

a

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 80º período de sesiones

Roma, 17 y 18 de diciembre de 2003

**PLAN DETALLADO PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RESULTADOS
APLICABLE A LOS PROGRAMAS RESPALDADOS POR EL FIDA EN LOS PAÍSES**

PLAN DETALLADO PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RESULTADOS APLICABLE A LOS PROGRAMAS RESPALDADOS POR EL FIDA EN LOS PAÍSES

I. INTRODUCCIÓN

1. El Consejo de Gobernadores, en su 26º período de sesiones celebrado en febrero de 2003, solicitó al Fondo que estableciera un sistema global de medición y presentación de informes sobre los resultados y el impacto de los programas respaldados por el FIDA en los países, como parte de un sistema de gestión de los resultados descrito en la sección VI del documento GC 26/L.4¹. Esta solicitud se basaba en las recomendaciones correspondientes formuladas en el Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002), en las que se hacía hincapié en una serie de aspectos interconectados que necesitaban mejorarse, entre otros los relativos a la evaluación del impacto y al aprendizaje basado en la ejecución de los proyectos.

2. En consecuencia, la administración del FIDA comenzó a elaborar un plan detallado para un sistema de gestión de los resultados, aplicable tanto a los proyectos nuevos como a los existentes, a fin de presentarlo a la aprobación de la Junta Ejecutiva, a más tardar en **diciembre de 2003**. En el plan detallado se incluyen indicadores comunes, puntos de referencia y categorías para la consolidación de datos, junto con los calendarios y las etapas fundamentales de su aplicación. Los indicadores comunes, que se introducirán para los nuevos proyectos a partir de 2004, estarán en pleno funcionamiento para el período de reposición comprendido entre 2004 y 2006. Al mismo tiempo, habrá que reforzar a corto plazo el seguimiento de los proyectos en curso mediante un aprovechamiento más sistemático de la información suministrada en los informes sobre la marcha y supervisión de los proyectos y, a plazo medio, mediante la introducción de un conjunto mínimo de indicadores comunes para utilizarlos en los sistemas de seguimiento y de presentación de informes de los proyectos aprobados antes de 2004. En **septiembre de 2004** se presentará a la Junta Ejecutiva en su 82º período de sesiones una nota informativa sobre los progresos hechos y las dificultades surgidas durante el desarrollo, el establecimiento y la aplicación del sistema. En **abril de 2005** se presentará al examen de la Junta Ejecutiva, en su 84º período de sesiones, el primer informe sobre la situación de la cartera de proyectos, que contendrá datos consolidados sobre los resultados conseguidos cada año, desglosados según las principales categorías de proyectos. A partir de esa fecha, dicho informe comprenderá asimismo una breve exposición de los progresos realizados y los obstáculos hallados en la aplicación del sistema.

3. El presente documento constituye la entrega de diciembre de 2003, la primera de una serie de etapas². Si bien la iniciativa se adoptó formalmente en el contexto de las negociaciones sobre la Sexta Reposición, cabe señalar que el enfoque y el sistema tendrán como fin generar beneficios, al margen de las necesidades de información de los donantes del FIDA, y lograr una mejor administración de los proyectos y un mayor impacto.

¹ “Dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza: Informe de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA (2004-2006).”

² En el documento se informa sobre los resultados de tres talleres (29 de julio, 29 de septiembre y 14 y 15 de octubre de 2003) que movilizaron a un total de 38 funcionarios del FIDA con diversas funciones y distinta intensidad. Se agradece la asistencia financiera facilitada por el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) en forma de fondos suplementarios para financiar los talleres y para una ulterior planificación de la ejecución.

II. MARCO CONCEPTUAL: UN SISTEMA INTEGRADOR DE GESTIÓN DE LOS RESULTADOS

4. Muchas partes interesadas intervienen en la medición y presentación de informes sobre los resultados y el impacto a los efectos de una mejor gestión de los resultados. **La población rural pobre** pide que se le permita participar en la fijación y consecución de objetivos, el seguimiento de los resultados y la mejora de la ejecución. Desean ver una mejora de sus medios de subsistencia y quieren asegurarse beneficios participando en los programas de desarrollo. **Los directores de proyectos y los proveedores de servicios** dependen de los sistemas de gestión de los resultados para planificar sus programas y la prestación de servicios, hacer un seguimiento de los progresos y mejorar los servicios y el desempeño general. **Los encargados de formular políticas** disponen de la información necesaria para estructurar un marco normativo cuando conocen los resultados y el impacto de las actividades de desarrollo en curso. **Los gobiernos prestatarios** toman decisiones mejor fundamentadas sobre el diseño de los programas, las necesidades de préstamos y la administración de las adquisiciones y desembolsos cuando los resultados y el impacto están bien documentados. **Las instituciones de financiación del desarrollo** como el FIDA dependen de la información sobre los resultados y el impacto para planificar sus programas y potenciar la eficacia de la asistencia oficial para el desarrollo. El intercambio de dicha información sobre los resultados y el impacto también facilita la creación de asociaciones y apoya las funciones catalíticas y la movilización. Y los **donantes a esas instituciones de financiación** determinan si el dinero de los contribuyentes se está utilizando eficazmente y si necesitan prestar más apoyo, basándose en la información disponible sobre los resultados y el impacto.

5. Las diversas partes interesadas que intervienen en la gestión de los resultados necesitan diferentes tipos de información. Los directores de proyectos, los participantes y los gobiernos son los que necesitan más información sobre el desempeño y, en lo que se refiere a los instrumentos cotidianos de gestión, les hace falta un conjunto de indicadores de los resultados y el impacto del mayor alcance y detalle posibles. Sin embargo, este tipo de información suele centrarse en proyectos y objetivos concretos. Las instituciones externas de financiación del desarrollo necesitan que esa información sea más específica, para poder hacer un seguimiento del desempeño en el contexto de toda la cartera de proyectos en el país, y aprender, mejorar, repetir y ampliar sus actividades. En este caso, la información se centra en el programa en el país y guarda relación con los objetivos estratégicos de la organización de que se trate: en el caso del FIDA, con los objetivos del Marco Estratégico. En el caso de los donantes, la información que necesitan es la parte aún más específica que vincula el desempeño y los objetivos estratégicos de las instituciones de financiación del desarrollo con las metas más amplias de dichos donantes, entre las que los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) ocupan un lugar preeminente.

6. Las partes interesadas también gestionan diversos procesos por medio de metodologías especialmente concebidas a tal efecto. El director del proyecto adopta instrumentos de gestión en apoyo de la planificación y la ejecución. La institución de financiación del desarrollo adopta métodos para el diseño, la supervisión, el seguimiento de la ejecución, el examen y la evaluación de los proyectos. Es esencial que estos diferentes procesos y metodologías, con miras a lograr unos resultados y un impacto convenidos, sean coherentes en aras de la eficacia, de una buena gestión de los resultados y de una medición e información coherentes del impacto.

7. Para poder establecer un sistema útil de medición e información sobre los resultados y el impacto de los programas respaldados por el FIDA en los países, su diseño debe cumplir una serie de condiciones:

