

Signatura: IFAD11/3/R.2
Tema: 4
Fecha: 21 de septiembre de 2017
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Informe sobre el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11

Nota para los miembros de la Consulta

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Périn Saint-Ange

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2448
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

Paul Winters

Vicepresidente Adjunto Interino
Departamento de Estrategia y Conocimientos
Tel.: (+39) 06 5459 2189
Correo electrónico: p.winters@ifad.org

Ashwani Muthoo

Director
División de Actuación a Nivel Mundial, Estrategia y Conocimientos
Tel.: (+39) 06 5459 2053
Correo electrónico: a.muthoo@ifad.org

Lisandro Martin

Jefe
Dependencia de Programación y Eficacia Operacionales
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Envío de documentación:

William Skinner

Jefe
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2974
Correo electrónico: gb@ifad.org

Tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

Roma, 19 y 20 de octubre de 2017

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
I. Introducción	1
II. Enseñanzas extraídas de la experiencia acumulada	2
III. Fundamento del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11	4
IV. Descripción de la teoría del cambio y Marco de Gestión de los Resultados propuesto	6
V. Fuentes y calidad de los datos	15
VI. Utilización, presentación de información y revisión	16
Anexos	
I. Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11	18
II. Examen de las experiencias con marcos de resultados en instituciones financieras internacionales	24
III. Aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	29
IV. Propuesta de optimización del uso de los recursos del FIDA	37

Acrónimos y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
ARRI	<i>Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA</i>
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CARIBANK	Banco de Desarrollo del Caribe
CLEAR	Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados
CLEE	evaluación a nivel institucional de la eficacia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA7	Séptima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA8	Octava Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA9	Novena Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
GRIPS	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
MMR	Marco de Medición de los Resultados
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OPE	Dependencia de Programación y Eficacia Operacionales
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
RIDE	<i>Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo</i>
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
SyE	seguimiento y evaluación
UNSTAT	División de Estadística de las Naciones Unidas

Informe sobre el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11

I. Introducción

1. El FIDA necesita un instrumento para poder gestionar los resultados y no simplemente para medirlos y presentar informes al respecto. El Marco de Gestión de los Resultados (MGR) del FIDA, que se ha concebido teniendo esto en cuenta, forma parte del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA¹, lo que permite al Fondo poder promover la rendición de cuentas y el aprendizaje con vistas a mejorar el desempeño institucional y la eficacia de las actividades de desarrollo. Es una parte importante del esfuerzo constante del FIDA por lograr una gestión basada en los resultados.
2. Se elabora un nuevo MGR para cada período de reposición. Cada uno de ellos contiene un conjunto de indicadores y metas concebidos para hacer un seguimiento de los resultados del Fondo. Los progresos realizados con respecto al MGR se comunican a los órganos rectores del FIDA mediante el *Informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo* (RIDE).
3. El presente documento contiene el MGR propuesto para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), que abarca el período comprendido entre 2019 y 2021. En el contexto más amplio de la contribución del FIDA a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el MGR deberán reflejarse las prioridades acordadas con los Estados Miembros durante la Consulta sobre la FIDA11, celebrada en 2017.
4. En esa consulta, actualmente en curso, ha surgido una serie de cuestiones importantes que repercuten en el MGR de la FIDA11, a saber: la necesidad de que el FIDA preste más atención a los jóvenes del medio rural, las cuestiones de género, el cambio climático, la nutrición, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, las actividades no crediticias² y otros asuntos dirigidos a fomentar la transformación rural sostenible e inclusiva. A fin de lograr un impacto a gran escala, estas iniciativas han de ir acompañadas de mejoras en el modelo operacional y en la estrategia financiera del FIDA.
5. En el presente documento se describen la estructura y el contenido propuestos para el MGR de la FIDA11, además de su fundamento. En la sección II se resumen las lecciones extraídas de un examen del Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y los marcos de resultados de instituciones financieras internacionales (IFI), además de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). En la sección III se detallan los principios por los que se orienta la preparación del MGR de la FIDA11. En la sección IV se describen la teoría del cambio, los supuestos que relacionan entre sí los niveles del MGR, así como las principales categorías de indicadores dentro de cada nivel. Asimismo, se muestra la forma en que el MGR aborda las prioridades surgidas de los debates sobre la FIDA11 mantenidos hasta la fecha. En la sección V se resumen las fuentes de datos y las medidas que se están adoptando para garantizar la disponibilidad y la calidad de los datos. En la sección VI se describe sucintamente la forma en que se utilizará el MGR para la presentación de informes y la gestión.

¹ Puede consultarse el documento en el enlace siguiente: <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/spanish/EB-2016-119-R-12.pdf>.

² Entre ellas cabe mencionar el diálogo sobre políticas, el establecimiento de asociaciones y la gestión de los conocimientos.

6. En los anexos podrá consultarse información más detallada. El anexo I contiene el MGR de la FIDA11 completo. En el anexo II se resumen las conclusiones extraídas de un examen de los marcos de resultados del FIDA y de otras organizaciones multilaterales. En el anexo III se presenta información actualizada sobre el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. En el anexo IV se explica la propuesta de optimización del uso de los recursos del FIDA.

II. Enseñanzas adquiridas de la experiencia acumulada

7. Es importante que el MGR de la FIDA11 se base en la experiencia y el aprendizaje del FIDA, además de en las mejores prácticas mundiales. Con este fin, a principios de 2017 se llevó a cabo un examen de las experiencias del FIDA con sus marcos de resultados anteriores y mejores prácticas en la utilización de los marcos de resultados institucionales empleados en otras organizaciones multilaterales de desarrollo (véase el anexo II)³. En la presente sección se resumen las principales conclusiones y enseñanzas pertinentes para el MGR de la FIDA11.
8. El primer MMR del Fondo, para la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA7), solo contenía dos niveles y seis indicadores. El marco de la Octava Reposición (FIDA8) comprendía 50 indicadores, mientras que el de la Novena Reposición (FIDA9) contenía 70; ambos utilizaron una estructura de cinco niveles. El de la FIDA10 se orientó por la evaluación a nivel institucional de las reposiciones del FIDA⁴, realizada en 2014. En dicha evaluación se destacaron algunas cuestiones importantes, muchas de las cuales siguen siendo pertinentes. Se señaló que, si bien el marco había ayudado al FIDA a prestar más atención a los resultados (incluidos los relacionados con las cuestiones de género), aún era susceptible de mejora. Se recomendó establecer una teoría explícita del cambio y se reconoció la necesidad de encontrar un equilibrio entre la exhaustividad y la utilidad mediante el mantenimiento de un número constante de indicadores a lo largo del tiempo. Asimismo, se señalaron las dificultades relacionadas con los indicadores, entre ellas el riesgo de que no ofrezcan una visión completa, el hecho de que algunos indicadores no se refieren a la situación presente, la importancia de la coherencia y la exactitud de los datos y la necesidad de encontrar un equilibrio entre los marcos como instrumentos de notificación de resultados en lugar de instrumentos de gestión de resultados. En la evaluación se llegó a la conclusión de que los marcos de resultados del FIDA para la FIDA7, la FIDA8 y la FIDA9 estuvieron más orientados a la presentación de informes sobre los resultados que a su gestión. En respuesta a estos y otros debates, se introdujeron varios cambios en los indicadores y las metas. En muchos aspectos, el marco de resultados de la FIDA10 fue parecido al de la FIDA9, salvo por tener 58 indicadores en lugar de 70 y haberse añadido una teoría del cambio. El marco de la FIDA10 se actualizó en diciembre de 2016, de conformidad con lo dispuesto en el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición⁵.
9. Uno de los principales problemas que planteaba el marco de resultados de la FIDA10 era que precedía al Marco Estratégico (2016-2025). Ello provocó que la coherencia entre uno y otro marco fuera relativamente insuficiente, lo cual se resolvió en parte en la revisión del MMR, en diciembre de 2016. Se añadieron indicadores del impacto para establecer relaciones directas con la meta y los objetivos estratégicos del FIDA enunciados en el Marco Estratégico. En revisiones posteriores se aseguró que el MMR hiciera referencia a los ODS en lugar de a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

³ El examen del Marco de Medición de los Resultados (MMR) del FIDA y otros marcos de resultados multilaterales (Departamento de Estrategia y Conocimientos, marzo de 2017) consistió en un examen exhaustivo de la documentación y entrevistas semiestructuradas con el personal del FIDA y de otras organizaciones.

⁴ Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (documento EB 2014/111/R.3/Rev.1) (mayo de 2014).

⁵ Puede consultarse el documento en el enlace siguiente: <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/spanish/EB-2016-119-R-13-Rev-1.pdf>.

10. Una nueva característica del MMR de la FIDA10 fue la adición de una sencilla teoría del cambio o “vía de impacto”. Sin embargo, los supuestos que relacionan entre sí los niveles del MMR no eran específicos y la teoría del cambio no se ha empleado para la presentación de informes ni para el aprendizaje. No obstante, el propio MMR ha cumplido su principal función de presentación de información y los progresos realizados se han comunicado a través del RIDE. Los progresos realizados con respecto a los indicadores del MMR y otros como, por ejemplo, los relativos a compromisos adquiridos en la FIDA10, también se han comunicado trimestralmente a la dirección. Sin embargo, persiste la impresión de que el MMR se ha utilizado menos como instrumento de gestión de lo que sería deseable.
11. En el examen también se puso de manifiesto que, en anteriores ciclos de reposición del FIDA, la relación entre la matriz de los compromisos acordados —que también se acuerda en las consultas sobre las reposiciones— y el MMR era débil. Por ejemplo, no quedaba claro cómo una medida o un producto concreto reflejado en la matriz de los compromisos acordados podría mejorar los resultados o el desempeño del FIDA reflejado en el MMR.
12. En un examen documental de siete marcos de resultados de organizaciones multilaterales, incluidos los de las organizaciones que participan en el Grupo de Trabajo sobre la Gestión Orientada a los Resultados de Desarrollo, además de los de la FAO y el PMA, se observó la existencia de variaciones significativas en la terminología y el contenido, además de una serie de problemas comunes. A pesar de que estos marcos diferían en su estructura y el número de indicadores (de 17 a 106), la mayoría de ellos tiene tres o cuatro niveles organizados en una jerarquía de resultados sencilla y consolidada, que engloba metas, resultados y el desempeño operacional e institucional. Las excepciones son las dos organizaciones con sede en Roma, a saber, la FAO y el PMA, que tienen cadenas de resultados diferentes con respecto a varios objetivos estratégicos.
13. La mayoría de los marcos examinados respondieron de forma parecida, en términos generales, a un conjunto común de desafíos. Para la mayor parte de las organizaciones, la principal finalidad de estos marcos es la rendición de cuentas y la comunicación dirigidas principalmente a sus órganos rectores. Como en el caso del FIDA, la mayoría de los marcos de resultados tendían a utilizarse para presentar información y no tanto para la gestión. No se empleaban suficientemente para promover la rendición de cuentas ni para mejorar el desempeño o el aprendizaje.
14. Todas las organizaciones hacen frente a los desafíos de plantean la definición y la medición del impacto y los efectos directos; el acceso a datos recientes y precisos y su utilización; la definición de indicadores adecuados para resultados intangibles como, por ejemplo, la reforma de las políticas y los conocimientos, y la atribución de los resultados. En todas las organizaciones, la solidez de la atribución y la rendición de cuentas es máxima con respecto a los indicadores relativos a las operaciones y la organización, los cuales están relacionados con el desempeño en un ámbito que la organización controla más directamente (a pesar de que no se considera tan importante como los efectos directos o el impacto).
15. Una de las conclusiones de este examen es que los marcos de resultados son instrumentos importantes, pero intrínsecamente imperfectos. Solo pueden reflejar los resultados y el desempeño que sean mensurables con indicadores cuantitativos. Por consiguiente, el MGR de la FIDA11 deberá complementarse con otros informes descriptivos y marcos de gestión internos, con vistas a garantizar i) un informe completo sobre el programa de trabajo y los logros del FIDA y ii) una atención constante a la mejora de la calidad y el uso de los datos empíricos. Ello complementará los esfuerzos dirigidos a aumentar el uso de los MGR como un instrumento de gestión orientada a los resultados de desarrollo.

III. Fundamento del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11

16. Del examen se desprendieron los siguientes principios de diseño, que han determinado la estructura y el contenido del MGR de la FIDA11. En concreto, el MGR debería:
- a) concebirse como un instrumento de gestión que forma parte de la estructura de resultados más amplia del FIDA;
 - b) reflejar las prioridades y objetivos de la FIDA11;
 - c) ser coherente con el Marco Estratégico (2016-2025);
 - d) tener una estructura simplificada de tres niveles, y
 - e) ser conciso y de alta calidad.
17. **Gestión de los resultados.** El primer principio de diseño es que el MGR debe ser un marco de gestión de resultados y no un marco de medición de los resultados utilizado únicamente para presentar información. Esta es una crítica frecuente que se hace a los marcos de resultados y que no es fácil de resolver. El cambio de nombre del marco de resultados del FIDA, que ha pasado de denominarse "Marco de Medición de los Resultados" a llamarse "Marco de Gestión de los Resultados" es un signo claro de esa voluntad. Lograr un cambio sustancial en la práctica resultará más difícil. El FIDA ya utiliza datos del MGR para hacer un seguimiento de los resultados y adoptar medidas correctivas mediante informes trimestrales que presenta a la dirección, además de los informes que presenta anualmente a la Junta en relación con los progresos realizados con respecto a los indicadores del MGR por conducto del RIDE. Durante la FIDA11, se establecerán vínculos más estrechos entre el MGR y el plan de mediano plazo del FIDA (un instrumento de planificación interna), además de la labor de planificación de las divisiones encaminada a asegurarse de que todos sus productos contribuyan a alcanzar las prioridades del Fondo. Estos vínculos se mejorarán mediante un sistema potenciado de planificación y presupuestación basado en un examen anual de los progresos realizados con respecto al MGR y otros indicadores. Sobre esta base, el FIDA elaborará el presupuesto administrativo del año siguiente mediante la asignación de recursos a las esferas prioritarias que se hayan determinado.
18. **Reflejo de las prioridades, los objetivos de reposición y la teoría del cambio de la FIDA11.** El segundo principio de diseño es que el MGR debería reflejar con claridad las prioridades y la teoría del cambio de la FIDA11. El MGR se ha diseñado con la finalidad de tomar en consideración las cuestiones importantes que hayan surgido durante las deliberaciones sobre la reposición (en especial sobre la eficiencia y el uso óptimo de los recursos), además de los cambios propuestos en el modelo operacional del FIDA. El nivel III, en particular, se ha estructurado en consonancia con los ajustes en el modelo operacional del Fondo propuestos⁶. Las metas relativas al impacto y la promoción establecidas en la FIDA11 son coherentes con el programa de préstamos y donaciones propuesto para esta reposición, que asciende a USD 3 500 millones. Por primera vez, el MGR y los acuerdos contenidos en la matriz de los compromisos acordados para la reposición serán coherentes.
19. **Coherencia con el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).** El tercer principio de diseño es que el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la FIDA11 debe ser coherente con el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). El Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA10 se armonizó con el Marco Estratégico⁷ mediante modificaciones aprobadas por la Junta en su período de

⁶ Puede consultarse el documento en el enlace siguiente:

<https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/spanish/IFAD11-2-R-3.pdf>.

⁷ El MMR de la FIDA10 fue aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2015, con anterioridad al Marco Estratégico (2016-2025), que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en febrero de 2016.

sesiones de diciembre de 2016. Los dos principales puntos de armonización fueron: i) la correspondencia con la atención que en el Marco Estratégico se presta a los ODS 1 y 2⁸ y ii) la adición al MMR de cuatro nuevos indicadores del impacto, a fin de medir los progresos realizados en la consecución del objetivo general del FIDA y los tres objetivos estratégicos del Marco Estratégico. En el MGR de la FIDA11 se mantienen los nuevos indicadores del impacto y se presta una atención prioritaria a los ODS 1 y 2. Asimismo, contiene indicadores para medir los cinco principios de actuación del Marco Estratégico, a saber: focalización; empoderamiento; igualdad de género; aprendizaje y ampliación de escala, y asociaciones. No obstante, el MGR no se ha concebido para que sea un marco de resultados completo para el Marco Estratégico, puesto que abarca únicamente el período de la FIDA11.

20. **Estructura simplificada en tres niveles.** El cuarto principio de diseño es que el MGR debe tener una estructura más sencilla. Pese a que los marcos de medición de resultados han tenido una estructura de cinco niveles desde la FIDA8, en la actualidad la mayoría de las IFI tiene tres o cuatro niveles organizados en una jerarquía de resultados sencilla y consolidada, la cual comprende las metas, los resultados, y el desempeño institucional u operacional. Mientras que algunas IFI mantienen niveles separados para los resultados y la gestión de las operaciones, por un lado, y la eficiencia y la gestión institucionales, por otro, se ha producido un cambio generalizado de tendencia en favor de una estructura simple en tres niveles. El MGR de la FIDA11 adopta esta estructura con objeto de mostrar los resultados del Fondo a través de tres niveles que se refuerzan mutuamente: i) la contribución a los ODS; ii) los resultados de desarrollo en los ámbitos del impacto, los efectos directos y los productos, y iii) el desempeño institucional y operacional. En el cuadro 1 se indica la forma en que todo ello se corresponde con la estructura anterior de cinco niveles.

