

Signatura: REPL.IX/3/R.2
Tema: 4
Fecha: 7 de octubre de 2011
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

La gestión orientada a la eficiencia en el FIDA: avances logrados en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y propuestas para la Novena Reposición de los Recursos del FIDA

Nota para los miembros de la Consulta

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Henock Kifle
Estratega Principal de Desarrollo
Tel.: (+39) 06 5459 2021
Correo electrónico: h.kifle@ifad.org

Kevin Cleaver
Vicepresidente Adjunto encargado de
Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2419
Correo electrónico: k.cleaver@ifad.org

Iain Kellet
Oficial Financiero Principal y Jefe del
Departamento de Operaciones Financieras
Tel.: (+39) 06 5459 2403
Correo electrónico: i.kellet@ifad.org

Michael Goon
Jefe Interino del Departamento de Servicios
Institucionales
Tel.: (+39) 06 5459 2880
Correo electrónico: m.goon@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Oficial encargada de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA —
Tercer período de sesiones
Roma, 24 y 25 de octubre de 2011

Para examen

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción	1
II. La gestión orientada a la eficiencia organizativa y operativa en el marco de la Octava Reposición: programa de cambio y reforma	2
A. El programa de cambio y reforma	2
B. Fortalecimiento de la estructura orgánica del FIDA	2
C. Racionalización del proceso de adopción de decisiones	3
D. Alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos	4
E. Reformas en la gestión de los recursos humanos	6
F. Fortalecimiento de los servicios financieros	7
G. Mejoramiento de los procesos administrativos y operativos	7
III. Mejoras de eficiencia en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	8
IV. La gestión orientada a la eficiencia organizativa y operativa en el marco de la Novena Reposición	10
A. Consolidación del programa de cambio y reforma	11
B. Nuevos instrumentos de gestión para contener y reducir los costos	13
V. Medición de la eficiencia institucional en el marco de la Novena Reposición	14
A. Medición de la eficiencia institucional en las instituciones financieras internacionales	14
B. Indicadores de la eficiencia institucional en el marco de la Novena Reposición	15
C. Indicadores de la eficiencia institucional	16
VI. Resumen y conclusiones	18
Anexos	
I. Indicadores provisionales de la eficiencia en los procesos operativos del FIDA	20
II. Indicadores de eficiencia utilizados por otras instituciones financieras internacionales	21

Acrónimos y siglas

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAoD	Banco Asiático de Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA7	Séptima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA8	Octava Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA9	Novena Reposición de los Recursos del FIDA
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
GAFSP	Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria
IEI	indicador de la eficiencia institucional
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MMR	marco de medición de los resultados
PES	sistema de mejora del desempeño
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
RIDE	Informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RMP	Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones
SKM	Oficina de Estrategia y de Gestión
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Resumen

1. El presente documento se ha preparado para atender a la solicitud de los miembros de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, quienes pidieron que en el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición (FIDA 9) la dirección presentara un documento sobre la gestión orientada a la eficiencia organizativa y operativa durante el período de la Novena Reposición. En consecuencia, este documento contiene las medidas propuestas por la dirección para mejorar la eficiencia del Fondo durante el período de dicha Reposición y también incluye una propuesta para ampliar los indicadores de eficiencia aplicados actualmente por el Fondo.
2. En vista de que la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA está en vías de emprender una evaluación a nivel institucional de la eficiencia del FIDA, se recomienda considerar provisionales las propuestas formuladas en este documento, las cuales se validarán y complementarán según sea necesario una vez que la evaluación finalice en 2012. Se propone además que sobre la base del resultado de la Consulta sobre la Novena Reposición y de las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional se someta un documento final a la aprobación de la Junta Ejecutiva, a más tardar en diciembre de 2012.
3. A fin de proporcionar el debido contexto institucional de las medidas de eficiencia que se proponen para el período de la Novena Reposición, en el documento se examinan ante todo las medidas emprendidas por la dirección en el marco de su programa de cambio y reforma, puesto en marcha en 2009 con el propósito de hacer del Fondo una institución más eficaz, eficiente y ágil. También se analizan las mejoras de eficiencia conseguidas en el ámbito de ese programa.
4. Tal y como se señala en el documento, hay una serie de iniciativas importantes en curso en el marco del programa de cambio y reforma. Se ha reforzado la estructura orgánica del Fondo mediante el robustecimiento del Departamento de Administración de Programas, la creación de la Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos a cargo del Estratega Principal de Desarrollo, y el establecimiento tanto del Departamento de Operaciones Financieras, a cargo del Jefe Financiero Principal, como del Departamento de Servicios Institucionales, bajo la dirección de un Jefe de Departamento. Además, se ha potenciado la capacidad de movilización de recursos del Fondo gracias a la institución de la Dependencia de Movilización de Recursos y Asociaciones, encabezada por un Asesor Superior del Presidente.
5. En el marco del programa de cambio y reforma se han adoptado medidas relevantes para alinear los recursos humanos y financieros del FIDA con los objetivos estratégicos de la organización, como han sido, entre otras, la adopción de un sistema de presupuestación basada en los resultados, que vincula directamente los gastos con los resultados, y el lanzamiento de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, encaminada a la distribución óptima del personal. También se han realizado reformas en la esfera de la gestión de los recursos humanos para mejorar el entorno de trabajo del Fondo, gestionar el desempeño del personal con miras a asegurar niveles de productividad adecuados, y hacer concordar la remuneración del personal con la de instituciones comparables. Otra prioridad del programa de cambio y reforma ha sido la adopción de medidas dirigidas a mejorar los procesos financieros, administrativos y operativos.
6. En el documento se observa que gracias a estas medidas el FIDA ha superado los objetivos de eficiencia fijados para la Octava Reposición. En 2012 se prevé un índice de eficiencia del 12% (lo que sobrepasa el 13,5% que se había fijado), entendiéndose por este la relación porcentual entre el presupuesto administrativo y

el programa de préstamos y donaciones. La fuerza de trabajo asignada actualmente a los programas representa el 67% del total, en comparación con el objetivo del 65%. Además, el tiempo necesario para tramitar las solicitudes de retiro de fondos disminuyó de los 35 días registrados en 2009 a 27,5 días en el primer semestre de 2011, lo que representa una mejora del 21,4%.

7. La dirección propone una serie de medidas para el período de la Novena Reposición con objeto de aumentar aún más la eficiencia del Fondo. La primera de ellas consiste en la consolidación del programa de cambio y reforma a fin de aportar un marco organizativo y normativo sólido que permita emprender otras medidas de eficiencia. La segunda es la adopción de nuevos instrumentos de gestión para contener los costos, y reducirlos cuando sea posible. Los instrumentos que se proponen para ello son un sistema de registro del tiempo de trabajo del personal, a fin de determinar los costos de personal para cada actividad operativa, y la elaboración de indicadores de eficiencia para todos los procesos operativos del Fondo. Se presentarán informes periódicos sobre estos indicadores al personal directivo superior en el ámbito de los informes trimestrales sobre el desempeño y a la Junta Ejecutiva mediante el Informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE). De esta manera, el Fondo tendrá la posibilidad de ejercer un atento seguimiento de los costos de los principales procesos operativos y adoptar las medidas de contención o reducción de costos que hagan falta. Está previsto que tales medidas contribuirán también a promover una cultura más arraigada de conciencia y eficiencia en materia de costos en toda la institución.
8. A fin de medir la eficiencia global del Fondo y adoptar las medidas complementarias necesarias, se proponen algunos indicadores nuevos. Asimismo, para cada uno de ellos se establecen objetivos, los cuales reflejan las mejoras de eficiencia previstas como consecuencia de las medidas que se pondrán en marcha en el marco de la Novena Reposición para mejorar la eficiencia del Fondo. Globalmente, estos indicadores brindarán un panorama más exhaustivo de los avances hechos por el FIDA hacia una mayor eficiencia institucional.