- a) Todas las partes interesadas deben participar, y es preciso facilitarles específicamente la información que necesitan sobre los resultados y el impacto. Es fundamental que la iniciativa se sienta como algo propio a todos los niveles, especialmente en los países.
- b) La cadena de información sobre los resultados y el impacto debe empezar donde se planifican y posteriormente se alcanzan los resultados apetecidos. Todo sistema válido de gestión de los resultados debe comenzar a nivel de los proyectos. La población rural pobre y los directores de los proyectos hacen suyos los resultados: eso es lo fundamental. La fuerza de la pirámide de la información depende de la solidez de su base. Si el sistema de medición e información no genera mayores beneficios sobre el terreno para la población rural pobre y una mejor administración del proyecto, no se habrá alcanzado uno de los objetivos fundamentales de la presente iniciativa.
- c) Los diferentes procesos y metodologías adoptados por las partes interesadas a menudo arrojan datos discrepantes acerca de los resultados y el impacto de los proyectos. Si hay acuerdo en cuanto a los resultados y el impacto entre todos los interesados, entonces los diferentes procesos y metodologías darán, de forma transparente, informes convergentes sobre los resultados, entre otras cosas porque estas metodologías pueden combinarse entre sí. Con esos objetivos acordados, la administración del proyecto podrá presentar mejores informes sobre la marcha de éste, lo que a su vez facilitará la supervisión, mejorará la evaluación, y hará que los costos de los diferentes procesos sean más razonables. Si todos los interesados en un determinado proyecto, especialmente los donantes externos, se ponen de acuerdo sobre los resultados deseados, adoptan indicadores comunes de los resultados y el impacto, y aceptan la misma información al respecto, se habrá conseguido una gran parte de los objetivos de armonización de los donantes, según lo convenido en Roma en 2002. Se habrá mejorado el impacto y se habrán reducido los costos de transacción de la ayuda.
- d) Los resultados y el impacto de los programas en los países no deberían relacionarse *solamente* con la reducción directa de la pobreza de la población rural: los resultados y el impacto de los programas en las instituciones (organizaciones y políticas), en lo que se refiere a una mayor integración de la población rural pobre, también deben tenerse en cuenta en la gestión de los resultados del FIDA.
- e) Por último, la medición e información de los resultados y el impacto será de escasa o nula utilidad si no forma parte de un sistema general de gestión de los resultados. El FIDA tiene que planificar los resultados (junto con sus asociados, especialmente en el plano nacional), alcanzarlos, medirlos y presentar informes sobre ellos, así como utilizarlos para mejorar el desempeño. Por consiguiente, se necesita un sistema integrado de gestión de los resultados que entraña la negociación de un acuerdo acerca de los resultados y el impacto, así como la planificación y ejecución de los proyectos, la presentación de informes sobre la marcha de éstos, la supervisión y el apoyo a la ejecución y evaluación. En el FIDA se está haciendo mucho en lo tocante a la gestión de los resultados y la presentación de informes al respecto, pero esa labor tendrá que: sistematizarse (hacerse extensiva a todos los proyectos); reforzarse (calidad previsible); ponderarse y ponerse en práctica (integrarse en las necesidades operativas básicas del Fondo, en aras de una mayor eficacia); armonizarse (para la compatibilidad de metodologías y la comparación de resultados); y generalizarse e integrarse (durante todo el ciclo de los proyectos, de forma continua). Después, deben difundirse los conocimientos resultantes.

8. El nuevo sistema integrado de gestión de los resultados del FIDA tiene una serie de elementos diversos que se complementan entre sí, de la siguiente manera:

- a) **La gestión *ex ante* de los resultados** (fase de preparación del programa en el país) se asegura de tres maneras. El nuevo proceso de planificación estratégica y asignación de recursos vincula la utilización de los recursos del FIDA a una jerarquía convenida de objetivos y prioridades institucionales para la organización, y establece una relación entre los recursos y los resultados³. El sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) asigna recursos a los programas en los países sobre la base de una evaluación de la probabilidad de que la financiación aportada provoque efectivamente una reducción sostenible de la pobreza rural partiendo de criterios referentes al marco normativo y al régimen de gobierno a nivel general, sectorial e intermedio, y a la magnitud y gravedad de la pobreza. Por otra parte, la participación del FIDA en foros internacionales que estudian las políticas para la reducción de la pobreza rural da una dimensión mundial a la gestión *ex ante* de los resultados para orientar las políticas a favor de los pobres. Esto redundará en beneficio de los resultados de los programas en los países.
- b) **La gestión en tiempo real de los resultados** se realiza a lo largo de todo el proceso de elaboración de la estrategia para el país, en el apoyo, la supervisión y el seguimiento de la formulación y la ejecución del proyecto, y en los exámenes del proyecto y de la cartera de proyectos de un país. Estos procesos, que son “internos” del FIDA, se entrelazan con procesos externos de gestión de los resultados, los cuales comprenden la planificación de la ejecución, la ejecución para alcanzar resultados, y la presentación de informes sobre la marcha de los proyectos y sobre su terminación. Estos procesos dan importancia prioritaria a la eficacia y a la **rendición de cuentas** sobre los resultados. El Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP), los informes sobre la situación de los proyectos y las hojas sobre la situación de la cartera de proyectos de un país constituyen los instrumentos de apoyo del sistema de información de gestión. El informe anual sobre el estado de la cartera de proyectos constituye el instrumento de difusión correspondiente.
- c) **La gestión *ex post* de los resultados** se lleva a cabo mediante la evaluación independiente del impacto (las evaluaciones intermedia, terminal y de la cartera de proyectos de un país). Aunque estos procesos suelen ser externos y *ex post*, dan preferencia al **aprendizaje institucional**, en beneficio del desempeño y los resultados futuros. La gestión de los conocimientos efectuada en grupos temáticos y otros foros institucionales con el fin de intercambiar conocimientos y enseñanzas también forma parte de la gestión *ex post* de los resultados. El informe anual sobre el impacto y la eficacia del FIDA, preparado por la Oficina de Evaluación, constituye el instrumento de difusión correspondiente.

9. Si bien la gestión de los resultados es un proceso integrado, el presente documento se centra en la parte relativa a la **gestión en tiempo real de los resultados** (véase el párrafo 8 b)). Otras actividades y documentos relativos a la formulación de políticas operacionales se ocupan de las demás partes.

³ Véase el programa de labores y presupuesto administrativo para 2004 del FIDA y su Oficina de Evaluación.

III. SISTEMA DE INDICADORES DE LOS RESULTADOS Y DEL IMPACTO

10. Ante todo, la gestión de los resultados (incluida la medición e información de los resultados y el impacto) exige que haya un acuerdo sobre un sistema coherente de conceptos, definiciones e indicadores de los resultados y del impacto pertinentes.

11. **¿Qué son los “resultados” y qué es el “impacto”?** El presente documento no pretende elaborar una nueva definición de los resultados y el impacto: en el mercado existen muchas definiciones. En el recuadro 1 figuran las definiciones del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE) y de la Oficina de Evaluación independiente del FIDA (OE) (véase el marco metodológico para la evaluación). Para los fines del presente documento, el impacto consistirá en los “cambios previstos o imprevistos que se producen en la vida de los pobres de las zonas rurales a los que han contribuido las intervenciones del FIDA”, en sintonía con la definición del marco metodológico para la evaluación.

Recuadro 1: Definición de los resultados y del impacto

- **Definiciones del CAD:**
 - **RESULTADOS:** Producto, efecto o impacto (intencional o no; positivo o negativo) de una intervención para el desarrollo.
 - **IMPACTO:** Efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo intencionalmente o no.
 - **EFFECTOS:** Cambios intencionales o no intencionales debidos directa o indirectamente a una intervención.
 - **PRODUCTOS:** El equipo, los bienes y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; pueden incluir también cambios resultantes de intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
 - **REPERCUSIONES:** Los efectos probables o conseguidos a corto o mediano plazo por los productos de una intervención.
 - **SOSTENIBILIDAD:** Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo una vez terminada la principal asistencia para el desarrollo. Probabilidad de que continúen los beneficios a largo plazo. La resistencia al riesgo de los beneficios netos a lo largo del tiempo.
- **Definición de la Oficina de Evaluación del FIDA:**
 - **IMPACTO:** Cambios deliberados o involuntarios que las intervenciones del FIDA han ayudado a producir en la vida de los pobres de las zonas rurales, tal y como se perciben en el momento de la evaluación, así como la sostenibilidad de esos cambios.

12. El sistema de gestión de los resultados del FIDA adoptará las definiciones anteriores y las aplicará de la siguiente manera:

- a) **Resultados del primer nivel (productos):** Los primeros resultados obtenidos por los programas de desarrollo son financieros y materiales, en su mayoría expresados en cifras y porcentajes (por ejemplo, el número de pozos entubados instalados). Los sistemas de medición existentes suelen ser desde el principio relativamente eficaces al informar sobre estos resultados que, en la mayoría de los proyectos, son muchos y constituyen el grueso de la información de gestión.
- b) **Resultados del segundo nivel (efectos directos):** El alcance y las cifras no son suficientes. Los programas de desarrollo deben garantizar que los resultados financieros y materiales vayan acompañados de una mejora de la funcionalidad y un cambio de comportamiento (por ejemplo, el número de pozos entubados instalados y manejados por los agricultores para fines de riego al cabo de dos años). Los resultados del primer nivel suelen ser cuantitativos y responden a preguntas tales como “qué” y “cuánto”; los resultados del segundo nivel son más cualitativos, y responden a preguntas tales como “por qué” y “cómo”. Por lo general es más difícil lograr estos resultados (que los del primer nivel), ya que requieren un sistema de medición e información diferente y más complejo. Este nivel de resultados, que con frecuencia requiere que la información cuantitativa se complemente con evaluaciones cualitativas, es difícil de agregar. Además, los resultados suelen ser menos numerosos; pero son decisivos para evaluar y controlar la calidad de los servicios de los proyectos, elemento clave de la información de gestión.
- c) **Resultados del tercer nivel (impacto):** El nivel anterior de resultados contribuye al impacto en lo que respecta a alcanzar los objetivos de mayor nivel de un programa de desarrollo, con bastante probabilidad y a lo largo del tiempo (por ejemplo, el aumento de la productividad de los cultivos de regadío trae consigo un aumento de los activos disponibles y una mejora de la nutrición).

