

Signatura: EB 2007/91/R.2
Tema: 3 b)
Fecha: 7 agosto 2007
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a los pobres de las zonas rurales
la oportunidad de salir de la pobreza

**Marco de medición de resultados para
la presentación de informes sobre los
progresos realizados en la aplicación
del Marco Estratégico del FIDA
(2007-2010)**

Junta Ejecutiva — 91º período de sesiones
Roma, 11 y 12 de septiembre de 2007

Para **aprobación**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

Edward Heinemann

Gerente de Programas, Plan de Acción

Tel.: (+39) 06 5459 2398

Correo electrónico: e.heinemann@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Recomendación de aprobación	iii
I. Antecedentes	1
II. El marco de medición de resultados y la gestión orientada a los resultados de desarrollo en el FIDA	1
III. Características del marco de medición de los resultados	5
IV. Utilización del marco de medición de los resultados	11
V. Puesta en práctica del marco de medición de los resultados	13
Anexos	
Jerarquía de objetivos de desarrollo del Marco Estratégico	15

Abreviaturas y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
IFP	informe final del proyecto
ISP	informe sobre la situación de los proyectos
OE	Oficina de Evaluación
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
TRC	Comité de Examen Técnico

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe el marco de medición de resultados para la presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010).

Marco de medición de resultados para la presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)

I. Antecedentes

1. El Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) fue aprobado en el 89º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, en diciembre de 2006.
2. En aquella ocasión se acordó que la dirección del FIDA presentaría a la Junta Ejecutiva, en septiembre de 2007, un marco de resultados que permitiese a la Junta proceder al seguimiento de los progresos realizados por la organización en relación con la jerarquía de objetivos de desarrollo que constituye el núcleo central del Marco Estratégico.
3. En abril de 2007 se presentó a la Junta Ejecutiva, en un seminario informal, un proyecto de marco de resultados. Los trabajos posteriores sobre el marco de resultados tuvieron en cuenta las observaciones hechas durante el seminario y se inspiraron más explícitamente en las mejores prácticas de instituciones comparables. En el curso de estos trabajos, se decidió que el marco de medición de resultados se elaboraría en una forma menos detallada, pero más orientada al seguimiento de los progresos del FIDA hacia una mayor eficacia en materia de organización y desarrollo. El marco de medición de resultados que se presenta en este documento es consecuencia de la mencionada decisión.

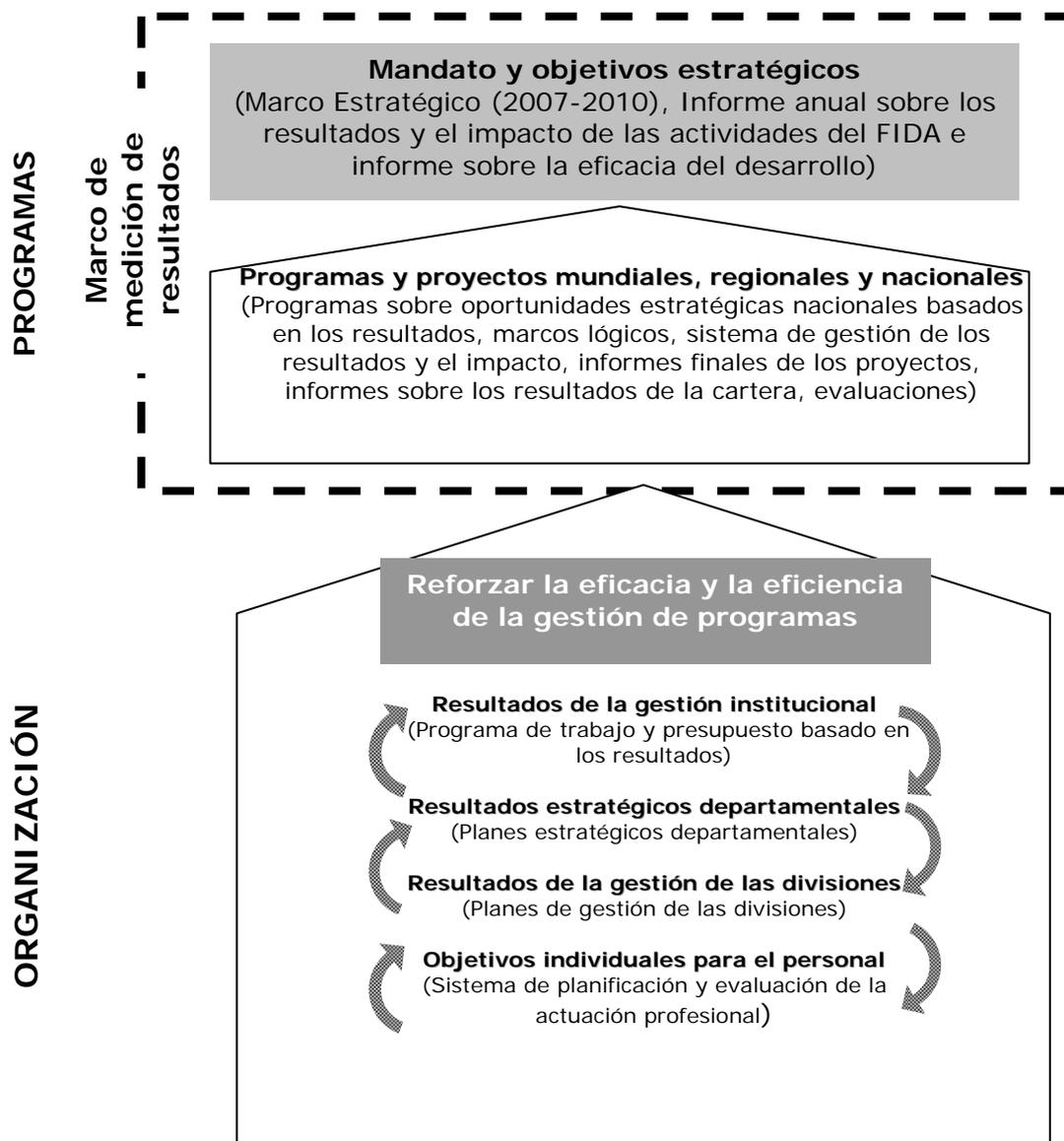
II. El marco de medición de resultados y la gestión orientada a los resultados de desarrollo en el FIDA