Acción solicitada:

La dirección del FIDA solicita a los miembros que participan en el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA que formulen sus observaciones acerca de las propuestas contenidas en este documento. Esos comentarios se incorporarán al Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA que se presentará al examen ulterior de la Consulta en su período de sesiones conclusivo en diciembre de 2011, y al Consejo de Gobernadores en febrero de 2012 para recibir la aprobación definitiva.

La gestión orientada a la eficiencia en el FIDA: avances logrados en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y propuestas para la Novena Reposición de los Recursos del FIDA

I. Introducción

1. En el primer período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA 9) los miembros pidieron a la dirección que preparara un documento sobre la gestión encaminada a la eficiencia organizativa y operativa, con particular atención a la gestión de los recursos humanos y presupuestarios. Aun reconociendo que el FIDA había fijado unos objetivos de eficiencia para el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA 8) en el marco de medición de los resultados (MMR), los miembros solicitaron que la dirección propusiera medidas adicionales con objeto de aumentar la eficiencia organizativa y operativa del Fondo.¹ La elaboración del presente documento obedece a dicha solicitud.
2. El aumento de eficiencia ha sido una prioridad fundamental y constante del Fondo desde la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA 7), con miras a incrementar los recursos que se invierten en los programas de desarrollo del Fondo y mejorar los servicios que el FIDA presta a los Estados Miembros prestatarios. En 2006, en el marco de la Séptima Reposición, se puso en marcha el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo.² En el marco de la Octava Reposición, la dirección está aplicando el programa de cambio y reforma lanzando en 2009 con el fin de convertir al Fondo en una institución más eficaz, eficiente y ágil.
3. El impacto del programa de cambio y reforma en la eficiencia del FIDA ya es considerable, como lo demuestran la mejora en el índice de eficiencia y el aumento de los recursos que se van destinando a las actividades de elaboración de programas. Se prevé mantener este impacto positivo en los meses que faltan para concluir el período de la Octava Reposición. La dirección es muy consciente de que se precisan medidas adicionales para mejorar aún más la eficiencia, y con este fin en el documento se exponen algunas propuestas para la Novena Reposición dirigidas a medir, demostrar y lograr una mayor eficiencia, las cuales se basarán en los cimientos establecidos por el programa de cambio y reforma.
4. Además, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) está en vías de efectuar una evaluación a nivel institucional de la eficiencia del Fondo, la cual debería concluir en 2012 y aportar una serie de recomendaciones para mejorar la eficiencia. Las propuestas que se exponen a continuación para el período de la

¹ Véase el resumen del Presidente de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (documento REPL.IX/1/INF.2).

² El programa recibió apoyo mediante una donación de Suecia por un monto de USD 15 millones.

Novena Reposición (secciones IV y V) deberán en consecuencia examinarse en 2012 a la luz de las constataciones y recomendaciones de la IOE. Pese a ser exhaustivas y representar un esfuerzo importante para aumentar la eficiencia en el marco de la Novena Reposición, las propuestas que figuran en este documento son de carácter transitorio, pues habrá que validarlas y complementarlas una vez que finalice la evaluación a cargo de la IOE. Las propuestas definitivas de gestión orientada a la eficiencia en el marco de la Novena Reposición se presentarán a la Junta Ejecutiva a más tardar en diciembre de 2012 para que las examine y apruebe.

5. El documento está estructurado del modo siguiente. En la sección II se analizan las medidas adoptadas por la dirección para mejorar la eficiencia organizativa y operativa del FIDA durante el período de la Octava Reposición en el contexto del programa de cambio y reforma; en la sección III se examinan las mejoras de eficiencia obtenidas hasta la fecha en el marco de dicho programa, y en la sección IV, las medidas que propone la dirección para acrecentar la eficiencia organizativa y operativa del Fondo durante el período de la Novena Reposición. En la sección V se proponen los indicadores de eficiencia que deberían ser objeto de seguimiento, medición e informes en el transcurso de dicha reposición y, por último, en la sección VI se facilita un resumen de las principales propuestas.

II. La gestión orientada a la eficiencia organizativa y operativa en el marco de la Octava Reposición: programa de cambio y reforma

A. El programa de cambio y reforma

6. El medio fundamental utilizado por la dirección en el marco de la Octava Reposición para mejorar la eficiencia organizativa y operativa del Fondo ha sido el programa de cambio y reforma, cuya meta es lograr una institución más eficiente, eficaz y ágil.³ Más concretamente, sus objetivos estratégicos son: i) asegurar el cumplimiento eficaz de la Octava Reposición mediante una mayor capacidad organizativa del Fondo; ii) reforzar al FIDA en calidad de institución de conocimientos; iii) mejorar la gestión financiera del Fondo, y iv) mejorar la eficiencia del Fondo.
7. En el ámbito del programa de cambio y reforma se aplicaron medidas específicas que han repercutido directamente en la mejora de la eficiencia, a saber: i) el fortalecimiento de la estructura orgánica del FIDA y la racionalización de los procesos de adopción de decisiones de la organización; ii) la alineación metódica de los recursos humanos y financieros del Fondo con los objetivos estratégicos de la institución, con miras a una mayor eficiencia de los servicios financieros; iii) la ejecución de reformas en la esfera de la gestión de los recursos humanos con la finalidad de mejorar el desempeño y la productividad del personal; iv) el refuerzo de la gestión financiera con miras a aumentar la eficiencia de sus servicios financieros, y v) el mejoramiento de los procesos operativos en toda la organización para conseguir aumentos de eficiencia. A continuación se pasan a analizar estas iniciativas en mayor detalle.

B. Fortalecimiento de la estructura orgánica del FIDA

8. A partir de 2009 el FIDA ha llevado a cabo varias reconfiguraciones de carácter organizativo que se han centrado principalmente en las funciones del personal directivo superior y las disposiciones de rendición de cuentas. El objetivo ha sido asegurar que el Fondo cuente con una excelente estructura y capacidad orgánica, las debidas disposiciones de rendición de cuentas, marcos de responsabilización

³ Dentro de la revisión a mitad de período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA presentada a la Consulta se ofreció información actualizada sobre el programa de cambio y reforma.

eficaces y procesos eficientes de adopción de decisiones, de manera que el FIDA pueda cumplir su mandato y garantizar un uso eficaz y eficiente de los recursos de que dispone. Tales medidas han afectado a todos los departamentos.

