

Signatura: EB 2009/97/R.2
Tema: 4
Fecha: 11 agosto 2009
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012)

Junta Ejecutiva — 97° período de sesiones
Roma, 14 y 15 de septiembre de 2009

Para **aprobación**

Nota para los Directores Ejecutivos

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

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

Kevin Cleaver

Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD)

Tel.: (+39) 06 5459 2419

Correo electrónico: k.cleaver@ifad.org

Shyam Khadka

Gerente Superior de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: s.khadka@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Recomendación de aprobación	iii
Resumen operativo	iv
I. Introducción	1
II. Sinopsis del marco de medición de los resultados del FIDA (2007-2010)	1
III. Resumen de los marcos utilizados en otras instituciones	3
IV. Marco revisado de medición de los resultados del FIDA (2010-2012)	5
A. Proceso seguido	5
B. Objetivos	6
C. Sinopsis y jerarquía de resultados	6
D. El marco revisado de medición de los resultados en el contexto del modelo operativo del FIDA	8
E. Indicadores, base de referencia y valores-objetivo	9
V. Disposiciones institucionales y origen, utilización, presentación y administración de los datos	17
VI. Cuestiones relacionadas con los datos y la medición: evolución futura	19
Apéndices	
I. Comparative results measurement frameworks: IFAD, IDA, AsDB and AfDB (Comparación de los marcos de medición de los resultados del FIDA, la AIF, el BAsD y el BAfD)	1
II. Definition of indicators (Definición de los indicadores)	6

Abreviaturas y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
FAfD	Fondo Africano de Desarrollo
FAsD	Fondo Asiático de Desarrollo
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFI	institución financiera internacional
IFP	informe final del proyecto
ISP	informe sobre la situación del proyecto
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OE	Oficina de Evaluación
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PPR	informe sobre los resultados de la cartera de proyectos
RIDE	informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a aprobar el marco revisado de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (2010-2012).

Resumen operativo

1. El FIDA es uno de los signatarios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y, por consiguiente, está firmemente empeñado en aplicar un método de gestión e implementación de la ayuda que haga hincapié en los resultados deseados y contribuya a mejorar la responsabilidad mutua y la transparencia en el uso de los recursos destinados al desarrollo. En vista de ello, en septiembre de 2007 se presentó a la Junta Ejecutiva un marco de medición de los resultados para el período 2007-2010, que fue aprobado. El marco se centraba en el seguimiento de los progresos realizados en la aplicación de los objetivos estratégicos y los principios de actuación contenidos en el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*.
2. En el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, celebrado en julio de 2008, se presentó un primer borrador de un marco revisado de medición de los resultados para el período 2010-2012. Para la dirección del FIDA las observaciones formuladas en esa ocasión representaron una aportación fundamental para mejorar el marco. Un segundo borrador se presentó en un seminario oficioso que la Junta Ejecutiva celebró el 28 de abril de 2009. En la presente versión del marco se han incorporado las sugerencias hechas durante ese seminario. El propósito primordial del marco será permitir al FIDA medir y mejorar su eficacia en términos de desarrollo y, con su adopción, se contribuirá a promover el programa relativo a la "gestión orientada a los resultados de desarrollo" en toda la organización.
3. La estructura general del marco de medición de los resultados se ha concebido como una jerarquía aproximativa en la que un resultado del nivel inmediatamente inferior respalda y explica los resultados de los niveles superiores y contribuye a alcanzarlos. Una vez que la Junta Ejecutiva lo haya aprobado, este marco será el principal instrumento de rendición de cuentas de la dirección ante la Junta. Así pues, su ámbito de acción se ha ampliado notablemente respecto del marco vigente en la actualidad. Además, se ha alineado con los instrumentos de presentación de informes de la mayor parte de las otras instituciones financieras internacionales (IFI).
4. Con la adopción de este marco revisado, el FIDA se habrá dotado de un conjunto consensuado de instrumentos para la adopción de decisiones y la rendición de cuentas, como son el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), el propio marco de medición de los resultados y la función de evaluación. En pocas palabras, el FIDA asignará dinero a los países (PBAS); gastará ese dinero de forma más eficiente en temas prioritarios y esferas de interés con el fin de ejercer un impacto en la pobreza rural (evaluación), y dará cuenta de los resultados (marco de medición de los resultados).
5. El marco que se propone consta de cinco niveles que reflejan las distintas maneras en que el FIDA alcanza, o contribuye a alcanzar, sus resultados de desarrollo:
 - Forman parte del **nivel 1** los indicadores más estrechamente relacionados con los resultados generales en las esferas de la economía y la reducción de la pobreza. A este nivel, el FIDA seguirá los progresos hechos en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que guardan mayor pertinencia con su mandato. Se han incluido dos nuevos indicadores relacionados con las inversiones en el sector agrícola.
 - En el **nivel 2** se evalúan los efectos directos en los países por lo que se refiere a las oportunidades creadas para los ciudadanos de los países asociados, medidos en función de la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto en la pobreza rural, la innovación y la sostenibilidad de las operaciones del FIDA.

- En el **nivel 3** se miden los productos principales en los que se sustentan los efectos directos en los países generados por las operaciones del FIDA. Entre ellos figuran los bienes y servicios que se derivan de los proyectos apoyados por el FIDA y que son pertinentes para el logro de los efectos directos. Algunos ejemplos son la superficie puesta bajo riego, el número de ahorradores y prestatarios activos, y las personas a las que se ha impartido capacitación.
 - El **nivel 4** se centra en la calidad del diseño de los programas en los países y los proyectos y en el apoyo a la ejecución. El FIDA utilizará un parámetro de medición compuesto basado en los ingresos, la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y hombres del medio rural, medidos en las etapas iniciales, para lo que empleará el proceso autónomo de garantía de la calidad y los resultados de la encuesta sobre la actitud de los asociados y clientes del FIDA en los países. En esa encuesta participan representantes de los gobiernos, organismos donantes y organizaciones de la sociedad civil que intervienen en los programas del FIDA en los países en curso de ejecución.
 - En el marco del **nivel 5** se mide la eficiencia institucional del FIDA, centrando la atención en esferas fundamentales como el costo general que supone gestionar la institución y determinar el desempeño de algunos procesos operativos básicos (por ejemplo, la gestión de las inversiones, los recursos humanos y los riesgos).
6. En conjunto, los primeros tres niveles permitirán determinar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo; mediante el nivel 4 se medirá la eficacia operacional, y mediante el nivel 5, la eficacia organizativa. El control que el Fondo ejerce sobre los últimos dos niveles es más inmediato y directo, mientras que la influencia disminuye progresivamente cuanto más se asciende en la jerarquía. Se ha hecho lo posible para garantizar que, al combinar los indicadores seleccionados, puedan medirse los cambios previstos en un nivel determinado. Aunque para la mayoría de los indicadores se han fijado metas, en el caso de una minoría de ellos simplemente se hará un seguimiento. Las metas se han fijado a un nivel relativamente más elevado respecto de las que se establecieron para el período 2007-2010.
 7. La mayor parte de la información destinada a la elaboración de los informes relativos al marco de medición de los resultados se puede obtener a través de los instrumentos de acopio de datos ya existentes en el FIDA. Por consiguiente, la inversión adicional se destinará a introducir algunas mejoras en la calidad de los datos y no a poner en marcha una nueva estructura administrativa de acopio de información.
 8. El informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo será el principal cauce de presentación de información relativa al marco de medición de los resultados de nivel institucional. El informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA elaborado por la Oficina de Evaluación permitirá a la Junta Ejecutiva valorar los logros alcanzados en la mayoría de las esferas clave de los "resultados en cuanto al efecto directo" (nivel 2), utilizando la función de evaluación independiente. El personal directivo superior seguirá realizando el examen anual de la cartera para evaluar el desempeño en los niveles 2, 3 y 4, utilizando un conjunto más amplio de indicadores. Las "conversaciones sobre el desempeño" trimestrales, en relación con las esferas de los resultados de los niveles 4 y 5, seguirán brindando la oportunidad de analizar con mayor frecuencia los resultados.
 9. El marco de medición de los resultados propuesto adolece de algunas limitaciones comunes a todas las IFI. Uno de esos problemas generales es la imposibilidad de "atribuir" los resultados de los efectos directos a nivel macro al FIDA. La organización también tropieza con dificultades en la medición de los productos derivados del diálogo sobre políticas y en el establecimiento de vínculos entre los distintos niveles de resultados. Hay problemas relacionados con la posibilidad de

disponer oportunamente de datos, la calidad de los mismos, la subjetividad y el pequeño tamaño de las muestras. El FIDA ha estado colaborando con otras IFI para intercambiar experiencias y aprender de ellas. Es evidente la necesidad de seguir institucionalizando la cultura de gestión del FIDA pasando progresivamente de un sistema basado en las normas y regido por el presupuesto a otro que se base en los resultados.

Marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012)¹

I. Introducción

1. El FIDA es uno de los signatarios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y, por consiguiente, está firmemente empeñado en aplicar un método de gestión e implementación de la ayuda que haga hincapié en los resultados deseados y utilice la información para mejorar la toma de decisiones.² Ese compromiso conlleva asimismo mejorar la responsabilidad mutua y la transparencia en la utilización de los recursos de desarrollo.³ De acuerdo con el Programa de Acción de Accra, el FIDA considera que su desempeño será juzgado por el efecto que las iniciativas que lleva a cabo tengan en la vida de la población rural pobre.⁴ Por tanto, el logro de resultados de desarrollo y la rendición de cuentas consiguiente son esenciales para las iniciativas de cambio y reforma que el FIDA está llevando a cabo. El Fondo está plenamente comprometido con la gestión orientada a los resultados de desarrollo como medio de mejorar su eficacia en términos de desarrollo y optimizar su contribución a la reducción de la pobreza rural en los países en desarrollo. La "atención prioritaria a los resultados" es uno de los valores fundamentales de la organización. Para el FIDA, la gestión orientada a los resultados de desarrollo sirve para mejorar los resultados no sólo de los programas a los que presta apoyo, sino también el desempeño en el seno de la organización.

II. Sinopsis del marco de medición de los resultados del FIDA (2007-2010)

2. De acuerdo con el compromiso internacional contraído por el FIDA y a raíz de la aprobación del *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, en septiembre de 2007 se presentó a la Junta Ejecutiva por primera vez un marco de medición de los resultados, que fue aprobado. El marco se centraba en el seguimiento de los progresos en la aplicación de los objetivos estratégicos y los principios de actuación contenidos en el Marco Estratégico. Al tiempo que se elaboraba el marco, el FIDA avanzó en la implantación de un sistema de planificación, seguimiento y rendición de cuentas del desempeño. Se elaboraron indicadores pertinentes para evaluar los resultados a distintos niveles, indicadores que con el tiempo se fueron perfeccionando. Éstos sirven principalmente para fines de gestión interna, aunque también son útiles para la presentación externa de información a los órganos rectores del FIDA. Un subconjunto de esos indicadores, junto con sus metas y sistemas de medición, constituye el marco de medición de los resultados vigente, que representa un pacto en favor del desempeño y la responsabilización entre el FIDA y sus órganos rectores.
3. Según el marco de medición vigente, el FIDA cuantifica los resultados a dos niveles: la calidad de los programas en los países y la de los diferentes proyectos. Todos los indicadores relativos a los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y los proyectos se miden justo antes de su presentación a la Junta, de nuevo durante la ejecución y, por cuenta de la Oficina de Evaluación

¹ La elaboración del presente documento ha corrido a cargo de un grupo de trabajo interdepartamental encabezado por Kevin Cleaver, Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD). El grupo estaba formado por los miembros siguientes: Gary Howe, Hisham Zehni, Edward Heinemann, Ashwani Muthoo, Liz Davis, Khalid El-Harizi, Lenyara Khayasedinova, Willem Bettink, Brian Baldwin, Theresa Rice y Shyam Khadka. En el documento también se han utilizado las observaciones de otros miembros del personal, formuladas en una reunión conjunta del personal directivo superior y el equipo de gestión del cambio y la reforma.

² Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo* (París, 2 de marzo de 2005), párrafo 43.

³ *Ibid.*, párrafo 47.

⁴ Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, *Programa de Acción de Accra* (Accra, Ghana, 2 a 4 de septiembre de 2008), párrafo 22.