4. El FIDA practica la gestión orientada a los resultados de desarrollo a dos niveles: en sus proyectos y los correspondientes programas en los países, como elemento clave del programa para aumentar la eficacia de la ayuda, y en la propia organización. En efecto, la incorporación de la estrategia de la gestión orientada a los resultados de desarrollo es esencial para los cambios proyectados en el FIDA e indispensable para el éxito del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. La adopción de instrumentos y enfoques de la gestión orientada a los resultados de desarrollo está empezando a reforzar la capacidad del FIDA en materia de planificación, seguimiento, medición, presentación de informes y administración más dinámica de cara a la obtención de resultados, tanto sobre el terreno como en la organización.
5. La planificación, seguimiento y evaluación de los resultados constituyen un proceso continuo, que gira en torno a dos principios:
 - Coherencia entre la planificación estratégica y la planificación operacional a todos los niveles, junto con la alineación de los sectores del programa (o sea, programas y proyectos a los niveles mundial, regional y nacional) con las esferas organizativas (es decir, departamentos, divisiones e individuos).
 - Seguimiento y evaluación dinámicos de los resultados a todos los niveles, y utilización de esta información en el proceso de adopción de decisiones y aprendizaje.

En el gráfico 1 se exponen las relaciones y la alineación entre los instrumentos y procesos clave en que se basa el enfoque del FIDA respecto de la gestión orientada a los resultados.

Gráfico 1:

Relación y alineación entre los instrumentos y procesos clave en que se basa el enfoque del FIDA respecto de la gestión orientada a los resultados.



6. Como puede verse en el gráfico 1, el Marco Estratégico (2007-2010) es el punto de partida de un programa más amplio del FIDA en materia de gestión orientada a los resultados de desarrollo. El marco define las metas y objetivos de desarrollo de la organización, los resultados que son necesarios para alcanzarlos, y los principios e instrumentos de actuación. Asimismo, en él se delimitan las esferas de orientación temática del FIDA, sobre la base de su ventaja comparativa, y se explica cómo puede el FIDA utilizar mejor los instrumentos disponibles para cumplir su mandato y aportar una contribución máxima a la reducción de la pobreza rural. Desde una perspectiva de la gestión orientada a los resultados de desarrollo, el Marco Estratégico define

las prioridades estratégicas con las que deben alinearse todos los programas de desarrollo y sistemas y procesos de organización del FIDA, y en las que deben concentrarse explícitamente todos los sistemas de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de resultados.

7. El marco de medición de resultados quedará comprendido directamente en el programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA, y representará un elemento clave de dicho programa. El marco de resultados, que se derivará de los objetivos de desarrollo articulados en el Marco Estratégico del FIDA, servirá de instrumento para garantizar la alineación de los programas y proyectos del FIDA en los países con los objetivos de desarrollo, y determinar la medida en que estos programas y proyectos contribuyen al logro de esos objetivos. En esta condición, el marco de resultados representa un elemento de la serie de actividades a nivel de los programas definida en el gráfico 1, y también guarda relación con las herramientas e instrumentos ya establecidos a este nivel. Al mismo tiempo, el marco depende de una planificación, gestión, seguimiento y evaluación eficaces de los resultados a nivel de la organización¹. A continuación se describen las vinculaciones entre el marco de medición de los resultados y otros elementos clave del programa del FIDA para la gestión orientada a los resultados de desarrollo.
8. **El programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basado en los resultados**, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2006, es el instrumento principal para la definición de un programa coherente y específico del FIDA en los países, y para dirigir las actividades de gestión, aprendizaje y responsabilización en relación con el programa. En cada COSOP basado en los resultados se determina un número limitado de objetivos estratégicos por país, que se derivan del Marco Estratégico (2007-2010) y, en particular, de la jerarquía de objetivos de desarrollo del marco, y se define una serie de indicadores susceptibles de seguimiento. El COSOP incluye un marco de gestión de los resultados en los países vinculado a un sistema de presentación de informes, con arreglo al cual se presentarán informes anuales a la dirección del FIDA sobre los indicadores del marco, revisiones a mitad de período y autoevaluaciones al término del programa². El COSOP constituirá el punto de partida para la evaluación de los programas del FIDA en los países a su inicio, dentro del marco de medición de los resultados.
9. Se prevé que el COSOP basado en los resultados identifique oportunidades concretas de proyectos que más adelante servirán de instrumentos de inversión. Un nuevo **informe sobre el diseño de los proyectos**, cuyos detalles se están ultimando, constituirá el marco de un proceso de diseño de los proyectos para que el FIDA pueda: a) responder con eficacia a los "compromisos de cooperación" de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo³; b) asegurarse de que los proyectos que apoya están plenamente alineados con sus prioridades estratégicas, articuladas en la

¹ La promoción de la eficacia organizativa en el FIDA se articula principalmente mediante el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, y sus correspondientes instrumentos de planificación y seguimiento, que se escalonan del nivel institucional al individual (véase el gráfico 1).

² En la actualidad, para todos los países que no tienen COSOP basados en los resultados, las hojas de síntesis sobre la situación del programa en el país constituyen el marco para la presentación de informes sobre los resultados del programa en el país (véase el párrafo 11).

³ Los cinco compromisos de cooperación son los siguientes: a) los países en desarrollo han de ejercer una autoridad eficaz sobre sus políticas y planes de desarrollo (apropiación); b) los donantes han de basar su apoyo en las estrategias y sistemas de desarrollo de los países (alineación); c) los donantes han de coordinar sus actividades y reducir al mínimo el costo de la prestación de asistencia (armonización); d) los países en desarrollo y los donantes han de orientar sus actividades al logro de los resultados deseados (gestión orientada a los resultados), y e) los donantes y los países en desarrollo han de rendirse cuentas los unos a los otros de los progresos en la administración de la ayuda y en el logro de resultados de desarrollo (responsabilización mutua).

jerarquía de objetivos de desarrollo del Marco Estratégico, y c) agregar valor al proceso de diseño del proyecto y mejorar la calidad del proyecto a su inicio.