9. **Departamento de Administración de Programas.** El Fondo ha reforzado el Departamento de Administración de Programas (PMD) mediante la creación de la División de Medio Ambiente y Clima, por una parte, y el aumento de la capacidad de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas, por la otra, gracias a la incorporación de algunos elementos de la ex División de Políticas. Además, ha reforzado el marco administrativo y organizativo relativo al establecimiento de **oficinas del FIDA en los países**. El refuerzo y la expansión de las oficinas en los países —uno de los pilares más importantes del modelo operativo del Fondo— han contribuido considerablemente a lograr que las actividades de elaboración y ejecución de programas se lleven a cabo con más eficacia y eficiencia.⁴
10. **Departamento de Operaciones Financieras y Departamento de Servicios Institucionales.** A principios de 2011, el ex Departamento de Finanzas y Administración fue dividido en dos departamentos, a saber, el Departamento de Operaciones Financieras (FOD), encabezado por el Oficial Financiero Principal, y el Departamento de Servicios Institucionales (CSD), dirigido por un Jefe de Departamento. Estos cambios orgánicos han sido determinantes para: i) mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios financieros del FIDA, y ii) potenciar la gestión de los recursos humanos del FIDA y los procesos administrativos y operativos internos (que se examinan a fondo más adelante). A su vez, estas mejoras están arrojando, y seguirán haciéndolo, aumentos de eficiencia apreciables.
11. **Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM).** La meta fundamental de esta oficina, a cargo del Estratega Principal de Desarrollo del FIDA, consiste en fortalecer la capacidad del Fondo tanto analítica como de diálogo y promoción activa de políticas a nivel mundial a favor del desarrollo de la agricultura en pequeña escala. Además, se espera que la oficina contribuya de manera sustancial a la programación en los países mediante lo siguiente: i) la preparación de documentos de políticas y estrategias⁵ que se fundamentan en los conceptos más actuales, y ii) la elaboración de instrumentos más eficaces de gestión de los conocimientos, centrados en la generación y divulgación de conocimientos así como en el uso eficaz de fuentes del saber externas.
12. **Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones (RMP).** Esta oficina, que está dirigida por un Asesor Superior del Presidente, será determinante para reforzar la capacidad de movilización de recursos del Fondo, para lo cual sacará partido de fuentes tradicionales y no tradicionales. También desempeñará una función destacada en la consolidación de asociaciones estratégicas que ofrezcan al FIDA la posibilidad de alcanzar uno de los objetivos más importantes que se ha fijado para 2015, es decir, **ampliar la escala** de sus programas y proyectos y, en consecuencia, afianzar su impacto y eficiencia en materia de desarrollo.

C. Racionalización del proceso de adopción de decisiones

13. En conjunción con el fortalecimiento de la estructura orgánica, se han adoptado medidas para racionalizar el proceso de adopción de decisiones y hacerlo más participativo. En 2009 se estableció el Comité de Gestión Ejecutiva, presidido por el Presidente e integrado por todo el personal directivo superior, para encargarse de las decisiones relativas a cuestiones de políticas. Ese mismo año se instituyó el Comité de Gestión de Operaciones a fin de coordinar las cuestiones operacionales y tomar decisiones al respecto. Este último comité está presidido por el

⁴ Véase *IFAD's Business Model – New Directions for IFAD9* (El modelo operativo del FIDA: nuevas orientaciones en el período de la FIDA 9), presentado en el segundo período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA en junio de 2011.

⁵ El nuevo Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) fue elaborado por la SKM, y aprobado por la Junta Ejecutiva en mayo de 2011.

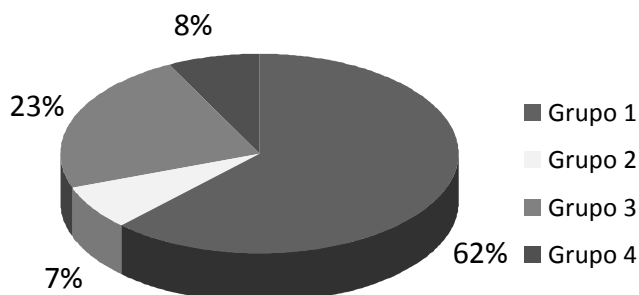
Vicepresidente y consta de todos los directores del FIDA. Gracias al consiguiente aumento de participación y transparencia en la adopción de decisiones ha mejorado la eficiencia del flujo del trabajo dentro del Fondo.

D. Alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos

14. En el marco del programa de cambio y reforma, el Fondo ha empezado a aplicar tres instrumentos importantes para alinear con mayor acierto sus recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos, conforme a lo establecido en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015). El primero de ellos es el **Plan a medio plazo (PMP)**, que expone detalladamente la relación entre la utilización de los recursos y los productos (insumos y productos) que se esperan de cada departamento y división en un período eslabonado de tres años. El segundo consiste en la adopción del **sistema de presupuestación basada en los resultados** dirigida a lograr la asignación óptima de los recursos del Fondo mediante su vinculación directa con los resultados y el impacto previstos en materia de desarrollo. El tercer instrumento es la **planificación estratégica de la fuerza de trabajo**, que va encaminada a una distribución de la fuerza de trabajo del FIDA consecuente con los objetivos estratégicos de la organización. Se ha comprobado que estos tres instrumentos son cruciales para garantizar la máxima eficiencia de los recursos humanos y financieros del FIDA en todo momento.
15. El **Plan a medio plazo**. El primer PMP del Fondo se preparó y presentó a la Junta Ejecutiva en 2010. El PMP incluye un marco lógico en el cual se detallan las asignaciones de recursos para cada dependencia de la organización, así como los productos previstos y las contribuciones hechas para conseguir los resultados y efectos directos esperados en términos de desarrollo en un período eslabonado de tres años. Además, el PMP proporciona un marco de responsabilización claro para la ejecución del programa de trabajo y la utilización de los recursos. En suma, mediante la introducción del PMP, el FIDA utiliza por primera vez un marco a medio plazo para planificar y asignar sus recursos y para presentar informes anuales con fines de comparación.
16. **Presupuestación basada en los resultados**. En 2010, el FIDA puso en marcha un sistema de presupuestación basada en los resultados con los siguientes objetivos: establecer un vínculo directo entre los gastos y los resultados; hacer converger las asignaciones presupuestarias con los resultados requeridos y crear un marco de responsabilización a fin de hacer un seguimiento de los gastos en relación con los resultados alcanzados. Con objeto de definir claramente las prioridades y facilitar el análisis, se ha procedido a dividir el presupuesto administrativo en los cuatro grupos siguientes: grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países; grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica; grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales, y grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros.
17. A nivel institucional, para lograr la eficiencia *ex ante* en las asignaciones presupuestarias se precisa una asignación óptima de los recursos a los grupos 1 y 2 a fin de conseguir los productos programáticos convenidos y los objetivos de eficacia y calidad fijados en el MMR,⁶ y la racionalización de la asignación de recursos a los grupos 3 y 4, a condición de que se presten los debidos servicios administrativos a los niveles requeridos. En el gráfico 1 a continuación se presenta la asignación de los recursos presupuestarios del Fondo por grupos en 2011. Para 2012 se propone un ulterior incremento de las asignaciones para el grupo 1 y una reducción de las relativas al grupo 3.

⁶ Al tiempo que se dará prioridad a los presupuestos destinados a los grupos 1 y 2, se prestará atención especial a la maximización de la rentabilidad de los gastos correspondientes a esos grupos.

Gráfico 1
Asignaciones presupuestarias por grupos en 2011



Nota: grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países; grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica; grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales, y grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros.

18. **Planificación estratégica de la fuerza de trabajo.** La fuerza de trabajo del Fondo —qua agrupa tanto al personal de plantilla como a los consultores— es el recurso clave para la consecución de los objetivos del FIDA. Los costos correspondientes representan casi dos terceras partes del presupuesto anual de la institución. Por tanto, la distribución óptima de la fuerza de trabajo (y la contención de los costos de personal) es decisiva para que el Fondo obre con eficacia y eficiencia. Este proceso se rige por el principio de asignar el mayor número posible de efectivos a los grupos 1 y 2 y el menor número posible a los grupos 3 y 4, asegurando de todos modos el nivel necesario de servicios administrativos y de apoyo.
19. A fin de alcanzar este objetivo, en 2009 el Fondo inició la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, para lo cual se ha elaborado un trazado de la distribución actual del personal de plantilla y los consultores en el FIDA. Además, en el PMP, las divisiones señalan el personal que necesitan para llevar a cabo los programas respectivos. Por otra parte, a consecuencia de un examen externo de los recursos humanos del Fondo —en el que se habían puesto de relieve algunas “anomalías” en cuanto a la composición y la distribución de los puestos— está en marcha una auditoría de las funciones para evaluar las funciones, los títulos y las competencias requeridas para cada puesto en relación con el programa de trabajo de cada división.⁷
20. Conforme a lo previsto en el MMR para el período de la FIDA 8, están bajo seguimiento tres indicadores de la eficacia y eficiencia de la fuerza de trabajo. Se trata de los siguientes: i) porcentaje de la fuerza de trabajo utilizada en los programas; ii) porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C, y iii) porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores. El primero de ellos —porcentaje de la fuerza de trabajo utilizada en los programas— es un indicador sustitutivo de la asignación eficiente de los recursos de la fuerza de trabajo, respecto de lo cual el Fondo ha hecho avances considerables. Este aspecto se examina en la sección siguiente.