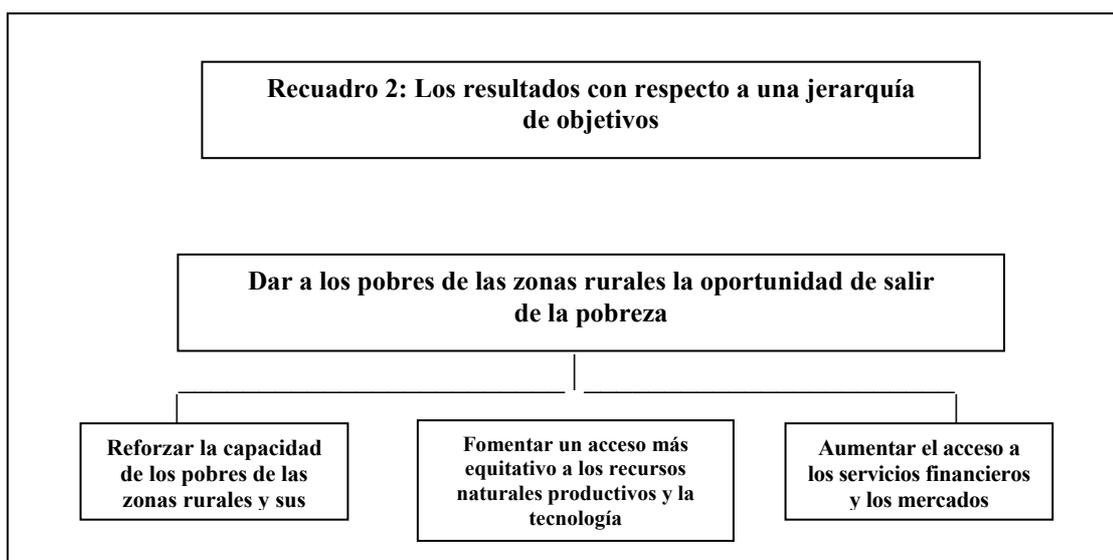
13. El sistema de gestión de los resultados del FIDA se basará en la estructura precedente de tres niveles de resultados. No obstante, cabe señalar que la gestión de los resultados y el impacto guarda relación no sólo con el impacto directo en las personas pobres, sino también, y cada vez más, con el impacto en las instituciones locales, nacionales, regionales y mundiales (políticas y organizaciones) en lo que respecta a la sostenibilidad, la ampliación y la movilización, y con el impacto indirecto en la población.

14. **Resultados e impacto ¿con respecto a qué objetivos?** La gestión de los resultados exige que se llegue a un acuerdo sobre la jerarquía de los objetivos que se quiere alcanzar.

15. El FIDA se ha comprometido plenamente a alcanzar los **ODM** (8 objetivos, 18 metas y 48 indicadores). Los ODM dan reconocimiento internacional a la importancia fundamental de los objetivos prioritarios de reducción de la pobreza de la población rural pobre —como se indica en todas las evaluaciones participativas de las necesidades— y, por primera vez, expresan un consenso mundial oficial de que el desarrollo consiste en reducir la pobreza. El ODM 1, reducir a la mitad el porcentaje de personas que viven en la pobreza y que padecen hambre, es un objetivo al que el FIDA contribuye directamente por medio de su cartera de proyectos en apoyo de la producción y la generación de ingresos. Los ingresos adicionales obtenidos suelen invertirse en una mejor alimentación, asistencia sanitaria, educación (especialmente para las niñas), saneamiento y vivienda; también potencian la capacidad de los gobiernos de ofrecer los servicios sociales respectivos. Asimismo, el FIDA contribuye al ODM 1 mejorando la situación nutricional de los niños, mediante la autonomía y el fomento del bienestar de las mujeres, cuya

educación y condición política y social guardan una estrecha correlación con la nutrición infantil. De esta manera, el FIDA contribuye al mismo tiempo a alcanzar el ODM 3, que se refiere a la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Además, el FIDA trabaja, aunque en menor medida, para conseguir los ODM relacionados con el desarrollo social, a menudo en asociación con otras entidades (por ejemplo, el Fondo Belga de Supervivencia y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido). No obstante, el FIDA no puede alcanzar por sí solo los ODM en ningún país, ni siquiera el ODM 1. Esta tarea supera las posibilidades del FIDA, está fuera de su alcance. Por ello el impacto en las instituciones locales, nacionales, regionales y mundiales (políticas y organizaciones), además del impacto en las personas, es tan importante a los fines de generar efectos multiplicadores en los programas apoyados por el FIDA.

16. El **primer nivel** en la jerarquía de los objetivos directos del FIDA es la **misión** de la organización de contribuir a los ODM dando a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza. Según el Marco Estratégico del FIDA, “dar esa oportunidad” implica “crear y reforzar las organizaciones de la población pobre para hacer frente a las cuestiones que ellos consideran fundamentales; aumentar el acceso al conocimiento para que los pobres puedan aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos; ampliar la influencia que los pobres ejercen en las políticas e instituciones públicas, y mejorar su poder de negociación en el mercado.” En el **segundo nivel**, el FIDA dará a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza tratando de alcanzar **tres objetivos estratégicos** (véase el recuadro 2).



17. Los ODM, la declaración sobre la misión del FIDA y los objetivos del Marco Estratégico conformarán la piedra angular del sistema de gestión de los resultados del FIDA. Esta jerarquía de objetivos define el marco de los resultados y el impacto para los programas en los países, que a su vez constituye el marco estratégico de ulteriores proyectos específicos.

18. **Apoyo a la gestión de los resultados con un sistema de marcos lógicos.** El elemento central del sistema de gestión de los resultados del FIDA será la jerarquía de objetivos de la organización y un sistema de tres niveles de resultados. Uno de los instrumentos más utilizados para administrar ese sistema, el marco lógico, es un proceso integrador, que comprende el análisis de las partes interesadas, el análisis del árbol de problemas y la definición de una

jerarquía de objetivos. Se trata de un instrumento de apoyo a la comunicación entre las partes interesadas y de un instrumento para una gestión integradora basada en los resultados. El proceso es tan importante como el producto. El marco lógico debe ser dinámico y vivo, y evolucionar de acuerdo con las circunstancias y el desarrollo cambiantes.

19. Como se muestra en el recuadro 3, el marco lógico para toda la cartera de proyectos (agregación de todos los programas de préstamos por países) reproduce en sus columnas la jerarquía de objetivos; los tres niveles de resultados; el sistema necesario para presentar informes sobre los resultados; y los supuestos fundamentales que deben tenerse presentes para garantizar que se alcancen los objetivos del más alto nivel, aunque tales condiciones pueden no estar bajo el control pleno del FIDA. El Fondo ha adoptado el marco lógico como instrumento de planificación de resultados, pero la calidad y la eficacia de su utilización como instrumento de gestión varía considerablemente. La eficacia del sistema de gestión de los resultados del FIDA depende de la mejora de los procesos y la calidad del marco lógico, el entusiasmo de quienes lo administran y su utilización eficaz como instrumento activo de gestión.

Recuadro 3: Marco lógico para el programa de préstamos del FIDA



	Estrategia/jerarquía de objetivos	Indicadores mensurables	Sistema de aprendizaje	Supuestos fundamentales
Meta:	Declaración sobre la misión del FIDA	Impacto	PBAS Evaluación terminal	Impacto en las instituciones mundiales
Propósito:	Tres objetivos del Marco Estratégico	Resultados del segundo nivel	Informe sobre los resultados y el impacto Evaluaciones	Impacto en las instituciones nacionales y sectoriales
Productos:	Componentes del proyecto	Resultados del primer nivel	Informe sobre la situación del proyecto SGCP Evaluaciones	Impacto en las personas
Actividades:	Actividades del proyecto	Metas financieras y materiales	Programa de trabajo y presupuesto anual Informes sobre la marcha y la supervisión de los proyectos	Calidad <ul style="list-style-type: none"> • en la fase inicial • de la estrategia y la labor normativa • de la supervisión

20. **Principio organizador para presentar informes sobre los resultados del primer nivel.** Los dos niveles superiores de la jerarquía de objetivos del FIDA (los objetivos de la misión del FIDA y los propósitos de los objetivos del Marco Estratégico) están plenamente asumidos por el Fondo (véase el recuadro 3). Para el sistema de gestión de los resultados será necesario comprender con idéntica claridad los dos niveles inferiores del marco lógico, esto es, el de los productos y el de las actividades.