10. Otro medio de mejorar la calidad del proyecto en las etapas iniciales será la adopción de nuevos sistemas de **mejora de la calidad y garantía de la calidad**. La mejora de la calidad, que el Departamento de Administración de Programas ya aplica a título experimental, agrega valor al proceso de diseño de los proyectos mediante una variedad de foros, en el plano nacional y en el interior del FIDA. El examen formal del proyecto corre a cargo de un Comité de Examen Técnico (TRC). Tomando como punto de partida la evaluación del diseño del proyecto por el gerente del programa en el país, el TRC es el foro en el cual los expertos encargados del examen, pertenecientes o no al FIDA, celebran un debate abierto y franco sobre el diseño. Una serie de factores clave del éxito, derivados del Marco Estratégico, sirve de base para la autoevaluación inicial, el debate y la evaluación de la calidad del proyecto que los miembros del TRC realizan después de la reunión. Un sistema de garantía de la calidad autónomo⁴ proporcionará el contrapunto necesario al sistema de mejora de la calidad; terminada la fase de diseño del proyecto, se llevará a cabo una evaluación independiente de la calidad en la etapa inicial del proyecto, o sea antes de su presentación a la Junta Ejecutiva. Esta evaluación, que deberá estructurarse en torno a los factores clave del éxito, constituirá una aportación fundamental al marco de medición de los resultados, y de ella se derivará un cierto número de indicadores en las etapas iniciales para su incorporación al marco.
11. El instrumento principal del FIDA para la preparación de los informes sobre los progresos realizados en la aplicación de los programas y proyectos en los países es el examen anual de la cartera en cada división. A continuación estos exámenes se combinan a nivel institucional, constituyendo el **informe sobre los resultados de la cartera**⁵. Mediante la utilización de indicadores de desarrollo derivados del Marco Estratégico, el examen de la cartera es el instrumento de gestión con el que el FIDA evalúa los resultados de la cartera en general en función de sus productos y su impacto, y extrae lecciones para operaciones futuras. El examen permite también al FIDA identificar los problemas emergentes y abordarlos con dinamismo, manteniendo o mejorando los resultados de la cartera. Los exámenes de la cartera, que preparan las divisiones regionales, dan a conocer los progresos realizados en la ejecución del proyecto y del programa en el país mediante las hojas de síntesis sobre la situación del programa en el país. Los principales insumos de estas evaluaciones son los siguientes: los informes ordinarios de supervisión de proyectos del FIDA, preparados por la institución cooperante o, desde que se adoptó la nueva política de supervisión, por el propio FIDA (se están preparando directrices para la supervisión de los proyectos); los informes sobre la marcha de la ejecución, preparados por el prestatario/receptor, y los informes del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), del FIDA. El marco de medición de los resultados utilizará datos del informe sobre la situación de los proyectos y de las hojas de síntesis para evaluar los resultados de los proyectos y los programas en los países que están en ejecución.

⁴ Que está en preparación actualmente y se establecerá en el segundo semestre de 2007, bajo la responsabilidad del Vicepresidente.

⁵ El informe sobre los resultados de la cartera agrupa las constataciones de los cinco exámenes de la cartera de las divisiones en un solo documento consolidado, que proporciona a la Junta Ejecutiva una visión de la eficacia de la cartera de proyectos por lo que se refiere a proporcionar resultados al grupo-objetivo del FIDA. Este documento analiza la condición y las tendencias de la cartera de préstamos y donaciones del FIDA, identifica los puntos fuertes y débiles de la gestión de la cartera y examina la eficacia y el impacto operacionales, cotejándolos con una serie de indicadores del desarrollo.

12. La evaluación *ex post* de los resultados del proyecto se efectúa en los **informes finales de los proyectos** (IFP), que se llevan a cabo para todos los proyectos al término del proceso de ejecución. Estos informes son preparados por el prestatario/receptor con arreglo a las *Condiciones generales para la financiación del desarrollo agrícola* y a las directivas para la terminación de los proyectos del FIDA (2006), y describen las actividades realizadas y los resultados conseguidos, promueven la responsabilización, extraen lecciones y definen una estrategia adecuada de traspaso. Otra fuente de información sobre los resultados de los proyectos es la Oficina de Evaluación (OE) independiente, que lleva a cabo todos los años **evaluaciones de una muestra de proyectos**, con especial atención a los resultados de los proyectos, el impacto en la pobreza rural y el desempeño de los asociados en los proyectos. Los resultados de estas evaluaciones se incorporan al **informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)**, de la OE, que ofrece una descripción general de los resultados y el impacto de las operaciones del FIDA en la reducción de la pobreza rural y una evaluación del desempeño del FIDA, las instituciones cooperantes y los prestatarios. Los IFP serán la fuente principal de datos para las evaluaciones al término de los proyectos para su inclusión en el marco de medición de los resultados. El ARRI constituirá una referencia válida con fines de comparación.
13. A nivel de los programas en los países, las **evaluaciones de los programas en los países** de la OE proporcionan una estimación *ex post* de los resultados y el impacto de las actividades que reciben apoyo del FIDA en un número limitado de países con carteras importantes de proyectos del Fondo, y constituyen los pilares básicos de la revisión de los COSOP existentes o la formulación de nuevos. Se prevé también la autoevaluación al término de los programas en los países basados en los resultados, para lo que se articulará un nuevo instrumento, el **examen final del COSOP**. El examen final considerará los resultados del COSOP en función de los objetivos estratégicos y su contribución al logro de las metas de reducción de la pobreza del país, y pondrá de relieve los resultados más importantes mediante un marco de medición de los resultados completo para el país, que constituirá la parte central del examen. Dado que los primeros COSOP basados en los resultados se aprobaron solamente en 2006, el primer examen final no se llevará a cabo hasta 2011. Entretanto, las evaluaciones de los programas en los países de la OE constituirán la fuente principal de datos para las evaluaciones al término de los programas en los países, para su inclusión en el marco de medición de resultados.