(OE), a su término. La capacidad de medir los mismos indicadores para los mismos proyectos y COSOP en la etapa inicial, cuando pasan a formar parte de la cartera del FIDA, y a su término es un rasgo distintivo del marco de medición de los resultados, gracias al cual se genera una instantánea global del desempeño que comprende los resultados y el impacto efectivos sobre la base de los datos provenientes de los proyectos terminados. Además, el marco ofrece indicaciones sobre los resultados y los logros previsibles que se alcanzarán en el ámbito de los proyectos diseñados recientemente y en curso ("indicadores principales"). Gracias a esta estructura, el FIDA puede entender si las deficiencias observadas en los proyectos terminados y en las estrategias en los países se están abordando o no de la forma adecuada en los proyectos de reciente generación.

4. En los instrumentos de evaluación del FIDA se utiliza una escala de seis puntos para todos los indicadores de evaluación de los resultados. Según este método, una calificación de 6 equivale a "muy satisfactorio"; 5 a "satisfactorio"; 4 a "moderadamente satisfactorio"; 3 a "moderadamente insatisfactorio"; 2 a "insatisfactorio", y 1 a "muy insatisfactorio". Así pues, una puntuación igual o superior a 4 indica unos resultados generales positivos, y los indicadores del marco de medición vigente ponen de manifiesto el porcentaje de proyectos y programas en los países que están obteniendo buenos resultados.
5. A nivel de los programas en los países, se hace el seguimiento de dos indicadores: i) el porcentaje de programas en los países que obtienen una calificación igual o superior a "moderadamente satisfactorio" por su contribución (proyectada) al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y hombres pobres de las zonas rurales, y ii) el porcentaje de programas en los países con una calificación igual o superior a 4 por su aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda.
6. A nivel de los proyectos, cuatro indicadores son objeto de seguimiento. Con el primero se evalúan los resultados respecto del porcentaje de proyectos que han obtenido una calificación igual o superior a 4 por su eficacia en una o más de las seis esferas temáticas de actuación (p.ej., la gestión de los recursos naturales o los servicios financieros rurales).⁵ Para el segundo indicador se emplea el mismo sistema de medición, aunque con él se miden los resultados respecto del impacto en la pobreza dentro del grupo-objetivo mediante el empleo de subindicadores relacionados con los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento y la igualdad de género. Con los dos indicadores restantes se miden los resultados relativos a la innovación, el aprendizaje y/o la ampliación de escala, por un lado, y a la sostenibilidad de los beneficios, por el otro.
7. Los sistemas de acopio de datos de los que depende la medición de los resultados se están incorporando a los procesos operativos generales del FIDA. Las mediciones efectuadas mediante el marco de medición de los resultados se notificaron integralmente a la Junta en 2008 y en ellas se utilizaron también los datos extraídos de los nuevos mecanismos de examen de la calidad introducidos ese año. Entre ellos destacan el sistema de garantía de la calidad aplicado a los proyectos en las etapas iniciales, la encuesta entre los asociados y clientes para la evaluación de los resultados de los programas en los países y las nuevas mediciones relacionadas con los proyectos que se efectúan durante la ejecución y cuyo seguimiento se realiza a través del informe sobre la situación de los proyectos (ISP) modificado (una herramienta interna de información sobre los resultados de los proyectos en curso). En diciembre de 2008 se presentó un amplio conjunto de información en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).

⁵ El término "eficacia" indica el grado en que el proyecto alcanzará su objetivo u objetivos de desarrollo.

8. Pese a que ha estado vigente durante un período relativamente breve, el marco de medición de los resultados del FIDA ha permitido hacer progresos en los siguientes aspectos: i) la toma de conciencia de la necesidad de establecer vínculos entre la eficacia organizativa y la eficacia de las actividades de desarrollo, y de entender más a fondo esos vínculos; ii) las mejoras en la alineación de los instrumentos de acopio de datos e información, los procesos operativos básicos y la eficacia general en términos de desarrollo de las operaciones del FIDA; iii) el mayor empeño en comprender la relación causal entre los insumos, los productos y los efectos directos, y iv) la garantía de que los procesos operativos fundamentales del FIDA siguen firmemente centrados en el logro de las prioridades estratégicas de la organización.
9. La experiencia también ha puesto de manifiesto algunos problemas del marco de medición vigente en lo que atañe a la metodología y la exhaustividad: i) discrepancias en el nivel de objetividad de los distintos indicadores, por lo que algunos son objetivos y otros, subjetivos; ii) falta de todo tipo de parámetro de medición directa del impacto de los programas en la pobreza, y iii) falta de parámetros de medición de la eficacia y la eficiencia organizativas del FIDA. Otro problema, en este caso inevitable —visto que algunos mecanismos básicos de examen son muy recientes—, es el pequeño tamaño de las muestras y la falta de datos históricos, principalmente respecto de los COSOP basados en los resultados, las mediciones en las etapas iniciales de los proyectos y las encuestas entre los clientes y los asociados.

III. Resumen de los marcos utilizados en otras instituciones

10. El marco de medición de los resultados para el período 2010-2012 es una revisión del marco vigente en el FIDA. Para facilitar esa labor, el FIDA se propuso aprender de las experiencias de otras instituciones financieras internacionales (IFI). En particular, la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el Fondo Africano de Desarrollo (FAfD) y el Fondo Asiático de Desarrollo (FAsD) son tres entidades que concluyeron sus respectivas reposiciones entre octubre de 2007 y abril de 2008. El marco revisado del FIDA se basa en gran medida en los marcos de resultados de esos tres organismos y está inspirado en su forma y principios.
11. En el apéndice I figura un cuadro en el que se comparan la propuesta de marco de medición de los resultados del FIDA con los marcos de otras tres IFI: el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el Banco Asiático de Desarrollo (BASD). Las características salientes se resumen a continuación.
12. **Banco Mundial.** El sistema de medición de los resultados de la AIF, desarrollado durante los últimos cinco años, se ha convertido en parte integral del empeño del Banco Mundial por mejorar su orientación al logro de resultados. El sistema se centra tanto en la eficacia de las actividades de desarrollo como en la eficacia del organismo y consta de dos capas de indicadores. La primera capa es un conjunto de 14 indicadores seleccionados para seguir la evolución en los progresos económicos y sociales de los países que reciben financiamiento de la AIF, con lo que se obtiene una “visión de conjunto” de los resultados pertinentes para la estrategia general de desarrollo de la entidad. Esos indicadores se centran sobre todo en el clima favorable al crecimiento sostenible, la inversión en la población pobre en lo relativo al crecimiento y la reducción de la pobreza, el buen gobierno y el clima para la inversión, la infraestructura para el desarrollo y el desarrollo humano. La segunda capa, mediante la que se hace el seguimiento de la contribución de la AIF a los resultados de desarrollo, consta sólo de cinco indicadores de la calidad y la eficacia de los programas: cuando entran a formar parte de la cartera de la AIF, durante la ejecución y al término (de forma parecida al marco de medición vigente en el FIDA). El sistema también ofrece ejemplos de los productos de la AIF en cuatro sectores: salud, educación, abastecimiento de agua y saneamiento, y transporte (p.ej., los kilómetros de carreteras construidos o el número de niños que asisten a la escuela). La AIF considera que su

experiencia en la puesta en práctica del sistema de medición de los resultados es alentadora, ya que refleja las tendencias que siguen los resultados alcanzados en los países que reciben financiamiento, y hay quien afirma que está forjando directamente una “cultura de los resultados” en la gestión de los recursos de la AIF.

13. La aplicación del sistema de medición de los resultados del Banco Mundial ha planteado algunos problemas que habrá que abordar en los años venideros. Habrá que revisar, por ejemplo, algunos de los indicadores de la primera capa para que reflejen mejor la orientación estratégica de la AIF y los desafíos con que se enfrenta, y seguir prestando apoyo para mejorar la calidad de los datos y la frecuencia con que se reúnen, así como la elaboración de informes en los países de la AIF. En la segunda capa se han propuesto una serie de modificaciones para hacer frente a algunas deficiencias aún sin solucionar: la calidad de los indicadores de los resultados, la posibilidad de disponer en las etapas iniciales de bases de referencia para todos los indicadores de los resultados de los proyectos, la calidad de la información sobre los productos y los resultados en los informes de terminación de la ejecución relativos a las operaciones de la AIF y la necesidad de dar cuenta de la contribución de los servicios de análisis y asesoramiento de la AIF en los países. Por último, la AIF colaborará con sus asociados para intensificar la atención que se presta a la capacidad estadística en los países, promoviendo la demanda y examinando las modalidades de financiación de la misma.
14. **Banco Africano de Desarrollo.** El BAfD instituyó en 2003 un marco de medición de los resultados en el contexto de un compromiso más amplio con el programa mundial en materia de gestión orientada a los resultados de desarrollo. En los últimos años ese marco se ha perfeccionado y se ha ido centrando más en la eficacia institucional y de las actividades de desarrollo. En la actualidad el FAfD está tratando de consolidar su marco de dos niveles, centrándose más en sus prioridades, por ejemplo, conseguir avanzar en la gobernanza y la integración regional en África, y en las reformas institucionales. Mediante sus 19 indicadores de la eficacia del desarrollo se medirán los resultados a nivel nacional y regional en lo relativo al crecimiento y la reducción de la pobreza, la gobernanza y la transparencia, la integración y el comercio regionales, el desarrollo del sector privado y el clima favorable a la inversión, la infraestructura económica y el desarrollo humano. A través de los 17 indicadores de la eficacia institucional a nivel de organismo se medirán la calidad de las estrategias y las operaciones en las etapas iniciales, la cultura de la supervisión, el fortalecimiento del aprendizaje y la responsabilización, y la mejora de los resultados sobre el terreno mediante la descentralización y la armonización.
15. Hay dos aspectos en los que hay que hacer especial hincapié. En primer lugar, el FAfD/BAfD reconoce ser menos hábil en verificar su contribución a la eficacia del desarrollo sobre el terreno que en realizar el seguimiento de sus propias reformas internas. En segundo lugar, mientras que el BAfD dispone de un marco normativo para sus operaciones equiparable al de otras importantes organizaciones de desarrollo, su aplicación sigue siendo incompleta y se ve obstaculizada por unos sistemas de información, unos incentivos y una atención del personal directivo insuficientes. En el nuevo marco de medición de los resultados relativo a la undécima reposición de los recursos del FAfD (2008-2010) se ponen de relieve medidas para fortalecer directamente la atención a los resultados sobre el terreno dejando en segundo plano los aspectos de la reforma institucional interna. También se centrará la atención en el fortalecimiento de los incentivos y los sistemas que orientan la aplicación de buenas políticas, y se dará cuenta de los resultados alcanzados por medio de informes anuales que se presentarán a la Junta de Directores.

16. **Banco Asiático de Desarrollo.** Para mejorar su eficacia, el BASD está fortaleciendo su sistema institucional de gestión de los resultados. Ese proceso consiste, entre otras cosas, en alinear el marco de resultados con el nuevo marco estratégico a largo plazo para el período 2008-2020. El marco de resultados actualizado se utilizará para evaluar el desempeño general del BASD y, en particular, los progresos que se logren en las operaciones del FAsD. El marco que se propone se basa en la experiencia del BASD y en las mejores prácticas de otras instituciones multilaterales de desarrollo, en particular la AIF y el FAfD.
17. Los resultados se evaluarán a cuatro niveles: el nivel 1 abarca los resultados de Asia y el Pacífico y consta de 21 indicadores relativos a la pobreza y el desarrollo humano. El nivel 2 se centra en la contribución del BASD a los resultados de los países, mediante productos clave en los cinco sectores del transporte, la energía, el agua, la educación y las finanzas (19 indicadores). El nivel 3 aborda la eficacia operacional del BASD, definida en función de la calidad y el desempeño operacionales, la movilización financiera, el fomento de los conocimientos y las asociaciones (14 indicadores). El nivel 4 se centra en la eficacia organizativa del BASD por lo que se refiere a la utilización de los recursos humanos y presupuestarios, y a los procesos y prácticas operativas (11 indicadores).
18. Utilizando el marco de resultados actualizado, el BASD dará cuenta cada año de su desempeño —incluido el de los programas del FAsD— mediante el nuevo examen de la eficacia en términos de desarrollo, que se elaborará durante el segundo trimestre de cada año y se distribuirá a la Junta de Directores del BASD para su examen. Mediante ese informe se pondrá al día al personal directivo de los progresos hechos y se identificarán las esferas que requieran nuevas medidas. Las medidas acordadas se incorporarán en el programa de trabajo trienal eslabonado y en el marco presupuestario. El examen de 2009 se preparará a tiempo para la revisión a mitad de período de la décima reposición de los recursos del FAsD, que debería tener lugar hacia finales de 2010.