Cuadro 1

Cambio del MGR de cinco a tres niveles en la FIDA11

<i>MMR de la FIDA10</i>	<i>MGR de la FIDA11</i>
Nivel 1: Efectos directos en la pobreza, la seguridad alimentaria y la inversión agrícola a nivel mundial	Nivel I: Objetivos de Desarrollo Sostenible
Nivel 2: Efectos directos e impacto en el desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA	Nivel II: Resultados de desarrollo
Nivel 3: Productos de desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA	
Nivel 4: Eficacia operacional de los programas y los proyectos respaldados por el FIDA en los países	Nivel III: Desempeño institucional y operacional
Nivel 5: Eficacia y eficiencia institucionales del FIDA	

21. **Concisión y calidad.** El quinto principio de diseño es que el MGR debe ser lo más conciso posible y que sus indicadores deberían limitarse a los que sean fundamentales para el seguimiento y la presentación de informes a nivel institucional, sólidos y mensurables con exactitud. La mayoría de los marcos de resultados de IFI tiene entre 43 y 106 indicadores (en el anexo II se proporcionan más detalles al respecto). Por lo tanto, el MGR de la FIDA11, con 63 indicadores, es más conciso que los marcos de resultados de la mayoría de las otras organizaciones.
22. La aspiración de limitar los indicadores del MGR se ha cumplido de varias formas. El nivel III comprende el mayor número de indicadores, que tienden a ser más fácilmente mensurables que los otros. En los indicadores del nivel I se utilizan indicadores de los ODS proporcionados por la División de Estadística de las

⁸ En el Marco Estratégico (2016-2025) se establece que la labor del FIDA contribuirá notablemente a la Agenda 2030, en particular a los ODS 1 y 2, además de a los ODS 5, 8, 10, 13 y 15. En la sección IV se ofrece información más detallada sobre las contribuciones del FIDA a los ODS.

Naciones Unidas (UNSTAT). El nivel II, resultados de desarrollo, plantea las mayores dificultades. Las mejoras en la evaluación del impacto, y el seguimiento y la evaluación realizados mediante el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, paliarán, pero no eliminarán por completo, estas dificultades. En este nivel, se hacen necesarias inevitablemente soluciones de compromiso entre la importancia de la medición y la precisión: los resultados son demasiado importantes para no medirse, incluso si su medición resulta difícil.

23. La dirección hará un seguimiento periódico de otros indicadores que no están incluidos en el MGR de la FIDA11 mediante la presentación de informes internos. Todo ello es fundamental para garantizar que el FIDA efectúa un seguimiento de sus progresos de forma holística a fin de poder llevar a cabo una gestión que redunde en los resultados.

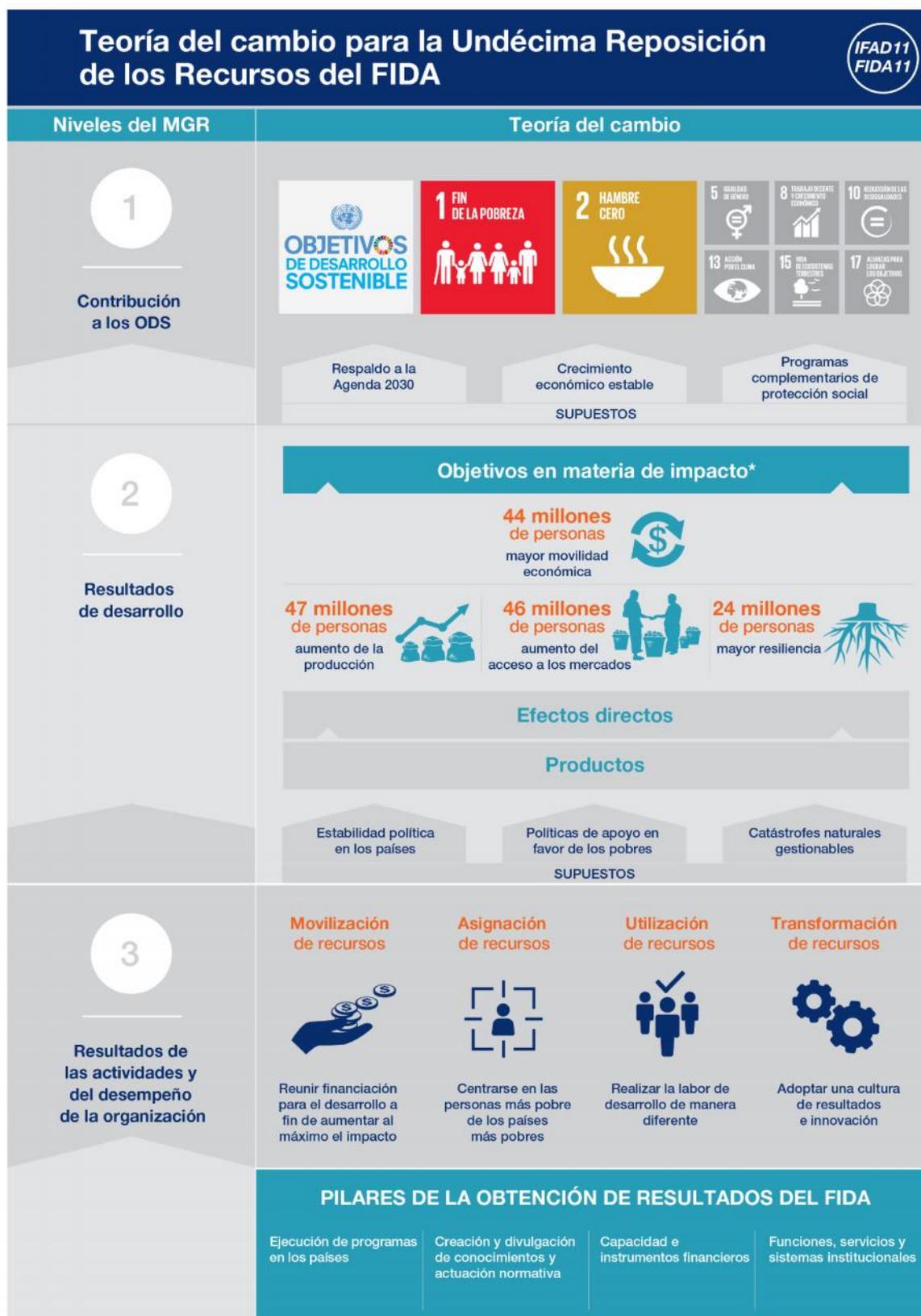
IV. Resumen de la teoría del cambio y del Marco de Gestión de los Resultados propuesto

24. La teoría del cambio de la FIDA11 ya se ha descrito en varios documentos presentados en períodos de sesiones anteriores de la Consulta sobre la FIDA11, como los titulados "De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" (junio de 2017) y "Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto", así como aquellos en los que se describen resumidamente la estrategia financiera del FIDA, las asociaciones, la adaptación de la asistencia al contexto de cada país y la incorporación sistemática de diversas cuestiones. En esta sección: i) se explicita esta teoría del cambio; ii) se señalan algunos de los supuestos clave que relacionan los niveles entre sí; iii) se explican las principales categorías de indicadores, y iv) se destaca de qué manera los indicadores están relacionados con las prioridades de la FIDA11.

Teoría del cambio

25. Un buen marco de resultados necesita una teoría del cambio clara. Para ello se necesita tener una comprensión clara y descripciones específicas de cómo se prevé que las actividades planificadas produzcan efectos directos y resultados intermedios y, en última instancia, el impacto deseado.
26. La teoría del cambio para la FIDA11 se fundamenta en el compromiso del FIDA de hacer contribuciones significativas, eficaces y eficientes a los ODS 1 y 2 y al contexto más general de la Agenda 2030 en zonas rurales. Ello se logrará con esfuerzos concertados dirigidos a aumentar la movilización de recursos mediante la diversificación de la base de recursos del FIDA, la asignación eficaz de los recursos a quienes más los necesitan y el ajuste de los procesos de utilización de los recursos en favor de una programación más ágil. Asimismo, el FIDA adoptará una cultura de resultados e innovación en toda la organización, que le ayudará a transformar los recursos en resultados de desarrollo. En la figura siguiente se muestra la jerarquía de resultados consolidada.

Gráfico 1
Teoría del cambio para la FIDA11



27. La teoría del cambio tiene su inicio en el FIDA, una organización para el desarrollo con un mandato específico, una ventaja comparativa y un historial demostrado de logros conseguidos gracias a los pilares sobre los que reposa la obtención de resultados⁹ (que se muestran en la parte inferior del gráfico precedente). La finalidad del FIDA es mejorar el desempeño institucional y operacional (nivel III) por medio de una atención especial a las cuatro dimensiones del modelo operacional de la FIDA11. Este modelo operacional reforzado mejora el Marco Estratégico del Fondo porque introduce mejoras en la movilización de recursos, intensifica la atención prestada a la asignación de los recursos, adopta formas innovadoras de utilizar los recursos y transforma los recursos en resultados de desarrollo de manera transparente y eficiente. Una organización más eficiente y eficaz asignará y administrará los recursos disponibles para diseñar y ejecutar programas más eficientes y eficaces en los países, esto es, programas que hagan aquello que sea adecuado con las personas adecuadas y en los lugares apropiados. Los programas nacionales respaldados por el FIDA (incluidos los componentes crediticios y no crediticios) generarán diferentes resultados de desarrollo importantes.
28. Estos resultados de desarrollo (nivel II) se obtendrán por medio de los productos mensurables de las actividades específicas de cada país, comprendidas las personas capacitadas en materia de prácticas y tecnologías de producción, las personas que acceden a servicios financieros, las personas a las que se ha prestado apoyo específico para que mejoren su nutrición o las personas que acceden a las tecnologías que fijan carbono o reducen las emisiones de gases de efecto invernadero¹⁰. Estos productos contribuirán de forma directa a conseguir efectos directos a nivel de los proyectos, incluidos los objetivos estratégicos del FIDA como, por ejemplo, el aumento del número de personas con mayor resiliencia, la mejora del acceso a los mercados o la mejora de la producción. A su vez, estos efectos directos producirán los impactos relacionados con el objetivo del FIDA: la movilidad económica, definida como el aumento de los ingresos; la seguridad alimentaria y la nutrición, o la resiliencia (en función del objetivo del proyecto). En conjunto, los resultados de desarrollo alcanzado con el apoyo del FIDA son los que no se habrían logrado o se habrían logrado en menor medida sin ese apoyo.
29. Los resultados de desarrollo que el FIDA logra en las zonas rurales contribuirán de manera muy apreciable a la consecución de dos de los ODS (nivel I): el ODS 1, relativo a la eliminación de la pobreza, y el ODS 2, relativo a la erradicación del hambre. A pesar de que el FIDA también contribuye a otros ODS, se considera importante que mantenga su atención en los dos primeros objetivos, que son el eje central del mandato del FIDA¹¹. Sin embargo, se hará un seguimiento de los resultados obtenidos en ámbitos como la igualdad de género (ODS 5), las medidas para combatir el cambio climático (ODS 13) y el fomento de las asociaciones (ODS 17), y se informará al respecto, mediante los indicadores establecidos en los niveles II y III del MGR.

⁹ Los pilares para la obtención de resultados del FIDA constituyen el fundamento de todos los resultados que el Fondo obtiene, puesto que dichos pilares están en consonancia con las actividades de planificación y presupuestación del Fondo, sus departamentos y sus divisiones. Las dimensiones del modelo operacional se corresponden, *grosso modo*, con los pilares para la obtención de resultados de la manera siguiente: la movilización de recursos se corresponde con el tercer pilar, "Capacidad e instrumentos financieros"; la asignación de recursos forma parte del primer pilar, "Programas en los países"; la utilización de recursos se basa en el segundo pilar, "Creación y divulgación de conocimientos y actuación normativa"; y la transformación de recursos coincide aproximadamente con la labor relacionada con el cuarto pilar, "Funciones, servicios y sistemas institucionales".

¹⁰ Los indicadores relativos a los productos de los proyectos figuran en el punto 2.3 de los resultados del nivel II.

¹¹ Si bien las actividades del FIDA contribuyen a otros ODS, la atención que prestan a un subconjunto básico de los ODS está en consonancia con el enfoque adoptado por el PMA, que limita su objetivo estratégico al ODS 2, relativo a la erradicación del hambre, y al ODS 17, relativo al fomento de las asociaciones, para cumplir los objetivos. Puede consultarse el documento conexo en el siguiente enlace: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp287126.pdf>.

Supuestos

30. La validez de esta vía de impacto simplificada depende de una serie de supuestos internos y externos. Los supuestos internos están en buena medida bajo el control del FIDA y ocupan un lugar central en el modelo operacional del Fondo. Por ejemplo, se presupone que los proyectos mejor diseñados o la dotación de personal más descentralizada (nivel III) generarán mejores resultados (nivel II). Si bien los datos empíricos sugieren que ambos supuestos son razonables, es importante que los datos que los avalan se cuestionen periódicamente en el RIDE u otros informes como parte del examen anual del MGR. Otro supuesto interno es que el FIDA es capaz de movilizar recursos suficientes para generar resultados de desarrollo que contribuyan significativamente a los ODS 1 y 2. La estrategia financiera expuesta sucintamente en el modelo operacional revisado del FIDA es fundamental para este supuesto.
31. Algunos supuestos importantes, y decisivos en última instancia para la misión, son externos al FIDA. A medida que se avanza por la vía del impacto, adquieren cada vez mayor importancia (es decir, del nivel II al nivel I). En el cuadro 2 se señalan algunos de los principales supuestos que relacionan entre sí los niveles del MGR. A pesar de que es muy probable que no resulten ser ciertos durante la FIDA11, estos supuestos también serán objeto de un seguimiento constante y analizados en el examen de mitad de período de la FIDA11.

Cuadro 2
Relaciones entre los supuestos

	<i>Niveles</i>	<i>Relaciones entre los supuestos</i>
Del nivel III al nivel II	Desempeño institucional para obtener resultados de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno y el contexto institucional de los países son favorables • Las políticas agrícolas y económicas de los países son favorables • Se mantienen la estabilidad política y la seguridad de los países • Las perturbaciones ocasionadas por catástrofes naturales son gestionables
Del nivel II al nivel I	Resultados de desarrollo en beneficio de los ODS	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de desarrollo agrícola en zonas rurales contribuyen de forma considerable a la eliminación de la pobreza y el hambre • El contexto económico y normativo internacional es favorable • Existen políticas e inversiones complementarias en el ámbito de la protección social

32. Un supuesto clave, específico del FIDA, es que los resultados de desarrollo agrícola en zonas rurales contribuyen de forma notable a la eliminación de la pobreza y el hambre. Este supuesto está contemplado en el documento titulado "De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", presentado en el segundo período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA11. Habida cuenta de que la mayoría de la población de las zonas rurales es extremadamente pobre y padece inseguridad alimentaria, no será posible cumplir los ODS 1 y 2 a menos que se redoblen los esfuerzos en esas zonas.
33. En las subsecciones restantes se describe a grandes rasgos el contenido de cada nivel. Los propios indicadores, junto con los valores de referencia, las metas y las fuentes de datos conexos, se describen en detalle en el MGR de la FIDA11 (véase el anexo I).

Nivel I. Objetivos de Desarrollo Sostenible

34. En el nivel I del MGR se señalan siete indicadores relacionados con el ODS 1, relativo a la eliminación de la pobreza, y el ODS 2, relativo a la erradicación del hambre. Tal como se expone sucintamente en el documento "De cara al futuro: el

FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, el FIDA también contribuirá al ODS 5, relativo a la igualdad de género; el ODS 8, relativo al trabajo decente y el crecimiento económico; el ODS 10, relativo a la reducción de las desigualdades; el ODS 13, relativo a las medidas para combatir el cambio climático; el ODS 15, relativo a la vida en los ecosistemas terrestres, y el ODS 17, relativo al fomento de las asociaciones para cumplir los objetivos. No obstante, los indicadores de los ODS relativos a estos ámbitos no se incluyen en el MGR, ya que este se centra en las actividades básicas y la ventaja comparativa del FIDA. Se hará un seguimiento de otros ámbitos prioritarios de los ODS como, por ejemplo, la igualdad de género (ODS 5), las medidas para combatir el cambio climático (ODS 13) y el fomento de las asociaciones (ODS 17), y se informará al respecto, mediante los indicadores establecidos en los niveles II y III del MGR.

Cuadro 3

Categorías de indicadores del nivel I

<i>Indicadores</i>	<i>Fuente</i>	<i>Nota</i>
1.1. Contribución del FIDA a la Agenda 2030 por conducto de ODS específicos	Indicadores de los ODS (proporcionados por la UNSTAT)	Estos son los indicadores de los ODS aprobados para la Agenda 2030 que resultan más pertinentes para el mandato del FIDA.