21. Por lo general, el FIDA clasifica la información por tipos de proyectos (desarrollo rural, desarrollo agrícola, financiación rural, desarrollo de la pesca, etc.). Sin embargo, esta clasificación no revela, por ejemplo, actividades importantes de financiación o comercialización rural **dentro de** los proyectos de desarrollo de la pesca. Este punto débil cobra mayor importancia cuando se trata de objetivos específicos del marco estratégico, y de la necesidad de informar sobre los resultados y el impacto de toda la cartera de proyectos. A los fines de presentar informes sobre los resultados del primer nivel (los productos, y como base para los resultados del segundo nivel, los propósitos), el sistema de gestión de los resultados del FIDA debe organizar la información sobre la base de los tipos de componentes y no de los tipos de proyectos, como se indica más adelante en el recuadro 4. Estos tipos de componentes, colocados en orden **alfabético**, son el resultado de la simple agrupación en 13 categorías de los más de 50 tipos de componentes que constituyen toda la cartera del FIDA, excepto algunos que aparecen sólo de vez en cuando. Debido a la importancia del cambio normativo e institucional para el FIDA, y aunque el desarrollo institucional constituya un componente de pleno derecho, la transformación institucional es también un resultado del segundo nivel de otros componentes, como se reflejará en la matriz de resultados. Estas 13 categorías son meros principios organizadores de la información sobre los resultados por componentes (y el impacto por proyectos). No pretenden prejuzgar los objetivos estratégicos de los programas y proyectos en los países ni imponer el diseño de los programas a las autoridades del proyecto.

Recuadro 4: Jerarquía de objetivos para el programa de préstamos	
Una misión	1. Dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza
Tres objetivos del Marco Estratégico	1. Reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones 2. Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología 3. Aumentar el acceso a los servicios financieros y los mercados
Componentes	1. Desarrollo del capital humano de los hogares rurales 2. Desarrollo institucional (transformación institucional, cambio normativo) 3. Gestión y coordinación (inclusive el seguimiento y evaluación) 4. Comercialización, almacenamiento y elaboración 5. Ordenación de los recursos naturales 6. Investigación, extensión y capacitación 7. Desarrollo de las comunidades rurales 8. Desarrollo de las empresas rurales 9. Servicios financieros rurales 10. Desarrollo de la infraestructura rural 11. Desarrollo de la agricultura en pequeñas explotaciones 12. Desarrollo de la ganadería en pequeñas explotaciones 13. Desarrollo de la pesca en pequeña escala
Actividades del proyecto	Subcomponentes del proyecto

22. El sistema propuesto de gestión de los resultados del FIDA, así como de información sobre los resultados y el impacto, se basará en los componentes enumerados en el recuadro 4. En el marco lógico del programa de préstamos del FIDA, estos componentes aparecen a nivel de los productos (por debajo de los niveles de los propósitos y las metas) y los resultados del

primer nivel se refieren a este nivel en la jerarquía de objetivos. Se ha puesto sumo cuidado en que tanto el sistema de gestión de los resultados del FIDA como el de información sobre los resultados, no sólo apoyen los ODM y los objetivos del Marco Estratégico, sino que abarquen también las esferas de impacto del marco metodológico para la evaluación⁴.

23. **Sistema de indicadores de los resultados y del impacto.** El próximo paso en el desarrollo del sistema de gestión de los resultados consistirá en determinar qué resultados e impactos específicos desea conseguir el FIDA con su programa de préstamos, a fin de cumplir tanto su jerarquía de objetivos como sus indicadores. En cualquier caso, son necesarias unas palabras de advertencia. Al principio de las operaciones, el FIDA promueve la participación de la población pobre en la evaluación, y, desde luego, su papel decisivo en la definición de los objetivos y productos pertinentes. Esto inevitablemente predispone contra una definición de los resultados desde arriba. Asimismo, es importante darse cuenta de que los proyectos apoyados por el FIDA no son proyectos del Fondo. Por tanto, no existe una simple cadena directa de mando que va del FIDA a los directores de los proyectos. El FIDA negocia con funcionarios públicos de alto nivel y con las autoridades locales directamente responsables de la ejecución del proyecto. Cada grupo de interesados tiene una serie diferente de intereses (al principio) en los informes sobre el impacto. Esto es fundamental, porque lo que consiga el FIDA dependerá de lo que hagan las partes interesadas. Tradicionalmente, los sistemas de seguimiento y de información de gestión de los proyectos no han funcionado bien. Por consiguiente, la futura estrategia dependerá tanto de definir un sistema ideal como de resolver cuestiones prácticas alcanzando acuerdos y asegurándose de que esos acuerdos se cumplen.

24. Cada uno de los 13 componentes retenidos para el sistema de gestión de los resultados del FIDA dispone de un gran número de indicadores de los resultados y del impacto. Hay que procurar ser selectivo, con el fin de garantizar la viabilidad, la justificación de los costos y la puntualidad del sistema de seguimiento e información de los resultados. Además del apoyo a los ODM, la misión del FIDA y los objetivos de su Marco Estratégico, los criterios para la selección de los indicadores de los resultados y del impacto comprenden: mensurabilidad; pertinencia; precisión y solidez; sensibilidad a los cambios; validez universal; neutralidad cultural, y posibilidad de agregación. El diseño de los indicadores también debería reflejar las normas de la industria sectorial respectiva. Cuando proceda, los indicadores de los resultados y del impacto deben estar desglosados por sexos, ya que ello obedece a un objetivo fundamental del FIDA y a la contribución de la organización al ODM 3 (la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer). Por otra parte, algunos indicadores de los resultados y del impacto deberían ser obligatorios para todos los proyectos. En cuanto tales, se convierten en indicadores

⁴ El marco metodológico para la evaluación establece seis esferas de impacto (con tres factores fundamentales: sostenibilidad, innovación y posibilidad de repetición o ampliación): i) Activos físicos y financieros: tierras de labranza, agua destinada al riego, árboles, ganado, etc.; vivienda, receptores de radio, bicicletas, etc.; caminos, instalaciones de almacenamiento; ahorro y crédito; ii) Activos humanos: agua potable, servicios sanitarios, enseñanza primaria, alfabetización de adultos, formación profesional; iii) Capital social y potenciación de la capacidad de acción de las personas: disponibilidad y fuerza de las organizaciones e instituciones comunitarias; acceso a la información y los conocimientos; capacidad de negociación en el mercado; emigración rural; iv) Seguridad alimentaria (producción, ingresos y consumo): tecnología y prácticas agrícolas; áreas cultivadas, rendimientos y combinación de producciones; empleo e ingresos no agrícolas; frecuencia y magnitud de la escasez estacional de alimentos; consumo familiar; v) Medio ambiente y base de recursos comunes: situación de la tierra, el agua, los bosques, los pastos, las poblaciones de peces, etc.; cumplimiento de las directrices nacionales en materia de medio ambiente; medidas encaminadas a contener la degradación ambiental, y vi) Instituciones, políticas y marco reglamentario relativos a: la financiación rural; la descentralización; la organización de los agricultores; las instituciones públicas y los proveedores de servicios; además del aspecto crucial de la equidad de género en todas las esferas de actividad: enseñanza primaria para las niñas; organizaciones de mujeres rurales; acceso de las mujeres a los servicios financieros.

fijos del sistema de gestión de los resultados del FIDA. Los indicadores fijos consisten en una breve lista de indicadores críticos basados en datos objetivos y comparables, vinculados a los ODM. La finalidad de estos indicadores no es sustituir la información cualitativa, sino proporcionar una base a partir de la cual la información cualitativa pueda completar el marco explicativo. Por último, el sistema de gestión de los resultados tendrá que prever la inclusión de un texto explicativo de los resultados cualitativos y los indicadores del impacto que no puedan agregarse.