III. Características del marco de medición de los resultados

Estructura e indicadores

14. El objetivo del marco de medición de los resultados (indicado en el cuadro siguiente) consiste en proporcionar un mecanismo que permita a la dirección del FIDA presentar informes a la Junta Ejecutiva sobre los progresos en la organización: a) en el logro de las metas y objetivos definidos en el Marco Estratégico, y b) en la aplicación coherente de los principios clave de actuación articulados en el Marco.
15. Una de las lecciones que se desprenden de la experiencia mundial en cuestiones de desarrollo es que la atribución de los resultados de desarrollo a la acción de un determinado asociado plantea importantes dificultades conceptuales y prácticas. Por el contrario, ya es evidente que el progreso de un país hacia el logro de sus objetivos de reducción de la pobreza depende de su propio esfuerzo, complementado con la contribución conjunta de todos sus

asociados en el desarrollo. Por consiguiente, mientras que antes las reflexiones sobre esta cuestión giraban en torno a la atribución del impacto, ahora se presta más atención a la medición de la contribución⁶. A esto se debe que el marco de medición de resultados propuesto se centre en la contribución del FIDA al logro de los objetivos de desarrollo, que se evalúa y mide en función de su eficacia institucional y de desarrollo, como se define en el Marco Estratégico.

16. Inspirándose en las mejores prácticas de instituciones comparables, se ha identificado un número limitado de indicadores⁷ —sólo seis en total. Estos indicadores se han seleccionado porque ofrecen una instantánea de los progresos reales (o probables) en los resultados y el impacto en materia de desarrollo y porque el FIDA puede corroborar estos indicadores con datos pertinentes en un plazo relativamente breve, sin necesidad de establecer toda una serie de sistemas de recogida de datos complejos y costosos. De conformidad con la metodología utilizada por la OE y otras organizaciones comparables, se utilizará una escala de seis puntos para evaluar el éxito de los proyectos y programas que reciben apoyo del FIDA en el logro de los resultados medidos por los indicadores.
17. Aunque manteniendo una simplicidad máxima, el marco de medición de resultados se deriva de la jerarquía de objetivos de desarrollo del Marco Estratégico (véase el anexo). Los seis indicadores del marco de medición de resultados medirán el impacto de los programas y proyectos por referencia a las metas generales, objetivos estratégicos y resultados operacionales del FIDA, así como los principios de actuación. Los indicadores se concentran en dos de las tres dimensiones de la eficacia en términos de desarrollo definidas en el Plan de Acción: la eficacia y la pertinencia. La tercera, la eficiencia de los proyectos⁸, ya se tiene en cuenta en el informe sobre los resultados de la cartera y en el ARRI y, dada la falta de fuentes alternativas de datos, no se incluirá en el marco de medición de resultados.

⁶ Como puede verse, por ejemplo, en el documento sobre el marco de medición de los resultados del Fondo Africano de Desarrollo de 6 de enero de 2006.

⁷ El sistema de medición de los resultados de la decimocuarta reposición de recursos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF14) sólo incluye seis indicadores referentes a su desempeño, mientras que el Fondo Africano de Desarrollo utiliza 11 de esos indicadores.

⁸ La OE define la eficiencia como la medida de la utilización económica de los insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) para obtener productos. Esa medida puede basarse en análisis económicos o financieros o en la comparación de los costos unitarios con las opciones y buenas prácticas alternativas.

Marco de medición de los resultados para la presentación de informes sobre los progresos alcanzados en la aplicación del Marco Estratégico del FIDA

<i>Indicador del resultado estratégico</i>	<i>Al inicio</i>	<i>Durante la ejecución</i>	<i>Al término</i>	<i>Fuente de datos</i>	<i>Comentario</i>
<p>1. Porcentaje de programas en los países con una calificación de 4 o más por su contribución (proyectada) a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el aumento de los ingresos, • la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y hombres pobres de las zonas rurales. 	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 90%</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 80%</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 70%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales: Grupo de Garantía de la Calidad. • Durante la ejecución: Hoja de síntesis, estudio del cliente/asociado • Al término: Evaluaciones de la OE en los países (y, a partir de 2011, informes finales de los COSOP) 	<p>Indicador compuesto basado en la media de tres esferas de impacto.</p> <p>El indicador es nuevo y, por consiguiente, no se mide actualmente.</p>
<p>2. Porcentaje de programas en los países con una calificación de 4 o más por su aplicación del programa para aumentar la eficacia de la ayuda</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 90%</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 80%</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 70%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales: Grupo de Garantía de la Calidad. • Durante la ejecución: Hoja de síntesis, estudio del cliente-asociado • Al término: Evaluaciones de la OE en los países (y, a partir de 2011, informes finales de los COSOP) 	<p>El indicador es nuevo y, por consiguiente, no se mide actualmente.</p>
<p>3. Porcentaje de proyectos con una calificación de 4 o más por su eficacia (proyectada) en una o varias esferas de actuación temática</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 90%</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 85%</p>	<p>Actual: 72% (fuente: informe sobre los resultados de la cartera 2006)</p> <p>Objetivo (2010): 80%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales: Grupo de Garantía de la Calidad. • Durante la ejecución: informe sobre la situación de los proyectos (ISP) (y, a partir de 2009, revisión a mitad de período) • Al término: IFP, evaluaciones de proyectos de la OE/ARRI 	<p>Realizaciones al término del proyecto obtenidas del análisis de los IFP de 2005.</p>
<p>4. Porcentaje de proyectos con una calificación de 4 o más por el impacto (proyectado) en las mediciones de la pobreza en el grupo-objetivo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • activos físicos y financieros • seguridad alimentaria • empoderamiento • igualdad de género 	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 90%</p>	<p>Actual: (n.d.)</p> <p>Objetivo (2010): 80%</p>	<p>Actual: 60% (fuente: informe sobre los resultados de la cartera 2006)</p> <p>Objetivo (2010): 70%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales: Grupo de Garantía de la Calidad. • Durante la ejecución: ISP (y, a partir de 2009, revisión a mitad de período) • Al término: IFP, evaluaciones de proyectos de la OE/ARRI 	<p>Indicador compuesto, basado en la media de cuatro esferas de impacto.</p> <p>Realizaciones al término del proyecto obtenidas del análisis de los IFP de 2005.</p>