Nivel II. Resultados de desarrollo

35. El nivel II del MGR comprende 25 resultados de desarrollo en los países obtenidos por medio de iniciativas respaldadas por el FIDA, incluidos productos y efectos directos de los proyectos, así como indicadores del impacto.
36. **Impacto.** Se ha comprobado que con mejores evaluaciones del impacto se contribuye a obtener mejores resultados de desarrollo. Tal como se señala en la sección II, son muchas las organizaciones que tienen dificultades para atribuir los resultados, en particular a nivel del impacto. Las iniciativas sistemáticas para medir el impacto de las actividades del FIDA se iniciaron en la FIDA9 y se perfeccionaron en la FIDA10; esas iniciativas tendrán objetivos más definidos en la FIDA11 y los datos obtenidos se emplearán para la rendición de cuentas, el aprendizaje y la evaluación del uso óptimo de los recursos del FIDA. En consonancia con el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, se realizarán evaluaciones rigurosas del impacto en aproximadamente el 15 % de los proyectos del FIDA, las cuales se podrán utilizar para evaluar el impacto de la cartera en su conjunto. El FIDA es único en su género por el enfoque de la atribución del impacto a nivel institucional de su programa de préstamos y donaciones y su inclusión en el MGR.
37. Los indicadores del impacto que se introdujeron en el MMR de la FIDA10 perfeccionado en diciembre de 2016 se mantendrán en el MGR de la FIDA11, y se establecerá una correspondencia entre el objetivo general del Fondo (número de personas que han experimentado una movilidad económica) y sus tres objetivos estratégicos (número de personas con una mayor producción, número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados y número de personas que han visto fortalecida su resiliencia); véase la sección 2.1 del anexo I para encontrar información más detallada sobre los indicadores. Previa confirmación del programa de préstamos y donaciones propuesto, de USD 3 500 millones, por los Estados Miembros del FIDA, se prevé que las metas de la FIDA11 en materia de impacto aumenten un 10 % aproximadamente con respecto a las de la FIDA10¹².
38. **Productos y efectos directos.** Los indicadores relativos a los productos y a los efectos directos han sido seleccionados del compendio de indicadores básicos del Fondo y de las calificaciones de los informes finales de los proyectos, creando una secuencia lógica que va desde los productos de los proyectos hasta el impacto a

¹² Dado que el programa de préstamos y donaciones de la FIDA10 fue de USD 3 200 millones, un programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 de USD 3 500 millones representaría un aumento del 10 % de los recursos, lo que se prevé conlleve un aumento proporcional en las metas relativas al impacto y el alcance.

través de los efectos directos. Por lo que respecta a los efectos directos, se han incluido dos indicadores que miden las calificaciones asignadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) a los logros generales al término del proyecto, para establecer un punto de referencia.

Cuadro 4
Categorías de indicadores del nivel II

<i>Indicadores</i>	<i>Fuente</i>	<i>Nota</i>
2.1. Indicadores del impacto	Iniciativa para la evaluación del impacto	Estos cuatro indicadores del impacto se incluyeron en el MMR de la FIDA10 (aprobado por la Junta en diciembre de 2016) y están en consonancia con el Marco Estratégico (2016-2025).
2.2. Efectos directos a nivel de los proyectos	Calificaciones de los informes finales de los proyectos, y validaciones de los informes finales de los proyectos y evaluaciones de los resultados de los proyectos de la IOE.	Estos criterios se aplicarán a los informes finales de los proyectos que se preparan una vez concluidos los proyectos financiados por el FIDA.
2.3. Productos a nivel de los proyectos	Indicadores básicos del Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS) del FIDA	Se trata de un subconjunto de los 21 indicadores básicos aprobados por la Junta Ejecutiva en abril de 2016 en el contexto de la revisión del RIMS.

Nivel III. Desempeño institucional y operacional

39. El nivel III del MGR contiene el conjunto más amplio y diverso de indicadores. Se ha reestructurado en consonancia con las cuatro dimensiones propuestas para el modelo operacional adaptado del FIDA. Tal como se menciona en los informes titulados "De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" y "Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto"¹³, a pesar de la gran pertinencia del enfoque del FIDA para los ODS, el Fondo debe cambiar su modelo con objeto de adaptarse a la escala y la urgencia de la Agenda 2030 y de potenciar el uso óptimo de sus recursos. Ello requiere que se incremente la movilización de recursos, se mejore su asignación, se aumente la eficacia de la gestión de los recursos y se preste mayor atención a los resultados.
40. Se han seleccionado los siguientes indicadores para hacer un seguimiento de algunos aspectos importantes relativos al nuevo modelo operacional propuesto.
- a) **Movilización de recursos.** Con el fin de reflejar la aspiración del FIDA de diversificar su base de recursos y aumentar notablemente su programa de trabajo, el MGR contiene indicadores con los que se miden: i) el monto de las contribuciones básicas prometidas por los Estados Miembros en beneficio del objetivo de reposición del Fondo; ii) la proporción entre la deuda y los fondos propios, que se utilizará para efectuar un seguimiento de la estabilidad financiera del FIDA en un momento en que está estudiando la posibilidad de tomar empréstitos soberanos y en los mercados, y iii) el índice de cofinanciación, que se utiliza para determinar la cantidad de recursos que el FIDA puede obtener de sus asociados nacionales o internacionales a nivel de los países, comprendidos los provenientes del sector privado¹⁴.

¹³ Pueden consultarse los documentos conexos en los enlaces siguientes:
<https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/spanish/IFAD11-2-R-2.pdf> y
<https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/spanish/IFAD11-2-R-3.pdf>.

¹⁴ Las fuentes de cofinanciación se comunicarán anualmente en forma desglosada por conducto del RIDE.

- b) **Asignación de recursos.** El FIDA tiene la intención de centrar sus recursos en las personas y los países más pobres. Para evaluar estos esfuerzos, en el MGR se hará un seguimiento de i) la asignación general de los fondos a diferentes grupos en los países mediante su Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS), y ii) la idoneidad de la selección de beneficiarios en los nuevos proyectos financiados por el FIDA con miras a garantizar que el Fondo llegue a los grupos beneficiarios previstos.
- c) **Utilización de recursos.** En el documento en que se describen en líneas generales los cambios propuestos en el modelo operacional del FIDA, se hace hincapié en la necesidad de aumentar la agilidad del diseño y la ejecución de los programas, así como de mejorar las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias. El diseño y la ejecución de los programas se supervisarán mediante indicadores relacionados con: i) el tiempo transcurrido entre la elaboración de la nota conceptual y la aprobación del proyecto; ii) el tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso, y iii) la tasa de desembolso, que refleja la rapidez en la ejecución del proyecto. Se efectuará un seguimiento de las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias por medio de una serie de indicadores a nivel de los países que permiten cuantificar los resultados generales obtenidos por el FIDA en los países tanto mediante autoevaluaciones como por medio de los comentarios y opiniones de las partes interesadas.
- d) **Transformación de los recursos en resultados de desarrollo.** Con el MGR se supervisará en qué medida el FIDA descentraliza su volumen de trabajo y a su personal. Asimismo, en el MGR se refleja la atención especial que el Fondo presta al uso óptimo de los recursos mediante indicadores de la eficiencia institucional (para obtener una visión más amplia del uso óptimo de los recursos, sírvase consultar la sección dedicada a ese tema que figura a continuación y el anexo IV). Por último, en esta parte del MGR se supervisará el desempeño en materia de gestión de los recursos humanos.

Cuadro 5
Categorías de indicadores del nivel III

Indicadores	Fuente	Nota
Movilización de recursos		
3.1. Movilización de recursos y obtención de financiación	Bases de datos institucionales	Estos indicadores guardan relación con el desempeño del FIDA en materia de movilización de recursos y obtención de financiación para sus programas en los países.
Destino de los recursos		
3.2. Asignación del programa de préstamos y donaciones	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) y calificaciones asignadas a la garantía de la calidad	Estos indicadores se utilizarán para analizar las asignaciones generales y detalladas de recursos.
Utilización de los recursos		
3.3. Resultados de los programas del FIDA en los países, incluidas las actividades no crediticias	Encuestas a los clientes y exámenes finales de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP)	Los indicadores agregados se basan en los resultados de la encuesta anual entre los clientes del FIDA y los exámenes finales de los COSOP.
3.4. Calidad en las etapas iniciales	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad	El Grupo de Garantía de Calidad se ocupa de calificar el diseño de los nuevos proyectos financiados por el FIDA.
3.5. Gestión de la cartera	Bases de datos institucionales	Estos indicadores institucionales están relacionados con la ejecución del programa de préstamos y donaciones del FIDA.
Transformación de los recursos en resultados de desarrollo		
3.6. Descentralización	Bases de datos institucionales	Estos indicadores se utilizarán para medir la descentralización del FIDA.
3.7. Eficiencia institucional	Bases de datos institucionales	Estos indicadores se utilizarán para determinar los resultados del presupuesto administrativo, los desembolsos y el programa de préstamos y donaciones del FIDA.
3.8. Recursos humanos	Bases de datos institucionales	Estos indicadores están relacionados con el rendimiento de los recursos humanos del FIDA.

Medición de la incorporación sistemática de diversas cuestiones en la FIDA11

41. En esta sección se explica cómo se aborda en el MGR de la FIDA11 la medición de esferas temáticas que se incorporarán sistemáticamente a los proyectos del FIDA en la FIDA11, incluidos los jóvenes, las cuestiones de género, el cambio climático y la nutrición.
42. **Jóvenes.** Cada vez se reconoce con mayor frecuencia que la necesidad de proporcionar empleo productivo y sostenible para los jóvenes es una prioridad. A fin de mostrar el número de personas jóvenes que se han visto beneficiadas por los proyectos del FIDA, se desglosarán los ocho indicadores de la sección 2.3 del nivel II, relativos a los productos centrados en las personas. Esta es una nueva adición al MGR de la FIDA11.
43. **Género.** Tal como se destaca en el informe "De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", las desigualdades entre uno y otro sexo limitan tanto el potencial productivo como la capacidad de alcanzar los ODS. Por consiguiente, la promoción del empoderamiento y la igualdad de la mujer rural sigue siendo uno de los principios clave de actuación del FIDA. Al igual que en el caso de los jóvenes, a fin de mostrar el número de mujeres que se han beneficiado de la labor del FIDA, se desglosarán todos los indicadores del nivel II relativos a los productos que miden el número de personas. Asimismo, se supervisará la calificación de los informes finales de los proyectos con respecto a la igualdad de género (mediante el indicador 2.2.6) con el objetivo de conseguir una calificación satisfactoria en el 90 % de los efectos directos de los proyectos a finales de 2021. El objetivo de cubrir el 35 % de los puestos de categoría P-5 y superiores con mujeres sigue siendo una meta del Fondo contenida en el nivel III (indicador 3.8.1).

44. **Cambio climático** La inclusión de tres indicadores conexos en el nivel II pone de relieve la importancia de aumentar la resiliencia de los hogares rurales pobres ante el cambio climático. Dichos indicadores son: i) la calificación de los informes finales de los proyectos con respecto a la adaptación al cambio climático en los efectos directos de los proyectos (indicador 2.2.10); ii) el producto de los proyectos relacionado con el número de personas a quienes se prestan servicios de información sobre el clima (indicador 2.3.10), y iii) el indicador relativo a las personas que acceden a tecnologías que fijan carbono o reducen las emisiones de gases de efecto invernadero (indicador 2.3.11).
45. **Nutrición.** La meta del ODS 2, relativa a la eliminación del hambre y de todas las formas de malnutrición antes de que concluya 2030, es particularmente difícil, pero reviste una importancia fundamental para el objetivo general del FIDA de ayudar a que las personas pobres del medio rural puedan superar la pobreza y lograr la seguridad alimentaria. Todo ello se ha plasmado en los tres indicadores de los ODS relativos a la nutrición y la seguridad alimentaria incluidos en el nivel I (indicadores 1.2.1 a 1.2.3) y por el producto de los proyectos en el nivel II, relacionado con el número de personas o de hogares que reciben apoyo específico para mejorar su nutrición (indicador 2.3.5).

Actividades no crediticias

46. Tal como se señala en los cambios del modelo operacional del FIDA propuestos, las actividades no crediticias complementan la ejecución satisfactoria de los proyectos y permiten al Fondo adoptar un enfoque más flexible de la ejecución, con el que se pretende conseguir cambios basados en datos empíricos. Por este motivo, el FIDA ha hecho de las actividades no crediticias, como las asociaciones, la gestión de los conocimientos, la participación en las políticas a escala nacional y la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, uno de los ejes centrales de su labor dirigida a lograr el máximo impacto. El MGR de la FIDA11 constituye la expresión de los esfuerzos renovados del FIDA por medir sus resultados en estos ámbitos, tanto en lo relativo al número de indicadores como a las fuentes. Estos no solo comprenden la encuesta a los clientes, sino también las calificaciones asignadas por los exámenes finales de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP)¹⁵.
47. **Asociaciones.** El establecimiento de asociaciones también se midió en el MMR de la FIDA10, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta anual a los clientes. En la FIDA11, a medida que las asociaciones adquieran mayor importancia para la consecución de los ODS, el FIDA perfeccionará la evaluación de sus resultados en materia de creación de asociaciones (indicador 3.3.3) basándose en los exámenes finales de los COSOP para triangular los datos proporcionados por la encuesta a los clientes revisada.
48. **Actuación normativa.** La actuación normativa y el diálogo sobre políticas son otras actividades no crediticias que se medían en el MMR de la FIDA10 mediante la encuesta a los clientes. Estas actividades reflejan la medida en que los programas del FIDA en los países contribuyen al diálogo sobre políticas en los países y respaldan la participación de la sociedad civil en el diálogo sobre políticas, lo que cada vez reviste mayor importancia para la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, en especial en los países de ingresos medianos. El diálogo sobre políticas se medirá en el MGR de la FIDA11 por conducto del indicador 3.3.4, relativo a la actuación normativa en los países.
49. **Gestión de los conocimientos.** La gestión de los conocimientos no ha sido cuantificada en anteriores MMR y su inclusión en el MGR de la FIDA11 refleja la necesidad de reforzar la capacidad del Fondo de generar, gestionar, utilizar e intercambiar conocimientos para aumentar el impacto del FIDA. El indicador 3.3.5 en el nivel III se utilizará para medir la gestión de los conocimientos mediante la encuesta a los clientes, además de los exámenes finales de los COSOP.

¹⁵ En el MMR de la FIDA10, solo el diálogo sobre políticas y las asociaciones se cuantificaron mediante la encuesta a los clientes.

50. **Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.** Los países en desarrollo de todos los niveles de ingresos se han mostrado interesados por extraer enseñanzas y sacar provecho de las experiencias y los recursos relacionados con el desarrollo de sus homólogos por medio de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. En los últimos años, el FIDA ha fomentado su capacidad institucional para facilitar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y tiene intención de aumentar esa capacidad durante la FIDA11 y las reposiciones posteriores. En el MGR de la FIDA11, el desempeño del Fondo se medirá en el nivel III (indicador 3.3.6) mediante la cuantificación del porcentaje de COSOP que, en la fase de diseño, incluyen un planteamiento bien estructurado de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en un anexo específico.

Uso óptimo de los recursos

51. La comunidad del desarrollo está dejando de hacer hincapié en la cantidad de ayuda entregada y ha empezado a centrarse más en los resultados. Junto con la disminución de la asistencia oficial para el desarrollo, el uso óptimo de los recursos ocupa un lugar cada vez más destacado en el contexto del desarrollo en los últimos años. El concepto de uso óptimo de los recursos está relacionado con el logro del mayor equilibrio posible entre las cuatro "E", a saber, la economía, la eficiencia, la eficacia y la equidad. En lugar de ser un instrumento operacional, el uso óptimo de los recursos constituye el fundamento para la reflexión sobre cómo utilizar los recursos de forma óptima. La utilización óptima de los recursos no consiste simplemente en reducir los costos o los presupuestos, sino en utilizar un razonamiento evaluativo para reflexionar cuidadosamente sobre el logro del mayor impacto al menor costo posible. Para el FIDA, ello significa lograr el mayor impacto posible con cada dólar invertido para mejorar la vida de los hombres y mujeres en situación de pobreza e inseguridad alimentaria.
52. En ese contexto, el FIDA pretende ser más eficaz en la incorporación del concepto de uso óptimo de los recursos en la FIDA11 mediante una serie de indicadores de los niveles II y III, algunos de los cuales son nuevos para esta reposición. En el anexo IV se presentan más detalles sobre la propuesta relativa al uso óptimo de los recursos del FIDA. En ese anexo se presentan las medidas que se están adoptando (en el marco de los cambios en el modelo operacional del FIDA) con vistas a mejorar la propuesta relativa al uso óptimo de los recursos del FIDA y su relación con el MGR. Junto con la información sobre las últimas iniciativas del Fondo encaminadas a mejorar el uso óptimo de los recursos, se propone elaborar un marco de rendición de cuentas mediante un sistema de puntuación del uso óptimo de los recursos.

V. Fuentes y calidad de los datos

53. El MGR solo puede ser tan eficaz y útil como lo sean sus fuentes de datos. La fuente de datos del nivel I es la base de datos sobre los ODS mantenida por la UNSTAT. Su principal limitación es el desfase temporal de los datos.
54. La presentación de informes en relación con los cuatro indicadores del impacto en el nivel II (2.1.1 a 2.1.4) se basará en las evaluaciones del impacto realizadas en aproximadamente el 15 % de los proyectos incluidos en la Iniciativa para la Evaluación del Impacto del FIDA. Los otros indicadores relativos a los efectos directos y los productos de los proyectos se elaborarán mediante los informes finales de los proyectos y el RIMS, que se han reforzado con arreglo al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, puesto en marcha en 2016. Por medio de las actividades del FIDA (tanto las internas como las que se llevan a cabo en países receptores y están financiadas con donaciones), el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA trata de mejorar la capacidad de supervisión y evaluación de las partes interesadas y del personal del FIDA, de manera que se preste más atención a los resultados y al uso de datos empíricos en el ciclo de los proyectos (véase el anexo III para obtener información más detallada). El RIMS del FIDA también

fue examinado por la Junta en abril de 2017. En consecuencia, los indicadores básicos del RIMS presentados en el MGR de la FIDA11 difieren de los presentados en los últimos MMR.