⁷ En el examen externo se constató una relación de casi 1:1 entre el personal del cuadro orgánico y el del cuadro de servicios generales, así como un predominio de puestos efectivos en los grados superiores de ambas categorías de personal.

E. Reformas en la gestión de los recursos humanos

21. Las necesidades en materia de eficiencia imponen no solo una distribución óptima del personal, sino también la creación de un entorno de trabajo que permita al personal conseguir los productos planificados y al mismo tiempo potenciar su productividad.⁸ Para el sistema es particularmente importante que “los incentivos sean acordes con los resultados y se recompense el buen desempeño y se cuestione el desempeño deficiente”.⁹ Además, en vista de que el sistema de remuneración y beneficios es uno de los factores determinantes de la estructura de costos y la eficiencia del Fondo, es preciso examinarlo con regularidad para velar por que coincida con las entidades comparables del mercado laboral.¹⁰ Mediante la introducción del programa de cambio y reforma, la dirección ha adoptado varias medidas para mejorar el entorno de trabajo del FIDA.
22. **Mejorar el ambiente de trabajo del FIDA.** El reglamento y los procedimientos relativos al personal rigen las condiciones de trabajo y servicio en el FIDA. Esos documentos están en fase de revisión, que se prevé ultimar en 2011. Los nuevos procedimientos y reglamento recogerán las prácticas modernas vigentes en la esfera de los recursos humanos y se espera que contribuyan a mejorar no solo el entorno de trabajo del Fondo sino también la gestión del desempeño del personal.
23. En el ámbito de los compromisos asumidos para el período de la Octava Reposición, se emprendió un examen externo del sistema de gestión de los recursos humanos del FIDA, cuyos resultados se presentaron a la Junta Ejecutiva. El examen puso de manifiesto varias constataciones importantes, a saber: i) la remuneración del personal del cuadro de servicios generales resulta costosa y no está alineada con las condiciones de mercado de Roma; ii) el sistema vigente de gestión del desempeño, en particular en lo que concierne a la remuneración en función del desempeño, es excesivamente rígido, y iii) la proporción de personal de servicios generales respecto a la del cuadro orgánico es elevada.
24. El Fondo está tratando las dos primeras cuestiones con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) con miras a posibilitar la introducción de cambios que afectarán no solo al sistema de remuneración y gestión del desempeño del FIDA, sino también al de las restantes organizaciones con sede en Roma y del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. La tercera cuestión —proporción de personal del cuadro de servicios generales respecto a la del cuadro orgánico— se examina en el ámbito de la auditoría de las funciones en marcha.
25. En espera de los resultados de estos debates y de la auditoría de las funciones, la dirección ha adoptado las medidas siguientes: congelación de la contratación de nuevos funcionarios del cuadro de servicios generales y congelación de los sueldos de esta categoría para 2010 y 2011. Además, con miras a controlar los costos de personal, se han puesto en práctica varias medidas de ahorro, como son la racionalización de los derechos de viaje y la eliminación de los componentes del seguro de accidentes y enfermedades no imputables al servicio. Todo ello se ha traducido en ahorros considerables.
26. **Potenciar el desempeño y la productividad del personal.** El sistema de mejora del desempeño (PES) se ha revisado y mejorado, lo que ha supuesto en 2011 en una mayor atención específica a la gestión del desempeño deficiente. Se ha adoptado un sistema electrónico, junto con un sistema mejorado de evaluación de 360 grados, y se ha hecho más hincapié en el mejoramiento de las competencias. A pesar de estos avances, hace falta trabajar aún más para que el PES sea un

⁸ El MMR comprende un índice compuesto —es decir, el índice de compromiso del personal— que mide y mantiene bajo seguimiento la imagen que el personal tiene del ambiente de trabajo global del FIDA.

⁹ Este punto se pone de relieve en el Informe sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA presentado al Consejo de Gobernadores en febrero de 2009.

¹⁰ Es de observar que la remuneración del personal del FIDA (en calidad de organismo especializado de las Naciones Unidas) está fijada por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).

instrumento eficaz de gestión y mejora del desempeño. Lo observado hasta la fecha revela la necesidad de perfeccionar el diseño del PES, además de impartir capacitación continua a los gerentes sobre cómo utilizarlo eficazmente.

27. **Rotación y capacitación del personal.** El Fondo promueve una mayor rotación del personal como medio de mejora del desempeño. El año pasado, rotaron unos 45 miembros del personal, incluidos algunos directores. Asimismo, se ha destinado un volumen considerable de recursos a la capacitación a fin de dotar al personal de las competencias y los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones. Las actividades de capacitación se han referido sobre todo a la gestión de proyectos y programas, con repercusiones importantes para la eficiencia y la eficacia de la organización en términos de desarrollo.
28. **Programa para la separación voluntaria del servicio.** La primera fase del programa para la separación voluntaria del servicio (2009) se ha ejecutado y la segunda está en marcha. Está previsto que alrededor de 25 miembros del personal aprovecharán el programa, el cual contribuirá a reducir los costos y generará nuevas oportunidades para adquirir las nuevas competencias y conocimientos que el Fondo necesita. Una vez que finalicen los planes de reforma de los recursos humanos actualmente en curso, se examinarán otras iniciativas para seguir renovando la fuerza de trabajo.

F. Fortalecimiento de los servicios financieros

29. Como se indica en los párrafos anteriores, en el marco del programa de cambio y reforma se han adoptado medidas de peso dirigidas a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios financieros del FIDA. Entre ellas figuran el establecimiento del FOD, a cargo del Oficial Financiero Principal, la reorganización de la División de Servicios Financieros y del Contralor, con miras a atender más eficazmente a las necesidades cambiantes del Fondo, una cuantiosa inversión en tecnología de la información (TI) por un monto de USD 15 millones a fin de sustituir el Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD), y la transferencia de la preparación y supervisión del presupuesto al FOD, mediante la creación de la Dependencia de Planificación Financiera y Análisis de Riesgos, con objeto de mejorar la planificación financiera y ejecución presupuestaria.
30. Se calcula que estos cambios generarán mejoras de eficiencia, concretamente: la reducción del tiempo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos (desembolsos) (el MMR mide "el plazo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos"), rendimientos máximos de las inversiones sujetas a las condiciones establecidas en la política de inversiones del Fondo, y un seguimiento más asiduo del empleo de los recursos presupuestarios a fin de promover un uso más eficiente.

G. Mejoramiento de los procesos administrativos y operativos

31. El Fondo no ha cesado de revisar sus procesos administrativos y operativos a fin de reducir los costos y acortar el tiempo de respuesta mediante la racionalización de los procedimientos administrativos y la adopción de tecnologías modernas. Los exámenes en cuestión han abarcado la Oficina del Presidente y del Vicepresidente, en lo concerniente a los procesos de diligencia debida y adopción de decisiones; la Oficina del Secretario, en lo referente a la comunicación con la Junta Ejecutiva a través de la web, y la División de Servicios Financieros y del Contralor.
32. Además, en la División de Recursos Humanos se ha implantado un sistema electrónico de contratación por web y está en marcha un examen de los procesos y la organización del trabajo y de la dotación de personal conexas. Por lo que respecta a la División de Servicios Administrativos, se ha puesto en marcha un sistema de adquisición y contratación conjuntas con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y se estudian otras posibilidades de servicios conjuntos que permitan reducir los costos de las tres organizaciones en materia de contratación y adquisición.