<i>Indicador del resultado estratégico</i>	<i>Al inicio</i>	<i>Durante la ejecución</i>	<i>Al término</i>	<i>Fuente de datos</i>	<i>Comentario</i>
5. Porcentaje de proyectos con una calificación de 4 o más por innovación, aprendizaje y/o ampliación	Actual: (n.d.) Objetivo (2010): 90%	Actual: (n.d.) Objetivo (2010): 80%	Actual: 56% (fuente: informe sobre los resultados de la cartera 2006) Objetivo (2010): 65%	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales: Grupo de Garantía de la Calidad. • Durante la ejecución: ISP (y, a partir de 2009, revisión a mitad de período) • Al término: evaluaciones de proyectos de la OE/ARRI 	Realizaciones al término del proyecto obtenidas del análisis de los IFP de 2005.
6. Porcentaje de proyectos con una calificación de 4 o más por sostenibilidad de los beneficios	Actual: (n.d.) Objetivo (2010): 90%	Actual: (n.d.) Objetivo (2010): 80%	Actual: 48% (fuente: informe sobre los resultados de la cartera 2006) Objetivo (2010): 80%	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales: Grupo de Garantía de la Calidad. • Durante la ejecución: ISP (y, a partir de 2009, revisión a mitad de período) • Al término: evaluaciones de proyectos de la OE/ARRI 	Realizaciones al término del proyecto, obtenidas del análisis de los IFP de 2005.

18. Los indicadores 1 y 2 se concentran explícitamente en los programas del FIDA en los países. En esta condición, estos indicadores se centran en los proyectos que reciben apoyo del FIDA, las asociaciones que concierta el FIDA en los países para conseguir mayor valor agregado y la participación del FIDA en el diálogo sobre políticas con objeto de mejorar la capacidad nacional para determinar en qué medida estos aspectos combinados respaldan la dirección de las políticas y estrategias nacionales de desarrollo adoptadas por el gobierno y contribuyen a los esfuerzos nacionales para reducir la pobreza rural. El indicador 1 se concentra en la eficacia de los programas en los países para lograr el objetivo general del FIDA de "empoderar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales de los países en desarrollo para que mejoren sus ingresos y la seguridad alimentaria [...]". El indicador 1 mide las realizaciones en cada uno de los tres elementos del objetivo: aumento de los ingresos, mejora de la seguridad alimentaria y empoderamiento de los pobres de las zonas rurales. El indicador 2 evalúa la medida en que el compromiso del FIDA de mejorar la eficacia de la ayuda se refleja en los programas en los países; más concretamente, este indicador mide el grado de cumplimiento de esos programas respecto de los cinco compromisos de cooperación contenidos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.
19. Los proyectos que reciben apoyo del FIDA —que son el principal instrumento de actuación a nivel de los países— representan el único punto de entrada para los cuatro indicadores restantes. El indicador 3 se concentra en la eficacia del FIDA en el logro de sus objetivos estratégicos, o seis esferas de actuación temáticas, mientras que el indicador 4 mide el grado en que los proyectos que reciben apoyo del FIDA alcanzan el primer objetivo operacional de la organización: el aumento de los ingresos y la mejora de la seguridad alimentaria del grupo-objetivo directo de los proyectos. Los indicadores 5 y 6 miden el grado de concentración de los proyectos que reciben apoyo del FIDA, y los resultados que consiguen, en dos de los grandes principios de actuación: i) innovación, aumento de escala y aprendizaje, y ii) sostenibilidad.
20. Para los seis indicadores se recogerán datos todos los años en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término de los proyectos⁹. Ello permitirá determinar cómo la introducción y la aplicación sistemática de una serie de nuevos instrumentos de gestión (es decir, mecanismos para conseguir la eficacia institucional) contribuyen a la mejora de la calidad del diseño, la aplicación y el impacto de los proyectos que reciben apoyo del FIDA y los programas en los países (o sea, la eficacia en materia de desarrollo). Y, lo que es tanto o más importante, así se podrá apreciar cómo los aumentos de la calidad al inicio de los proyectos y los programas en los países mejoran los resultados al término de éstos.
21. Se han fijado objetivos provisionales respecto de los niveles que habrán de alcanzarse en 2010 para todos los indicadores. Todos estos objetivos se basan en una calificación de 4 puntos o más (de un total de 6) de los programas y proyectos en los países, que equivale a relativamente satisfactorios, satisfactorios o muy satisfactorios. Para todos los indicadores se han definido tres niveles distintos de objetivos: en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término. Los objetivos en las etapas iniciales se fijan a un nivel consistentemente alto, no sólo porque los procesos de diseño de los proyectos y de mejora y garantía de la calidad son responsabilidad directa del FIDA, sino también porque todos los programas y proyectos que deban evaluarse habrán sido elaborados después de la introducción de los nuevos instrumentos de gestión destinados a mejorar la calidad al inicio. Los objetivos no se han fijado al 100% porque, por un lado, no puede preverse que el nuevo diseño del proyecto y los procesos de mejora y garantía de la calidad funcionen sin defectos en los primeros años de ejecución y, por otro, es sabido que quizás deban reequilibrarse diferentes objetivos (por ejemplo, es posible que un proyecto que, según la evaluación en la etapa inicial, es sumamente innovador y de

⁹ Una consecuencia obvia, pero importante, es que cada año el FIDA comparará tres diferentes grupos de proyectos.

alto rendimiento en potencia, no disponga en esta fase de un marco de ejecución diseñado para garantizar la sostenibilidad).

En consecuencia, y de conformidad con las mejores prácticas de instituciones similares, los objetivos se han fijado al 90 por ciento (relativamente satisfactorios, satisfactorios o muy satisfactorios¹⁰).