55. Los datos del nivel III procederán, en buena medida, de bases de datos institucionales como, por ejemplo, las de datos analíticos sobre la fuerza de trabajo y el GRIPS. Las calificaciones asignadas a la garantía de la calidad se utilizarán para los indicadores relativos a: i) la selección (3.2.3); ii) la calidad del diseño de los proyectos en toda la cartera del FIDA (3.4.1), y iii) el diseño de los proyectos (únicamente en las situaciones de mayor fragilidad) (3.4.2). Los resultados de las actividades no crediticias y de las estrategias de los programas en los países (3.3.1 a 3.3.6) se medirán por conducto de la encuesta a los clientes revisada y los exámenes finales de los COSOP.

VI. Utilización, presentación de informes y revisión

56. De conformidad con la práctica actual, los resultados relacionados con el MGR de la FIDA11 se comunicarán anualmente en el RIDE. El RIDE también proporciona información actualizada sobre cuestiones importantes como, por ejemplo, la ejecución de la Política del FIDA sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer y el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP). El RIDE, que comenzará en 2020, también incluirá información actualizada sobre la labor del FIDA relacionada con la nutrición y los jóvenes y, por ende, abarcará los ámbitos que el Fondo debe incorporar sistemáticamente (el cambio climático, las cuestiones de género, los jóvenes y la nutrición) sobre una base anual.
57. El RIDE se complementará con el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI), que publica la IOE. En el ARRI se analizan y se comprueban las calificaciones de los efectos directos de los proyectos y los resultados de las actividades no crediticias (correspondientes a las calificaciones del nivel II de los informes finales de los proyectos y a los indicadores del nivel III a nivel de los países en el MGR)¹⁶.
58. Tal como se hizo para la FIDA9 (y se planeó hacer para la FIDA10 en 2019), a principios de 2022 se presentará a la Junta Ejecutiva un informe de síntesis consolidado sobre los resultados de la evaluación del impacto del Fondo. Gracias a esta iniciativa, el FIDA continúa siendo la única IFI que evalúa sistemáticamente los resultados de desarrollo que se atribuyen a las operaciones que financia.
59. Con objeto de documentar los progresos realizados durante la primera parte de la FIDA11 y los alcanzados durante la FIDA10, en 2020 se presentará a los Estados Miembros un examen de mitad de período de la FIDA11. El examen de mitad de período también será la ocasión de reflexionar sobre la contribución en general del FIDA a la Agenda 2030, comprendidos los ODS que no se incluyen en el MGR como, por ejemplo, el ODS 5, relativo a la igualdad de género; el ODS 8, relativo al trabajo decente y el crecimiento económico; el ODS 10, relativo a la reducción de las desigualdades; el ODS 13, relativo a las medidas para combatir el cambio climático; el ODS 15, relativo a la vida en los ecosistemas terrestres, y el ODS 17, relativo al fomento de las asociaciones para cumplir los objetivos.
60. Uno de los problemas a los que se enfrenta el FIDA es la mejora del uso del MGR como instrumento de gestión y de presentación de informes. Un aspecto innovador de la FIDA11 es la creación de vínculos más sólidos entre las metas del MGR y el plan de mediano plazo interno (que coincide con el período de reposición y la labor de planificación anual de las divisiones). Con ello se aumentará la atención que el

¹⁶ Los resultados del ARRI suelen estar disponibles después de los propios resultados de la dirección. En consecuencia, el ARRI sirve para comprobar objetivamente la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. En el RIDE y el ARRI de 2017, la diferencia entre las calificaciones asignadas por la dirección a los informes finales de los proyectos y las asignadas por la IOE fue de 0,35. No obstante, a efectos de gestión, el ARRI no puede ocupar el lugar de los resultados comunicados oportunamente a través del RIDE.

FIDA presta a los resultados en toda la jerarquía de planificación de resultados, en el contexto de los esfuerzos constantes por reforzar la planificación y la presupuestación basadas en los resultados.

61. A pesar de que el MGR se ha concebido para incluir indicadores de importancia para el FIDA, no es necesario que contenga todos los indicadores pedidos por la dirección. Por ejemplo, la dirección hará un seguimiento de un número mayor de calificaciones de los informes finales de los proyectos, los indicadores básicos y las calificaciones asignadas a la garantía de calidad de las que es preciso incluir en el MGR. Esos otros indicadores se examinarán periódicamente y se utilizarán con fines de gestión.
62. Es importante mantener una relación clara entre el MGR y la matriz de los compromisos acordados de la FIDA11 a fin de garantizar que los resultados del Fondo contribuyan a cumplir sus compromisos. Por consiguiente, en la matriz de los compromisos acordados se establece expresamente que los compromisos contraídos en la FIDA11 están relacionados con los indicadores del MGR o contribuyen a ellos, lo cual también ayuda a evitar duplicaciones entre los compromisos y los indicadores del MGR.
63. Toda modificación necesaria del MGR se considerará en el momento del examen de mitad de período de la FIDA11.

Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11

NIVEL I. OBJETIVOS Y CONTEXTO

1.1 Objetivo de Desarrollo Sostenible 1: Fin de la pobreza		Fuente	Valor de referencia (año)	Resultados (año)
1.1.1	Proporción de la población que vive por debajo del umbral internacional de la pobreza de USD 1,90 al día (ODS 1.1.1)	UNSTAT	Por determinar	-
1.2 Objetivo de Desarrollo Sostenible 2: Hambre Cero				
1.2.1	Prevalencia de la inseguridad alimentaria (ODS 2.1.2)	UNSTAT	Por determinar	-
1.2.2	Prevalencia del retraso del crecimiento entre niños menores de cinco años (ODS 2.2.1)	UNSTAT	Por determinar	-
1.2.3	Prevalencia de la malnutrición (ODS 2.2.2)	UNSTAT	Por determinar	-
1.2.4	Ingresos medios de los pequeños productores de alimentos (ODS 2.3.2)	UNSTAT	Por determinar	-
1.2.5	Total de corrientes oficiales destinado al sector de la agricultura (miles de millones de USD) (ODS 2.a.2)	UNSTAT	Por determinar	-
1.2.6	Gastos públicos en agricultura (índice) (ODS 2.a.1)	UNSTAT	Por determinar	-

NIVEL II. RESULTADOS DE DESARROLLO

Impacto		Fuente	Valor de referencia	Objetivo de la FIDA11 (a finales de 2021)	Objetivo de la FIDA10 (a finales de 2018)
2.1	Indicadores del impacto^a				
2.1.1	Número de personas que han experimentado una movilidad económica (en millones) (ODS 2.3 y 1.2)	Iniciativa para la Evaluación del Impacto	n. d.	50 ^b	40
2.1.2	Número de personas que han visto aumentar su producción (en millones) (ODS 2.3)	Iniciativa para la Evaluación del Impacto	n. d.	54 ^b	43
2.1.3	Número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados (en millones) (ODS 2.3)	Iniciativa para la Evaluación del Impacto	n. d.	53 ^b	42
2.1.4	Número de personas que han visto fortalecida su resiliencia (en millones) (ODS 1.5)	Iniciativa para la Evaluación del Impacto	n. d.	28 ^b	22
2.2	Efectos directos de los proyectos^{c, d, e}	Fuente	2014-2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
2.2.1	Logros generales de los proyectos	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	88	90	n. d.
2.2.2	Logros generales de los proyectos (calificación de 4 y superior)	IOE	81	-	
2.2.3	Logros generales de los proyectos (calificación de 5 y superior)	IOE	26	-	
2.2.4	Eficacia	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	84	90	90
2.2.5	Eficiencia	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	77	80	80
2.2.6	Igualdad de género	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	87	90	90
2.2.7	Sostenibilidad de los beneficios	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	78	85	85
2.2.8	Ampliación de escala	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	92	95 (↑)	90
2.2.9	Gestión de los recursos naturales y del medio ambiente	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	88	90	90
2.2.10	Adaptación al cambio climático	Calificaciones de los informes finales de los proyectos	84	85 (↑)	50

2.3	Productos de los proyectos ^f	Fuente	2016	Intervalo de la FIDA11	Intervalo de la FIDA10
2.3.1	Número de personas que reciben servicios (en millones) ^g (ODS 1.4)	Indicadores básicos (RIMS)	97,04 millones	110-130 millones	110-130 millones
2.3.2	Número de hectáreas de tierras agrícolas sumergidas en relación con la construcción o rehabilitación de infraestructuras (hectáreas) (ODS 2.4)	Indicadores básicos (RIMS)	57 000	60 000-85 000	Tierras con sistemas de riego (hectáreas): 240-350 000
2.3.3	Número de personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción (en millones) ^g (ODS 4.3)	Indicadores básicos (RIMS)	2,51 millones	3-5 millones	5,5-7,7 millones
2.3.4	Número de personas en zonas rurales que acceden a servicios financieros (en millones) ^g (ODS 8.10)	Indicadores básicos (RIMS)	17,4 millones	16,5-30 millones	n. d.
2.3.5	Número de personas u hogares que recibieron apoyo específico para mejorar su estado nutricional (en millones) ^g (ODS 2.2)	Indicadores básicos (RIMS)	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020	Se obtendrá en 2020	n. d.
2.3.6	Número de empresas rurales que acceden a servicios de desarrollo empresarial (ODS 9.3)	Indicadores básicos (RIMS)	91 240	80 000-120 000	80 000-120 000
2.3.7	Número de personas capacitadas en prácticas generadoras de ingresos o gestión empresarial (en millones) ^g (ODS 4.3)	Indicadores básicos (RIMS)	2,4 millones	2-4,5 millones	80 000-120 000
2.3.8	Número de productores rurales miembros de organizaciones de productores rurales que han recibido apoyo (en millones) ^g	Indicadores básicos (RIMS)	800 000	0,85-1,5 millones	n. d.
2.3.9	Número de kilómetros de carreteras construidos, rehabilitados o mejorados (ODS 9.1)	Indicadores básicos (RIMS)	13 690	18 000-24 000	18 000-24 000
2.3.10	Número de personas a quienes se prestan servicios de información sobre el clima (en millones) ^g (ODS 1.5)	Indicadores básicos (RIMS)	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020	Se obtendrá en 2020	n. d.
2.3.11	Número de personas que acceden a tecnologías que fijan carbono o reducen las emisiones de gases de efecto invernadero (en millones) ^g (ODS 13.2)	Indicadores básicos (RIMS)	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020	Se obtendrá en 2020	n. d.

^a Los resultados se presentarán en un resumen de las enseñanzas extraídas de la Iniciativa para la Evaluación del Impacto de la FIDA11 a principios de 2022.

^b Los objetivos se basan en un programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones propuesto en la FIDA11.

^c Los efectos directos de los proyectos se presentan cada tres años.

^d En el RIDE solo se presentarán los resultados de los proyectos en situaciones de fragilidad.

^e Al presentar anualmente los resultados en el RIDE, la dirección calculará la divergencia entre su propia autoevaluación con respecto a los efectos directos de los proyectos (sobre la base de los informes finales de los proyectos) y las calificaciones asignadas por la IOE correspondientes (sobre la base de la validación de los informes finales de los proyectos).

^f Los resultados se presentarán únicamente para el año objeto de examen.

^g Los resultados se desglosarán por sexo y por edad.

NIVEL III. RESULTADOS OPERACIONALES Y DE LA ORGANIZACIÓN

		Fuente	Valor de referencia	Objetivo de la FIDA11 (a finales de 2021)	Objetivo de la FIDA10 (a finales de 2018)
Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo a fin de lograr el mayor impacto					
3.1	Movilización de recursos y obtención de cofinanciación	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.1.1	Porcentaje de promesas de contribución con respecto al objetivo de reposición de la FIDA10	Bases de datos institucionales	83 %	100 %	100 %
3.1.2	Relación entre la deuda y los fondos propios	Bases de datos institucionales	3,3 %	Objeto de seguimiento	n. d.
3.1.3	Tasa de cofinanciación ^a	GRIPS	1,27	1,4	1,2
Asignación de recursos: centrar la atención en las personas y los países más pobres					
3.2	Asignación de recursos	Fuente	Valor de referencia 2013-2015	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.2.1	Proporción de los recursos básicos asignados a los países de bajos ingresos (PBI), los países de ingresos medianos bajos (PIMB) y los países de ingresos medianos altos (PIMA) (en %) ^b	GRIPS	n. d.	PBI y PIMB: 90 % PIMA: 10 %	n. d.
3.2.2	Cuantía media de los proyectos de inversión del FIDA (financiación del FIDA)	GRIPS	USD 28,6 millones (2014-2016)	Objeto de seguimiento	n. d.
3.2.3	Idoneidad de los métodos de selección en los proyectos de inversión del FIDA	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad	n. d.	90 %	n. d.
Utilización de recursos: realizar la labor de desarrollo de manera diferente					
3.3	Resultados de los programas en los países	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.3.1	Pertinencia de las estrategias del FIDA en los países	Encuesta a los clientes. Informes finales de los proyectos	n. d.	Por determinar	n. d.
3.3.2	Eficacia de las estrategias del FIDA en los países	Encuesta a los clientes. Informes finales de los proyectos	n. d.	Por determinar	n. d.
3.3.3	Creación de asociaciones	Encuesta a los clientes. Informes finales de los proyectos	100	Por determinar	90

3.3.4	Actuación normativa a nivel nacional	Encuesta a los clientes. Informes finales de los proyectos	100	Por determinar	85
3.3.5	Gestión de los conocimientos	Encuesta a los clientes. Informes finales de los proyectos	n. d.	Por determinar	n. d.
3.3.6	Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular (porcentaje de COSOP con un planteamiento elaborado en la fase de diseño)	COSOP	50 %	66 %	50 %
3.4	Calidad en las etapas iniciales	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.4.1	Calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos ^d	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad	93	95 (↑)	90
3.4.2	Calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (únicamente en situaciones de fragilidad) ^d	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad	96	90 (↑)	85
3.5	Gestión de la cartera	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.5.1	Tiempo transcurrido entre la elaboración de la nota conceptual y la aprobación (en meses)	Bases de datos institucionales	17	10	n. d.
3.5.2	Tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso (en meses)	GRIPS	17	12	14
3.5.3	Tasa de desembolso (porcentual) ^e	Flexcube	16,7	17	15*
3.5.4	Tasa de desembolso (únicamente en situaciones de fragilidad) (porcentual)	Flexcube	12,8	16	14
* En 2017, el FIDA examinó su definición de tasa de desembolso con objeto de armonizarla con la metodología empleada por otras organizaciones multilaterales de desarrollo. En consecuencia, el objetivo de la FIDA10, que antecede a este examen, se calculó utilizando la definición anterior. En cambio, el valor de referencia de 2016 y el objetivo de la FIDA11 reflejan la definición adoptada en 2017.					
Transformar los recursos en resultados de desarrollo: adoptar una cultura de resultados e innovación					
3.6	Descentralización	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.6.1	Proporción de puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto	Bases de datos institucionales	43	Por determinar	45
3.6.2	Proporción de proyectos de inversión del FIDA (volumen) gestionados por las oficinas del FIDA en los países	Bases de datos institucionales	Por determinar	Por determinar	n. d.

3.7	Eficiencia institucional	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.7.1	Proporción del gasto administrativo del FIDA en el programa de préstamos y donaciones	Bases de datos institucionales	13,1 %	Por determinar	8,2 (12,2 % con la nueva fórmula propuesta)
3.7.2	Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto al programa de trabajo del FIDA (programa de préstamos y donaciones y cofinanciación)	Bases de datos institucionales	6,5 %	Por determinar	15,2 (6,6 % con la nueva fórmula propuesta)
3.7.3	Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto a los desembolsos anuales	Bases de datos institucionales	18,1 %	Por determinar	5,5 (18,2 % con la nueva fórmula propuesta)
3.7.4	Proporción del presupuesto administrativo con respecto a la cartera actual de préstamos y donaciones (préstamos y donaciones pendientes de reembolso)	Bases de datos institucionales	2,6 %	Por determinar	n. d.
3.7.5	Porcentaje de países con proyectos cuyos fondos se pueden desembolsar utilizando el portal de los clientes del FIDA	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT)	0	75 %	n. d.
3.7.6	Porcentaje de operaciones del FIDA que utilizan el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	Departamento de Administración de Programas (PMD)	0	100 %	n. d.
3.7.7	Porcentaje de proyectos respaldados por el FIDA que reciben capacitación a través de los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR)	Departamento de Administración de Programas (PMD)	0	85 %	n. d.
3.8	Gestión del personal	Fuente	Valor de referencia 2016	Objetivo de la FIDA11	Objetivo de la FIDA10
3.8.1	Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	Bases de datos institucionales	25 %	35 %	35 %
3.8.2	Porcentaje de miembros del personal del cuadro orgánico de las Listas B y C	Bases de datos institucionales	42 %	Objeto de seguimiento	Objeto de seguimiento
3.8.3	Tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (en días)	Bases de datos institucionales	91	100	100

^a Se presentan los resultados relativos a los proyectos aprobados en los últimos 36 meses. En el RIDE se desglosarán por fuente de cofinanciación (internacional y nacional) y por grupo de países según el nivel de ingresos.

^b En el RIDE también se proporcionará información sobre las asignaciones a los proyectos en las situaciones de mayor fragilidad y en los pequeños Estados insulares en desarrollo.

^c Los objetivos de los indicadores relativos a los resultados de los programas en los países del FIDA se elaborarán basándose en la actualización prevista de la encuesta a los clientes del FIDA.

^d Las calificaciones asignadas a la calidad de los proyectos en las etapas iniciales se agrupan durante un período de 24 meses.

^e Los resultados se presentarán por grupo de países según el nivel de ingresos.

^f Los objetivos de los indicadores 3.6.1 y 3.7.1 a 3.7.4 relativos a la eficiencia institucional y la descentralización se basarán en la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados.