IV. Marco revisado de medición de los resultados del FIDA (2010-2012)

A. Proceso seguido

19. El FIDA preparó un primer borrador de su marco revisado de medición de los resultados para 2010-2012 basándose en la experiencia adquirida con el marco relativo al período 2007-2010. Ese borrador se presentó al tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, celebrada en julio de 2008. Posteriormente, los debates que tuvieron lugar acerca del informe de la Consulta (REPL.VIII/5/R.2/Rev.1) proporcionaron a la dirección del FIDA una aportación esencial para mejorar el marco. También contribuyó a la propuesta un examen de los marcos de medición de los resultados de otras IFI y organismos de las Naciones Unidas, que se resumen *supra*.
20. Un segundo borrador del marco revisado se presentó en un seminario oficioso de la Junta Ejecutiva celebrado el 28 de abril de 2009. Al suscribir la estructura general del marco revisado, los miembros de la Junta formularon las siguientes sugerencias a la dirección del FIDA: considerar con más detenimiento cómo encontrar el equilibrio justo entre la cobertura y los costos conexos; revisar el conjunto de metas, en particular las relativas al índice de eficiencia administrativa, y considerar el modo en que se administraría el sistema de seguimiento. El nuevo marco de medición se ha ultimado teniendo en cuenta las observaciones formuladas durante el seminario oficioso.
21. En el marco que aquí se presenta se han abordado muchas de las carencias del marco correspondiente a 2007-2010. Los indicadores de los productos contenidos en el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), con los que se miden directamente los resultados sobre el terreno en varios sectores, han pasado a formar parte integral del marco propuesto. También se ha añadido el alcance

total del FIDA en cuanto a los hogares que reciben servicios. En vista de la inquietud que suscita la objetividad de los datos, las calificaciones atribuidas a los proyectos durante la ejecución se han eliminado por completo y se han agregado las mediciones al término que realiza la OE respecto de los resultados de los programas en los países y los proyectos. Habida cuenta de que se ha ampliado la finalidad del marco revisado como instrumento integral de rendición de cuentas durante el período de la Octava Reposición, se ha aumentado asimismo la gama de parámetros de medición para abarcar dimensiones fundamentales de la eficacia y eficiencia organizativas. Se trata de indicadores que se utilizan con regularidad en el marco del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS). Así pues, los indicadores empleados para fines de gestión interna y los que se utilizan para informar a la Junta y al público son idénticos. Por último, en comparación con las versiones anteriores del marco revisado que se examinaron en la Consulta, la estructura de la presente versión se ha modificado para reflejar una jerarquía de resultados plausible.

B. Objetivos

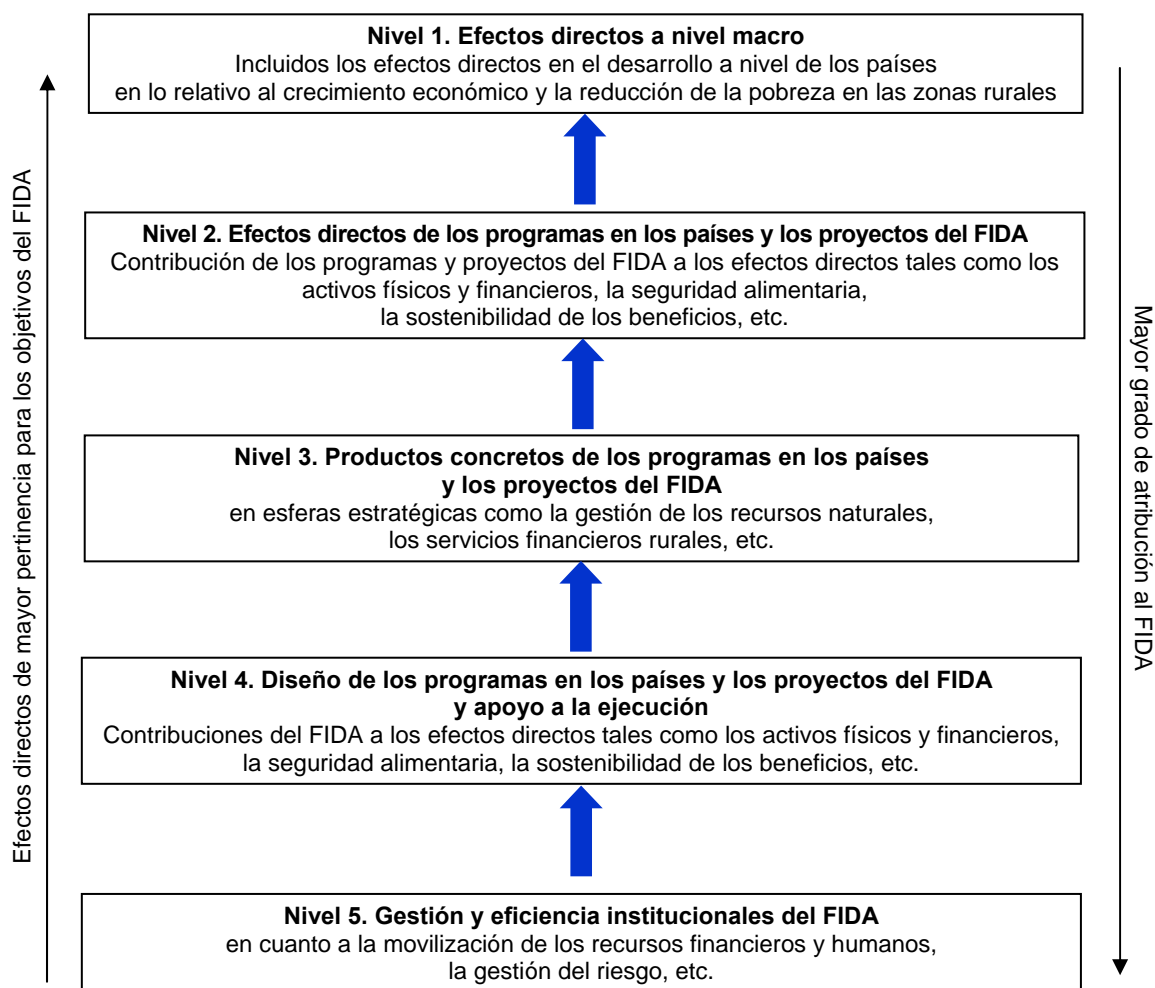
22. Gracias al enfoque basado en la gestión orientada a los resultados de desarrollo el FIDA está mejorando la eficacia de sus actividades de desarrollo y, por tanto, optimizando su contribución a la reducción de la pobreza rural en los países en desarrollo. Ese enfoque es decisivo para las iniciativas de cambio y reforma que el Fondo está llevando a cabo. La mejora de la medición y comunicación de los resultados es un elemento fundamental de ese programa de cambio. **El propósito primordial del marco revisado de medición de los resultados será permitir al FIDA medir y mejorar su eficacia en términos de desarrollo.** Si se aprueba, el marco contribuirá a hacer avanzar el programa de promoción de la gestión orientada a los resultados de desarrollo en toda la organización.
23. En los últimos tres años, el FIDA ha hecho progresos notables en el establecimiento de sistemas mejores de gestión y medición de sus resultados. Ha prestado especial atención a mejorar su eficacia operacional y organizativa, y ha desarrollado e instituido nuevos sistemas, instrumentos y procesos de planificación, gestión y seguimiento. También se ha avanzado en lo que se refiere a elaborar sistemas de acopio de datos y garantizar la calidad de los datos de los que esos sistemas dependen.

C. Sinopsis y jerarquía de resultados

24. La estructura general del marco revisado de medición de los resultados se ha concebido como una jerarquía aproximativa en la que un resultado de nivel inferior respalda, explica y favorece el logro de resultados de nivel superior. El nivel más alto representa los efectos directos finales en el desarrollo a nivel de los países a los que la labor del FIDA contribuye. Cuando presenta los resultados en cada uno de los cinco niveles, lo que el FIDA trata de hacer es comprender más a fondo los vínculos entre los resultados alcanzados en esos distintos niveles y poner de manifiesto el modo en que están interrelacionados.
25. El marco revisado de medición de los resultados que se propone consta de cinco niveles (gráfico 1), que reflejan las distintas maneras en que el FIDA alcanza, o contribuye a alcanzar, los resultados de desarrollo. Los indicadores del **nivel 1** son los que están más estrechamente conectados con los resultados generales en las esferas de la economía y la reducción de la pobreza que el Fondo desea conseguir, pero también son los que más difícil resulta atribuir a sus actividades. El **nivel 2** también está formado por efectos directos a nivel de los países, de carácter macro menos pronunciado pero que se pueden atribuir más directamente a la labor del FIDA. Los productos principales en los que se sustentan los efectos directos a nivel de los países generados por las operaciones del FIDA se presentan en el **nivel 3**. En conjunto, estos tres niveles representan la **eficacia en términos de desarrollo** del FIDA.

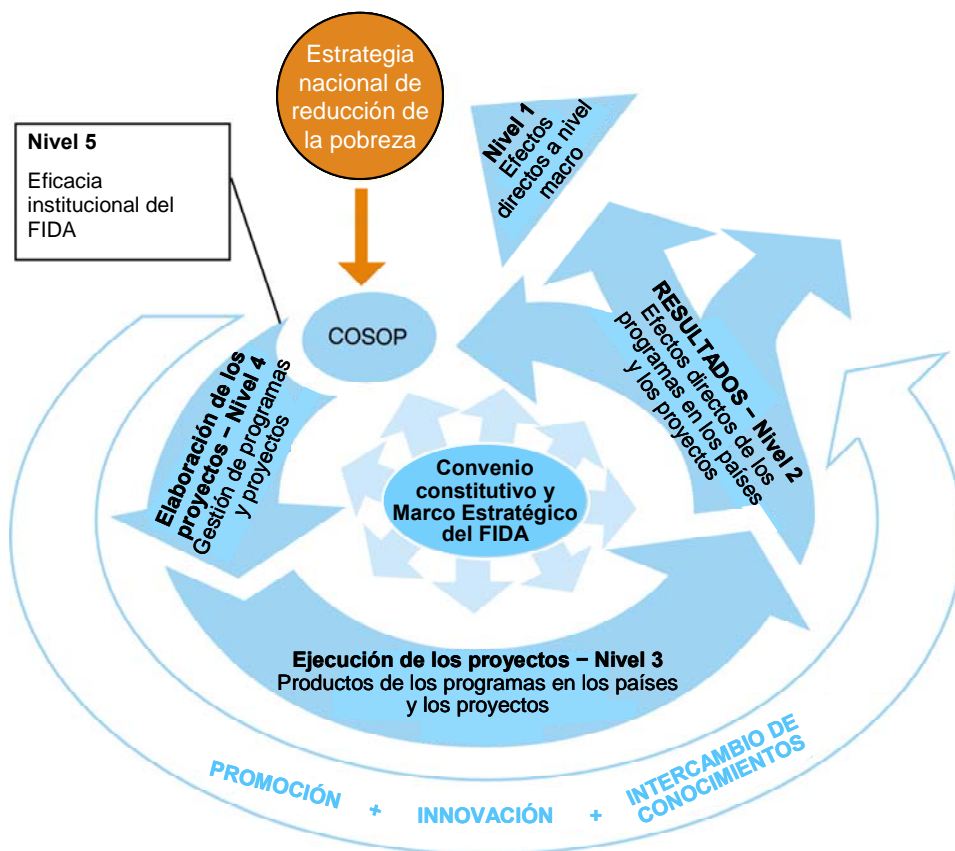
26. Para intensificar su contribución a la eficacia en términos de desarrollo, el FIDA tiene que asegurarse de estar gestionando sus operaciones con arreglo a sus aspiraciones. Por esta razón a través del **nivel 4** del marco revisado se medirá la **eficacia operacional** del FIDA, centrándose en la calidad del diseño de los programas en los países y los proyectos y en el apoyo a la ejecución de los mismos.
27. La eficacia operacional del FIDA depende a su vez en gran medida de la **eficacia organizativa**, que en el marco propuesto se presenta como **nivel 5**. En este nivel el marco servirá para medir la eficiencia institucional del FIDA, haciendo hincapié en esferas clave como el costo general que supone gestionar la institución.
28. El FIDA ejerce un control más inmediato y directo sobre los dos últimos niveles, mientras que su influencia disminuye progresivamente a medida que se asciende en la jerarquía. Los resultados conseguidos en el nivel más alto —los efectos directos a nivel macro— no pueden atribuirse a la acción del FIDA. Ahora bien, dado que los resultados que son objeto de medición son aquellos a los que el FIDA procura contribuir, ofrecen una imagen importante del contexto del desarrollo rural en el que el FIDA trabaja y deben plasmar sus prioridades estratégicas y operacionales. La medición de la contribución del FIDA a los efectos directos en el desarrollo representa una forma valiosa de evaluar la magnitud de los efectos directos de los programas y proyectos apoyados por el Fondo, tanto en términos absolutos como en lo relativo a los propios efectos directos en el desarrollo. En el nivel 3 esos efectos se sustentan en los productos generados por los programas en los países y los proyectos del FIDA.
29. Se pondrá especial empeño en evaluar y exponer el número de personas que se benefician de los programas y proyectos del FIDA, de las que se dará cuenta en el nivel 3.