25. En el anexo figura un cuadro con una propuesta de **resultados del primer nivel y del segundo nivel** por grupos. De estos resultados se deriva el impacto, cuyos indicadores seleccionados se indican en el cuadro 1 a continuación. El cuadro 1 y el anexo deben considerarse como un único sistema integrado de información sobre los resultados y el impacto en el contexto del sistema de gestión de los resultados del FIDA. Según aconseje la experiencia, quizás haya que ampliar los indicadores de resultados mostrados, que prácticamente han sido tomados en su totalidad de los marcos lógicos existentes en el FIDA.

**Cuadro 1: Sistema de indicadores de resultados y del impacto
(desglosados por sexos cuando proceda)**

Impacto

Número de:	hogares con una mejora del índice de propiedad de activos, con activos adicionales (activos productivos, bicicletas, receptores de radio, mejores viviendas, tejados de chapa, etc.) ^{1/}
Porcentaje de:	reducción de la prevalencia de la malnutrición infantil (peso respecto de la edad) ^{2/}
Porcentaje de:	reducción de la incidencia de las enfermedades infecciosas (VIH/SIDA, paludismo, tuberculosis) (ODM 6)
Porcentaje:	tasa de alfabetización (por sexos)
Porcentaje:	relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres
Número de:	niños que han terminado el ciclo escolar primario o secundario (niños/niñas)
Porcentaje:	tasa neta de matrícula en la enseñanza primaria
Número de:	personas con acceso a mejores servicios de saneamiento
Número de:	personas con un acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua (potable)

Los dos indicadores fijos del impacto relacionados con el ODM 1:

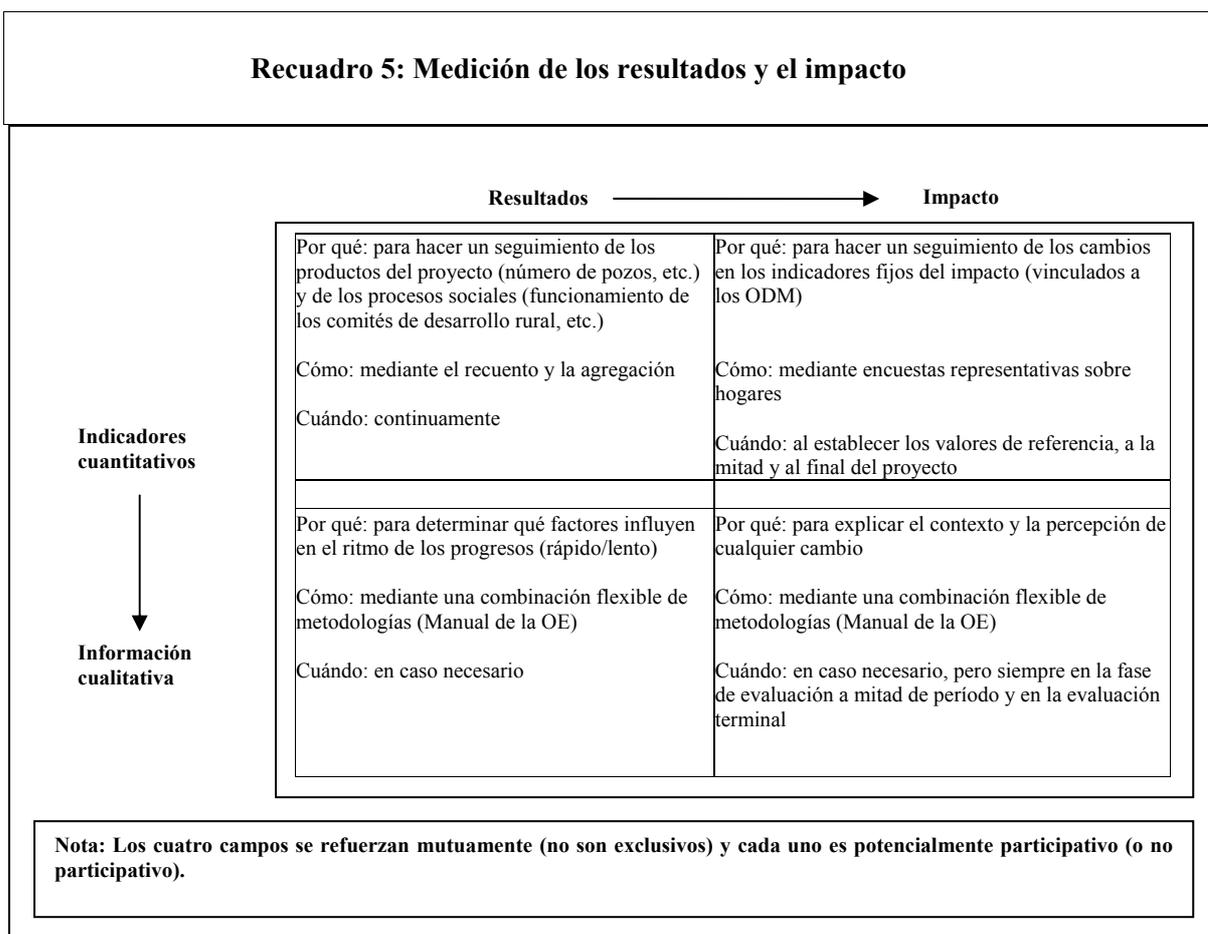
^{1/} Para todos los proyectos, indicador de pobreza (metodología del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, que se complementará con activos productivos que generarán ingresos a medio y largo plazo).

^{2/} Para todos los proyectos, indicador del hambre.

26. En el cuadro 1 y el anexo se expone el sistema de indicadores de los resultados y del impacto que utilizará el FIDA para presentar informes anuales y agregados. Los directores de proyectos, las misiones y exámenes de supervisión **deben** basarse en estos indicadores para presentar informes acerca de los componentes **pertinentes**, al menos una vez al año (con las excepciones que se señalan más adelante). Se espera que los proyectos asuman los resultados adecuados del primer nivel, además de los resultados del segundo nivel y los indicadores del impacto como parte de los supuestos relativos a los resultados y el impacto, y que los incorporen a los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE). Los indicadores sobre la transformación institucional (políticas y organizaciones) también formarán parte de los informes habituales y estarán relacionados con el PBAS. Aparte de los elementos que requiere el FIDA para la presentación de informes, lógicamente los directores de los proyectos seguirán utilizando los sistemas más amplios de información sobre los resultados y el impacto que necesitan para

efectuar una gestión cotidiana de sus proyectos concretos basada en los resultados; y el FIDA seguirá apoyándoles en esta labor. La creación de un sistema de gestión de los resultados en el FIDA ayudará a aclarar, racionalizar y simplificar las obligaciones de presentación de informes.

27. **Medición de los resultados y el impacto.** En el cuadro 1 y el anexo se describen los indicadores de los resultados y del impacto, así como su medición (número, porcentaje, valor, ha, km). Sin embargo, aunque los resultados del primer nivel son relativamente fáciles de medir, cuantificar y agregar a los efectos de presentar informes, los indicadores de los resultados del segundo nivel y del impacto son más complejos y más cualitativos, y requieren diferentes métodos de medición y más textos explicativos. En el recuadro 5 se resumen los diferentes enfoques que deben adoptarse.



28. **Presentación de informes sobre los resultados y el impacto.** Junto con el informe sobre el estado de la cartera de proyectos, el FIDA presentará informes agregados sobre los resultados e indicadores del impacto mencionados en los períodos de sesiones que la Junta Ejecutiva celebra en abril. Estos informes se complementarán con el informe anual de la OE sobre los resultados y el impacto. La presentación de informes sobre los resultados cualitativos y los indicadores del impacto, o sobre indicadores que requieren metodologías diferentes y no anuales, tendrá una periodicidad diferente según las metodologías seleccionadas.

29. Para cada proyecto, los resultados y la información relativa a los mismos se organizarán según la matriz que aparece en el cuadro 2.

Cuadro 2: Presentación de informes sobre los resultados y el impacto a nivel del proyecto

	Posición de referencia	Objetivo convenido en la evaluación <i>ex ante</i> (y, cuando proceda, objetivos intermedios)	Logros anuales (progresos realizados)	Resultados o impactos acumulativos
Indicador correspondiente de resultados o de impacto				

30. Así pues, el informe agregado sobre los resultados y el impacto será como el que figura en el cuadro 3.

Cuadro 3: Presentación de informes sobre los resultados y el impacto a nivel de la cartera de proyectos

	Objetivos agregados de la evaluación <i>ex ante</i>	Posiciones agregadas de referencia	Logros anuales agregados	Resultados o impacto acumulativos agregados de la cartera activa
Indicador de los resultados o del impacto (nombre)				

31. En principio los informes agregados se referirán a la cartera de proyectos efectivos y en curso (excluidos los que están cerrados o todavía no son efectivos), que actualmente son unas 220 intervenciones para cuya ejecución se requiere todavía un período comprendido entre menos de un año y diez años. El informe agregado abarcará los resultados y el impacto de proyectos enteros y no distinguirá entre la financiación del FIDA, la financiación de contraparte aportada por el Gobierno y la cofinanciación externa.