Examen de las experiencias con marcos de resultados en instituciones financieras internacionales

1. Esta sección se basa en un examen documental de los marcos de resultados elaborados por los siete miembros del Grupo de Trabajo sobre Gestión de los Resultados de Desarrollo¹⁷, además de la FAO y el PMA.
2. **Los marcos de resultados son un instrumento en evolución.** Varios de los marcos de resultados examinados se encuentran en proceso de revisión y actualización. En general, se considera que las estructuras, los indicadores y los objetivos han de examinarse periódicamente porque cambian con el tiempo a medida que se adquiere experiencia y los datos mejoran¹⁸. El propósito es crear una estructura adaptativa por medio de exámenes y actualizaciones periódicos. La mejor forma de hacerlo es realizar exámenes anuales y estar dispuestos a cambiar el sistema de gestión basado en los resultados —haciendo un seguimiento de los problemas que plantea dicho sistema durante el año, recabando las observaciones de los usuarios y evaluando el sistema cada pocos años—¹⁹.
3. **El principal propósito de la mayoría de los marcos de resultados es la rendición de cuentas y la comunicación.** Las organizaciones multilaterales tienen como objetivo principal la presentación de informes a los Estados Miembros. Dicho de otra manera, la mayoría de los marcos de resultados son marcos de notificación de resultados y no de gestión de resultados. En un taller celebrado recientemente por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se concluyó que era necesario centrarse más en utilizar de forma consciente la información sobre los resultados a efectos de dirección (con inclusión de la formulación de políticas) y aprendizaje (con inclusión de la garantía de la calidad)²⁰.
4. **Los marcos de resultados varían considerablemente entre las organizaciones multilaterales examinadas,** tanto con respecto a la terminología como al contenido. Dicha terminología incluye las expresiones “marco de resultados”, “marco estratégico”, “sistema de medición de los resultados”, “marco de seguimiento de los resultados”, “marco de medición de los resultados” y “mapa de la estrategia”. Los marcos abarcan desde el conciso sistema de puntuación institucional que se utiliza en el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) hasta una cadena de resultados elaborada y detallada empleada en la FAO. Otras organizaciones como la Asociación Internacional de Fomento (AIF) tienen un sistema de puntuación institucional además de un marco de resultados. Esta variación refleja en parte los diferentes propósitos de los marcos de resultados en relación con las estrategias, los planes estratégicos o los marcos estratégicos. En determinadas ocasiones, el marco de resultados engloba la estrategia general o bien coincide con ella, como sucede, por ejemplo, en el Grupo del Banco Islámico de Desarrollo. En otras, el marco de resultados está en consonancia con la estrategia o las prioridades actuales como los ODS (por ejemplo, en la AIF). Lo más adecuado sería que el marco de resultados fuera un marco de resultados estratégicos para toda la organización, en el que se establecieran los objetivos institucionales, se armonizaran los resultados con los programas y los recursos y se detallaran los riesgos de la programación y sus estrategias de mitigación.

¹⁷ El FIDA, el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAfD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Grupo del Banco Islámico de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) y el Banco de Desarrollo del Caribe (CARIBANK, en calidad de observador).

¹⁸ D. Kabell, *Review of Results Frameworks from Donor Agencies. Synthesis Note*.

¹⁹ J. Mayne, *Best practices in Results-based Management: A review of experience*. (Nueva York: Informe de la Secretaría de las Naciones Unidas, 2007).

²⁰ Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Effective Results Frameworks: Key Messages from the Workshop* (París: OCDE).

5. **La mayoría de los marcos de resultados multilaterales tienen en la actualidad tres o cuatro niveles** organizados en una jerarquía de resultados sencilla y consolidada que engloba los objetivos, los resultados y el desempeño institucional u operacional. Las excepciones son las dos organizaciones con sede en Roma, que tienen cadenas de resultados diferentes para cada objetivo estratégico. Las IFI como el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) y el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) tienen niveles separados respecto de los resultados y la gestión operacionales, por un lado, y la eficiencia y la gestión institucionales, por otro. No obstante, la AIF se está preparando para adoptar la siguiente estructura de tres niveles, que ya utilizan el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Grupo del Banco Islámico de Desarrollo:
- Nivel I: contexto y objetivos del desarrollo.
 - Nivel II: contribución y resultados en materia de desarrollo.
 - Nivel III: desempeño institucional y operacional.
6. **En general, en el nivel I de los marcos de resultados se resumen los progresos realizados en materia de desarrollo a nivel mundial o regional.** Hay algunas excepciones, como la FAO y el PMA (con múltiples objetivos estratégicos); el Grupo del Banco Islámico de Desarrollo (con tres objetivos estratégicos), y el BERD (sin nivel I). Las otras IFI utilizan una combinación de ODS o indicadores parecidos para evaluar los progresos realizados en materia de desarrollo, bien a escala mundial (para la AIF), bien a escala regional (para los otros bancos). Con respecto al nivel I, cabe plantear dos cuestiones importantes, a saber: en primer lugar, que en dicho nivel se resumen el contexto de desarrollo y la orientación estratégica general (salvo el CARIBANK, donde los avances realizados en relación con los efectos directos en el desarrollo van encaminados a fundamentar los programas y estrategias de asistencia a los países). En segundo lugar, que los progresos realizados con respecto a los indicadores del nivel I no se atribuyen a las organizaciones y que no se ha intentado relacionar este nivel con ningún otro que sea inferior. Algunas IFI tratan la cuestión de las relaciones entre niveles en informes separados, pero en general se supone que existen relaciones entre los niveles I y II que no se han determinado.
7. **En el nivel II de los marcos de resultados se agrupan los resultados de las organizaciones, pero la forma en que estos se definen varía considerablemente.** Los resultados más habituales son los productos o efectos directos inmediatos agregados de los proyectos (por ejemplo, los kilómetros de carreteras construidos o el número de puestos de trabajo creados o de profesores capacitados), agrupados por sector o esfera de interés estratégica (por ejemplo, en la AIF, el crecimiento, la inclusividad, la sostenibilidad y la resiliencia). Otros son las medidas relativas al alcance de los proyectos (como el número de beneficiarios de X) o las medidas de gasto (como la cantidad de financiación aportada para Y). Algunos resultados agregan el número o el porcentaje de países con X o el número de proyectos o intervenciones que hacen Y. Solo el BAsD incluye calificaciones para la eficacia y sostenibilidad de los programas y los proyectos a este nivel (aunque esto también formaba parte del sistema de medición de los resultados en la Decimoséptima Reposición de los Recursos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF17). En el nivel II, la mayoría de las organizaciones notifican los progresos realizados en comparación con valores de referencia y cifras esperadas o previstas en lugar de objetivos.
8. **Todas las organizaciones tenían claro que, de hecho, los resultados en este nivel son “contribuciones” y no resultados que pueden atribuirse a la organización.** Son el resultado de los esfuerzos colectivos —no todos se engloban en un programa o un proyecto específicos— que probablemente solo estén financiados en parte por la organización. Solo el BAfD adopta un enfoque de “atribución proporcional” que utiliza datos relativos a la contribución financiera

prorrataada del BAfD en lugar del costo total del programa²¹. Es lo que podría denominarse "contribución proporcional" y no parece que sea un enfoque especialmente útil. Ninguna de las organizaciones examinadas aportó datos fehacientes sobre la magnitud de sus atribuciones o contribuciones. Ello debilita considerablemente la utilidad del nivel II como medida de la eficacia de las organizaciones en términos de desarrollo. Si el nivel mide únicamente los resultados compartidos y se desconoce la magnitud de la contribución institucional, se trata de una medida subóptima de las contribuciones.

9. **Los marcos de resultados de la FAO y el PMA representan un modelo muy diferente al de las otras IFI.** La mayoría de los marcos de resultados de las IFI se combinan bien con cadenas de resultados: todo lo que pertenece al nivel III conduce a los resultados colectivos en el nivel II, que contribuyen a los objetivos mundiales o regionales en el nivel I. Sin embargo, los marcos de resultados de la FAO y el PMA tienen cadenas de resultados distintas para cada objetivo estratégico. En el caso de la FAO, múltiples realizaciones (las contribuciones directas de la FAO, cada una con un indicador y un objetivo) contribuyen a los tres logros de la organización, que, a su vez, contribuyen al Objetivo estratégico 3: Reducir la pobreza rural. Un conjunto diferente de realizaciones y logros conducen al Objetivo estratégico 1: Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición. La bondad de este modelo radica en que constituye una cadena de resultados mucho más detallada. Su principal aspecto negativo es que el aumento de complejidad no va acompañado de un aumento de eficacia en la gestión basada en los resultados.
10. **Faltan buenos indicadores de resultados intangibles como la reforma de las políticas o los conocimientos.** Ninguna organización ha encontrado una manera acertada de resolver este problema. Por ejemplo, tanto el número de países que han visto una "mejora en la calidad de la administración pública" (BAfD) como el "número de reformas financieras públicas adoptadas" (CARIBANK) son indicadores imperfectos que dan poca información sobre la magnitud o la calidad de las reformas de las políticas. Los indicadores relativos al número o el valor de las intervenciones en materia de políticas o conocimientos aportan incluso menos información a este nivel.
11. **La atribución y la rendición de cuentas son las más sólidas con respecto a los indicadores de resultados del nivel III.** Ello no es sorprendente porque el nivel III es el que está sujeto más directamente al control de las organizaciones. Los marcos comprenden una gran variedad de indicadores relativos al desempeño institucional y operacional, si bien se agrupan en varias categorías comunes. Se hace una división general de los indicadores relacionados con la ejecución de las operaciones (eficacia y eficiencia operacionales) y los relacionados con la gestión del desempeño institucional (eficacia y eficiencia institucionales). El primer grupo suele contemplar las calificaciones de los programas o proyectos en los países, en curso y finalizados; los indicadores de las encuestas a los clientes; las tasas de desembolso, y el tiempo transcurrido hasta el primer desembolso. A veces se incluyen los indicadores relativos a la armonización estratégica (por ejemplo, el número o el valor de las operaciones que respaldan la prioridad X o de las que se llevan a cabo en el tipo de país Y). Es habitual que los indicadores relativos a la gestión institucional también incluyan indicadores sobre recursos humanos (como el porcentaje de mujeres en puestos de categoría X) e indicadores sobre eficiencia (como los costos administrativos por cada USD desembolsado). A pesar de la existencia de un sistema común de evaluación de los resultados desde 2015, los organismos multilaterales utilizan un número relativamente reducido de indicadores comunes (un ejemplo lo constituye el número de proyectos finalizados a los que se haya asignado una calificación igual o superior a "satisfactorio").

²¹ Por ejemplo, si por medio de un programa se construyen 100 kilómetros de carreteras y el BAfD aporta el 50 % de la financiación, el resultado que se le atribuye proporcionalmente al BAfD es de 50 kilómetros.

12. **El número total de indicadores en los marcos de resultados varía entre 17 y 106.** En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los marcos de resultados utilizados por los miembros del Grupo de Trabajo sobre Gestión Orientada a los Resultados de Desarrollo. Todas las organizaciones tratan de encontrar un equilibrio entre la exhaustividad y la especificidad, pero muchas de ellas siguen intentando medir el mayor número de variables posible²². Lo más adecuado sería utilizar un “número manejable” de indicadores a cada nivel. Ello puede lograrse elaborando una pirámide de indicadores (con un número progresivamente menor de indicadores a medida que se suben niveles de gestión o de gobernanza); estableciendo un orden de prelación entre los indicadores y aprendiendo mediante pruebas de ensayo y error; examinando periódicamente los indicadores para comprobar su utilidad, y evitando los indicadores que proporcionan información interesante, pero que no sirven para lograr el propósito más general de los marcos de resultados. Otra manera adecuada de hacerlo es siendo conscientes de la tendencia a adoptar conductas inapropiadas y recurrir a indicadores fáciles de medir²³. Disponer de criterios claros para seleccionar los indicadores —y cumplir dichos criterios— es fundamental para elaborar un marco de resultados útil.

Cuadro

Resumen del marco de resultados de las IFI

<i>IFI</i>	<i>Número de niveles</i>	<i>Número de indicadores</i>
BAsD	4	91
BAfD	4	106
CARIBANK	4	80
BERD	4	17
AIF	3	84
BID	3	55*
Grupo del Banco Islámico de Desarrollo	3	43

* El BID también tiene un conjunto de 49 indicadores auxiliares que le permiten agregar los resultados de toda su cartera y proporcionar parámetros adicionales para medir los resultados. Los indicadores auxiliares únicamente se utilizan con fines de seguimiento, solo los podrá cambiar la dirección, no tienen objetivos y no están incluidos en la presentación de informes oficiales.

13. **Todas las organizaciones establecen objetivos, pero no para todos los niveles y todos los indicadores.** Los indicadores del nivel I son objeto de seguimiento y su mayoría tiene valores de referencia y niveles previstos o esperados para el período en que finalizará la estrategia (si se cuenta con los datos necesarios). La mayor parte de los indicadores en el nivel II también tienen niveles previstos o esperados con respecto a los que se puede hacer un seguimiento de los progresos realizados, mientras que la mayoría de los indicadores del nivel III tiene objetivos. La evaluación del desempeño requiere hacer algunas comparaciones con los resultados esperados. Las mejores maneras de hacerlos son las siguientes: i) distinguir entre objetivos “predictivos” (más fácil) y “ambiciosos”; ii) evitar crear expectativas y objetivos que sean demasiado altos o demasiado bajos; iii) cerciorarse de que las expectativas a nivel institucional son significativas para quienes trabajan en primera línea, y iv) basar las expectativas y los objetivos en los valores de referencia, las tendencias pasadas y los recursos. Como guía general, las expectativas en materia de desempeño han de ser realistas, pero deben plantear un desafío²⁴. También es importante que las definiciones y las terminologías sean claras.
14. **La credibilidad de todos los marcos de resultados depende de la calidad de los datos que los constituyen.** Lamentablemente, esto es imposible de juzgar sobre la base de los documentos de dominio público. La experiencia sugiere que es probable que estos datos varíen mucho y sean menos fiables a la hora de

²² A. Bester, *Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges*. Informe del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (2012).

²³ J. Mayne, *Best practices in Results-Based Management: A Review of Experience* (Nueva York: Secretaría de las Naciones Unidas, 2007).

²⁴ J. Mayne, *Best practices in Results-Based Management*.

determinar la eficacia en términos de desarrollo que al determinar la eficacia institucional. Los indicadores de la eficacia en términos de desarrollo son intrínsecamente más difíciles de evaluar debido al error de medición y la atribución incierta.

15. **La mayoría de los marcos examinados arrojaron una respuesta parecida en términos generales ante un conjunto común de desafíos.** Todas las organizaciones se enfrentan a los desafíos que plantean la definición y medición de los efectos directos, la agregación, una recepción tardía de los datos, la exactitud y la atribución. La diferencia más pronunciada se produjo entre el marco de resultados de tres y cuatro niveles utilizado por todas las IFI salvo el BERD y las cadenas de resultados estratégicos de múltiples niveles empleadas por la FAO y el PMA. En cualquiera de sus formas, siguen quedando dos preguntas referentes a su validez y utilidad: i) en qué medida estos marcos proporcionan realmente una descripción creíble del desempeño de una organización y ii) en qué medida se utilizan como instrumentos de gestión a fin de mejorar la consecución de resultados, y no como instrumentos de presentación de informes. Para aplicar satisfactoriamente la gestión basada en los resultados, es fundamental que la rendición de cuentas sea sólida y que se haga un uso eficaz de los datos relativos a los resultados con fines de aprendizaje y gestión²⁵.

Lecturas recomendadas

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Performance Audit of UNDP Monitoring Practices*, (Nueva York: Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD, 2015).

Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, *Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas* (2012).

²⁵ J. Mayne, *Best practices in Results-Based Management*.

Aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA

De la medición de resultados a la gestión orientada a los resultados

1. En diciembre de 2016, la Junta Ejecutiva del FIDA examinó el documento titulado "Marco relativo a la eficacia de la labor de desarrollo del FIDA", en el que se detalla una serie de iniciativas encaminadas a ayudar al Fondo a que adopte una mentalidad institucional y una infraestructura que sean favorables a la gestión basada en los resultados. En el fundamento y la formulación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA se reconoce implícitamente que en el contexto actual del desarrollo —definido por la Agenda 2030 y los recortes en los presupuestos de asistencia al desarrollo— las instituciones internacionales están sometidas a una presión cada vez mayor para que no solo aporten resultados, sino que hagan un uso óptimo de los recursos. Ello significa que el FIDA no puede seguir contentándose con medir sus resultados e informar al respecto, sino que debe llevar a cabo la gestión para obtener resultados tomando decisiones fundamentadas en datos objetivos, a fin de garantizar que las actividades financiadas por el Fondo sean pertinentes, inclusivas, satisfactorias y rentables. En el presente anexo se proporciona información actualizada sobre la aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA.
2. La dirección y el personal el FIDA necesitan información para tomar decisiones acertadas sobre el diseño y la ejecución de proyectos y donaciones. Se señalan a continuación algunas preguntas decisivas: i) ¿Qué actividades deberían financiarse? ii) ¿Cuál es la mejor manera de resolver los problemas relativos al desarrollo? y iii) ¿Cómo pueden facilitar la rentabilidad los sistemas internos? El elemento más importante necesario para responder a estas preguntas son los datos empíricos. Sin datos objetivos, fiables y coherentes no es posible deducir de manera convincente que el FIDA está haciendo lo correcto o si lo está haciendo bien.
3. En un esfuerzo por mejorar la eficacia y la ejecución de los proyectos financiados por el FIDA, el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo analizó las limitaciones que impiden el desarrollo eficaz en el Fondo. Estas limitaciones son la falta de atención al aprendizaje y la evaluabilidad en los proyectos; la estructura deficiente de incentivos, normas de calidad y mecanismos de cumplimiento; la carga de trabajo considerable de los gerentes de los programas en los países; una limitada base de conocimientos en materia de seguimiento y evaluación (SyE), en especial en lo concerniente a la evaluación del impacto, y el poco valor que se atribuye a los sistemas de SyE de los encargados de ejecutar los proyectos. Habida cuenta de estas limitaciones, en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA se propone una serie de sistemas, instrumentos y procesos que se refuerzan mutuamente, dirigidos a crear una base empírica —basada en datos y análisis de alta calidad— que fundamenten la toma de decisiones a nivel institucional.