Gráfico 1

Propuesta de marco de medición de los resultados: cadena de resultados**D. El marco revisado de medición de los resultados en el contexto del modelo operativo del FIDA**

30. Con arreglo al marco de medición de los resultados vigente, el FIDA presenta una evaluación de los resultados de sus intervenciones en varias fases del ciclo de los proyectos y los COSOP: cuando entran a formar parte de la cartera (en el momento en que se presentan a la Junta), durante la ejecución y a su término. Esas distinciones se mantienen en el marco revisado, en el que mediante los indicadores se mide:
- i) el impacto probable de los nuevos COSOP y los proyectos que se *presentan a tramitación* (nivel 4);
 - ii) la calidad de los proyectos *durante la ejecución*, que se mide directamente evaluando la proporción de proyectos problemáticos respecto del total (nivel 4) y a través de los productos (nivel 3), y
 - iii) la calidad de los programas en los países y los proyectos *a su término* (cuantificada como un efecto directo, nivel 2).
31. En el gráfico 2 el marco revisado se ha superpuesto con los elementos esenciales del modelo operativo del FIDA para mostrar la relación entre éstos y los distintos niveles de resultados.

Gráfico 2

El marco de medición de los resultados del FIDA en el contexto de su modelo operativo**E. Indicadores, base de referencia y valores-objetivo**

32. Al elegir los indicadores para cada nivel de resultados se ha hecho lo posible por garantizar que, al combinarlos, sea posible cuantificar los cambios previstos en un nivel determinado. Para ello es preciso conocer las condiciones de referencia y disponer de un sistema para medir esos cambios.
33. En lo que se refiere a los resultados futuros que se prevé alcanzar, aunque para la mayoría se han fijado metas, en el caso de ciertos indicadores simplemente se realizará un seguimiento. Cuando se evalúe el desempeño, los indicadores objeto de seguimiento se compararán con los valores de referencia y no con metas. Los indicadores que serán objeto de seguimiento tienen que ver con algunos efectos directos a nivel macro (cuadro 1) y con la inversión en el sector agrícola (cuadro 1 a)), así como con los productos de los proyectos respecto de los cuales los organismos nacionales que gestionan los proyectos han establecido metas. Algo parecido sucede con el origen geográfico de los miembros del personal del FIDA: aunque se prefiere que haya una proporción más elevada de miembros de las Listas B y C, no es probable que una meta numérica, sin tener en cuenta otras consideraciones, arroje los mejores resultados. Así pues, para esos indicadores no se han fijado metas.
34. Las metas relativas al período 2010-2012 se han establecido a un nivel más elevado que las actualmente vigentes. Esto debe interpretarse en un contexto de notable mejora del desempeño del FIDA durante los últimos tres años. Sin embargo, muchos efectos directos en el desarrollo dependen en gran medida de factores que escapan al control o a la influencia del Fondo, lo que conlleva el riesgo de no alcanzar la meta prevista.

Nivel 1. Efectos directos a nivel macro

35. En su calidad de IFI que trabaja dentro del sistema de las Naciones Unidas, el FIDA se ha comprometido a reducir las condiciones abyectas y deshumanizadoras que la pobreza provoca. Con el fin de vigilar el grado en que se cumple este objetivo primordial, el Fondo hará un seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM):
- Indicador del ODM 1.1 – Proporción de la población que vive por debajo de la línea de pobreza
 - Indicador del ODM 1.8 – Prevalencia de niños menores de 5 años con peso inferior al normal
 - Indicador del ODM 1.9 – Proporción de la población que no alcanza el nivel de consumo mínimo de energía alimentaria
36. Los avances hechos en estos indicadores generales no pueden atribuirse directamente al FIDA. No obstante, si no se avanza en esos indicadores a nivel macro en el ámbito de los países, será difícil garantizar que el FIDA esté cumpliendo su cometido. Al medir la proporción de población que vive por debajo de la línea de pobreza, el FIDA utilizará la línea reajustada, de USD 1,25 por habitante y día, con arreglo a la paridad del poder adquisitivo.⁶ Según el valor de referencia (2005), la proporción general de población mundial que vivía por debajo de la línea de pobreza era de alrededor del 25%, y el porcentaje más elevado de personas pobres residía en África subsahariana (50,9% de la población total) y Asia meridional (40,3%). Por lo que respecta al número total de personas pobres, el valor de referencia (2005) dio como resultado 1 374 millones de personas. De éstas, 596 millones (el 43% del total) residían en Asia meridional y 456 millones (el 33%), en África subsahariana.⁷
37. En lo que atañe a las regiones en desarrollo del mundo, en 2006 (el año de referencia) se calculó que cerca del 26% de los niños menores de 5 años sufrían de peso inferior al normal. En Asia meridional y África subsahariana, con el 46% y el 28% respectivamente, la proporción de niños con falta de peso es más elevada. Análogamente, entre 2001 y 2003, los años más recientes sobre los que se dispone de información, el consumo de alrededor del 17% de la población mundial estuvo por debajo del nivel mínimo de energía alimentaria. A nivel regional, es en África subsahariana donde se registra un déficit más elevado en lo que a energía alimentaria se refiere (31%), seguida de Asia meridional (21%).
38. El 75% de la población mundial en condiciones de pobreza extrema vive en las zonas rurales, y las tasas de pobreza rural son notablemente superiores a las de pobreza urbana. Así pues, la pobreza es esencialmente un fenómeno rural. En Asia oriental, las tasas de pobreza han disminuido considerablemente en los últimos 10 años, mientras que en África meridional y subsahariana siguen siendo sumamente altas. La mayoría de la población pobre seguirá residiendo en el medio rural durante muchos años, aun cuando la urbanización está haciendo que la proporción de personas que viven en las zonas urbanas aumente lentamente.
39. En la mayoría de los países en desarrollo la agricultura representa una gran parte del producto nacional bruto y mantiene estrechos vínculos con los demás sectores. Como consecuencia de ello, en esos países el crecimiento del sector agrícola es esencial para alcanzar un crecimiento económico general. Un aspecto aún más importante es que la agricultura representa una fuente de subsistencia para el 86%, aproximadamente, de la población rural (2 500 millones de personas) y da trabajo a 1 300 millones de pequeños agricultores y trabajadores sin tierra. Si el sector agrícola fuera más dinámico e integrador, se reduciría radicalmente la pobreza rural y se ayudaría a los países a alcanzar el ODM de reducir a la mitad,

⁶ Para generar la nueva línea de pobreza, el Programa de Comparación Internacional utilizó un conjunto ampliado de encuestas sobre los ingresos y gastos de los hogares, según las cuales los niveles de los precios en muchos países en desarrollo eran más elevados que los que se habían calculado con anterioridad. Banco Mundial: Indicadores del Desarrollo Mundial 2008, suplemento "Datos sobre la pobreza", Washington, D.C., 2008.

⁷ Véase también: Naciones Unidas: *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, Nueva York, 2008.

para 2015, la pobreza extrema y el hambre. Según estimaciones econométricas transnacionales, el crecimiento general del producto interno bruto generado por el sector agrícola es, por término medio, al menos el doble de eficaz en beneficiar a la mitad más pobre de la población de un país que el crecimiento generado por los sectores no agrícolas.⁸ Por estos motivos se han incluido dos parámetros, el valor agrícola agregado y el índice de producción de cultivos, como indicadores para medir los efectos directos a nivel macro.

40. En el cuadro 1 se presentan los indicadores relativos a los efectos directos a nivel macro del nivel 1, los valores de referencia y las metas mundiales para 2012. Las metas son las establecidas en los ODM. En los casos para los que no hay un ODM, no se ha fijado ninguna meta y los efectos directos son objeto de seguimiento.

Cuadro 1
Efectos directos a nivel macro

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
1.1 ODM 1: Población que vive con menos de 1,25 dólares al día (porcentaje) ^a	2005	26	21
1.2 ODM 1: Prevalencia de la desnutrición entre la población (porcentaje) ^a	2002-2004	17	10
1.3 ODM 1: Niños menores de 5 años con peso inferior al normal (porcentaje) ^a	2005	27	17
1.4 Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100) ^b	2006	112,4	Objeto de seguimiento
1.5 Valor agrícola agregado (porcentaje de crecimiento anual) ^b	2004	4,1	Objeto de seguimiento

Fuentes:

^a Naciones Unidas: *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, Nueva York, 2008.

^b Banco Mundial: *Indicadores del desarrollo mundial 2009*, Washington, D.C., 2009.

Influencia de la inversión agrícola en los efectos directos en la pobreza rural

41. Visto que la financiación de la agricultura es crucial para alcanzar el objetivo de incrementar la productividad agrícola, se han incluido dos nuevos indicadores: el nivel de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) destinada a la agricultura y el porcentaje del presupuesto asignado a ese mismo sector.

Cuadro 1 a)
Inversión en la agricultura

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
1.6 Nivel de AOD destinada a la agricultura ^a	2007	USD 4 200 millones	Objeto de seguimiento
1.7 Porcentaje del presupuesto asignado a la agricultura y el desarrollo rural ^b	2005	5%	Objeto de seguimiento

^a De los USD 3 400 millones de AOD destinada a la agricultura en 2004, la cuota correspondiente a África fue de USD 1 200 millones. La cuota de la AOD total destinada a la agricultura en 2004 fue del 3,5%. BIRF/Banco Mundial: *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*, Washington, D.C., 2007, págs. 33 y 34 y http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR.

^b En lo que se refiere a África, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África ha propugnado que se destine el 10% de los presupuestos nacionales a la agricultura, y se ha instaurado un sistema de seguimiento al respecto. En cuanto al resto del mundo, el FIDA utilizará estadísticas compiladas por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Nivel 2. Efectos directos de los programas en los países y los proyectos

42. Los programas en los países y los proyectos constituyen los principales instrumentos de que dispone el FIDA para cumplir su cometido de empoderar a la población rural pobre para que salga de la pobreza. Por consiguiente, medir los resultados de los proyectos es esencial para evaluar en qué medida el FIDA ha

^a Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)/Banco Mundial: *Informe sobre el desarrollo mundial 2007: El desarrollo y la próxima generación*, Washington, D.C., 2006.

contribuido a reducir la pobreza rural. Mediante este nivel se cuantificarán esencialmente los resultados en cuanto a las oportunidades creadas para los ciudadanos de los países asociados.⁹

43. Para medir los resultados de los proyectos, el FIDA utilizará tres criterios internacionalmente aceptados: la *pertinencia*, o sea, la medida en que los objetivos del proyecto son congruentes con las prioridades de la población rural pobre y de otros interesados; la *eficacia*, es decir, la medida en que los proyectos han alcanzado sus objetivos, y la *eficiencia*, o la medida en que los recursos se han convertido económicamente en resultados.
44. Con el marco de medición de los resultados del FIDA también se evaluarán y notificarán los cambios que, según la percepción habida, hayan ocurrido en las vidas de la población rural pobre. Al evaluar estos efectos directos¹⁰, el FIDA hará hincapié en evaluar el impacto de sus proyectos y programas en la *seguridad alimentaria* —medida en función de los alimentos disponibles, el acceso a los mismos y la estabilidad de ese acceso— y en la *productividad agrícola*, cuantificada con arreglo al rendimiento. Visto que los ingresos de los hogares permiten tener acceso a alimentos y otros beneficios económicos, éstos se medirán junto con los activos, que ayudan a obtener ingresos y proporcionan mecanismos de supervivencia durante las crisis: con el aumento de los activos se facilita el consumo de la población pobre. De modo análogo, el desarrollo y el empoderamiento del capital humano y social son objetivos estratégicos para el FIDA. La calidad de las instituciones de base se evaluará principalmente en la medida en que éstas doten a la población rural pobre de medios para reducir la pobreza. El FIDA considera el empoderamiento como un fin en sí mismo y también como un medio para reducir la pobreza.
45. En el plano de los efectos directos, y de acuerdo con los principios de actuación establecidos en el Marco Estratégico vigente, el FIDA también medirá los resultados en cuanto a: la sostenibilidad, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala, y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Cuando un proyecto consigue reducir la pobreza, los beneficios netos que permitieron lograr ese resultado tienen que hacerse sostenibles más allá del período de ejecución. De igual modo, los ejemplos de éxito tienen que aplicarse a mayor escala para agregar valor a las innovaciones que han tenido éxito. Los resultados de los proyectos en la esfera de la incorporación de una perspectiva de género se evaluarán para determinar si se han integrado las inquietudes tanto de las mujeres como de los hombres, de manera que unas y otros se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe, lo que constituye otro objetivo estratégico del FIDA.
46. En las autoevaluaciones y evaluaciones independientes del FIDA se ha adoptado un marco normalizado de evaluación con el que se procura garantizar un análisis sistemático y un enfoque que permita hacer comparaciones entre todas las evaluaciones de los proyectos y programas en los países. En los instrumentos de evaluación se utiliza una escala de seis puntos para todos los criterios de valoración. Según este método, una calificación de 6 equivale a “muy satisfactorio”; 5 a “satisfactorio”; 4 a “moderadamente satisfactorio”; 3 a “moderadamente insatisfactorio”; 2 a “insatisfactorio”, y 1 a “muy insatisfactorio”. El FIDA hace que las calificaciones de los distintos proyectos resulten comparables y, de ese modo, los resultados puedan agregarse para dar una imagen fiel de la cartera de proyectos.