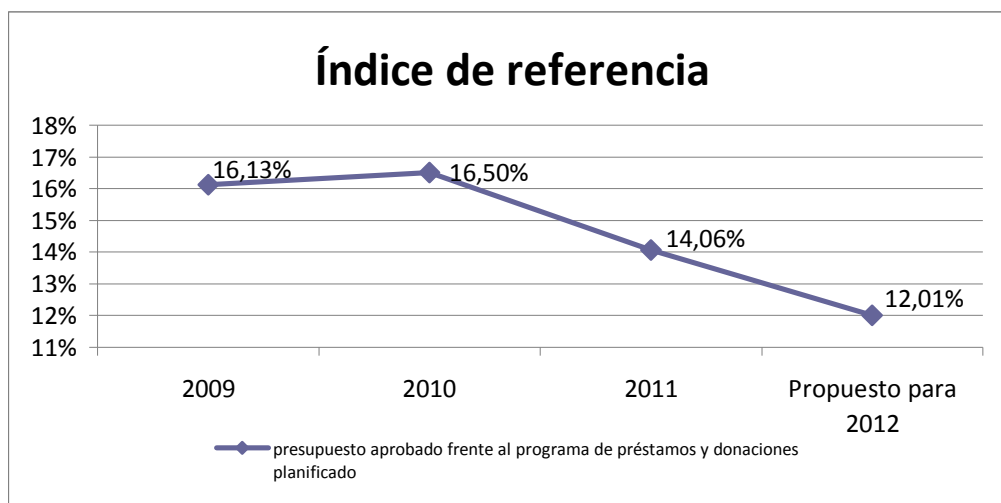
Además, está en vías de realización un examen externo de los procesos y procedimientos de esa división. En la División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se ha llevado a cabo un examen del sistema de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) del Fondo y se han elaborado planes para asegurar que el FIDA aprovecha al máximo las últimas novedades en la esfera de la TI con objeto de aumentar la eficiencia de los procesos operativos internos.

III. Mejoras de eficiencia en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

33. Como se señala en los párrafos que anteceden, en el MMR relativo a la FIDA 8 se establecen indicadores para medir la eficiencia del Fondo en el nivel 5 (gestión y eficiencia institucionales). El objetivo de esos indicadores es detectar el progreso de las reformas internas, especialmente en lo que respecta a la mejora de la eficiencia institucional. Más concretamente, los indicadores miden los avances hechos en cuatro conjuntos de actividades, a saber: i) movilización y gestión de los recursos; ii) gestión de los recursos humanos; iii) gestión del riesgo, y iv) eficiencia administrativa.
34. Mientras que la mayoría de los indicadores se centran en la eficacia, el indicador específicamente relacionado con la **mejora de la eficiencia administrativa** mide la proporción de costos administrativos anuales respecto del programa anual de préstamos y donaciones que el Fondo financia con cargo a sus propios recursos.¹¹ El MMR contiene otros indicadores para medir la eficiencia de los procesos operativos: por ejemplo, el porcentaje de la fuerza de trabajo asignada a los programas brinda la medida de la eficiencia *ex ante* en las asignaciones de recursos; el lapso que transcurre entre la aprobación y el primer desembolso, y el tiempo necesario para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (previstos en el nivel 4 del MMR) puede considerarse tanto un indicador sustitutivo de la eficiencia de los procesos administrativos internos como una medida de la capacidad de respuesta del FIDA. Los progresos en estas tres medidas de eficiencia han sido apreciables, como se explica a continuación.
35. **Eficiencia institucional.** Por lo que se refiere a la proporción entre los costos administrativos y el programa de préstamos y donaciones, el FIDA ha avanzado mucho en los tres años transcurridos desde la puesta en marcha del programa de cambio y reforma. Este hecho se recoge en el gráfico 2, donde se observa que esa proporción ha disminuido de algo más del 16% en 2009 al 14% en 2011, y se prevé que disminuya al 12,1% en 2012, frente al objetivo del 13,5% fijado para la FIDA 8.

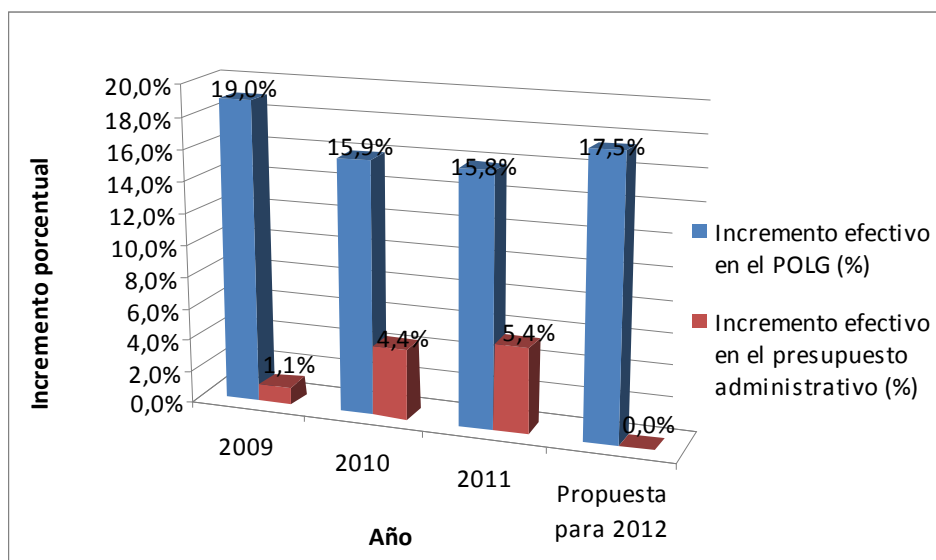
¹¹ No están incluidos los programas y proyectos financiados por otras entidades como la Unión Europea, el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP) y administrados por el FIDA, ni tampoco los honorarios de gestión y los fondos suplementarios recibidos por el FIDA.

Gráfico 2
Evolución del índice de eficiencia del FIDA



36. Los aumentos de eficiencia registrados en el marco de la Octava Reposición se deben en gran medida a las medidas emprendidas en el ámbito del programa de cambio y reforma. Dos de ellas en particular han tenido un impacto directo.
37. La primera de ellas se refiere a la decisión de limitar el crecimiento anual del presupuesto destinado a la elaboración y ejecución de programas (grupo 1) a una tasa considerablemente inferior a la de crecimiento anual del programa de préstamos y donaciones, sin por ello mermar la eficacia o la calidad previstas. Entre 2009 y 2011, por ejemplo, a pesar de que el programa de préstamos y donaciones creció un 39,5%, el presupuesto para el grupo 1 creció solo un 9,8%.
38. La segunda medida ha supuesto la reducción de los presupuestos de gestión y administración (grupo 3) y del apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros (grupo 4). Ello ha sido posible gracias a los aumentos de eficiencia originados por los diferentes cambios y reformas de los procesos administrativos y operativos. La suma de estas medidas ha arrojado resultados positivos. En el gráfico 3 se observa que a pesar del crecimiento apreciable del programa de préstamos y donaciones —y la mejora de los resultados de los programas apoyados por el Fondo— el crecimiento anual del presupuesto administrativo global fue moderado entre 2009 y 2011, y se prevé que será nulo en 2012.