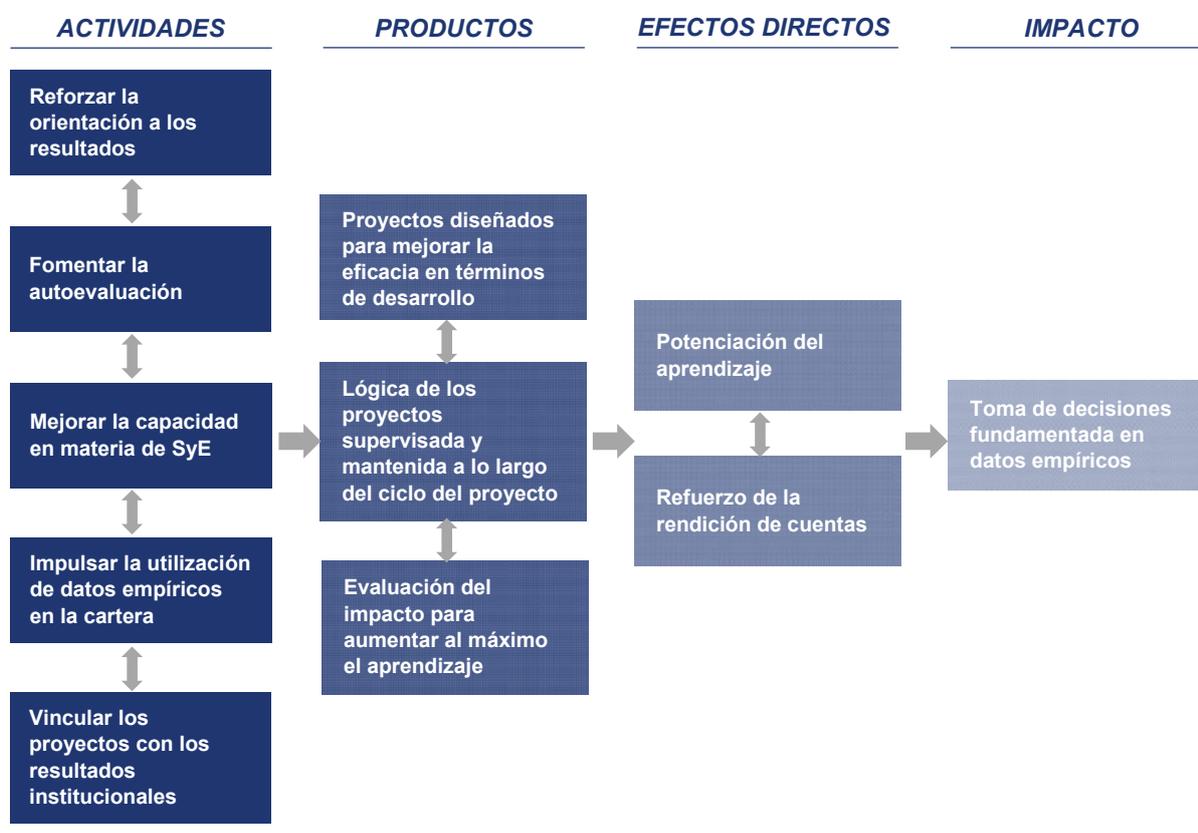
Un compromiso nada trivial

4. Adoptar una mentalidad de gestión basada en los resultados no es un compromiso baladí: requiere que se adopten medidas en múltiples ámbitos. La finalidad de proponer y realizar cambios es combinar actividades con una cierta orientación en la mentalidad institucional, con vistas a permitir que el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA logre el efecto previsto de tomar decisiones basándose en datos empíricos.
5. Tal como se muestra en la figura siguiente, el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA está integrado por cinco esferas de actividad interrelacionadas que forman parte de una teoría del cambio concebida para producir productos y efectos directos que, en última instancia, conducen a la toma de decisiones basada en datos empíricos. Se ha avanzado en este ámbito, pero es necesario seguir esforzándose. Algunas de las actividades previstas se han

pospuesto deliberadamente a causa de la labor en materia de excelencia operacional del FIDA, que está examinando la ejecución de las operaciones del Fondo. En el cuadro de la página 34 se ofrece información más detallada sobre los progresos realizados hasta la fecha en cada esfera de actividad.

Figura

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



6. En los párrafos siguientes se resumen las actividades emprendidas hasta el momento y las actividades futuras.

- El FIDA está prestando más atención al aprendizaje y la mejora de la evaluabilidad en los proyectos.** Este cambio se ha iniciado a través de una serie de medidas gestionadas por la Dependencia de Programación y Eficacia Operacionales (OPE), como el examen de los proyectos en la fase de diseño y la elaboración de informes finales al término de cada proyecto. Estas medidas se centran en: i) mejorar la coherencia de la lógica del proyecto (y la teoría del cambio) que se refleja en los marcos lógicos creados en la fase de diseño de los proyectos y ii) reproducir los resultados al término del proyecto. Se están adoptando medidas adicionales para crear un sistema de gestión de los resultados operacionales que produzca datos en tiempo real sobre los resultados para poder tomar decisiones con conocimiento de causa. Con vistas a complementar estos datos en tiempo real, se elaborará una política de reestructuración de proyectos para que se puedan hacer correcciones sobre la marcha si los resultados no se ajustan a los previstos en el diseño del proyecto. Asimismo, se confeccionará una lista de comprobación relativa a la eficacia en términos de desarrollo, con objeto de evaluar la calidad y la evaluabilidad de los proyectos, además de su coherencia con los objetivos estratégicos. Si bien los preparativos ya han comenzado, no se ha emprendido ninguna acción porque la labor en materia de excelencia operacional está en curso.

La importancia del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales y los progresos realizados al respecto

Uno de los principales objetivos del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales es aumentar la probabilidad de lograr resultados de desarrollo. Respalda la confluencia del FIDA y otros bancos de desarrollo multilaterales con vistas a aumentar la transparencia. Los procesos serán más claros y se integrarán flujos de trabajo de aprobación estandarizados en el Sistema. El Sistema potenciará la capacidad del FIDA de tomar decisiones basadas en los resultados reforzando la calidad de los datos en los niveles de los insumos y los productos, a fin de mejorar la capacidad de presentación de informes del Fondo. La disponibilidad de datos en tiempo real gracias al tablero de operaciones acelerará la toma de decisiones. Los gerentes invertirán menos tiempo en la presentación de informes gracias a que el sistema cuenta con un único punto de entrada para informar sobre todo el ciclo de los proyectos —desde la concepción hasta la finalización— y con el marco lógico como eje central. El Sistema entrará en funcionamiento en octubre de 2017 con el módulo en línea del instrumento del marco lógico y de supervisión (fases I y II). Los módulos en línea de diseño y finalización (fase III) se desarrollarán y pondrán en funcionamiento en 2018.

- **El FIDA está mejorando su estructura de incentivos mediante el fomento de sus sistemas de autoevaluación y de rendición de cuentas.** La OPE, que fue creada para supervisar el funcionamiento de los sistemas de autoevaluación y de rendición de cuentas del FIDA, está desempeñando una función decisiva. Las medidas adoptadas hasta la fecha son la ampliación de la presentación de informes sobre los resultados al personal directivo superior, el fomento de prácticas de SyE en las operaciones y la armonización de las actividades con la IOE. El Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA contenía una propuesta para cambiar a los encargados de proporcionar asesoramiento técnico en la fase de diseño de los proyectos; esta opción se está sopesando atentamente a través de la labor en materia de excelencia operacional.
- **El FIDA está mejorando su capacidad de SyE en el sector rural.** El Fondo ha aportado una donación de USD 3 500 millones a los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y los Resultados (CLEAR), para que elaboren un plan de estudios sobre certificación en materia de SyE y de evaluación del impacto. Esta financiación se utilizará para capacitar a los funcionarios encargados del SyE que trabajan en las unidades de gestión de los proyectos del FIDA. La capacitación se impartirá en francés, inglés y español en cinco centros de China, India, México, Senegal y Sudáfrica; se prevé organizar un acto inaugural en octubre de 2017. Asimismo, se ha aprobado una nota conceptual relativa a una nueva donación dirigida a analizar la capacidad de los países en materia de SyE como parte de la preparación de COSOP, que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2017. Esta iniciativa ayudará a que los gobiernos evalúen su propia capacidad de gestión orientada a los resultados en el sector agrícola y propongan planes de acción encaminados a reforzar dicha capacidad, con marcos presupuestarios y de rendición de cuentas adecuados. En julio de 2017 se ultimó el plan de estudios, que comprende módulos sobre SyE, para una academia interna destinada a los gerentes de los programas en los países; este plan de estudios se pondrá en marcha en diciembre de ese mismo año.
- **El FIDA está promoviendo el uso de datos empíricos en la gestión de la cartera.** El análisis que el FIDA realiza de su cartera ha crecido notablemente conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del Fondo. En primer lugar, se establecieron los objetivos de los indicadores del impacto incorporados a la FIDA10 mediante un atento examen de los proyectos del FIDA realizados entre 2010 y 2015. Este examen permitió determinar las relaciones existentes entre cada proyecto y los objetivos estratégicos del FIDA establecidos en el Marco Estratégico

(2016-2025). Los datos se emplearon para determinar los objetivos relacionados con tres objetivos estratégicos del Fondo (aumento de la producción, aumento del acceso a los mercados y aumento de la resiliencia) y el objetivo del FIDA de mejorar el bienestar de los hogares rurales. Los objetivos se presentaron a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. El FIDA también ha concluido un examen sistemático de los proyectos relacionados con la tenencia de la tierra, en el que se han puesto en relación los datos empíricos sobre aquello que funciona en las iniciativas sobre tenencia de la tierra con el conjunto de la cartera del FIDA; el documento forma parte de las series del Fondo dedicadas a la investigación. Se están iniciando otros exámenes sistemáticos.

- **El FIDA ha vinculado el SyE de los proyectos a la presentación de informes sobre los resultados a nivel institucional.** Se ha creado un sistema completo para presentar los resultados tanto por lo que respecta a los productos como al impacto. En cuanto a los productos, el RIMS se ha actualizado con un conjunto reducido de indicadores básicos que están integrados en marcos lógicos. Los marcos lógicos se someterán a evaluaciones sistemáticas para comprobar su lógica, la coherencia con los requisitos institucionales y la inclusión de indicadores básicos. En cuanto al impacto, se ha elaborado un sistema para seleccionar los proyectos que deberán someterse a rigurosas evaluaciones del impacto en las que se establezca la atribución; numerosas evaluaciones del impacto se están llevando a cabo sobre el terreno. Estas evaluaciones del impacto, que concluirán antes del fin de 2018, se utilizarán para estimar el impacto general de la FIDA10 y extraer enseñanzas.

Implantar la mentalidad adecuada: los desafíos de cara al futuro

7. Para crear una organización basada en los resultados, es preciso adoptar medidas en múltiples ámbitos. La teoría del cambio del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo destaca claramente las esferas de actividad en las que se han realizado progresos y en las que se deberían seguir haciendo esfuerzos. Si bien estas medidas son necesarias, no son suficientes para garantizar el impacto y los efectos directos previstos. El Fondo también necesita adoptar una mentalidad de resultados. Este cambio de mentalidad que subyace a la teoría del cambio del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo presupone que: i) los gerentes dirigirán el cambio de forma activa; ii) existen incentivos para impulsar el cambio de comportamiento; iii) los objetivos, valores y actividades están armonizados en todos los niveles directivos, y iv) existe un entendimiento común y un sentido general de apropiación del Marco en todo el FIDA. A medida que el Fondo emprende este proceso de transformación para adoptar una mentalidad y unas prácticas orientadas a los resultados, se deberá tratar de garantizar que estos supuestos se cumplan.
 - **Se debería fortalecer el liderazgo para reforzar la visión institucional de la gestión orientada a los resultados.** Fomentar el entendimiento a nivel institucional de esta visión y adoptarla en la organización requiere un liderazgo audaz y constante para gestionar el cambio²⁶. El FIDA está diseñando procesos operacionales más ágiles para integrar esta mentalidad de gestión centrada en los resultados en todos los niveles. Los gerentes del FIDA desempeñan una función decisiva al ayudar a definir el alcance y los efectos directos de estas reformas, con inclusión de los esfuerzos dirigidos a fomentar una mentalidad orientada a los resultados. Por consiguiente, es esencial que todos los gerentes transmitan la misma idea y lideren este proceso de cambio en sus equipos. Los datos sobre las iniciativas relacionadas con el cambio de mentalidad, tanto las que han arrojado resultados positivos como las que no, ponen de relieve que liderar con el ejemplo es la única forma en que los líderes pueden facilitar dicho cambio. Se espera que los

²⁶ M. B. Sanger, *Getting to the Roots of Change: Performance Management and Organizational Culture* (*Public Performance and Management Review*, 2008) 31(4): 621-653.

gerentes determinen y asuman los comportamientos y valores que definen la mentalidad cambiante de la organización y que, posteriormente, los difundan de forma constante por medio del contacto personal y la comunicación²⁷.

- **Se podría estudiar la posibilidad de establecer nuevos incentivos para impulsar los comportamientos, productos y resultados deseados.** Para implantar los comportamientos orientados a los resultados, se necesitan incentivos apropiados a nivel institucional, individual y en los equipos. El Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA está estableciendo varios incentivos sistémicos que deberán complementarse con incentivos para los equipos o las personas porque, para lograr el cambio en la organización, es necesario lograrlo en los equipos y las personas. En el futuro, será importante aclarar el tipo de productos y resultados que se premia en realidad. Deberían considerarse tanto las recompensas como los incentivos financieros y no financieros: en algunos estudios se observa que las personas que trabajan en el sector público están comprometidas con los valores del servicio público, lo que parece ser una motivación aparte del sueldo²⁸. Estas personas valoran las oportunidades de aprender nuevas aptitudes, recibir opiniones positivas de los gerentes y los compañeros, y cosechar recompensas por adoptar comportamientos orientados a los resultados²⁹.
 - **Es necesario mejorar la armonización de los objetivos, valores y actividades en todos los niveles de la organización.** De conformidad con las mejores prácticas internacionales, es necesario esforzarse continuamente para armonizar los objetivos, valores y actividades del FIDA mediante un MGR que permita a la dirección tener una visión general a la vez que hace un seguimiento de los progresos realizados a nivel operacional. Que este proceso sea práctico y significativo permitirá a los gerentes utilizar de forma eficaz el MGR con vistas a hacer un seguimiento de los resultados institucionales. Para hacerlo bien, se deberán armonizar los objetivos de las personas a todos los niveles, desde el más alto hasta el más bajo³⁰.
 - **Medidas que han de intensificarse para garantizar la comprensión y el sentido de apropiación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA en toda la organización.** Para aplicar íntegramente el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, la comunicación interna y la participación del personal han de ser efectivas. De hecho, los datos de más de 500 organizaciones de todo el mundo y las entrevistas realizadas con miles de gerentes muestran que el 70 % de los esfuerzos en pro del cambio organizativo fracasa porque el personal se resiste a cambiar y el comportamiento de los gerentes no respalda el cambio. Se ha comprobado que el personal se resiste al cambio cuando los mensajes que reciben de sus gerentes son poco claros (por ejemplo, si todo se considera prioritario) y cuando los jefes no aplican las reformas que están intentando promover³¹.
8. Los retos que se enumeran aquí no deberían considerarse de forma aislada respecto de otras actividades institucionales. En realidad, están estrechamente relacionados y se refuerzan mutuamente. En consecuencia, es preciso incorporar las iniciativas encaminadas a potenciar el aprendizaje y reforzar la rendición de cuentas en la estrategia más general de gestión del cambio que acompaña a los cambios institucionales más amplios.

²⁷ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Segunda edición (Nueva York: Jossey-Bass, 1997).

²⁸ P. Milne, *Motivation, Incentives, and Organizational Culture* (Journal of Knowledge Management, 2007) 11(6): 28-38; P. Senge, B. Lichtenstein, K. Kaeufer, H. Bradbury y J. S. Carroll, *Collaborating for Systemic Change* (Boston, Massachusetts: MIT Sloan Management Review – Winter, 2007).

²⁹ T. Davenport, *Managing Knowledge Workers*. En: *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston (Harvard Business School Press, 2009).

³⁰ R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2006).

³¹ S. Keller y C. Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage* (Nueva York: John Wiley and Sons, 2011).