32. La otra limitación que afecta a los informes agregados guarda relación con los proyectos iniciados por instituciones cooperantes en los que el FIDA no es un gran proveedor de fondos. Por ejemplo, cuando se trata de importantes proyectos iniciados por instituciones cooperantes y con una cofinanciación limitada del FIDA, los informes sobre los resultados y el impacto ofrecerán abundantes datos sobre grandes inversiones que no son del FIDA y generan resultados no atribuibles a la cartera del Fondo, aunque la atribución sigue siendo un serio problema general que no puede resolverse en el presente documento. Aunque esos proyectos sigan siendo instrumentos fundamentales en la estrategia de creación de asociaciones del FIDA, no se incluirán en el informe agregado sobre los resultados y el impacto.

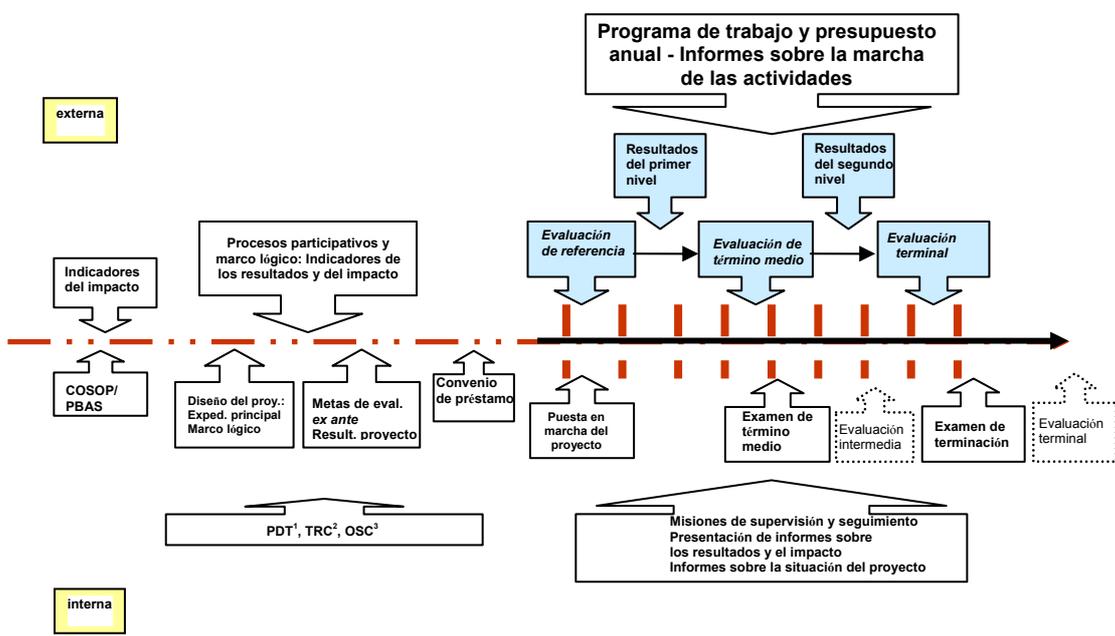
IV. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, CONSECUCCIÓN Y MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS Y EL IMPACTO

33. Por último, la gestión de los resultados requiere un sistema bien concebido y coordinado de planificación y **consecución** de los resultados y el impacto deseados. Será necesario tomar las medidas siguientes:

A. Mejorar los marcos lógicos para apoyar la gestión de los resultados

34. Para llevar a cabo esta iniciativa es fundamental que todos los interesados nacionales y “externos” utilicen de forma más efectiva el marco lógico (el proceso integrador, el instrumento de comunicación y el producto activo, como se describió anteriormente) a lo largo del ciclo de los proyectos (el diseño, la planificación de la ejecución y la propia ejecución, la supervisión y la evaluación). Habría que mejorar la calidad de la elaboración de los marcos lógicos en los países y de los propios marcos lógicos, así como las garantías y controles de su calidad. Es necesario que un marco lógico contractual a nivel nacional en la etapa de preparación del documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) se convierta en una base sólida que permita elaborar marcos lógicos específicos para los proyectos. La necesidad de que el expediente principal y el marco lógico sean la piedra angular del sistema de gestión de los resultados tiene una serie de consecuencias para la administración del ciclo de los proyectos con vistas a fortalecer la gestión del FIDA en función de los resultados. El marco para la gestión del impacto y los resultados tratará de basarse en todo el proceso de diseño y ejecución de los proyectos del FIDA y de darle un valor añadido. Tal marco está diseñado para apoyar la gestión de los resultados y el impacto y para presentar informes más sistemáticos sobre los resultados y el impacto en toda la cartera de proyectos. El marco propuesto no exige ningún cambio radical de los procesos actuales, sino más bien mejoras que se centren en los resultados y el impacto. A continuación se expone sucintamente la función de esos procesos en la gestión de los resultados y el impacto (véase el recuadro 6).

Recuadro 6: La gestión de los resultados a lo largo del ciclo de los programas



¹ Equipo de Elaboración del Proyecto.
² Comité de Examen Técnico.
³ Comité de Estrategia Operacional.

35. **COSOP.** Actualmente se están preparando marcos lógicos (centrados en las metas y los propósitos) para cada COSOP, y las esferas previstas para las intervenciones de los programas conforman la base del nivel de productos del marco lógico. Los indicadores adecuados del impacto y los resultados del plan detallado se incorporarán al marco lógico del COSOP, haciendo hincapié en los resultados del segundo nivel relativos a los objetivos del Marco Estratégico y en los indicadores del impacto relacionados con los ODM. El vínculo entre las

intervenciones propuestas y los objetivos estratégicos del FIDA (y los ODM) quedará claramente demostrado en este contexto. El PBAS constituye la base para efectuar las asignaciones financieras en el marco de los COSOP y se prevé que, con el tiempo, el plan detallado contribuirá a la base general de conocimientos sobre la que se toman las decisiones de asignación de recursos del PBAS.

36. **Diseño del proyecto.** Se seguirán usando procesos participativos para el diseño de los proyectos. Los marcos lógicos incluirán indicadores y medidas acordadas por las partes interesadas, así como indicadores específicos pertinentes del plan detallado (resultados del primer y segundo nivel e indicadores del impacto específicos para cada proyecto). Cabe señalar que los indicadores del plan detallado no son los *únicos* indicadores que se incluirán en el marco lógico, sino aquéllos que serán obligatorios en los informes periódicos. Se llegará a un acuerdo con los gobiernos sobre esos indicadores del plan detallado mediante, entre otras cosas, la organización de talleres de las partes interesadas y la presentación de informes sobre el diseño. Se tratará de conseguir la aprobación interna de los indicadores mencionados durante la fase de diseño, por ejemplo en el Comité de Examen Técnico y el Comité de Estrategia Operacional. En los informes de evaluación *ex ante* se incluirá una estimación para cada indicador seleccionado de los resultados del primer nivel y del impacto. En general, en el primer nivel las estimaciones corresponderán a los progresos materiales, mientras que las del nivel del impacto se expresarán normalmente con relación al número de hogares y personas.

37. **Convenio de préstamo.** En los convenios de préstamo se incorporará una declaración clara sobre los resultados y el impacto vinculada al plan detallado propuesto de gestión de los resultados, como parte de la declaración de objetivos. Durante la negociación del préstamo se intentará concertar un acuerdo contractual sobre los indicadores específicos que aparecerán en el documento final sobre el diseño. En las *Condiciones generales* del FIDA ya se incluyen disposiciones relativas a la presentación de informes e información sobre la ejecución del Proyecto (secciones 8.01-8.06), que abarcarán la presentación de informes sobre los indicadores mencionados. No obstante, se espera que los futuros convenios de préstamo hagan referencia a la presentación de informes sobre los “indicadores convenidos”. No sería aconsejable incluir formalmente una lista de indicadores específicos para cada proyecto en los convenios de préstamo, pero podría estudiarse la posibilidad de incluir esa lista en las minutas de las negociaciones sobre el préstamo. En la “carta al prestatario” también se pondrá de relieve esta declaración sobre los resultados y el impacto convenidos. En la carta de designación para las instituciones cooperantes se indicará lo mismo. El FIDA apoyará los requisitos de presentación de informes correspondientes, con modelos de presentación de informes apropiados e integrados para cada fase y subproceso del ciclo de los proyectos.