Gráfico 3

Evolución del programa de préstamos y donaciones respecto del presupuesto administrativo

POLG: programa de préstamos y donaciones

39. Además, el índice de eficiencia ha mejorado no obstante la expansión considerable de las actividades no crediticias del Fondo, como son la contribución en materia de políticas a nivel nacional, una participación más intensiva en los foros de políticas internacionales y las aportaciones a la base de conocimientos sobre pobreza rural. Además, el FIDA presta servicios a los Estados Miembros en las esferas de elaboración de proyectos y de administración de préstamos y donaciones, para los que percibe solo una compensación parcial, lo que hace subir los costos financieros.
40. **Eficiencia en la asignación de los recursos.** En el marco de la Octava Reposición se fijó en el 65% el porcentaje de fuerza de trabajo asignada a los programas (operaciones) que debía conseguirse en 2012. Este nivel ya se alcanzó en 2011, pues el porcentaje de efectivos dedicados a las operaciones se sitúa en el 67% (segundo trimestre de 2011).
41. **Eficiencia de los procesos operativos.** En el marco de la Octava Reposición, el tiempo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos descendió, pasando de 35 días en 2009 a 27,5 días en 2011 (media de los dos primeros trimestres del año), lo que representa una mejora del 21,4%. Se prevé lograr ulteriores e importantes mejoras una vez que empiece a funcionar el nuevo SPD en 2012, el cual permitirá tramitar electrónicamente las solicitudes.

IV. La gestión orientada a la eficiencia organizativa y operativa en el marco de la Novena Reposición

42. En el período de la Novena Reposición la dirección está firmemente decidida a aumentar ulteriormente la eficiencia organizativa y operativa del Fondo. Las medidas complementarias contempladas para este fin son:
- **Consolidación del programa de cambio y reforma.** La dirección se propone consolidar las iniciativas de eficiencia emprendidas en el marco del programa de cambio y reforma con objeto de asegurar que estén implantados los marcos institucional y normativo necesarios para conseguir una organización eficiente.
 - **Introducción de nuevos instrumentos de gestión para contener y reducir los costos.** La dirección planea adoptar nuevos instrumentos de gestión que faciliten al Fondo un seguimiento más estrecho de los costos de todos los procesos operativos y ayuden a las dependencias orgánicas a contener o reducir dichos costos, cuando sea posible. De aquí a 2015, el FIDA dispondrá

de un **sistema de contabilidad y registro** del tiempo utilizado por el personal en cada actividad operativa, que se adoptará para medir con exactitud los costos de personal relativos a cada proceso y actividad. Además, se pedirá a cada dependencia orgánica que elabore **indicadores clave de la eficiencia operativa** respecto de los cuales se hará un seguimiento y se presentarán informes trimestrales. De este modo, el Fondo se propone no solo instilar una cultura de conciencia y eficiencia en materia de costos en toda la organización, sino aportar instrumentos eficaces para contener o reducir los costos y aumentar la eficiencia.

A. Consolidación del programa de cambio y reforma

43. Para el período de la Novena Reposición, la dirección se ha trazado el objetivo de consolidar plenamente el programa de cambio y reforma, para lo cual se asegurará de que se hayan establecido todos los elementos organizativos y normativos de dicho programa que contribuyen a mejorar la eficiencia. Las principales medidas previstas se refieren a lo siguiente:

- i) **Estructura orgánica y adopción de decisiones.** La dirección considera que la reconfiguración del Fondo —en marcha desde 2009— ha brindado el marco organizativo requerido para cumplir el mandato del FIDA con eficacia y eficiencia. En las esferas de programas, conocimientos, finanzas, administración y movilización de recursos y asociaciones, los **pilares orgánicos** han quedado firmemente establecidos. Aún así, seguirá revisándose constantemente la eficacia de las nuevas disposiciones en materia de organización, rendición de cuentas y adopción de decisiones, y cuando sea preciso se adoptarán medidas correctivas de inmediato.

El cambio organizativo de mayor relevancia que la dirección planea para el período de la Novena Reposición consiste en el **incremento y fortalecimiento de las oficinas del FIDA en los países**. Se trata, como señalado anteriormente en este documento, de un baluarte del modelo operativo del Fondo. Los planes previstos de aquí a 2013 —y ya aprobados por la Junta Ejecutiva— consisten en aumentar a 40 el número de las oficinas en los países (30 en 2010).

Gracias a las oficinas en los países, el Fondo está logrando reducir considerablemente los costos de la elaboración y apoyo a la ejecución de programas, ya que buena parte de esta labor corre por cuenta del personal de contratación local. Por tanto, cabe esperar que la expansión y el refuerzo de las oficinas generen mejoras de eficiencia adicionales al tiempo que se asegura el cumplimiento de los objetivos de calidad y eficacia fijados. En consecuencia, la dirección seguirá ocupándose en particular de garantizar el debido apoyo administrativo y organizativo a las oficinas en los países.¹²

- ii) **Concordancia de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos.** El Fondo seguirá desarrollando el PMP a fin de que sea un instrumento eficaz de programación del trabajo y el presupuesto del FIDA. Además, perfeccionará el enfoque de presupuestación basada en los resultados en relación con la asignación de los recursos humanos y financieros y, a raíz de la auditoría de las funciones, concluirá la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

¹² Véase el documento titulado Actualización acerca de la Política del FIDA de presencia en los países (EB 2011/103/R.8), presentado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2011. Las oficinas del FIDA en los países son pequeñas (constan de dos o tres efectivos) y resultan rentables ya que están albergadas por otras organizaciones de las Naciones Unidas o instituciones de desarrollo internacionales.

Con respecto a la **presupuestación basada en los resultados** se pondrá a punto la agregación del presupuesto en los cuatro grupos. A medida que avance el sistema de contabilidad de los costos del Fondo, especialmente por lo que se refiere al seguimiento del tiempo del personal, se prevé que las asignaciones presupuestarias serán cada vez más precisas, lo cual permitirá destinar recursos a los cuatro grupos con mayor selectividad. Se hará un seguimiento constante de la eficiencia en las asignaciones del Fondo, para lo cual se calculará el porcentaje del presupuesto total destinado a cada grupo.

Con objeto de maximizar el uso eficiente de los recursos del FIDA es preciso finalizar y poner en práctica la **planificación estratégica de la fuerza de trabajo**, lo que podrá suceder una vez que concluya la auditoría de las funciones. Es importante observar que debido a que la planificación estratégica de la fuerza de trabajo podría comportar la realineación y redistribución de una parte considerable del personal del Fondo, ese proceso deberá planificarse con cuidado y llevarse a cabo de manera gradual.

- iii) Reforma de la gestión de los recursos humanos.** No cabe duda de que la reforma de los recursos humanos seguirá siendo uno de los retos más importantes del FIDA en su intento por mejorar el ambiente de trabajo, potenciar la gestión del desempeño y la productividad del personal, racionalizar los sistemas y procedimientos y alinear la remuneración del personal del cuadro de servicios generales a las condiciones de mercado.

El nuevo reglamento del personal y los procedimientos de la política de recursos humanos entrarán en vigor en 2012. Ese mismo año se revisará nuevamente el sistema de mejora del desempeño y se impartirá capacitación al personal directivo para que pueda gestionar mejor el desempeño del personal. Además, la dirección seguirá dando prioridad a la capacitación que necesite el personal para acrecentar la productividad.

