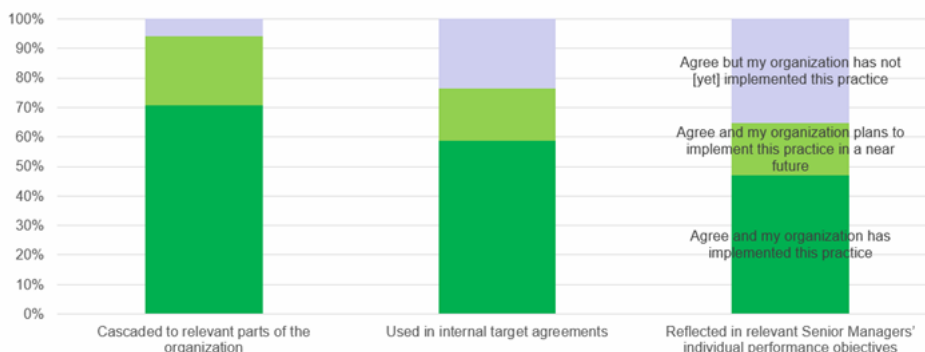
Responses to survey statement: “To drive organizational efficiency and performance, indicators and targets should be:”



\* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.

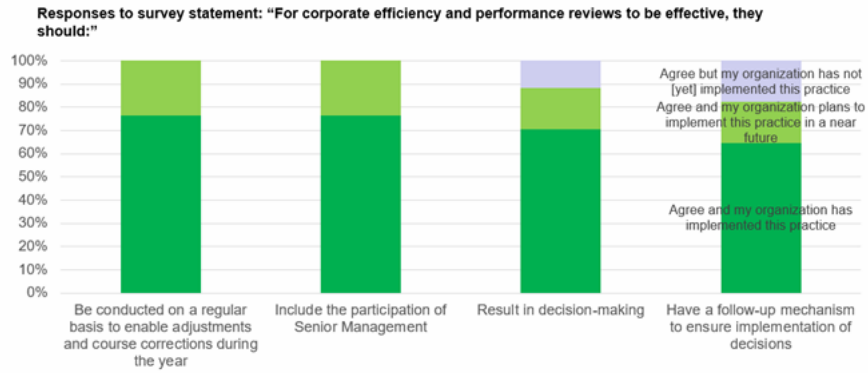
## IFIs CASCADE INDICATORS AND TARGETS TO DRIVE ORGANIZATIONAL ALIGNMENT

Responses to survey statement: “To help help drive organizational direction, alignment and clarify responsibilities and accountabilities, indicators and targets should be:”



\* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.

## IFIs REVIEW EFFICIENCY AND PERFORMANCE ON A REGULAR BASIS IN ORDER TO INFORM DECISION-MAKING



\* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.