38. **Puesta en marcha del proyecto.** Durante la puesta en marcha se centrará la atención en la creación de un sistema de gestión y seguimiento del impacto basado en el marco lógico (procedimientos y tecnología de la información), que apoye eficazmente la gestión de los proyectos basada en los resultados. Si bien la *Guía para el SyE de los proyectos* contribuirá a mejorar la calidad del seguimiento, su enfoque detallado seguirá siendo específico para cada contexto (proyecto) y puede necesitar apoyo adicional del FIDA. Habrá que procurar sobre todo que los sistemas de tecnología de la información estén estructurados de tal forma que respondan a las necesidades de gestión de los resultados y el impacto. Las evaluaciones de base, que normalmente se realizan antes de que comiencen las actividades de inversión de los proyectos, servirán de base para evaluar el impacto. Cabe subrayar que las evaluaciones de referencia que describen la situación de pobreza al inicio de la ejecución de los proyectos y con respecto a las cuales se medirá ulteriormente el impacto, no se realizarán antes del primer año de ejecución efectiva.

39. **Ejecución del proyecto.** Por lo general las actividades realizadas durante la primera mitad del período de ejecución permitirán conseguir resultados del primer nivel. Así, la mayoría de los proyectos empezarán a notificar resultados del primer nivel a partir del segundo año del proyecto. La información sobre el logro de los objetivos, expuesta primeramente en el informe de evaluación *ex ante* y después revisada en los programas de trabajo y presupuesto anuales, servirá para orientar las misiones de supervisión y seguimiento. Además, se pedirá a las misiones de supervisión que validen los resultados notificados por las unidades de administración de los proyectos. En los informes sobre la marcha de los proyectos y en los informes anuales sobre la situación del proyecto preparados por el gerente de operaciones del FIDA para el país figurará un análisis más cualitativo de los resultados, incluidas las lecciones aprendidas. Se espera que la atención prioritaria de los informes a los resultados que tienen impacto enriquezca todo el proceso de gestión de los proyectos y carteras.

40. Las revisiones normales a mitad de período se complementarán con las evaluaciones correspondientes. Tales evaluaciones deberían realizarse con cierta antelación a las revisiones, a fin de que sus conclusiones puedan utilizarse para orientar las decisiones sobre futuras actividades y productos de los proyectos. Puede que en ese momento resulte necesario examinar los indicadores y las estimaciones del plan detallado en el contexto del examen del marco lógico.

41. Si bien los proyectos seguirán presentando informes sobre los resultados del primer nivel, durante la segunda mitad del período de ejecución se harán patentes resultados del segundo nivel. Aunque puede que se disponga ya de algunos resultados en los primeros años, la sostenibilidad y la posibilidad de repetición de los proyectos no serán evidentes hasta después de unos cuantos años.

42. **Terminación.** Una evaluación final que, en líneas generales, utilice los mismos métodos de investigación que el estudio de base y la evaluación a mitad de período completará el ciclo de medición e información del impacto de los proyectos. La utilización de técnicas de muestreo estadísticamente válidas a lo largo de todo el proceso permitirá que el FIDA informe sobre el impacto de sus intervenciones de manera creíble. El resultado de la evaluación final será parte del informe final del proyecto. En ese documento también se incluirá un informe final sobre los resultados del primer y del segundo nivel.

43. **Evaluación.** Se prevé que los sistemas de presentación de informes basados en indicadores convenidos de los resultados y del impacto contribuirán a la eficacia y la calidad del proceso de evaluación, tanto en la etapa intermedia como en la final. Los evaluadores dispondrán de datos comprobables para medir los cambios (como se indica en el marco metodológico para la evaluación), lo que permitirá hacer comparaciones entre proyectos.

B. Creación de capacidad para la gestión de los resultados

44. Dado que los resultados y el impacto se logran sobre el terreno, el apoyo a los proyectos y el aumento de la capacidad son necesariamente una condición previa para la eficacia de los sistemas de información de gestión, tanto sobre el terreno como en el FIDA. La eficacia de algunas de las medidas destacadas anteriormente mejorará si se fomenta un aumento continuo de la capacidad para la gestión de los resultados. Tal apoyo comprende:

- a) la capacitación del personal del FIDA encargado de la administración de los proyectos en los países en lo que respecta a la gestión de los resultados (con el marco lógico);

- b) la capacitación de los participantes en los procesos de garantía y control internos de la calidad y en la utilización del marco lógico como instrumento de gestión de los resultados;
- c) la capacitación del personal de las instituciones cooperantes, como criterio de selección de dichas instituciones, y
- d) la utilización de donaciones a los países y regiones (siguiendo el excelente ejemplo que da el PREVAL⁵ en América Latina y el Caribe) y (después de una primera fase) de recursos para préstamos con el fin de mejorar la gestión de los resultados de los proyectos, en particular el SyE.

C. Recursos para financiar evaluaciones relacionadas con el impacto

45. Como se explicó anteriormente, se necesitan encuestas de base sobre la pobreza adaptadas a situaciones específicas y evaluaciones del impacto a mitad de período y finales, cuyos costos **adicionales** totales (es decir, **sin** incluir los costos normales de la gestión del ciclo de los proyectos ni los costos de la gestión de los resultados, que se integran en los costos de los proyectos) durante todo el período de ejecución se estiman en unos USD 100 000 por proyecto, sobre la base de la experiencia del FIDA en la región de África occidental y central. Aunque estos costos adicionales guarden relación con las encuestas de base y las evaluaciones del impacto a mitad de período y finales, están vinculados a la creación de capacidad, especialmente las dos primeras evaluaciones. Se propone facilitar selectivamente los recursos de donaciones durante la fase de transición del sistema de gestión de los resultados. Una vez que se haya alcanzado una masa crítica de capacidades en los países o regiones, y que se haya atenuado la necesidad de apoyo (aprendizaje práctico y conocimientos especializados de expertos externos), los costos adicionales de tales evaluaciones se incorporarán a los préstamos.

D. Enfoque escalonado

46. Dado que las capacidades y los recursos son limitados, especialmente en el FIDA, la aplicación del sistema de gestión de los resultados y de la iniciativa mencionada de fomento de la capacidad tendrán que realizarse de una sola vez y al mismo tiempo. Por ello, se recomienda que el sistema se aplique de forma escalonada, es decir:

- a) El sistema propuesto de gestión de los resultados se aplicará obligatoriamente a todos los proyectos nuevos que se inicien a partir de 2004 (en 2004 serán unos 15 proyectos), y a los proyectos cuya formulación no haya comenzado antes del 1º de enero de 2004 (unos 15).
- b) Los proyectos (unos 40) que al 1º de enero de 2004 hayan superado la etapa de preparación, pero **todavía no hayan organizado talleres de puesta en marcha**, tratarán de cumplir todos los requisitos del sistema de gestión de los resultados en el momento de celebrar el taller en cuestión.
- c) Los proyectos (unos 80) que al 1º de enero de 2004 todavía **no hayan llegado a mitad de período** tratarán de elaborar un sistema de gestión de los resultados del primer nivel hasta que lleguen a mitad de período, después de lo cual cumplirán todos los requisitos del sistema de gestión de los resultados.
- d) Para los proyectos (unos 110) que al 1º de enero de 2004 **hayan superado el proceso de la revisión a mitad de período**, la atención se centrará en informar

⁵ Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe.

sobre los resultados y el impacto sobre la base de las estimaciones, indicadores y requisitos de presentación de informes existentes.