Cuadro

Información actualizada sobre las actividades emprendidas conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA**ESFERA DE ACTIVIDAD 1: Centrar más la atención en los resultados a lo largo de todo el ciclo de los proyectos**

Actividad propuesta conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	Finalizada en fecha 1 de septiembre de 2017	Posibles medidas futuras
Definir de forma coherente la lógica del proyecto en los informes de diseño (y los marcos lógicos) e incorporar medidas apropiadas de SyE. Reflexionar sobre si la lógica del proyecto sigue siendo relevante y evaluarla (utilizando los informes sobre la situación y los resultados de los proyectos).	Ahora la OPE: i) valida de forma constante todos los marcos lógicos y sus vínculos con análisis económicos y financieros, y ii) analiza la pertinencia de la lógica de los proyectos en la fase de elaboración del informe final de los proyectos.	Estos sistemas se seguirán reforzando e incorporando en otras actividades, como la lista de comprobación relativa a la eficacia en términos de desarrollo.
Recaba explícitamente datos empíricos y los presenta en los informes finales de los proyectos, con miras a extraer enseñanzas para proyectos futuros.	En noviembre de 2015 se formularon nuevas orientaciones relativas a los informes finales de los proyectos, que se están complementando con reuniones anuales para examinar estos informes. Los equipos encargados de la gestión de los programas en los países reflexionan sobre las enseñanzas extraídas antes de que se ultimen los informes finales de los proyectos. Todos los diseños de proyectos nuevos deberán hacer referencia explícita a las enseñanzas extraídas de los informes finales de los proyectos. Se conceden premios a los dos mejores informes finales de proyectos que se hayan elaborado sobre la base de la calidad de las enseñanzas extraídas en el informe final de los proyectos y otras características.	Se prevé revisar las directrices relativas a los informes finales de los proyectos en 2018.
Elaboración de la fase I del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales: digitalizar marcos lógicos, incluidos los indicadores del RIMS (ahora indicadores básicos). Elaboración de la fase II del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales: módulo de supervisión en línea. Elaboración de la fase III del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales: módulos de diseño y finalización en línea.	El instrumento en línea del marco lógico del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales se ha puesto a prueba y ultimado; la migración de los marcos lógicos de todos los proyectos en curso ha finalizado. Se han terminado las plantillas en línea y fuera de línea. Se ha presentado la propuesta de documento de identificación de los proyectos para los módulos futuros.	Antes de diciembre de 2018, los gerentes de los programas en los países validarán los marcos lógicos con proyectos durante las misiones de supervisión e integrarán nuevos indicadores básicos cuando sea necesario. El Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales entrará en funcionamiento en octubre de 2017 con el módulo en línea del instrumento del marco lógico y de supervisión. Se prestará apoyo inicial para que se utilice el sistema durante las misiones de supervisión de los primeros proyectos. Los requisitos para la elaboración y aplicación de los instrumentos en línea de diseño y finalización se especificarán en 2018.
Formular una política de reestructuración de los proyectos en la que se determine: i) el momento en que el ajuste del proyecto sea suficiente y ii) de serlo, las medidas que deben adoptarse.	No iniciada.	Se prevé que la preparación de la política de reestructuración tenga lugar en otoño de 2017.
Diseñar y poner a prueba la lista de comprobación relativa a la eficacia en términos de desarrollo.	Se han celebrado consultas con el BID, que tiene una gran experiencia con un instrumento parecido a la lista de comprobación relativa a la eficacia en términos de desarrollo. La formulación de una lista de comprobación adaptada a los requisitos del FIDA, que ya se ha iniciado, se ha retrasado debido a la labor en materia de excelencia operacional.	Se está a la espera de los efectos directos de la labor en materia de excelencia operacional. La fase de prueba de la lista de comprobación relativa a la eficacia en términos de desarrollo podrá iniciarse a principios de 2018.

ESFERA DE ACTIVIDAD 2: Mejorar la autoevaluación y la rendición de cuentas para obtener resultados

Actividad propuesta conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	Finalizada al 1 de septiembre de 2017	Posibles medidas futuras
Crear la OPE para que supervise los marcos de autoevaluación operacional del Fondo.	La OPE se creó en 2016 tras un examen funcional del Departamento de Administración de Programas.	n. d.
El mandato de la OPE consiste en impulsar prácticas de SyE en las operaciones del FIDA.	Se están preparando un manual sobre SyE y materiales de apoyo a la implementación, que complementarán los esfuerzos realizados en la nueva Academia de Operaciones del FIDA para garantizar que todos los miembros del personal operacional tengan unos conocimientos iniciales sólidos (véase a continuación).	Estos materiales estarán listos antes de diciembre de 2017.
Es mandato de la OPE informar sobre los resultados (al personal directivo superior, la Junta y otras partes).	La OPE supervisa el diseño y puesta en funcionamiento de varios instrumentos relacionados con los resultados, como la encuesta a los clientes del FIDA, el proceso de examen de la cartera (y la presentación de informes al respecto) y el tablero de operaciones del FIDA (la fase IV se puso en marcha en verano de 2017).	
Es mandato de la OPE estar en contacto con la IOE.	Además del seguimiento de las recomendaciones de la evaluación, la OPE y la IOE han concluido la fase I de un acuerdo de armonización dirigido a garantizar el uso común de definiciones e indicadores	La fase II del acuerdo de armonización se ejecutará en 2018.
Asignar más responsabilidad en los proyectos a quienes proporcionan asesoramiento técnico en la fase de diseño de los mismos.	En el documento sobre el modelo operacional del FIDA, preparado para las consultas de la FIDA11, se prevé que esto sea un componente de un conjunto más amplio de reformas.	Esta actividad se está examinando como parte de la labor en materia de excelencia operacional.

ESFERA DE ACTIVIDAD 3: Mejorar la capacidad de SyE en el sector rural

Actividad propuesta conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	Finalizada al 1 de septiembre de 2017	Posibles medidas futuras
Colaborar con los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y los Resultados (CLEAR) en la elaboración de un plan de estudios sobre certificación en materia de SyE y evaluación del impacto, financiado mediante una donación del FIDA.	El plan de estudios se ha elaborado y se está planificando el inicio del curso. En abril de 2017 se celebró una sesión de formación para capacitadores a la que asistieron más de 30 participantes. El curso constará de dos módulos obligatorios: "Aspectos básicos de SyE I" y "Aspectos básicos II", impartidos en francés, inglés y español. El curso también comprende un módulo opcional sobre SyE y evaluación del impacto avanzados, que se elaborará e impartirá en 2018.	La capacitación inicial de 60 miembros del personal de los proyectos en "Aspectos básicos de SyE I" tendrá lugar en octubre de 2017. La capacitación se impartirá en francés, inglés y español. Se prevé organizar un acto oficial de presentación el 18 de octubre.
Analizar la capacidad de los países en materia de SyE como parte de la formulación del COSOP.	En febrero de 2017, se aprobaron otros USD 3,2 millones en concepto de donación del FIDA, relativa al análisis de la capacidad agrícola, para ayudar a que los países puedan determinar sus propias necesidades y deficiencias en materia de SyE.	El diseño de la donación relativa al análisis de la capacidad agrícola se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2017.
Se ha implantado una academia interna para los gerentes de los programas en los países, con vistas a mejorar los conocimientos especializados en materia de gestión de proyectos basada en el uso de datos empíricos.	El diseño de la nueva Academia de Operaciones del FIDA, dirigida a garantizar que todos los miembros del personal operacional tengan conocimientos iniciales sólidos, se ultimó en julio de 2017.	El primer curso de capacitación de la Academia de Operaciones iniciará en diciembre de 2017.

ESFERA DE ACTIVIDAD 4: Promover el uso de datos empíricos en la gestión de la cartera

Actividad propuesta conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	Finalizada al 1 de septiembre de 2017	Posibles medidas futuras
Determinar indicadores adecuados a nivel institucional de la obtención de resultados satisfactorios mediante el examen y el conocimiento de la cartera del FIDA, y el análisis del posible impacto.	Como parte de la Consulta de la FIDA10, el Fondo revisó y actualizó su marco de medición de resultados. En el proceso, se estableció un nuevo conjunto de indicadores del nivel de impacto que están directamente relacionados con el Marco Estratégico del FIDA. Estos indicadores son el aumento de la producción, la mejora del acceso a los mercados, el aumento de la resiliencia y la mejora de la movilidad económica. Los objetivos de estos indicadores se determinaron sobre la base de un examen de la cartera del FIDA y se presentaron a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016.	Los indicadores del impacto y los objetivos correspondientes seguirán basándose en los objetivos estratégicos del FIDA y en el examen de la cartera del Fondo para la FIDA11.
Se realizan exámenes sistemáticos de los principales componentes de la cartera del FIDA para crear una base de datos empíricos.	Hasta la fecha, el FIDA ha realizado un examen sistemático del tema de la tenencia de la tierra.	Se prevé que se encarguen y se lleven a cabo dos exámenes sistemáticos al año.
Analizar la cartera del FIDA para mejorar su desempeño.	El FIDA ha emprendido dos estudios para mejorar la comprensión de la dinámica de su cartera: uno sobre los desembolsos y el otro sobre las esferas temáticas de apoyo.	El FIDA seguirá realizando análisis empíricos de su cartera de préstamos y donaciones, a fin de mejorar los resultados, incluso mediante la labor en materia de excelencia operacional.

ESFERA DE ACTIVIDAD 5: Vincular el seguimiento y evaluación de los proyectos a la presentación de informes sobre los resultados a nivel institucional

Actividad propuesta conforme al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	Finalizada al 1 de septiembre de 2017	Posibles medidas futuras
A nivel de proyecto, evaluar los marcos lógicos para comprobar que se ajusten a la lógica de los proyectos y los requisitos institucionales, incluido el RIMS.	Los marcos lógicos son examinados sistemáticamente por tres entidades distintas. La OPE comprueba que todos los marcos lógicos estén en consonancia con la lógica de los proyectos y los resultados del análisis económico y financiero. Durante el proceso de mejora de la calidad, los asesores principales, los gerentes de los programas en los países y el economista regional principal examinan los marcos lógicos. La garantía de la calidad implica realizar exámenes con un enfoque más amplio.	El enfoque para examinar los proyectos se está analizando mediante la labor en materia de excelencia operacional.
Simplificar y racionalizar los indicadores del RIMS y sus métodos de medición. Incorporar nuevos indicadores básicos a los marcos lógicos y los sistemas de SyE.	En abril de 2017, la Junta Ejecutiva aprobó el marco del RIMS y los indicadores básicos. En julio de 2017 se publicaron orientaciones operacionales sobre la implantación de los indicadores básicos y los métodos de medición.	Se seguirán implantando nuevos indicadores básicos hasta el fin de 2018, con vistas a incorporarlos a los marcos lógicos de los proyectos y garantizar que las unidades encargadas del SyE de los proyectos estén preparadas para medirlos y presentar informes al respecto a partir de 2019.
Elaborar y ejecutar un sistema para seleccionar un subconjunto representativo de proyectos del FIDA con vistas a realizar evaluaciones del impacto. Extrapolar los resultados de este análisis a toda la cartera a efectos de presentación de informes institucionales.	Se están llevando a cabo numerosas evaluaciones del impacto para la FIDA10, que fueron seleccionadas por un grupo de trabajo que representaba a los asesores regionales de la cartera y los encargados de las evaluaciones del impacto.	Antes de que finalice 2018 se habrán concluido estas evaluaciones. Se utilizarán para extrapolar los resultados a la cartera del Fondo y se comunicarán en relación con los objetivos de la FIDA10.
Puesto que las evaluaciones del impacto se centrarán en las enseñanzas extraídas, se presentará un resumen de estas enseñanzas derivadas de los análisis.	Las evaluaciones del impacto para la FIDA10 están en proceso.	Se extraerán enseñanzas como parte del resumen de las evaluaciones del impacto de la FIDA10 antes del fin de 2018.

Propuesta de optimización del uso de los recursos del FIDA

1. La ventaja comparativa del FIDA radica en que se dirige a las personas que padecen pobreza extrema e inseguridad alimentaria en zonas rurales, y se centra en empoderarlas para que aumenten su capacidad productiva y puedan superar la pobreza y lograr la seguridad alimentaria. El FIDA desembolsa cada año aproximadamente USD 1 000 millones en más de 100 países para cumplir el objetivo de mejorar la vida de las personas que padecen pobreza extrema e inseguridad alimentaria en zonas rurales. En su evaluación del impacto institucional que abarca el período comprendido entre 2010 y 2015, se observó que los fondos asignados aumentaban de forma significativa los ingresos agrícolas de 7 millones de agricultores al año, incrementaban los bienes pecuarios y avícolas de 5 millones de personas del medio rural al año, y reducían la pobreza rural entre 4 millones de personas al año. A pesar de que estos efectos son sustanciales y constituyen una contribución importante a los ODS, el FIDA podría tener un mayor impacto en la vida de las personas del medio rural por la misma cantidad de dinero si mejorara la forma en que moviliza, asigna, utiliza y transforma sus recursos. Esto es lo que se conoce como uso óptimo de los recursos, que en el contexto del FIDA significa que el Fondo logra el máximo impacto de cada dólar invertido en mejorar la vida de los hombres y mujeres del medio rural en situación de pobreza e inseguridad alimentaria³².
2. El uso óptimo de los recursos no consiste simplemente en reducir los costos o los presupuestos, sino en utilizar un razonamiento evaluativo para reflexionar atentamente sobre el logro del mayor impacto con el menor costo posible. El FIDA pretende incorporar el concepto del uso óptimo de los recursos a medida que se acerca a la FIDA11, como queda patente en varios indicadores de los niveles II y III del MGR, algunos de los cuales son nuevos para la FIDA11. El FIDA es consciente de que adoptar una mentalidad de uso óptimo de los recursos no solo afecta a las operaciones. En este anexo se presentan las medidas que se están adoptando —como parte de los cambios en el modelo operacional del FIDA— para impulsar la propuesta del Fondo relativa al uso óptimo de los recursos y su relación con el MGR. En primer lugar, se proporciona información general sobre las últimas iniciativas del FIDA dirigidas a mejorar el uso óptimo de los recursos. Le sigue una explicación del concepto de uso óptimo de los recursos y, por último, se propone un marco de rendición de cuentas mediante un sistema de puntuación del uso óptimo de los recursos.

Progresos realizados con respecto al fomento del uso óptimo de los recursos del FIDA

3. En el artículo 7 del Convenio Constitutivo del FIDA³³, se establece que el Fondo tomará las medidas necesarias para asegurar que el producto de toda financiación se destine solamente a los fines para los cuales se facilitó dicha financiación, prestando debida atención a las consideraciones de economía, eficiencia y equidad social. Ello se refleja en las directrices de adquisición y contratación de los proyectos y en las políticas institucionales del FIDA, que se fundamentan en los principios del uso óptimo de los recursos.
4. Se ha hecho mucho por mejorar el uso óptimo de los recursos en el FIDA y en sus operaciones. Esto ha sido así en especial desde 2013 gracias al plan de acción consolidado dirigido a mejorar la eficiencia, que se elaboró en respuesta a la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE), realizada en 2016³⁴. Desde entonces el FIDA:

³² Esta definición sigue las definiciones estándar utilizadas en otros ámbitos, como el Departamento del Desarrollo Internacional del Reino Unido (2011), la Comisión Independiente sobre el Impacto de la Ayuda (2011), Jackson (2012) y las publicaciones de la Dependencia de Evaluación Independiente del Desarrollo del BAfD (2016).

³³ FIDA, Convenio Constitutivo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (2011):

<https://www.ifad.org/documents/10180/f8549afb-3b1e-450c-adfd-b7fe00838fe1>

³⁴ Véase el documento EB 2013/108/R.3 en el siguiente enlace:

<https://webapps.ifad.org/members/eb/108/docs/spanish/EB-2013-108-R-3.pdf>.

- ha creado la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, introduciendo sistemas de presupuestación y de planificación estratégica de la fuerza de trabajo basados en los resultados que vinculan directamente los gastos a los resultados, con miras a garantizar el uso óptimo de los recursos y a contener los costos;
 - ha conseguido ahorros notables en materia de adquisiciones y contrataciones, costos de viaje y servicios y suministros médicos, a menudo en colaboración con los otros organismos con sede en Roma;
 - ha reducido los costos del órgano rector, incluso reduciendo el número y la longitud de los documentos, lo que ha redundado en una disminución importante del presupuesto administrativo de la Oficina del Secretario;
 - ha emprendido una serie de reformas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y ha colaborado estrechamente con la Comisión de Administración Pública Internacional en una revisión de la escala de sueldos del personal del cuadro de servicios generales en la Sede;
 - ha mejorado sus sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones para simplificar los procesos operacionales, en especial los relacionados con los proyectos, y
 - ha ampliado la labor de presentación de informes sobre sus resultados, mediante la mejora del RIMS, la reforma del sistema de autoevaluación y la puesta en marcha de la iniciativa de evaluación del impacto.
5. Como consecuencia de estas medidas, se han logrado mejoras en muchos indicadores del MGR, aunque no en todos. Por ejemplo, los índices de eficiencia institucional relacionados con los desembolsos están en consonancia con los objetivos de la FIDA10, pero los relacionados con compromisos de nuevos préstamos y donaciones no lo están. Si bien se han reducido los plazos de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos, el tiempo que transcurre entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso sigue siendo elevado. La eficiencia de los proyectos muestra una tendencia positiva constante.
6. A pesar de los importantes avances realizados, sigue habiendo un amplio margen de mejora, tal como se pone de relieve en los exámenes independientes —como la CLEE de la IOE, el examen de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y el examen de la ayuda multilateral del Reino Unido— en los que se insta a prestar más atención a aumentar el uso óptimo de los recursos del FIDA. Los exámenes de la IOE y la MOPAN, que se llevaron a cabo aproximadamente en el mismo momento (2012-2013) coincidieron en determinar los ámbitos que requieren atención. En ambos se señaló que aún se podía mejorar en los procesos de adquisición y contratación del FIDA, y se constató que la eficiencia de los proyectos es un ámbito importante al que ha de prestarse más atención. La MOPAN subrayó la necesidad de mejorar la eficiencia en todo el ciclo de los proyectos (desde el diseño y la planificación hasta la ejecución, pasando por la gestión y la evaluación), abordar la duración de los procesos burocráticos y aumentar la eficiencia de la gestión de los proyectos, incluidas la preparación de los mismos y la contratación de personal. A raíz de estos exámenes, se ha adoptado (o está en proceso) una serie de medidas correctivas dirigidas a abordar las deficiencias. Al tiempo que se señalaban las novedades positivas, en el examen de la ayuda multilateral (2015-2016) se instó al FIDA a que estableciera objetivos de eficiencia más ambiciosos, informara de forma más sistemática sobre el ahorro de costos e inculcara una mentalidad más sólida de uso óptimo de los recursos en toda la organización.