⁹ Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, informe final de la Mesa redonda 4, Accra, Ghana, 2008

¹⁰ La OE los identifica con el “impacto”, que también abarca los efectos previstos.

47. Para hacerse una idea de estas nociones y objetivos amplios, en el cuadro 2 se exponen los indicadores relativos a los efectos directos de los programas en los países y los proyectos, así como los valores de referencia y las metas para 2012.

Cuadro 2

Efectos directos de los programas en los países y los proyectos

<i>Indicadores</i>	<i>Fuente^a</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 por su contribución a:				
2.1 a) aumentar los ingresos; b) mejorar la seguridad alimentaria, y c) empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	ARRI	2007	69	80
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 al término por su:				
2.2 Eficacia	ARRI	2007	75	90
	IFP	2008-2009	86	90
2.3 Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p.ej., activos físicos y financieros, seguridad alimentaria, empoderamiento)	ARRI	2007	86	90
	IFP	2008-2009	84	90
2.4 Igualdad de género	IFP	2008-2009	69	80
2.5 Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	ARRI	2007	80	80
	IFP	2008-2009	69	75
2.6 Sostenibilidad de los beneficios	ARRI	2007	59	75
	IFP	2008-2009	76	75
2.7 Pertinencia	ARRI	2007	100	90
	IFP	2008-2009	94	90
2.8 Eficiencia	ARRI	2007	66	75
	IFP	2008-2009	68	75

^a IFP = informes finales de los proyectos; ARRI = informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA. Los datos de los IFP relativos a 2008-2009 son provisionales. Las estadísticas definitivas se presentarán a la Junta en diciembre de 2009 en el RIDE. Los datos del ARRI provienen del informe correspondiente a 2007. La base de referencia empleada para el ARRI se actualizará con los valores del informe correspondiente a 2008, cuya presentación está prevista para diciembre de 2009.

48. El valor de referencia para la información generada mediante los informes finales de los proyectos (IFP) corresponde a los años de examen 2008-2009. Con el ARRI relativo a 2008 se dispondrá de cifras comparables relativas a ese informe, con las que se sustituirán las que figuran en el cuadro referidas a 2007.

Nivel 3. Productos generados por los proyectos

49. El nivel 3 de la jerarquía está formado por los indicadores relativos a los productos, es decir, los bienes y servicios que se derivan de los proyectos apoyados por el FIDA y son pertinentes para el logro de los efectos directos. En este ámbito, utilizando el RIMS se agregarán y notificarán determinados productos fundamentales en relación con los seis objetivos estratégicos del FIDA. En lo posible, y siempre que sea viable, los datos se presentarán desglosados por sexo. Algunos ejemplos de indicadores de los productos utilizados en la cartera en ejecución son la superficie puesta bajo riego por medio de obras de construcción y rehabilitación, el número de ahorradores y prestatarios activos, y las personas a las que se ha impartido capacitación en tecnologías específicas, como prácticas agrícolas o ganaderas, y en pequeñas empresas.
50. En el cuadro 3 se presentan los indicadores del nivel 3, los valores de referencia y las metas para 2012.

Cuadro 3
Productos generados por los programas en los países y los proyectos

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
3.1 Número de personas que reciben servicios de proyectos apoyados por el FIDA	2007	29,2 millones	60 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	2007	57:43	50:50
Manejo de los recursos naturales			
3.2 Tierras de propiedad común sometidas a prácticas de manejo mejoradas (ha)	2008	3,86 millones	
3.3 Superficie abarcada por planes de riego en construcción/rehabilitación (ha)	2008	470 000	
Tecnologías agrícolas			
3.4 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción de cultivos	2008	1,72 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		50:50	
3.5 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción ganadera	2008	1,03 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		35:65	
Servicios financieros rurales			
3.6 Prestatarios activos	2008	4,35 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		52:48	
3.7 Ahorradores voluntarios	2008	5,44 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		51:49	
Comercialización			
3.8 Caminos construidos/rehabilitados (km)	2008	15 000	
3.9 Grupos de comercialización formados o fortalecidos	2008	25 000	
Microempresas			
3.10 Personas capacitadas en negocios y capacidad empresarial	2008	162 000	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		53:47	
3.11 Empresas cuyo acceso a servicios no financieros se ha facilitado	2008	19 000	
Políticas e instituciones			
3.12 Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	2008	338 000	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		38:62	
3.13 Planes de acción preparados en aldeas o comunidades	2008	24 000	

Nota. Cifras provisionales. Las cifras definitivas se presentarán en el RIDE de 2009.

51. En lo que se refiere a la armonización de los indicadores de los productos con los de otras IFI, es importante señalar la especificidad del mandato del FIDA respecto de esas instituciones y, en consecuencia, el conjunto limitado de indicadores sectoriales que utiliza. Por ejemplo, el BASD mide los productos relacionados con el transporte, la energía, el agua, la educación y las finanzas.

Nivel 4. Gestión de los programas en los países y los proyectos

52. Para medir el impacto probable de los *programas en los países* en las etapas iniciales, el FIDA utilizará un parámetro de medición compuesto basado en los ingresos, la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y hombres del medio rural, recurriendo para ello al proceso autónomo de garantía de la calidad y a los resultados de la encuesta sobre la actitud de los "clientes" que intervengan en las operaciones que el FIDA esté llevando a cabo en ese momento en los países (incluidos los representantes de los gobiernos, los organismos donantes y las organizaciones de la sociedad civil). Con la encuesta sobre la actitud también se medirá el desempeño en cuanto a la aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda. Cuando se seleccione a las personas que participarán en la encuesta, se procurará elegir una muestra representativa. Además, se mantendrá el anonimato de los encuestados para salvaguardar la objetividad.
53. Con objeto de cuantificar el impacto probable de los *proyectos* en las etapas iniciales, el FIDA utilizará los indicadores siguientes: la eficacia; el impacto en la pobreza rural; la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, y la sostenibilidad de los beneficios, tal como se describe en los párrafos 45 a 46 *supra*.

54. A fin de evaluar los resultados de los proyectos durante la ejecución, se utilizarán indicadores que midan la eficiencia en la gestión de los procesos operativos, la calidad del apoyo a la ejecución y las actividades que tienen probabilidades de contribuir a potenciar la eficacia general de los proyectos. Esta categoría abarca un conjunto estándar de parámetros que las IFI utilizan para evaluar los resultados de sus respectivas carteras. Entre los indicadores utilizados destacan los siguientes: el tiempo medio transcurrido hasta el desembolso del préstamo, la proactividad de la dirección del FIDA para mejorar los resultados de los proyectos problemáticos, el porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso, los retrasos durante la ejecución y el plazo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos presentadas por los gobiernos miembros prestatarios. En esta sección se incluirá también la contribución del FIDA en cuanto asociado (del gobierno, la institución cooperante y las ONG y organizaciones comunitarias) durante el diseño y la ejecución de los proyectos y los COSOP.
55. En el cuadro 4 se exponen los indicadores del nivel 4, los valores de referencia y las metas para 2012.

Cuadro 4

Gestión de los programas en los países y los proyectos

<i>Indicadores</i>	<i>Fuente</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	
			Porcentaje de COSOP/proyectos/clientes calificados como mínimo de satisfactorios (salvo indicación contraria)		
Mejor gestión de los programas en los países: porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales:					
4.1	Por su contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	GC ^b en las etapas iniciales	2008	86	90
4.2	Por la aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda ^a	Encuesta entre los clientes	2008	79	100
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales por su:					
4.3	Eficacia	GC en las etapas iniciales	2008-2009	93	90
4.4	Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p.ej., mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento)	GC en las etapas iniciales	2008-2009	91	90
4.5	Sostenibilidad de los beneficios	GC en las etapas iniciales	2008-2009	81	90
4.6	Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	GC en las etapas iniciales	2008-2009	86	90
Mayor apoyo a la ejecución:					
4.7	Porcentaje de proyectos en curso que están recibiendo cofinanciación internacional	SGCP ^b	Abril 2009	56	65
4.8	Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso	SGCP	2007-2008	21	14
4.9	Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	PPR div. ^b	2008	63	75
4.10	Porcentaje de proyectos en los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4	ARRI	2006-2007	64	75
4.11	Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso	SGCP	2006-2007	17	15*
4.12	Porcentaje de retrasos en los proyectos en curso	SGCP	2006-2007	23	20
4.13	Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (proyectos supervisados directamente)	WATS ^b	2008	n.d.	-10% en 2009

^a Como porcentajes agregados de todos los países objeto de la encuesta. La puntuación atribuida a la eficacia de la ayuda se deriva de las puntuaciones parciales atribuidas al sentido de apropiación, la alineación y la armonización.

^b GC = garantía de la calidad; SGCP = Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos; PPR div. = informes sobre los resultados de la cartera de las distintas divisiones; WATS = sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos.

Nivel 5. Gestión y eficiencia institucionales del FIDA

56. Mediante estos indicadores se mide el desempeño en toda la organización y se procura dejar constancia de los resultados obtenidos con algunos procesos operativos básicos (como la gestión de las inversiones, los recursos humanos y los riesgos).
57. En el período 2010-2012, el FIDA atribuirá una enorme prioridad a la reforma de los recursos humanos, aspecto que ha quedado recogido en la propuesta de marco de medición de los resultados. Las prioridades principales —conseguir una fuerza de trabajo flexible, diversificada, comprometida y motivada (véase el informe de la Consulta REPL. VIII/5/R.2/Rev.1, párrafo 85)— se han tenido en cuenta en los indicadores, que se han complementado con indicadores básicos de la eficiencia sustitutivos de parámetros más amplios para medir la eficiencia. Con esos indicadores se miden la proporción de la fuerza de trabajo dedicada directamente a diseñar y ejecutar programas, el tiempo que se tarda en cubrir las vacantes del cuadro orgánico y el costo de la tramitación de las nóminas.
58. Aunque el FIDA trata de aumentar su impacto mediante la promoción de políticas, las asociaciones y la creación de instituciones de base, los *efectos directos* de estas actividades son difíciles de medir y atribuir a su labor. En vista de ello, estos indicadores se cuantificarán en el nivel de las actividades y se han incluido entre los indicadores relativos a la eficacia organizativa (indicador 5.1). Además, el FIDA elaborará otros indicadores que resulten adecuados para evaluar el desempeño (párrafo 74), en lugar de hacerlo en el marco de la eficacia operacional. La incapacidad de atender las recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad se ha identificado como un criterio de medición del riesgo organizativo que se cuantificará como parte del marco de resultados de nivel institucional. Por último, se ha incluido la eficiencia administrativa —medida en función de los gastos presupuestados respecto del valor total de los compromisos para préstamos y donaciones— entre los indicadores de la eficiencia en toda la organización.
59. En el cuadro 5 se presentan los indicadores del nivel 5, los valores de referencia y las metas para 2012.