22. Los objetivos durante la ejecución son algo menos exigentes que durante las etapas iniciales, en parte porque no todos los proyectos conseguirán que la evaluación positiva al inicio se transforme en una ejecución sólida, y en parte también porque la mayoría de los proyectos que deben evaluarse antes de 2010 habrán sido elaborados antes de que se establezcan los instrumentos de gestión para garantizar la calidad en las fases iniciales. No obstante, es de prever que la supervisión más directa del FIDA, junto con la expansión gradual de la presencia en el país, contribuya a mejorar las evaluaciones durante la ejecución, y esto se ha tenido en cuenta en los objetivos. Los niveles de los objetivos al término del proyecto son los más bajos, y también los más próximos a las realizaciones actuales, ya que la capacidad del FIDA de mejorar los resultados de los proyectos que se encuentran en la fase intermedia es forzosamente limitada.
23. Los objetivos de 2010 reflejan lo que actualmente se considera realista y viable en cuanto a las realizaciones del FIDA a corto y medio plazo. Los objetivos se fijaron en base al reconocimiento de que es probable que el FIDA mejore su eficacia institucional con más rapidez y facilidad que su eficacia en materia de desarrollo, y que se producirán inevitablemente desfases temporales entre el establecimiento de nuevos instrumentos de gestión, su pleno funcionamiento y, sobre todo, el logro de mejores resultados en los países como consecuencia de su introducción. Dicho ésto, todos los objetivos son coherentes con los del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, elaborado hace 18 meses. No obstante, debe observarse que el objetivo del Plan de Acción, o sea, que en 2009 el 80% de las operaciones hayan alcanzado un nivel de sostenibilidad probable, o aún más alto (véase el indicador 6) es muy ambicioso, lo cual quizá no pudiera apoyarse lo suficiente ya sea en el reconocimiento de que la sostenibilidad depende en alto grado del contexto institucional y nacional,¹¹ o en un análisis de los enfoques y los mecanismos necesarios para mejorarla. Estas dificultades se reflejan en los desafíos continuos a que hace frente el FIDA para mejorar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto (según el informe sobre los resultados de la cartera de 2006, actualmente el 48%) Así pues, podría ser necesario reconsiderar el objetivo de sostenibilidad a la luz de la experiencia futura.
24. Al no existir un sistema totalmente desplegado (o en pleno funcionamiento) para el seguimiento del impacto de las operaciones del FIDA, en la actualidad sólo se dispone de datos limitados sobre las realizaciones efectivas. No obstante, en 2008 será posible comparar por primera vez las realizaciones "actuales" en todos los sectores con los objetivos de 2010.

Fuentes de datos

25. Las principales fuentes de datos para el marco de medición de los resultados son los procesos y sistemas existentes (o planeados), respecto de los cuales las responsabilidades institucionales están claramente definidas, tanto en el interior como en el exterior del FIDA. Estas responsabilidades se adaptarán cuando sea menester para satisfacer las necesidades de datos del sistema de medición de los resultados. Como se ha descrito anteriormente, todos los datos necesarios para la mejora de la calidad en las etapas iniciales de los programas y proyectos se derivarán de las calificaciones facilitadas por el Grupo de Garantía de la Calidad, que es independiente, en el curso de su labor cotidiana. Las calificaciones de la calidad de los proyectos y programas durante la fase de ejecución se derivarán del

¹⁰ Es importante observar que, al determinar los objetivos de calidad al inicio de las operaciones de conformidad con los resultados de la AIF14, el AIF fijó un objetivo provisional del 85 %, considerándolo satisfactorio.

¹¹ Véase, por ejemplo, el ARRI de 2005.

ISP y la hoja de síntesis sobre la situación del programa en el país durante el examen anual de la cartera. Estos documentos son compilados inicialmente por el gerente del programa en el país, y se basan en la opinión fundamental del gerente, evaluaciones encontradas en otros documentos, en particular informes de supervisión (que prepara cada vez más el FIDA con arreglo a las nuevas directrices de supervisión), el RIMS e informes financieros periódicos y sobre la marcha de la ejecución preparados por el prestatario/receptor. En la actualidad, todo el material proporcionado por los gerentes de programas en los países es examinado y, si es necesario, ajustado, en la división regional y en el Departamento de Administración de Programas. A medio plazo se espera que el Grupo de Garantía de la Calidad haga también una evaluación independiente de estas calificaciones.

26. Siempre que sea posible, las calificaciones facilitadas por el gerente del programa en el país se cotejarán con datos procedentes de otras fuentes externas. Así pues, una segunda fuente de datos durante la ejecución serán los propios gobiernos de los países prestatarios/receptores. Es responsabilidad de los gobiernos realizar las revisiones a mitad de período y los informes finales de los proyectos que administran (y, desde luego, los estudios en que se basan, como el RIMS). La información que deba figurar en ambos informes se ajustará a las directrices del FIDA: ya se han establecido directrices para el IFP y en breve se prepararán para la revisión a mitad de período. Una tercera fuente de datos serán los estudios de clientes/asociados que se adoptarán en todos los países en los que el FIDA lleve a cabo actividades. El formato de esos estudios está en preparación; una vez finalizado se enviará a un reducido número de corresponsales en los países, pertenecientes probablemente a organismos del sector público, ONG u organizaciones rurales, y representantes de la comunidad del desarrollo. Este estudio, que se llevará a cabo todos los años, permitirá que un grupo representativo de asociados del FIDA haga su propia evaluación de los programas del Fondo en los países.
27. Los datos necesarios para medir la calidad al término de los proyectos se extraerán de los IFP realizados por el gobierno del país prestatario/receptor, y el ARRI servirá de base para la comparación. Respecto de la calidad al término de los programas, la principal fuente de datos serán las evaluaciones de los programas en los países de la OE, aunque a medio plazo serán los exámenes finales de todos los COSOP basados en los resultados. Aunque los primeros exámenes finales de los COSOP no se efectuarán hasta 2011, la realización de exámenes finales, con el antiguo modelo de COSOP no se considera una opción viable, por las muchas iniciativas nuevas que se están adoptando en relación con la participación del FIDA a nivel de los países y la necesidad inmediata de aumentar rápidamente el número de COSOP basados en los resultados.