Igualmente importante serán las consultas que se seguirán celebrando con la CAPI acerca de la selección de las entidades con las que puede establecerse una comparación para determinar el nivel de remuneración del cuadro de servicios generales en el Fondo. Esto es decisivo para contener los aumentos de los costos de personal y alinear estos últimos con otras entidades del mercado con las que es posible establecer una comparación razonable. En consecuencia, un indicador significativo de los progresos en este sentido será la reducción del costo del personal de servicios generales como porcentaje de los costos de personal globales. Este indicador será objeto de seguimiento en el marco de la Novena Reposición (véase a continuación). Las consultas con la CAPI tendrán por mira también posibilitar una mayor flexibilidad en el ámbito del sistema vigente de remuneración de las Naciones Unidas a fin de poder adoptar el método de remuneración en función del desempeño.

- iv) Fortalecimientos de los servicios financieros.** Proseguirán los esfuerzos de la dirección para fortalecer los servicios de gestión financiera. Además de afianzar los cambios orgánicos ya introducidos, que según las previsiones deberían arrojar aumentos de eficiencia apreciables, se planea poner en marcha el nuevo SPD por el momento en 2012. Se espera que con el tiempo este nuevo sistema permita aumentar ulteriormente la eficiencia.

- v) **Mejora de los procesos administrativos y operativos.** El Fondo examinará continuamente sus procesos operativos y administrativos con miras a ulteriores mejoras. Una iniciativa de relieve en este sentido es la nueva matriz de delegación de facultades, en fase de preparación, que entrará en funcionamiento en 2012. Además, en consonancia con las recomendaciones derivadas del examen externo del sistema de TIC del FIDA, está en aplicación un plan para modernizar la plataforma de TI de la institución y asegurar una dotación adecuada de personal para la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, cuyo objetivo es reducir el riesgo de sistemas obsoletos y allanar el camino para nuevas mejoras de eficiencia. Se calcula que estas iniciativas traerán como resultado la contención o reducción de los costos unitarios del trabajo, los bienes y los servicios.

B. Nuevos instrumentos de gestión para contener y reducir los costos

44. **Información sobre el tiempo de trabajo utilizado.** Habida cuenta de que los costos de personal representan casi dos terceras partes del presupuesto anual total del FIDA (este porcentaje asciende al 80% si se incluyen los costos de los consultores), es imprescindible que el Fondo establezca unos sistemas eficaces de gestión y seguimiento del tiempo del personal. Con esta medida, el Fondo y las dependencias orgánicas podrían no solo saber con mayor exactitud a cuánto ascienden los costos efectivos de las actividades operativas sino, además, detectar las esferas que necesitan intervenciones urgentes. Con este fin, la dirección se propone introducir en 2013 un sistema de registro del tiempo de trabajo del personal, que quedará implantado del todo a finales de 2015.
45. Al adoptar un sistema de ese tipo la dirección examinará meticulosamente la experiencia de otras instituciones financieras internacionales (IFI) y las mejores prácticas aplicadas en el sector privado. Algunas IFI, como el Banco Mundial, han instituido sistemas de registro del tiempo de trabajo muy complejos, y otras, como el Banco Asiático de Desarrollo, utilizan sistemas sencillos centrados en los procesos operativos fundamentales. El mercado ofrece toda una variedad de paquetes informáticos que podrían mejorar la precisión de los sistemas de autoregistro. Estas opciones se tendrán en cuenta a la hora de diseñar y aplicar un registro del tiempo de trabajo en el FIDA.
46. **Indicadores de eficiencia para los procesos operativos de la organización.** Además de aplicar el sistema de registro del tiempo de trabajo, todas las dependencias orgánicas deberán encargarse de la elaboración y el seguimiento de indicadores de eficiencia de los procesos operativos convenidos, por departamentos y divisiones, y de la presentación de informes periódicos a ese respecto.
47. En este contexto, se prevé que el Departamento de Administración de Programas se ocupará del seguimiento y la preparación de informes relativos a los costos de los componentes clave del ciclo de elaboración y ejecución de programas, como son el diseño de proyectos y programas, la garantía de la calidad y la mejora de la calidad, el apoyo a la ejecución, la supervisión y el tamaño de los programas y proyectos (es decir, los costos principales de las actividades consignadas en el grupo 1). No será fácil fijar objetivos *ex ante* para todos estos indicadores, ya que estos tienen que cumplir metas de calidad y eficacia, y si se redujera el valor de un indicador (por ejemplo, los costos de supervisión) no se produciría necesariamente un mejoramiento. Pese a todo, mediante su seguimiento atento, la dirección podrá cerciorarse de que se trabaja constantemente por racionalizar los costos de las actividades operativas al tiempo que se cumplen los objetivos de eficacia acordados. Estos indicadores se sumarán a los enumerados para el nivel 4 (eficacia operativa de los programas en los países y los proyectos) del MMR (véase el documento REPL.IX/3/R.4).

48. Del mismo modo, se pedirá a la Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos y a divisiones como la encargada de las comunicaciones y las oficinas de enlace regionales que sigan de cerca los costos originados por la elaboración de productos de conocimientos, la promoción del diálogo sobre políticas a nivel mundial y la realización de actividades de gestión, divulgación y promoción activa de los conocimientos, con objeto de velar por la utilización óptima de los recursos (grupo 2).
49. Se pedirá a los departamentos del FIDA que se encargan de los servicios —el Departamento de Operaciones Financieras y el Departamento de Servicios Institucionales— que mantengan bajo seguimiento los costos de la prestación de servicios financieros y administrativos fundamentales (grupo 3), y se esperará de ellos que sigan obrando con eficacia creciente recortando costos y reduciendo lo más posible el porcentaje del presupuesto administrativo total que les corresponde.
50. Análogamente, se solicitará a la Oficina del Secretario que, en consulta con la Junta Ejecutiva, siga de cerca los indicadores clave y presente informes sobre ellos, y que muestre mejoras de eficiencia continuas en lo que concierne al grupo 4.¹³
51. En el anexo I figura una lista provisional de los indicadores de eficiencia por departamento y división. Como se señala *supra*, estos se han concebido como instrumentos de gestión interna acerca de los cuales se rendirá cuenta en los informes de desempeño trimestrales preparados por el personal directivo superior, a fin de permitir la adopción de las medidas necesarias. No obstante, la dirección vigilará los avances en las principales medidas de eficiencia institucional (que se proponen a continuación) e informará de ello a la Junta Ejecutiva —en el ámbito del Informe anual sobre los resultados del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)—, y hará lo mismo con respecto a los progresos en el aumento de eficiencia de los procesos operativos básicos.

V. Medición de la eficiencia institucional en el marco de la Novena Reposición

A. Medición de la eficiencia institucional en las instituciones financieras internacionales¹⁴

52. Las IFI, en calidad de instituciones internacionales públicas de desarrollo, afrontan desafíos únicos para, en primer lugar, elaborar medidas de eficiencia sólidas y, en segundo lugar, definir bases de referencia útiles para fines de comparación. Esto se explica en parte por el hecho de que el objetivo de las IFI no es la maximización de las ganancias *per se*, sino la consecución de efectos directos específicos en

¹³ El costo directo del apoyo del FIDA a las actividades de gobernanza de los miembros representa el 8% del presupuesto administrativo en 2011 e incluye los costos de celebración de las reuniones de los órganos rectores (Junta Ejecutiva, Consejo de Gobernadores y comités subsidiarios, entre otras), además de los servicios de documentación, traducción e interpretación correspondientes. La Junta Ejecutiva ha expresado su interés en reducir estos costos a fin de que los recursos del FIDA se destinen en mayor medida a las operaciones de desarrollo.

Los resultados que se pretende conseguir en materia de eficiencia consisten en una reducción adicional sustancial del costo real del apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros. Esta es una esfera en la que la capacidad de la dirección de definir tanto las aportaciones como los productos se ve muy limitada y en la que la participación directa de los miembros, a quienes van dirigidos los servicios, es elevada.