47. Si bien la presentación de informes agregados sobre los resultados y el impacto de la cartera de préstamos del FIDA comenzará en abril de 2005, la aplicación plena del sistema propuesto de gestión de los resultados tardará unos tres o cuatro años, es decir, hasta que se hayan hecho revisiones a mitad de período de proyectos iniciados recientemente. En el párrafo 4 del presente documento se indica una amplia gama de partes interesadas que utilizan la medición de los resultados y del impacto como instrumento de gestión y en su proceso de presentación de informes, como punto de partida para reforzar la gestión de los resultados en los proyectos. El escalonamiento propuesto también tiene en cuenta la necesidad prevista, a partir de finales de 2003 o principios de 2004, de un procedimiento que permita solicitar las opiniones de tales interesados (especialmente de los directores de los proyectos). De este modo se espera conseguir: una opinión común sobre los indicadores prioritarios; una representación equilibrada de los objetivos de todos los interesados (ODM, documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, objetivos del Marco Estratégico del FIDA, objetivos específicos por sectores y por proyectos), y la plena aceptación del nuevo enfoque y sistema por parte de todos los interesados, incluido el FIDA.

E. Equipo de coordinación de la ejecución

48. Aunque el centro de gravedad de la gestión de los resultados está en el país, y la población rural pobre y los equipos de gestión de los proyectos sobre el terreno son los principales interesados en la gestión de los resultados, lo que se necesita es coordinar a nivel institucional la realización de esta iniciativa y prestarle apoyo. Un pequeño equipo integrado por miembros de diversas divisiones se ocupará de los requisitos necesarios para la planificación de la ejecución, la coordinación y el aprendizaje institucional con miras al despliegue de esta iniciativa en 2004. Este equipo jugará un papel decisivo para que el FIDA pueda aprender de las iniciativas de gestión de los resultados de otras organizaciones, y también en el ajuste de las metodologías relativas a los indicadores y la agregación (por ejemplo, los indicadores de los resultados del impacto en el cambio institucional, el indicador del impacto resultante del aumento de los activos), y en la elaboración de directrices y procedimientos operacionales. Aunque el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional facilitará fondos suplementarios para esa labor en 2003 y principios de 2004, el proceso de despliegue que tendrá lugar en 2004 exigirá una cantidad de recursos mucho mayor.

F. Apoyo más eficaz de la tecnología de la información

49. El actual sistema de gestión de la cartera de proyectos recibe apoyo de la tecnología de la información del SGCP. La elaboración de un sistema de gestión de los resultados más amplio y agregado exigirá un apoyo de la tecnología de la información de mayor nivel o incluso de otro tipo. Se solicitarán fondos suplementarios para este fin.

V. RECOMENDACIONES

50. Se invita a la Junta Ejecutiva a examinar y aprobar el sistema y el enfoque propuestos para la medición e información de los resultados y del impacto de los programas de préstamos respaldados por el FIDA en los países en el contexto de un sistema integrado de gestión de los resultados. En el momento actual, la propuesta constituye un plan que habrá que desarrollar en 2003, y luego que probar, perfeccionar y mejorar en 2004. Se presentará un informe sobre la marcha del sistema en el período de sesiones que celebrará la Junta Ejecutiva en septiembre de 2004 y se preparará un primer informe anual sobre los resultados y el impacto consolidados para el período de sesiones de abril de 2005.

51. La aprobación de la Junta Ejecutiva se refiere en particular a los siguientes elementos del plan detallado:

- a) el sistema de indicadores de los resultados y del impacto que figura en el cuadro 1 y en el anexo;
- b) el enfoque de la presentación de informes expuesto en los párrafos 28 a 30;
- c) las exclusiones indicadas (párrafos 31 a 32), y
- d) el escalonamiento (párrafos 46 y 47).

ANEXO

SISTEMA DE INDICADORES DE RESULTADOS Y DEL IMPACTO
(todos los indicadores deben desglosarse por sexos, cuando proceda)

Grupos de actividades	Resultados del primer nivel	Resultados del segundo nivel
Todos los grupos	Número de personas que reciben servicios del proyecto (directos, todo el proyecto)	Número de hogares que han mejorado la seguridad alimentaria (p. ej., reducción del período de penuria o carestía, mayor número de comidas al día)
Desarrollo de la agricultura en pequeñas explotaciones	Número de personas capacitadas, por sexos y por sectores Número de agricultores que utilizan insumos adquiridos	Hectáreas de cultivos adicionales (cereales, cultivos forrajeros, fruta, leguminosas, hortalizas, raíces y tubérculos) Número de agricultores que adoptan tecnología recomendada por el proyecto (por sexos) Número de agricultores que notifican un aumento de la producción o del rendimiento
Servicios financieros rurales	Número de ahorradores activos (desglosados por sexos) Valor de los ahorros movilizados (por sexos) Número de prestatarios activos (desglosados por sexos) Valor de la cartera de préstamos brutos (préstamos pendientes de reembolso – préstamos pasados a pérdidas) (desglosados por sexos)	Porcentaje de la cartera en situación de riesgo (saldo pendiente de préstamos en mora) (desglosados por sexos) Porcentaje de autosuficiencia operacional Porcentaje de costos operacionales/cartera de préstamos Porcentaje de préstamos pendientes de reembolso/agentes (productividad del personal)
Desarrollo de la pesca en pequeña escala	Número de pescadores con acceso seguro a la base de recursos Número de pescadores capacitados en nuevas tecnologías Número de estanques piscícolas establecidos o mejorados	
Desarrollo de la infraestructura rural	Ha de sistemas de riego rehabilitados o construidos Número de agricultores que trabajan en sistemas rehabilitados o nuevos Número de grupos o asociaciones de usuarios del agua que se han formado Km de carreteras construidas o rehabilitadas Número de mercados construidos	Porcentaje de días de suministro de agua/requeridos Número de hogares abastecidos de agua mediante pozos Número de infraestructuras, escuelas y centros de salud en funcionamiento Número de agricultores con acceso seguro al agua
Desarrollo de la ganadería en pequeñas explotaciones	Número de animales distribuidos – sustituidos ^{a/} Número de animales vacunados (por tipos) ^{a/} Número de instalaciones de desinfección construidas o rehabilitadas Número de abrevaderos mejorados o rehabilitados	Número de pequeños agricultores que notifican un aumento del tamaño de los rebaños
Comercialización, almacenamiento y elaboración	Número de almacenes construidos o mejorados en las explotaciones (hogares) Número de instalaciones de elaboración establecidas	
Desarrollo institucional (cambio de políticas, cambio de organización)	Número de grupos de interés formados por tipo Número de políticas de promoción promulgadas, por sectores Número de proyectos favorables a procesos descentralizados	Número de grupos dirigidos por mujeres Número de proyectos en los que se aplican leyes o reglamentos nuevos o modificados en favor de los pobres a escala local o nacional
Investigación, extensión y capacitación para la producción agrícola	Número de agricultores que participan en pruebas de investigación Número de demostraciones agrícolas organizadas en tierras de agricultores Número de personas con acceso a servicios de asesoramiento técnico facilitados por proyectos Número de actividades de investigación para el desarrollo, extensión y difusión a las que asistieron las familias beneficiarias	

ANEXO

Grupos de actividades	Resultados del primer nivel	Resultados del segundo nivel
Desarrollo de las comunidades rurales	Número de grupos de administración comunitaria formados o fortalecidos Número de personas que pertenecen a grupos, por tipos de grupos Número de grupos con mujeres en puestos de dirección Número de planes de acción preparados para las aldeas y comunidades Número de proyectos comunitarios ejecutados (por tipos) Número de centros de capacitación polivalentes establecidos o fortalecidos	Número de grupos operativos o funcionales, por tipos Número de mujeres en comités de gestión Número de planes de acción comunitarios incluidos en planes de la administración local
Desarrollo de empresas rurales	Número de personas capacitadas en técnicas de producción Número de empresas establecidas o fortalecidas	Número de empresas en funcionamiento después de tres años Número de empleos generados por las pequeñas y medianas empresas
Desarrollo del capital humano de los hogares rurales	Número de trabajadores comunitarios o de voluntarios informantes Número de personas que asisten a clases de alfabetización (desglosado por sexos) Número de personas capacitadas en asistencia sanitaria, saneamiento, nutrición Número de escuelas y clínicas construidas o rehabilitadas Número de pozos perforados o excavados para obtener agua potable	
Ordenación de los recursos naturales	Número de instructores capacitados por sexos y tipos Número de personas capacitadas por sexos y tipos Número de cisternas y estructuras de captación de agua construidas Ha de tierra mejoradas con medidas de conservación del suelo y el agua Número de planes de ordenación de recursos realizados	Número de hogares a los que se ha dado seguridad a largo plazo en la tenencia de los recursos naturales, incluidas la tierra y el agua Hectáreas de recursos de propiedad común (con prácticas de gestión mejoradas)
Gestión y coordinación	Porcentaje de desembolso de los préstamos del FIDA por grupos	