IV. Utilización del marco de medición de los resultados

La utilidad del marco de medición de resultados

28. El marco de medición de resultados no es un instrumento científico. Sus diversas fuentes de datos están, por definición, viciadas: algunas se basan en muestras de pequeño tamaño, otras están potencialmente sesgadas y otras aún serán probablemente incompletas. Tampoco puede decirse que el marco sea del todo "objetivo": por definición, la determinación misma de los indicadores debe basarse en un juicio bien fundamentado. No obstante, el marco de medición de los resultados será un importante instrumento para aclarar las cuestiones principales y concentrar la atención sobre ellas. Esto dará a la organización una nueva lente con la que enfocar sus prioridades estratégicas, y, en consecuencia, se convertirá en uno de los instrumentos que utilizará el FIDA para aplicar su programa más amplio de gestión orientada a los resultados de desarrollo¹². El marco prestará asistencia a

¹² De hecho, se prevé que el marco de medición de los resultados contribuya no sólo al programa de la gestión orientada a los resultados de desarrollo, sino también a los intentos actuales de la comunidad internacional dedicada al

los miembros de la dirección del FIDA y de su Junta Ejecutiva en la realización de funciones tales como el examen de los progresos logrados en la mejora de la calidad y la eficacia en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término de los proyectos y los programas en los países; analizar las tendencias del desempeño en el tiempo; estudiar la relación existente entre la mejora de la eficacia institucional (derivada de la introducción y aplicación sistemática de una serie de nuevos instrumentos de gestión) y la mejora de la eficacia en materia de desarrollo, e identificar esferas de desempeño poco satisfactorio.

29. Los desafíos metodológicos a que hace frente el FIDA para establecer su marco de medición de los resultados no son, en modo alguno, exclusivos del Fondo. Y sin embargo, en su respuesta a esos desafíos el marco propuesto facilitará una evaluación de la eficacia del FIDA en materia de desarrollo más focalizada que la que ofrecen los sistemas de medición de resultados de otras organizaciones¹³. Lo que quizás es más significativo es que el marco de medición de resultados del FIDA es, en la actualidad, el único marco de este tipo que se concentra sistemáticamente en los resultados en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término del proyecto. Esto es, plenamente acorde con las nociones actuales de las mejores prácticas de la gestión orientada a los resultados de desarrollo.

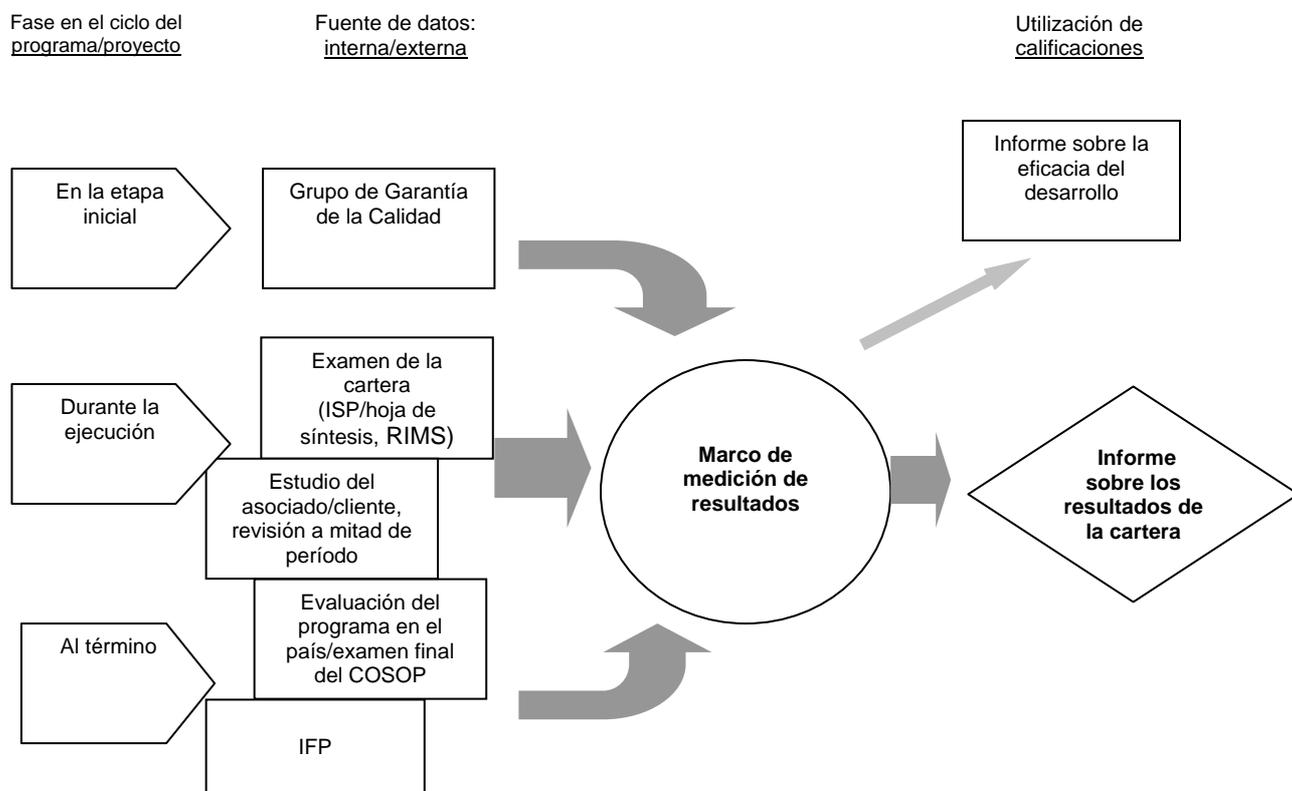
El marco de medición de los resultados y la presentación de informes