Cuadro 5
Gestión y eficiencia institucionales

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
Mejor movilización y gestión de los recursos			
5.1 Porcentaje de promesas de contribución a la reposición recibidas	2008	93	100
Mejor gestión de los recursos humanos			
5.2 Índice de participación del personal: porcentaje del personal comprometido efectivamente con los objetivos del FIDA	2008	70	75
5.3 Porcentaje de la fuerza de trabajo utilizada en los programas (operaciones)	2008	56	65
5.4 Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C	2008	33	Objeto de seguimiento
5.5 Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	2008	30	35
5.6 Tiempo medio para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	2007	141	100
5.7 Costo por nómina (USD)	2008	USD 90	Objeto de seguimiento
Mejor gestión de los riesgos			
5.8 Porcentaje de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad	2008	76	20
Mejora de la eficiencia administrativa			
5.9 Porcentaje de gastos presupuestados por cada USD 1 de compromisos para préstamos y donaciones	2008	16,3	13,5

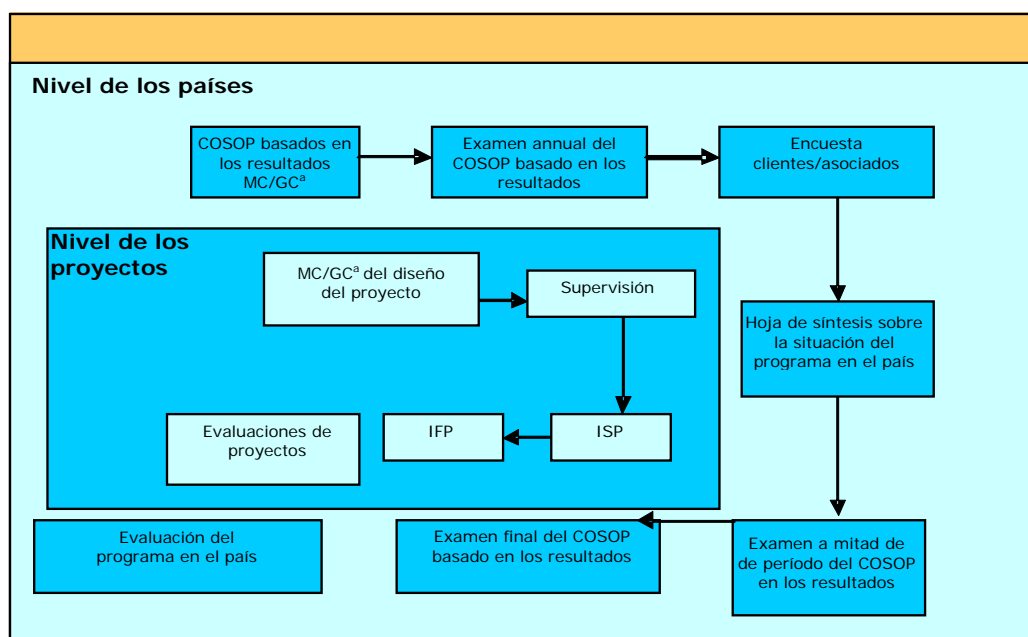
Fuente. Informes internos del FIDA.

V. Disposiciones institucionales y origen, utilización, presentación y administración de los datos

Disposiciones institucionales y origen de los datos

60. En los últimos años el FIDA ha actualizado considerablemente sus procesos internos de evaluación del desempeño en las distintas etapas de la elaboración de los proyectos y los programas en los países. Para realizar el seguimiento del desempeño institucional del Fondo en la actualidad se aplican sistemas parecidos y, como resultado de ello, la mayor parte de la información destinada a los informes del marco de medición de los resultados está disponible por conducto de los instrumentos de acopio de datos ya existentes (el RIMS, los IFP, los ISP, la encuesta entre los clientes, los datos financieros, la encuesta sobre las actitudes del personal, los datos sobre la calidad en las etapas iniciales provenientes de los exámenes de garantía de la calidad y los resultados del ARRI). Así pues, las inversiones adicionales se destinarán a introducir ciertas mejoras en la calidad de los datos y no a poner en marcha una nueva estructura administrativa de acopio de información.
61. En el período de la Octava Reposición se pondrá mayor empeño en divulgar la información y, de ese modo, se contribuirá al aprendizaje y a la adopción de decisiones. El personal directivo utilizará la información para ayudar a orientar los cambios organizativos o de gestión necesarios para salvar la distancia entre las metas fijadas y los logros efectivos con arreglo al marco de medición de los resultados. Será preciso instaurar un buen sistema para determinar los factores causales que explican los resultados. Tanto en las autoevaluaciones como en las evaluaciones independientes hay que prestar mayor atención a la necesidad de que la gestión esté orientada a los resultados de desarrollo.
62. En cuanto a los datos que habrá que obtener de fuentes externas, en particular para los resultados de primer nivel —los efectos directos a nivel macro—, el FIDA utilizará fuentes estándar como el *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio* de las Naciones Unidas, el *Informe sobre el desarrollo mundial* del Banco Mundial, el *Informe sobre desarrollo humano* de las Naciones Unidas y las estadísticas reunidas por el FMI y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
63. Los resultados del nivel 2 son los que se consiguen al término de los programas en los países y los proyectos. El FIDA mide los resultados relativos a todo el universo de proyectos y programas terminados, por lo que, habida cuenta del número relativamente pequeño de proyectos que finalizan cada año (entre 25 y 30), existe un componente de variabilidad aleatoria. Teniendo en cuenta esto último, los resultados relativos a los proyectos terminados se presentarán con arreglo a un promedio móvil de dos años. Dado que cada año se finaliza un pequeño número de programas en los países, en particular en los primeros años del período de la Octava Reposición, los resultados relativos a esos programas se expondrán principalmente de forma oral.
64. En general, los instrumentos que el FIDA utiliza actualmente deberían bastar para proporcionar la información necesaria con la que evaluar los resultados a este nivel. En el gráfico 3 se expone de forma esquemática la secuencia que se seguirá para medir los resultados a nivel de los países y de los proyectos.

Gráfico 3
Medición de los resultados a nivel de los países y los proyectos



^a MC = mejora de la calidad; GC= garantía de la calidad.

65. Los resultados del nivel 3 se evaluarán utilizando los datos del RIMS. El conjunto de informaciones se extraerá de todos los proyectos que integren la *cartera en curso* y se complementará, de ser necesario, con algunas extrapolaciones, de modo que los resultados presentados sean representativos de toda la cartera.
66. La mayoría de los valores relativos a los resultados del nivel 4 se extraerán de las evaluaciones de la calidad en las etapas iniciales, el SGCP, los ISP (gráfico 3) y el recién elaborado sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos. Los resultados del nivel 5 se obtendrán de los estados financieros, las encuestas del personal y el sistema de seguimiento de las respuestas de auditoría.
67. Con el fin de aumentar la calidad de la información reunida y hacer uso de los datos para mejorar los resultados de los proyectos y los programas en los países, el FIDA procurará fomentar el sentido de apropiación de los países en cuanto al proceso de desarrollo y ayudará a fortalecer la capacidad de seguimiento en los gobiernos nacionales y otras instituciones. Dado que sus recursos son limitados, el FIDA se esforzará por colaborar con otros asociados donantes y tratará de obtener recursos para reforzar esa capacidad nacional, por ejemplo, mediante un fondo fiduciario de múltiples donantes.

Utilización de los datos y elaboración de informes

68. Una vez aprobado por la Junta Ejecutiva, el presente marco revisado de medición de los resultados debería ser el principal instrumento de rendición de cuentas de la dirección ante la Junta. Por este motivo su alcance se ha ampliado considerablemente respecto al marco vigente. Además, se ha alineado con los instrumentos de presentación de informes de la mayoría de las demás IFI.
69. Con la adopción del marco revisado, el FIDA se habrá dotado de un conjunto consensuado de instrumentos para la adopción de decisiones y la rendición de cuentas, como son el sistema de asignación de recursos basado en los resultados, el propio marco de medición de los resultados y la función de evaluación. En pocas palabras, el FIDA asignará dinero a los países (PBAS); gastará ese dinero de

forma eficiente en temas prioritarios y esferas de interés con el fin de ejercer un impacto en la pobreza rural (evaluación), y dará cuenta de los resultados (marco de medición de los resultados).

70. Gracias al marco de medición de los resultados propuesto, el FIDA podrá ahondar en la aplicación del sistema de gestión basada en los resultados y, por lo tanto, alejarse progresivamente de un sistema basado en normas y regido por el presupuesto. El FIDA hará hincapié en el marco más como un instrumento de gestión que de presentación de informes. Para ello, los resultados institucionales deseados se desglosarán en sus elementos constitutivos para que los utilicen las dependencias administrativas de nivel inmediatamente inferior, y se asignarán junto con los niveles correspondientes de rendición de cuentas. A medida que se vaya afianzando la cultura de los resultados, se delegarán mayores facultades y se revisarán las normas que impiden el logro de resultados. La dirección del FIDA examinará periódicamente los progresos hechos en la implantación de la cultura de la gestión orientada a los resultados de desarrollo. En función de esos progresos, el Fondo quizá trate de obtener la aprobación de la Junta Ejecutiva para aumentar las facultades delegadas en su personal directivo, de modo que los debates de la Junta estén más centrados en la estrategia y los resultados y se dedique menos tiempo al examen de proyectos o informes determinados.
71. El RIDE será el principal cauce de presentación de información relativa al marco de medición de los resultados de nivel institucional. En él se presentarán con periodicidad anual los resultados de nivel institucional para que la Junta Ejecutiva los examine. Gracias al ARRI, elaborado por la OE, la Junta podrá evaluar los logros alcanzados en la mayoría de las esferas clave de los “resultados en cuanto al efecto directo” (nivel 2), utilizando la función de evaluación independiente. Además, el FIDA estudiará la posibilidad de elaborar un sitio web para que un público más amplio tenga acceso a esta información y, de ese modo, mejorar la rendición de cuentas.
72. El personal directivo superior seguirá efectuando el examen anual de la cartera para evaluar el desempeño en los niveles 2, 3 y 4, utilizando un conjunto más amplio de indicadores. Ese examen se realiza tanto en las divisiones como en los departamentos que integran el Departamento de Administración de Programas y se basa, en gran medida, en el examen conjunto que llevan a cabo el FIDA y los gobiernos en los planos nacional y regional/subregional. Además, las “conversaciones sobre el desempeño” trimestrales, en relación con las esferas de los resultados de los niveles 4 y 5, seguirán brindando la oportunidad al personal directivo de analizar con mayor frecuencia los resultados y, de ser necesario, permitirán adoptar a tiempo medidas correctivas.

VI. Cuestiones relacionadas con los datos y la medición: evolución futura

73. Aunque la dirección del FIDA ha hecho lo posible por perfeccionar el marco de medición de los resultados y los sistemas de información en que se basa, el marco que se propone adolece de algunas limitaciones comunes a todas las IFI. La imposibilidad de “atribuir” los resultados de los efectos directos a nivel macro es uno de esos problemas generales. Los resultados presentados en los primeros dos niveles deben interpretarse como esferas a las que el FIDA ha realizado su “contribución”, aunque no puedan atribuirse plenamente a la organización. A partir del nivel 3 resulta más fácil efectuar esa atribución y los resultados pueden interpretarse en consecuencia.
74. El FIDA tropieza con dificultades en la medición de los productos derivados del diálogo sobre políticas y en el establecimiento de vínculos entre los distintos niveles de resultados. En vista de ello, el Fondo ya está colaborando con otras IFI para intercambiar experiencias y aprender de ellas, y durante el período de la Octava Reposición estrechará esa colaboración y reforzará el aprendizaje mutuo. De manera

parecida, aunque el impacto de los instrumentos no crediticios del FIDA, como el diálogo sobre políticas y el intercambio de conocimientos, está aumentando, son esferas que siguen disponiendo de recursos relativamente escasos. Los indicadores de los programas en los países del FIDA reflejarán principalmente los logros alcanzados respecto de los indicadores relativos a los proyectos. Gracias a la supervisión directa, a la presencia en los países, al empleo más estratégico de las donaciones y a instrumentos crediticios y productos de conocimientos más diversificados, el FIDA tiene previsto incrementar su impacto a nivel de los programas en los países.