7. El FIDA reconoce la importancia de seguir avanzando para mejorar el uso óptimo de sus recursos y de hacerlo cada vez más rápido; asimismo, está totalmente decidido a llevar a cabo este programa. Para hacerlo, debe cambiar el enfoque que aplica y dejar de adoptar medidas individuales para mejorar la eficacia o la eficiencia, y pensar de forma más sistemática en la manera de hacer encajar los conjuntos de medidas entre sí para mejorar el uso óptimo de los recursos. Es evidente que mejorar el uso óptimo de los recursos conlleva introducir cambios importantes en el modelo operacional del FIDA, lo que requerirá tiempo y recursos. Muchos de los cambios que se están produciendo en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y los cambios futuros que se prevén como parte de la FIDA11 están dirigidos a mejorar el uso óptimo de los recursos del FIDA.

El uso óptimo de los recursos como razonamiento evaluativo

8. Para lograr el máximo impacto de cada dólar invertido en mejorar la vida de los hombres y mujeres del medio rural que viven en situaciones de pobreza e inseguridad alimentaria, es necesario encontrar un equilibrio entre las cuatro "E": economía, eficiencia, eficacia y equidad. La economía consiste en reducir el costo de los recursos individuales utilizados para una actividad, a la vez que se mantienen los productos de calidad. La eficiencia se refiere al aumento de los productos (sin mermar la calidad), pero con un costo menor, o a la reducción al mínimo de los costos de producir un producto de alta calidad, habitualmente mediante la reasignación de recursos. La economía y la eficiencia están estrechamente relacionadas entre sí porque ambas prestan atención a conseguir más con el mismo costo. La eficacia significa lograr el impacto previsto de una actividad. La equidad consiste en garantizar que el impacto repercuta en los beneficiarios pobres o marginados. Aunque ninguna de las cuatro "E" es nueva, el uso óptimo de los recursos integra una serie de conceptos incluidos en la lista de resultados para que los especialistas en materia de desarrollo puedan considerar estos conceptos de forma simultánea a la vez que se centran en el uso y el impacto de los recursos³⁵.
9. El uso óptimo de los recursos puede considerarse a nivel de los proyectos, de los países o a nivel institucional o de la cartera (Jackson, 2016)³⁶. A nivel de proyecto, garantiza que las inversiones en actividades del proyecto hagan el mejor uso posible de los recursos para cumplir los objetivos del proyecto. Esto significa que los recursos del proyecto no se podrían utilizar mejor para lograr el mismo impacto ni podrían tener un impacto mayor con un enfoque alternativo. A nivel nacional, la atención se centra en la estrategia general del país y, por ende, en la agregación de proyectos individuales combinados con actividades complementarias, como la actuación normativa y el establecimiento de asociaciones. A nivel institucional, el uso óptimo de los recursos se centra en si el modelo operacional del FIDA es el mejor enfoque para transformar los recursos básicos en resultados.
10. A pesar de que estos tres niveles están estrechamente relacionados entre sí, la principal preocupación de la FIDA11 es el uso óptimo de los recursos a nivel institucional. A este nivel, el MGR de la FIDA11 incluye indicadores del nivel III vinculados a la eficiencia institucional y operacional, y trata de hacer un seguimiento del uso de estos recursos a nivel institucional y mejorar dicho uso. La finalidad de los indicadores del nivel II es medir los resultados de las operaciones del FIDA obteniendo resultados institucionales a partir de los indicadores básicos a nivel de los proyectos y las evaluaciones continuas del impacto.

³⁵ R. Schiere (2016) "What is new in Value for Money?" En IDEV (2016) Value for money in development work. eVALUation Matters: A Quarterly Knowledge Publication on Development Evaluation, Third Quarter 2016. Abiyán: Evaluación Independiente del Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo.

³⁶ P. Jackson, (2016) "Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion". En IDEV (2016) Value for money in development work. eVALUation Matters: A Quarterly Knowledge Publication on Development Evaluation, Third Quarter 2016. Abiyán: Evaluación Independiente del Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo.

11. En consecuencia, el uso óptimo de los recursos a nivel institucional es un producto del uso óptimo de los recursos a nivel de los proyectos y de la eficiencia institucional y operacional. Habida cuenta de que el modelo operacional del FIDA determina en buena medida el enfoque del Fondo para movilizar, asignar, utilizar y transformar los recursos, el uso óptimo de los recursos solo se puede mejorar mediante el diseño y la ejecución de su modelo operacional. Para ello es necesario que el modelo operacional se considere teniendo en cuenta las cuatro "E".
12. En las publicaciones que tratan sobre el uso óptimo de los recursos se destaca la necesidad de considerar de forma sistemática y simultánea el uso de recursos a nivel institucional, de los países y de los proyectos, a fin de garantizar que se utilicen los mejores insumos para lograr los mayores productos e impacto. Para esto se debe realizar un análisis periódico del uso de los recursos y sus vínculos con las cadenas de resultados institucionales y de los proyectos. Según se afirma en uno de los análisis, es necesario que la medición se rija por el razonamiento evaluativo³⁷. El razonamiento evaluativo es necesario para impulsar el uso óptimo de los recursos.

Refuerzo del modelo operacional del FIDA desde la perspectiva del uso óptimo de los recursos

13. Tal como se explica en el documento titulado "Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto", presentado en el segundo período de sesiones de la Consulta sobre la Reposición (IFAD11/2/R.3), las mejoras propuestas al modelo operacional del FIDA están en consonancia con las cuatro "E", a saber:
 - **Economía:** los cambios tienen por objeto dar mayor agilidad al FIDA, por ejemplo, reduciendo el tiempo necesario para formular y ejecutar los programas, lo cual permitirá reducir los costos y mantener al mismo tiempo la calidad de los productos.
 - **Eficiencia:** los cambios tienen por objeto aumentar la escala de operación del FIDA mediante un marco más estricto para la selectividad de los países. Ello implica aumentar significativamente el promedio de asignaciones para cada grupo de ingresos e incrementar el número de beneficiarios hasta un 20 %. Esto permitirá aumentar los productos del FIDA a un costo inferior (manteniendo al mismo tiempo la calidad), mediante una reasignación de los recursos.
 - **Eficacia:** tomados en conjunto, los cambios propuestos al modelo operacional del FIDA harán que el Fondo sea más eficaz, puesto que aumentan al máximo la movilización de recursos mediante el establecimiento de asociaciones que promuevan la movilización de recursos nacionales, la cofinanciación y la financiación del sector privado, a fin de lograr un mayor impacto. Asimismo, estos cambios facilitan la adaptabilidad constante de los proyectos para que la ejecución se guíe por los resultados y no por planes rígidos. Por último, permiten recabar de manera sistemática datos y pruebas sobre lo que resulta de utilidad para aumentar al máximo la calidad, desde el diseño de los proyectos hasta su ejecución.
 - **Equidad:** los cambios propuestos que confirman el objetivo del Fondo de centrarse en las personas y los países más pobres. En el modelo operacional del FIDA se da prioridad a la concesión de fondos básicos a los países de bajos ingresos y los de ingresos medianos bajos, además de a la selección de los beneficiarios.

³⁷ J. King y L. Guimaraes (2016) "Evaluating value for money in international development: the Ligada female economic empowerment programme in Mozambique", p. 67. En IDEV (2016) Value for money in development work. eVALUation Matters: A Quarterly Knowledge Publication on Development Evaluation, Third Quarter 2016. Abiyán: Evaluación Independiente del Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo.

14. El MGR de la FIDA11 incorpora indicadores para hacer un seguimiento de la ejecución y los resultados de la mayoría de las iniciativas propuestas de conformidad con el modelo operacional de la FIDA11, con medidas cuantitativas de eficacia demostrada y los correspondientes valores de referencia y objetivos.
15. Para avanzar todavía un poco más en este sentido, la dirección está resuelta a elaborar y adoptar un sistema de puntuación relativo al uso óptimo de los recursos. Por medio del razonamiento evaluativo, el sistema de puntuación propuesto ayudará a que la dirección determine y lograr un equilibrio entre los pros y los contras al procurar un uso óptimo de los recursos, como: i) entre los beneficios a corto plazo y a largo plazo de cualquier línea de acción; ii) entre aumentar al máximo el número de hombres y mujeres en situación de pobreza e inseguridad alimentaria que se benefician de los proyectos y ayudar a los países más pobres o a los que tienen las situaciones de mayor fragilidad, y iii) entre reducir los gastos generales y reforzar la calidad de las operaciones.
16. El sistema de puntuación propuesto relativo al uso óptimo de los recursos, que se muestra a continuación, comprende un subconjunto de indicadores del MGR relacionados con el modelo operacional revisado. Estos indicadores se eligieron en función de su capacidad de superar los obstáculos históricos para aumentar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, lograr una mayor economía y equidad, e impulsar el uso óptimo de los recursos del FIDA. Cabe destacar los siguientes ejemplos:
 - Mejorar la tasa de desembolso evita que los desembolsos se estanquen y los proyectos se retrasen. Para ello es necesario diseñar proyectos más focalizados que se reestructuren de forma proactiva cuando se produzcan retrasos. Que el desembolso sea más rápido ayuda a contener los costos de los proyectos y a mantener la moral del personal. Si bien los desembolsos rápidos no son garantía de obtener buenos resultados, sí que resultan imprescindibles.
 - Aumentar la proporción de miembros del personal destinados a las oficinas del FIDA en los países en comparación con los que trabajan en la Sede convertirá esas oficinas —en especial los centros subregionales— en verdaderos centros de servicios para los prestatarios, lo que contribuirá a mejorar los conocimientos sobre el diseño de los proyectos, prestar apoyo constante a la ejecución y mantener una actuación normativa continua. Asimismo, hace que las inversiones en descentralización sean menos onerosas, al facilitar economías de escala. En varios informes de la IOE se pone de manifiesto la correlación existente entre la descentralización efectiva y la mejora de los resultados en términos de desarrollo (véase la evaluación a nivel institucional de 2016 relativa a la descentralización).
 - Para reducir el tiempo que transcurre entre la elaboración de la nota conceptual y el primer desembolso, tanto el FIDA como los prestatarios deberán modificar sus prácticas tradicionales. Algunas de las medidas encaminadas a reducir este tiempo consisten en acortar los procesos de revisión y cumplimiento de las operaciones; diseñar proyectos que se puedan ejecutar más fácilmente; exigir un mayor sentido de apropiación de los prestatarios para ratificar y establecer las estructuras de los proyectos antes de su aprobación, y mantenerse alerta para que no se produzcan retrasos en la puesta en marcha de los proyectos. Establecer plazos desde el inicio predispone a un cumplimiento con puntualidad, lo que está correlacionado con la obtención de mejores efectos directos al término de los proyectos³⁸.

³⁸ Banco Mundial (2015), Report on self-evaluation systems (ROSES 2016). Washington, D. C.: Grupo del Banco Mundial.

- Aumentar el porcentaje de operaciones con una calificación de 5 y superior al término de los proyectos permitiría que el FIDA pasara del nivel de resultados moderadamente satisfactorios a satisfactorios y así, sucesivamente. En los ARRI de 2016 y 2017 se constató que, en promedio, las operaciones del Fondo fueron moderadamente satisfactorias y es necesario introducir mejoras sistemáticas para que los resultados de los proyectos suban al siguiente nivel. Gracias a las mejoras propuestas en el modelo operacional —que comprenden la agilización del diseño de los proyectos y la supervisión constante por las oficinas reforzadas del FIDA en los países— la dirección prevé que esta tendencia mejorará de forma progresiva.

Sistema de puntuación relativo al uso óptimo de los recursos

<i>Dimensiones del modelo operacional</i>	<i>Problemas clave</i>	<i>Medidas adoptadas para mejorar el uso óptimo de los recursos</i>	<i>Vínculo con las dimensiones del uso óptimo de los recursos</i>	<i>Medición del éxito mediante los indicadores del MGR</i>
Movilización de recursos	Los recursos básicos para la asistencia oficial para el desarrollo no se están aprovechando al máximo.	Potenciar los recursos mediante la toma de empréstitos.	Economía y eficiencia. Permite que cada dólar de la asistencia oficial para el desarrollo tenga un efecto multiplicador en la cantidad total de préstamos y que, por tanto, aumente la eficiencia y la economía de estos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre deuda y fondos propios (3.1.2). • Tasa de cofinanciación (3.1.3). • Número de personas que reciben servicios (millones) (2.3.1) (con indicación del número de mujeres y jóvenes).
		Cofinanciación con asociados nacionales e internacionales.	Eficacia. Aumenta la eficacia al mejorar el impacto con fondos y conocimientos que complementen los enfoques del FIDA y refuercen el sentido de apropiación de los países.	
		Movilización de fondos suplementarios vinculados al clima, la juventud, la fragilidad (refugiados) y el sector privado.	Eficacia y equidad. Aumenta la equidad al facilitar la asignación de los fondos y mejora la eficacia al abordar determinados problemas de grupos desfavorecidos.	
Asignación de recursos	Ha de reforzarse la selección de países y dentro de los países.	Selectividad de los países y asignación de recursos mediante un sistema de asignación basado en los resultados.	Eficiencia y equidad. Aumenta la equidad al centrarse en los países con grandes necesidades y la eficacia al prestar especial atención a los resultados. También mejora la eficiencia por medio de la secuenciación de los servicios a los prestatarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de recursos básicos asignados a los países de bajos ingresos (PBI), los países de ingresos medianos bajos (PIMB) y los países de ingresos medianos altos (PIMA) (3.2.1). • Número de personas que reciben servicios (millones) (2.3.1) (con indicación del número de mujeres y jóvenes).
		Adaptar los enfoques a nivel de los países.	Eficacia y equidad. Aumenta la equidad al garantizar que la selección es apropiada para el contexto y conlleva que los proyectos sean eficaces.	
		Selección mejorada de los jóvenes.	Equidad. Aumenta la equidad al garantizar que beneficia a las poblaciones clave.	

Utilización de recursos	La utilización de recursos en los países no alcanza todo su potencial.	Descentralización y mejora del modelo basado en los países.	Cuatro "E" . Mejora las cuatro "E" al ampliar la presencia en los países, lo que permite mejorar el flujo de información y la participación, además de hacer un uso más eficaz de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo transcurrido entre la elaboración de la nota conceptual y la aprobación (3.5.1). • Tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso (3.5.2). • Tasa de desembolso (3.5.3). • Proporción de puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto (3.6.1). • Cuantía media de los proyectos de inversión del FIDA (financiación del FIDA) (3.2.2). • Porcentaje de operaciones con una calificación de 5 y superior al término de los proyectos respecto del logro general del proyecto (IOE) (2.2.3).
		Mejora de las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias.	Economía y eficacia . Mejora la economía y la eficiencia al aportar mejores soluciones y potencia la eficacia al mejorar el impacto.	
		Aumento de la cuantía de los préstamos.	Economía y eficiencia . Mejora la economía y la eficiencia gracias a las economías de escala en el diseño y la ejecución de proyectos.	
		Incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el clima, el género, la nutrición y la juventud.	Equidad . Mejora la equidad al mejorar la focalización y la eficacia centrándose en cuestiones clave (por ejemplo, el clima y la nutrición).	
Transformación de los recursos	Se presta poca atención a la medición de los resultados y la gestión orientada a los resultados.	Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y marco para la gestión orientada a los resultados.	Cuatro "E" . Garantiza la información adecuada para impulsar el aumento de las cuatro "E" mediante la toma de decisiones basadas en datos empíricos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas que reciben servicios (millones) (2.3.1) (con indicación del número de mujeres y jóvenes). • Número de personas que han visto aumentar la producción, el acceso a los mercados, la resiliencia y la movilidad económica (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4). • Porcentaje de países con proyectos cuyos fondos se pueden desembolsar utilizando el portal de los clientes del FIDA (3.7.5). • Porcentaje de operaciones del FIDA que utilizan el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (3.7.6). • Porcentaje de proyectos respaldados por el FIDA que reciben capacitación a través de los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y los Resultados (CLEAR) (3.7.7).
		Iniciativa de evaluación del impacto.	Eficacia . Garantiza que el impacto sea atribuible para determinar la eficacia.	
		Mejora de la transparencia mediante un plan de acción sistemático.	Eficacia . Genera un acceso más sencillo a los datos para proporcionar incentivos para mejorar las cuatro "E" y refuerza los mecanismos de rendición de cuentas nacionales para aumentar la eficacia de la ayuda.	
		Mejoras a la plataforma de prestación de servicios.	Economía y eficiencia . Mejora la economía y la eficiencia a nivel institucional al acortar los plazos de tramitación y facilitar procesos operacionales más ágiles.	

Los indicadores del MGR se indican entre paréntesis.