30. Al centrarse explícitamente en los productos del FIDA (o sea, los proyectos y programas), el marco de medición de los resultados encajará en el **informe sobre los resultados de la cartera** que se presenta cada mes de diciembre a la Junta Ejecutiva, y constituirá una importante aportación al mismo. La inclusión del marco de medición de los resultados ampliará y reforzará el foco estratégico del informe sobre los resultados de la cartera, y aportará una contribución más eficaz al programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA, al propio tiempo, el informe sobre los resultados de la cartera hará un análisis detallado del desempeño de los proyectos que reciben asistencia del FIDA y el impacto de la cartera, que servirá de antecedente al marco de medición de los resultados y de contexto para sus conclusiones.
31. Además, el marco de medición de los resultados complementará —y desde luego, contribuirá al mismo— **el informe sobre la eficacia del desarrollo**, pensado como una síntesis de alto nivel tanto del impacto del desarrollo como de los resultados institucionales del conjunto de actividades para lograr una mayor eficacia en términos de desarrollo, con el que se ha comprometido el FIDA. Este informe, que está previsto que se presente por primera vez a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007, será un documento conciso que aprovechará, entre otras cosas, elementos del informe sobre los resultados de la cartera, el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño y el marco de medición de los resultados que se está examinando.
32. El gráfico 2 muestra el marco de medición de los resultados en el contexto del programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA, y su vinculación con otros elementos del programa.

desarrollo para compartir experiencias, instrumentos y metodologías con miras a evaluar la eficacia de los organismos multilaterales.

¹³ El sistema de medición de resultados de la AIF14, por ejemplo, tiene seis indicadores “de nivel 2” para responder a la siguiente pregunta: ¿contribuye la programación de la AIF al progreso de los países? Sin embargo, sólo uno de los seis se centra efectivamente en los resultados de los proyectos (el porcentaje de operaciones con calificaciones satisfactorias en materia de resultados).

Gráfico 2:
Fuentes de datos para el marco de medición de los resultados e instrumentos para la presentación de informes sobre los resultados a la Junta Ejecutiva.



33. El marco de medición de los resultados estará en pleno funcionamiento en 2008 y, por consiguiente, el FIDA rendirá cuentas por primera vez de dicho marco en el informe sobre los resultados de la cartera de 2008. No obstante, como en 2007 se realizarán muchos preparativos (véase el párrafo 34 *infra*), el informe sobre los resultados de la cartera de 2007 proporcionará a la Junta Ejecutiva una actualización sobre los progresos logrados en el establecimiento de sistemas de compilación y análisis de datos y, en la medida de lo posible, datos para el marco de medición de los resultados.

V. Puesta en práctica del marco de medición de los resultados

34. Para que el marco de medición de los resultados entre en funcionamiento en 2008, en el segundo semestre de 2007 se efectuarán cinco importantes preparativos:
- Revisión de las directrices para el examen anual de la cartera a fin de incluir los indicadores propuestos en el marco de preparación de los informes para los programas en los países y los proyectos individuales.
 - Terminación del proyecto de estudio cliente/asociado y las directrices correspondientes para que en 2008 pueda hacerse una plena compilación de los datos.
 - Establecimiento y puesta en práctica de un sistema independiente de garantía de la calidad, que está en preparación. La terminación de ese sistema está prevista para finales de 2007.
 - Fortalecimiento del sistema de información de gestión para los proyectos del FIDA, mediante la actualización del Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP) con objeto de que puedan identificarse los distintos

proyectos con arreglo a las esferas temáticas reflejadas en los seis objetivos estratégicos del FIDA.

- Definición de los métodos y procesos que habrán de utilizarse en el marco de medición de los resultados para analizar y sintetizar los datos recogidos de diversas fuentes.

Jerarquía de objetivos de desarrollo del Marco Estratégico

OBJETIVO PRIMORDIAL	
Empoderar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales de los países en desarrollo para que mejoren sus ingresos y la seguridad alimentaria	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
<p>Mejorar el acceso de mujeres y hombres pobres de las zonas rurales a los siguientes sectores, y desarrollar las técnicas y la organización que necesitan para aprovecharlos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales – tierras y aguas • Tecnologías agrícolas perfeccionadas y servicios eficaces de producción • Una amplia variedad de servicios financieros • Mercados transparentes y competitivos de insumos y productos agrícolas • Oportunidades de empleo rural no agrícola y creación de empresas • Procesos normativos y programación a nivel local y nacional 	<p>Principios de actuación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selectividad y enfoque • Focalización • Empoderamiento de los pobres de las zonas rurales • Innovación, aprendizaje y aumento de escala • Asociaciones efectivas • Sostenibilidad
RESULTADOS OPERACIONALES	
<p>En las seis esferas basadas en la agricultura de los objetivos estratégicos del FIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos y mejora de la seguridad alimentaria para el grupo-objetivo inmediato de los proyectos que reciben asistencia del FIDA, sentando las bases para la reforma institucional y política fundada en hechos concretos • Fortalecimiento de la capacidad en los países para la reducción de la pobreza rural, mediante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Un marco de políticas (documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, políticas sectoriales, etc) que dé a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza ○ Instituciones eficientes del sector público, dedicadas a tareas esenciales para la reducción de la pobreza rural ○ Organizaciones e instituciones fortalecidas de las poblaciones rurales pobres (o que defiendan sus intereses) ○ niveles más elevados de capacidad e inversión del sector privado en la economía rural ○ Mejora de la capacidad para la elaboración y ejecución de los programas (gobierno, ONG, sector privado) 	
PRODUCTOS	
<p>En las seis esferas de los objetivos estratégicos del FIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas en los países, que comprendan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyectos innovadores con mecanismos para la reproducción en mayor escala ○ Programas de múltiples interesados a cuya dirección haya contribuido el FIDA ○ Diálogo sobre políticas a nivel local y nacional • Programas regionales y mundiales, que comprendan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyectos para crear conocimientos ○ Diálogos sobre políticas, utilizando la experiencia obtenida de las actividades sobre el terreno • Productos del conocimiento: documentos sobre políticas, publicaciones, etc. 	