75. Existen algunas limitaciones en lo concerniente a la calidad de los datos. En cuanto a los efectos directos a nivel macro, los valores disponibles cambian con lentitud y no siempre tienen la misma fecha límite en todos los países, porque los años en que se realizan las encuestas varían notablemente de un país a otro. A nivel de efectos directos, en los IFP se presentan calificaciones facilitadas por consultores independientes. Esos informes, sin embargo, a veces carecen de objetividad. Los resultados producidos por la OE, a pesar de ser más objetivos, adolecen del pequeño tamaño de la muestra y, por lo tanto, suelen estar expuestos a una gran variabilidad aleatoria. Para hacer frente a este problema, el FIDA utilizará estudios disponibles en los que se cuantifique el impacto de intervenciones normales, como las que se realizan en las esferas de la infraestructura rural, los servicios de extensión e investigación, el riego y la explotación de tierras. Esta información, combinada con las mediciones provenientes de los proyectos del FIDA (indicadores del nivel 3), proporcionará pruebas más fidedignas para adoptar decisiones relativas a la asignación de recursos a los distintos temas y esferas de desempeño esenciales para la labor del FIDA.
76. El sistema de información del FIDA y su marco de resultados se elaboraron de forma independiente uno de otro. El marco del Fondo para la elaboración de informes sobre los proyectos, el RIMS, se elaboró y aprobó en 2003, mucho antes que los marcos estratégico y de resultados vigentes. Pese al empeño que se ha puesto en adaptar el RIMS a la evolución de las prioridades institucionales, en los informes sobre los productos de los proyectos no se tienen plenamente en cuenta las nuevas prioridades del FIDA. Visto que ese sistema se utiliza en muchos de los 240 proyectos del Fondo, realizar una revisión radical resultará costoso y su institucionalización llevará tiempo. Teniendo esto presente, el RIMS se revisará a la luz del nuevo marco estratégico del FIDA. En el período de la Octava Reposición, el Fondo elaborará parámetros para medir los avances que realice en su ámbito de actuación, al margen de sus proyectos y programas en los países. Análogamente, estudiará la posibilidad de desarrollar y poner a prueba un índice de empoderamiento, un nuevo instrumento concebido para medir el nivel de empoderamiento experimentado por los residentes de las comunidades rurales.¹¹
77. La calidad del seguimiento se ve notablemente afectada por los planes y los efectos directos previstos que lo preceden. Por consiguiente, se prestará particular atención a la mejora de los marcos de resultados de los programas en los países y los proyectos. Fundamentalmente, el diseño debe ser menos ambicioso y ajustarse a niveles realistas, y debe vincularse con el nivel de recursos proporcionado por el FIDA. Por encima de todo, existe la evidente necesidad de seguir institucionalizando la cultura de la gestión de los resultados del FIDA pasando progresivamente de un sistema basado en las normas y regido por el presupuesto a otro basado en los resultados.

¹¹ Desde el punto de vista operacional, el empoderamiento tiene que ver con que las personas logren asumir el control de sus vidas, intenten conseguir sus propios objetivos, vivan según sus propios valores, desarrollen su autosuficiencia y sean capaces de tomar sus propias decisiones e influir, tanto individual como colectivamente, en las decisiones que les conciernen.

Comparative Results Measurement Frameworks: IFAD, IDA, AsDF and AfDF

Level 1: Macro and Sector Outcomes

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
<i>Extreme poverty and hunger</i>					
MDG 1: Population living on less than a \$1.00 a day (percentage)		✓	✓	✓	✓
MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)		✓	-	-	-
MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)		✓	✓	-	-
Number of rural poor		✓	-	-	-
<i>Macro and sector performance, low and middle-income countries</i>					
GNI per capita (Atlas method, current US\$)		✓	✓	✓	GDP per capita
GDP per capita growth (annual percentage)		✓			
Level of CDA					
Agricultural value added (annual percentage growth)		✓	-	-	-
Crop production index (1999-2001 = 100)		✓	-	-	Staple crops yield
Share of budget allocation for costs					
<i>Other Outcomes, examples only</i>					
Public fin mgmt - No of HIPC benchmark met		-	✓	Country performance	✓
Extractive industry transparency		-	-	-	✓
Cost required for business start-up % of GNI per capita		-	✓	✓	✓
Days required for business start-up		-	✓	✓	✓
% of population with access to improved water source		-	✓	rural/urban	✓
% of population with access to improved sanitation		-		rural/urban	
Fixed line & mobile phones - - per 1000 population		-	✓	✓	✓
Access to all season road - % of rural population		-	✓	✓	✓
% of household with electrification		-	✓	✓	✓
% of relevant group completing primary education		-	✓	✓	-
Ratio of girls to boys in primary & secondary education		-	✓	tertiary as well	✓
Under-five child mortality rate		-	-	✓	✓

Level 2: Country programme and project outcomes

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Number of people who have moved above the poverty line		RIMS proxies, nutrition & assets	-	-	-
Country programme-related indicators					
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.	At completion (ARRI)	-	-	Overall evaluation rating of CPS at completion	-
Project-related indicators					
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness	At completion (ARRI)	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as physical rural poverty impact and financial assets, food security, empowerment	At completion (ARRI)	✓			
Gender equality	At completion (PCR)	✓	Only one overall rating for satisfactory outcome at completion	One overall combined rating for satisfactory outcome at completion and evaluation	No measurement proposed at completion or evaluation
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At completion (ARRI)	✓			
Sustainability of benefits	At completion (ARRI)	✓			
Relevance	At completion (ARRI)	✓			
Efficiency	At completion (ARRI)				

Level 3: Country Programme and Project Outputs

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
People receiving services from IFAD-supported projects M/F ratio	During implementation	✓			
Natural resource management					
Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes (ha)	During implementation	✓	IDA reported on few outputs indicators such as teachers trained. It has committed to develop standard output indicators for 4-5 sectors by the mid-term review of IDA 15.	AsDB has proposed an elaborate system for sectoral outputs for transport, energy, water, education, and finance.	AfDB did not propose any sectoral outputs
CPR land under improved management practices (ha)	During implementation	✓			
Agricultural technologies					
People trained in crop production practices/technologies M/F ratio	During implementation	✓			
People trained in livestock production practices/ technologies M/F ratio	During implementation	✓			
Rural financial services					
Active borrowers	During implem.	✓			
Voluntary savers M/F ratio	During implementation	✓			
Marketing					
Roads constructed/rehabilitated (km)	During implementation	✓	✓		
Marketing groups formed/strengthened	During implementation	✓	✓		
Micro-enterprise					
People trained in business and entrepreneurship M/F ratio	During implementation	✓	✓		
Enterprises accessing facilitated non-financial services	During implementation	✓	✓		
Policy					
People trained in community management topics M/F ratio	During implementation	✓	✓		
Village/community action plans prepared	During implementation	✓	✓		
Key Sector Outputs, illustrations for AsDB					
<i>Transport</i>					
Express way built or upgraded - km				✓	
Rural roads built - km				✓	
Railways constructed or upgraded				✓	
No of beneficiaries from road projects				✓	

Level 4: Country Programme and Project Management

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Better country programme management					
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to increasing the incomes, improving the food security, and empowering poor rural women and men.	At entry (QA COSOP)	Client survey/OECD DAC survey	IDA has not proposed any country level outcomes	Overall evaluation rating of CPS at entry	Quality at entry of CSPs
Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda	At entry (QA COSOP)			Partnership survey results - aid effectiveness on reducing poverty	-
Better project design					
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness in one or more thematic areas of engagement	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment, and (d) gender equality	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At entry	✓	Only one overall rating for satisfactory quality at entry	Only one overall rating for satisfactory quality at entry	Nothing proposed
Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for relevance	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for efficiency	At entry	✓			
Better implementation support					
Average time from project approval to effectiveness (months)	Annual	✓	-	✓	effectiveness to 1st disbursement
IFAD performance rated 4 or better.	At completion	✓	-		
Percentage of problem projects in the ongoing portfolio	Annual	✓	-		✓
Percentage of time overrun	Annual	✓	-		-
Average days for processing withdrawal applications	Annual	✓	-		-
% of projects formally supervised twice/year		-	-	-	✓
% of operations with satisfactory supervision rating		-	-	-	✓
Average time taken from project conception to approval		-	-	✓	-
Annual level of disbursements (\$ billion)		-	-	✓	-
Overall disbursement ratio for public sector loans		-	-	✓	✓
Average time elapsed for procurement		-	-	-	✓
Share of project eligible for cancellation (lower the better)		-	-	-	✓
% projects with NGO and/or CSOs		-	-	✓	-
New programme-based approaches approved		-	-	✓	-
Proportion of missions conducted jointly with dev partners		-	-	✓	✓
% of loans/ grants administered by field offices		-	-	✓	✓
% of aid in common arrangements		-	-	-	✓

Level 5: Institutional Management and Efficiency (Organizational effectiveness)

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Improved resource mobilization and management					
Rate of return on investment (percentage)	Annual	✓	-	-	-
Improved human resource management					
Staff engagement index	Annual	✓	-	✓	-
Proportion of workforce in programmes	Annual	✓	-	✓	-
Proportion of workforce from Lists B and C Member States	Annual	✓	-		-
Proportion of women in P5 posts and above	Annual	✓			
Average time to fill professional vacancies (days)	Annual	✓	-	-	-
Cost per payslip (US\$)	Annual	✓	-	-	-
Improved risk management					
Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue	Annual	✓	-	-	-
Improved administrative efficiency					
Budgeted expenses per US\$1 of loan and grant commitments	Annual	✓	-	-	-
% of budgeted professional staff and national officers in countries		✓	-	compared to total project approved \$, loans approved, and loan disbursed ✓	professional staff only
US\$ of admin expenses per project under implementation		✓	-	higher the better	-
% of portfolio managed by Field offices		✓	-	-	✓
Partnerships, strengthened international advocacy-related indicators					
Ratio of national and international cofinancing mobilized to IFAD financing for projects and programmes					
(a) IFAD to national + international	Annual	✓	-	-	-
(b) IFAD to international	Annual	✓	-	direct value-adding co-financing	-

Definition of Indicators

Level 1: Macro and sectoral Outcomes

Indicator	Definition	Definition Source
1.1. MDG 1: Population living on less than US\$1.25 a day (percentage)	The percentage of the population living on less than \$1.25 a day based on new poverty line computed using new price surveys conducted within the International Comparison Programme.	Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals Definitions, Rationale, Concepts, and Sources United Nations Development Group Handbook
1.2. MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)	The percentage of the population whose food intake falls below the minimum level of dietary energy requirements	
1.3. MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)	Percentage of children under five years old whose weight for age is less than minus two standard deviations from the median for the international reference population ages 0–59 months.	
1.4. Crop production index (1999-2001 = 100)	Crop production index shows agricultural production for each year relative to the base period 1999-2001. It includes all crops except fodder crops. Regional and income group aggregates for the FAO's production indexes are calculated from the underlying values in international dollars, normalized to the base period 1999-2001.	
1.5. Agricultural value added (annual percentage growth)	Annual growth rate for agricultural value added based on constant local currency. Aggregates are based on constant 2000 U.S. dollars. Agriculture corresponds to ISIC divisions 1-5 and includes forestry, hunting, and fishing, as well as cultivation of crops and livestock production. Value added is the net output of a sector after adding up all outputs and subtracting intermediate inputs. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or depletion and degradation of natural resources.	
1.6. Level of Official Development Assistance (ODA) to agriculture	Percentage of ODA directed at agricultural sector as reported by DAC. Net official development assistance (ODA) consists of disbursements of loans made on concessional terms (net of repayments of principal) and grants by official agencies of the members of the Development Assistance Committee (DAC), by multilateral institutions, and by non-DAC countries to promote economic development and welfare in countries and territories in the DAC list of ODA recipients. It includes loans with a grant element of at least 25 percent (calculated at a rate of discount of 10 percent).	Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development, International Development Statistics database, as reported in World Development Indicators
1.7. Share of budget allocated to agriculture by low and middle income countries.	Budgets for agriculture (AgBudget) divided by total national budgets (NatBudget), sum for reporting low and middle income countries. $\frac{(AgBudget \times RptCountries)}{(NatBudget \times RptCountries)}$	IMF

Level 2: Country programme and project outcomes

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Country programme-related indicators of project outcomes and country strategies at completion</i></p> <p>2.1. Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.</p>	<p>Ratings are provided by the Office of Evaluation, on a point scale; with 6 the highest, 1 the lowest. A rating of 4 or better corresponds to marginally satisfactory or better. A rating of 4 or better suggest positive outcome</p> <p>Legal secure entitlement to physical and financial assets – land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure, technology, information, and savings and credit. An asset, also called 'capital stock' or 'endowment', is anything that can be used, without being used up, to increase returns from labour, whether hired or self-employed, and thus helps to enhance production, income and consumption.</p> <p>A food-secure household (or community) is one that has enough food available at all times, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members. Key elements of food security are availability (production and trade), access to food (income, markets and prices) and stability of access (storage and other marketing arrangement at household and local level). Building the poor's collective capacity (their social capital) is essential for poverty reduction. Strengthening local self-help organizations and institutions and promoting gender equality will increase the poor's capacity to exploit potential economic opportunities and to develop stronger links with markets and external partners. A strong social capital base will empower the poor and enable them to interact more equitably and knowledgeably with those wielding social power and negotiate more effectively to improve their livelihoods. In the absence of strong social capital, investment in human and physical assets will fail to deliver sustainable benefits.</p>	<p>Evaluation Manual: Methodology and Processes Presented at Informal EB Seminar November 2008</p>
<p><i>Project-related indicator at completion</i></p> <p>2.2. Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness</p> <p>2.3. Percentage of projects rated 4 or better for rural poverty impact (such as on (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment)</p> <p>2.4. Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements on gender equality</p>	<p>The extent to which the project's development objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance. The measurement is made by the Office of Evaluation shortly after project completion.</p> <p>Household income provides a means of assessing the flow of economic benefits accruing to an individual or group, whereas assets relate to a stock of accumulated items of economic value. Human and social capital and empowerment include an assessment of the changes that have occurred in the empowerment of individuals, the quality of grassroots organizations and institutions, and the poor's individual and collective capacity. Changes in food security relate to availability, access to food and stability of access, whereas changes in agricultural productivity are measured in terms of yields The measurement is made by the Office of Evaluation shortly after project completion.</p> <p>Measurement as to whether women's as well as men's concerns have been integrated so that women and men benefit equally and inequality is not perpetuated.</p>	

Indicator	Definition	Definition Source
2.5. Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	The extent to which IFAD development interventions have: (i) introduced innovative approaches to rural poverty reduction; and (ii) the extent to which these interventions have been (or are likely to be) replicated and scaled up by government authorities, donor organizations, the private sector and others agencies.	
2.6. Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	The likely continuation of net benefits from a development intervention beyond the phase of external funding support. It also includes an assessment of the likelihood that actual and anticipated results will be resilient to risks beyond the project's life.	
2.7. Percentage of projects rated 4 or better for relevance	The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs institutional priorities and partner and donor policies. It also entails an assessment of project coherence in achieving its objectives.	
2.8. Percentage of projects rated 4 or better for efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted into results.	

Level 3: Country programme and project outputs

Indicator	Definition	Definition Source
3.1. People receiving services from IFAD-supported projects (million)	This is the number of people that have been directly benefited from project services during the period. This number includes: the people trained, those in groups formed/strengthened, borrowers and savers, those operating stalls in newly formed markets, etc. This indicator is sex disaggregated.	RIMS 1st and 2nd level handbook (2007)
<i>Natural resource management</i>		
3.2. Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes (ha)	This is the area of land (measured in hectares) under irrigation systems that has been fully rehabilitated or constructed by the project during the period under review. Irrigation is the process by which water is diverted from a water source or pumped from a well and used for purpose of agricultural production.	
3.3. Land under improved management practices (ha)	This is the area of land (measured in hectares) under improved management practices promoted by the project. This indicator includes any type of initiatives aimed at promoting a sustainable management of natural resources, e.g., promoting environmental friendly technologies, sustainable watershed management, preservation of biodiversity and agro-ecological equilibrium, re-vegetation plans, construction of terraces, construction of drainage channels, erosion control, application of grazing restrictions, planting of new forests and so on.	
<i>Agricultural technologies</i>		
3.4. People trained in crop production practices/technologies	This is the number of people trained in crop production and technologies. Training topics relevant for this indicator include: farming practices, application of seeds, fertilisers, and any other topics aimed at improving productivity, enhancing the quality of the produce and contributing to upgraded farming practice. This indicator is sex disaggregated	
3.5. People trained in livestock production practices/technologies	This is the number of people trained in livestock production and technologies. Training topics relevant for this indicator include: milking, slaughtering, animal nutrition, disease prevention and veterinary practices, and any other topics aimed at improving animal productivity, enhancing the quality of the final produce and contributing to upgrade farming practices. This indicator is sex disaggregated	
<i>Rural financial services</i>		
3.6. Active borrowers	This is the total number of male and female borrowers with an outstanding balance in an IFAD-supported financial institution at a specific date in the reporting year (e.g., 31 December). An outstanding balance means that the loan has not yet been fully repaid, therefore, the borrower is considered 'active'. The indicator does not differentiate in terms of loan size, purpose, etc. This indicator is sex disaggregated	
3.7. Voluntary savers	This is the total number of males/females who voluntarily have funds on deposit with an IFAD-supported financial institution on a specific date (e.g., 31 December). This indicator is sex disaggregated. Savers are considered "voluntary" when they choose to deposit funds; "forced" savers must open savings accounts as collateral to access loans, etc.	

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Marketing</i></p> <p>3.8. Roads constructed/ rehabilitated (km)</p> <p>3.9. Marketing groups formed/strengthened</p>	<p>This is the total kilometres (km) of roads that have been fully constructed or rehabilitated by the project during the period under review. All typologies of roads should be included, e.g., village access roads, paved roads, primary, secondary, tertiary etc.</p> <p>The number of producers groups (formally registered or not) formed or strengthened by the project during the period under review.</p>	
<p><i>Micro-enterprise</i></p> <p>3.10. People trained in business and entrepreneurship</p> <p>3.11. Enterprises accessing facilitated non-financial services</p>	<p>This is the number of people trained in business and entrepreneurship skills during the period under review. The training topics include: accounting and bookkeeping, cash flow management, marketing, etc. Training initiatives differ from the advisory or any other non-financial support extended by service providers to enterprises. This indicator is sex disaggregated.</p> <p>This is the number of enterprises that have accessed non-financial services promoted by the project during the period under review. Enterprises are structured businesses, having a well defined physical location, normally with legal status, bank account, employees, etc. 'Non-financial' services include: business planning, technical advisory, supply chain management, market investigation, facilitation of linkages with traders, banks, product and process quality control, etc.</p>	
<p><i>Policy</i></p> <p>3.12. People trained in community management topics</p>	<p>This is the number of people that during the period under review have been trained in topics related to community-level decision making and management processes. The topics relevant for this indicator include: participatory methods, group facilitation, participatory planning and management, monitoring and evaluation, financial management and accounting, etc. This indicator is sex disaggregated</p>	
<p>3.13. Village/community action plans prepared</p>	<p>This is the number of village/community plans that have been completed under the guidance and support of the project during the period under review. A village/community plan is a framework of initiatives dealing with various aspect of village/community life aimed at improving social, cultural and economic development.</p>	

Level 4: Country Programme and Project Management

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Better country programme management in IFAD</i></p> <p>4.1. Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.</p> <p>4.2. Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda</p>	<p>These ratings are made during the COSOP review, prior to the Executive Board.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>This is monitored using by the IFAD Client Survey. IFAD adherence to adherence to the aide effectiveness agenda, refers to the predictability of IFAD assistance, use of country systems, conditionality, etc.</p>	
<p><i>Better project design</i></p> <p>4.3. Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness</p> <p>4.4. Percentage of projects rated 4 or better for rural poverty impact (such as on physical and financial assets, food security, empowerment etc.)</p> <p>4.5. Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits</p> <p>4.6. Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up</p>	<p>These ratings are made by the Quality Assurance function, prior to submission to the Executive Board.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p>	
<p><i>Better implementation support</i></p> <p>4.7. Percentage of projects in the current portfolio receiving international cofinancing</p>	<p>For the reporting period, the number of IFAD projects in the current portfolio that are internationally co-financed (IFAD#Cofin) divided by the total number of projects in the current portfolio (IFAD#Port), i.e.,</p> $\frac{(IFAD\#Cofin)}{(IFAD\#Port)}$	

Indicator	Definition	Definition Source
4.8. Average time from project approval to first disbursement (months)	<p>This is calculated by subtracting the first disbursement date from the date of approval by the Executive Board (FirstDisbDate-ApprovDate), multiplied by 12 (months) and divided by 365, i.e.,</p> $\frac{(FirstDisbDate - ApprovDate) * 12}{365}$	
4.9. Percentage of problem projects for which major corrective actions have been taken (Pro-activity index)	<p>Share of projects rated as 'actual problem' in the previous year that have been upgraded, restructured, closed, cancelled or suspended during the current review period., measured by CPMs, verified by AP/PMD Front Office.</p>	
4.10. IFAD performance rated 4 or better.	<p>The performance of IFAD is assessed in terms of project design, supervision and implementation support as well as in policy dialogue, partnership building and development of an exit strategy.</p>	
4.11. Percentage of problem projects in the ongoing portfolio	<p>Number of problem projects (PBAS methodology) in the ongoing portfolio divided by the total number of projects in the ongoing portfolio. [N.B. figures do not include projects effective for less than six months.]</p> $\frac{ProblemProjects}{OngoingPortfolio}$	
4.12. Percentage of time overrun	<p>Elapsed time from date of effectiveness to original loan Completion date, divided by elapsed time from date of effectiveness to actual loan closing date, three year rolling average of loans closed. [N.B. Original date reflects the restated implementation period as per the President's Bulletin on Operational Procedures for Closing Loans (PB/99/01), 14 January 1999]</p> $\frac{(OriginalClosing - EffectivenessDate)}{(ActualClosing - EffectivenessDate)}$	
4.13. Average days for processing withdrawal applications	<p>Elapsed days from receipt of all withdrawal application in IFAD to value date of payment, divided by total number of withdrawal applications received annual.</p> $\frac{ElapsedDays_WA_Receipt_Payment}{Number_of_WA}$	

Level 5: Institutional Management and Efficiency

Indicator	Definition	Definition Source
<i>Improved resource mobilization and management</i>		
5.1. % achieved of replenishment pledges	This is the replenishment amount actually achieved divided by the amount pledged.	
<i>Improved human resource management</i>		
5.2. Staff engagement index	Favourable responses from staff survey on selected questions: freedom of action from the supervisor (question 41); free to provide opinions to the director (question 46), can act on their own initiative (question 38); understand the expected results (question 39) and accept responsibility for problems arising (question 42) while being held accountable by the supervisor for the delivery (question 40). $\frac{\text{Favourable Responses}(Q41 + Q46 + Q38 + Q39 + Q42 + Q40)}{\text{Total Responses}(Q41 + Q46 + Q38 + Q39 + Q42 + Q40)}$	Annual staff survey
5.3. Proportion of workforce in programmes	The percentage of workforce (staff at headquarters and country offices as well as full-time equivalents of temporary staff, consultants) that are contracted through the Programme Management Department, i.e., $\frac{\text{WorkforcePMD}}{\text{WorkforceFAD}}$	FH records; PeoplesSoft
5.4. Proportion of workforce from Lists B and C Member States	The percentage of workforce (staff at headquarters and country offices as well as full-time equivalents of temporary staff, consultants) that are from List B or C Member states, i.e., $\frac{\text{WorkforceListB} + \text{WorkforceListC}}{\text{WorkforceFAD}}$	FH records; PeoplesSoft
5.5. Proportion of women in P5 posts and above	The percentage of P5 and above posts that are held by women, i.e., $\frac{\text{WomenP5andabove}}{\text{P5andaboveposts}}$	FH records; PeoplesSoft
5.6. Average time to fill professional vacancies (days)	Elapsed days from date of request for vacancy received in FH to date that selection is made (Appointments and Promotions Board) divided by the number of requests made: i.e., $\frac{\text{ElapsedDaysRequestToSelection}}{\text{\# of RequestsMade}}$	FH records
5.7. Cost per payslip (US\$)	The cost per payslip, a standard indicator of administrative efficiency within and between the human resources and finance functions, is measured by dividing the cost of running the payroll by the number of people being paid, i.e., $\frac{\text{PayrollCost}}{\text{PeoplePaid}}$	PeoplesSoft, FC estimates

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Improved risk management</i></p> <p>5.8. Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue</p>	<p>Number of overdue high priority internal audit recommendations, divided by the total number of high priority recommendations that have not yet been implemented (whether already beyond the agreed implementation date or not):</p> $\frac{\text{OverdueHighPriority}}{\text{TotalHighPriority}}$	
<p><i>Improved administrative efficiency</i></p> <p>5.9. Budgeted expenses per US\$1 of loan and grant commitments</p>	<p>This is calculated from the of the administrative budget (including PDFF, in US\$ equivalent) divided by the Programme of Work (loans and grants, in US\$ equivalent), i.e.,</p> $\frac{\text{AdmnBudget}}{\text{POW}}$	