Teniendo en cuenta las prácticas de otras IFI y en consulta con la Junta Ejecutiva (atendida con arreglo a este grupo de actividades), el FIDA procurará reducir el nivel real de los costos mediante las siguientes medidas, entre otras:

a) reducción del volumen global de los informes relacionados con los órganos rectores;
 b) reducción de la traducción de documentos mediante el incremento de documentos en uno de los idiomas de trabajo del FIDA que se presentan a la Junta Ejecutiva, y
 c) reducción de la variedad de reuniones de los órganos rectores y sus comités para los cuales se proporcionan servicios de interpretación.

¹⁴ Es importante distinguir desde un principio dos conjuntos de indicadores de eficiencia aplicables a las IFI. El primero de ellos se refiere a la **eficiencia de los programas y proyectos que las IFI financian**, que se juzga con arreglo a indicadores como la tasa de rendimiento económico del capital que se invierte, por medio de análisis estándares de los costos y beneficios. El segundo grupo de indicadores tiene que ver con la **eficiencia institucional** y compara los productos obtenidos por la institución (para lo cual el programa de préstamos y donaciones sirve de indicador sustitutivo) en relación con el costo en que se incurre para producirlos. El presente documento se refiere a este segundo grupo de indicadores.

términos de desarrollo. Además, los parámetros clave utilizados en las medidas de eficiencia —como los costos de funcionamiento de las IFI— no están determinados del todo por el mercado sino a menudo por políticas públicas. En consecuencia, es difícil aplicar directamente algunos de los indicadores de eficiencia más comunes en el sector privado.¹⁵

53. Ahora bien, las IFI, por ser custodios de fondos de desarrollo públicos, tienen la obligación de obrar con la máxima eficiencia asegurando que, dentro de los límites fijados por las políticas públicas, hacen lo posible por maximizar los bienes que producen o, si no, minimizar los costos de producción de esos bienes. A la luz de los desafíos singulares que afrontan, las IFI han tenido dificultades para encontrar una única medida de eficiencia. En su lugar, utilizan un cierto número de indicadores —en su mayoría sustitutivos— para los procesos tanto institucionales como operativos a fin de obtener un panorama más completo de la eficiencia institucional y del costo de las actividades. Este es el enfoque propuesto por el FIDA a continuación.
54. Los indicadores de eficiencia utilizados por las IFI pueden agruparse en: i) indicadores de la eficiencia institucional e ii) indicadores de los procesos operativos. Estos indicadores pueden asimismo ser de carácter *ex ante* o *ex post*. Los indicadores de la eficiencia institucional aportan medidas de macronivel, mientras que los de los procesos operativos se centran en los procesos clave que repercuten directamente en la eficiencia global de la institución. La finalidad de los indicadores *ex ante* es asegurar la eficiencia mediante la fijación de objetivos para las asignaciones en el marco del proceso presupuestario y la planificación del programa de trabajo; por su parte, los indicadores *ex post* miden la eficiencia efectivamente conseguida. En el anexo II se enumeran algunos de los indicadores más frecuentes en otras IFI, para fines de comparación.

B. Indicadores de la eficiencia institucional en el marco de la Novena Reposición

55. Se propone utilizar dos tipos de indicadores durante la Novena Reposición, a saber, los de la eficiencia institucional y los de los procesos operativos, y se proponen además indicadores *ex ante* y *ex post*. Los indicadores de la eficiencia institucional (IEI) en cuestión se incorporarán dentro del nivel 5 del MMR. Los indicadores de los procesos operativos se consideran fundamentalmente instrumentos de gestión interna para los departamentos y divisiones; por tanto, su elaboración y la presentación de informes conexa tendrán lugar solo en el ámbito de los informes trimestrales sobre desempeño preparados para el personal directivo superior. Sin embargo, los avances que se hagan respecto de esos indicadores se expondrán en el RIDE. En conjunto, esos indicadores proporcionarán un panorama exhaustivo de cómo va avanzando el Fondo hacia sus objetivos de eficiencia.
56. Tradicionalmente, los indicadores *ex ante* se han utilizado en el FIDA para medir la eficiencia en la asignación de los recursos (por ejemplo, el índice de eficiencia que se obtiene comparando el presupuesto administrativo anual del FIDA con los compromisos planificados en el programa de préstamos y donaciones). Si bien resultan útiles para la fijación de objetivos, también es importante tener una idea de los progresos midiendo los resultados reales (es decir, el gasto efectivamente sostenido y el monto efectivo de préstamos y donaciones aprobados).

¹⁵ Uno de los índices de eficiencia más corrientes en el sector privado es la proporción entre costos de funcionamiento e ingresos.

C. Indicadores de la eficiencia institucional

Indicadores *ex ante*

57. **IEI.1.** En el caso de los indicadores *ex ante* se propone utilizar el siguiente grupo de indicadores de la eficiencia en la asignación de los recursos, partiendo de 2011. Se trata de los siguientes: **porcentaje de asignaciones presupuestarias a los grupos 1, 2, 3 y 4; proporción entre los puestos de plantilla incluidos en el presupuesto en los cuatro grupos y el total de puestos incluidos en el presupuesto, y proporción entre los puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto y el personal de las divisiones regionales incluido en el presupuesto.**¹⁶

Indicadores *ex post*

58. **IEI.2.** Se propone la introducción de un indicador de eficiencia que mida la proporción de **gastos efectivos consignados en el presupuesto administrativo más los honorarios de gestión recibidos, con respecto al programa de préstamos y donaciones anual financiado por el FIDA más el valor de los programas y proyectos administrados por el FIDA, pero financiados por otros organismos.** Este índice, que sustituirá la proporción entre el presupuesto administrativo del FIDA y el programa de préstamos y donaciones financiado por el FIDA, tiene la ventaja de ser de mayor amplitud, pues incluye el programa de trabajo total en el que toma parte el personal del FIDA así como los honorarios de gestión que el Fondo recibe por esta actividad.
59. En consecuencia, este indicador constituye una medida de la eficiencia del programa de trabajo **total** (expresado en préstamos y donaciones) en relación con el gasto **total** del Fondo, independientemente de la fuente de financiación. A medida de que el FIDA vaya prestando más atención a la ampliación de escala de su programa de trabajo y el impacto generado en términos de desarrollo, y de que el porcentaje de fuentes externas de financiación vaya aumentando, este indicador constituirá una medida de la eficiencia institucional más precisa que la que se suele utilizar. Se propone igualmente que este sea un indicador *ex post* y que se proceda a su medición por períodos eslabonados de tres años.
60. **IEI.3.** Buena parte del presupuesto administrativo del Fondo va destinado a sufragar costos de elaboración y ejecución de programas que es posible considerar apoyo técnico a los Estados Miembros en desarrollo. Por ello, se propone adoptar un indicador que mida **la proporción de costos administrativos anuales menos los costos de apoyo técnico, con respecto al programa integrado de préstamos y donaciones** (es decir, más el valor de los programas y proyectos administrados por el FIDA pero financiados por otros organismos). En vista de que otras IFI recurren a fondos fiduciarios para financiar una porción considerable de este tipo de apoyo técnico o para compartir los costos administrativos en el caso de la modalidad de financiación en condiciones gravosas, podría ser de interés comparar esta proporción con los datos de las demás IFI.
61. **IEI.4.** El cuarto indicador de eficiencia que se propone tiene en cuenta el hecho de que el presupuesto anual del Fondo se utiliza no solo para preparar nuevos programas y proyectos sino también para gestionar una cartera de gran cuantía y cada vez mayor. Dicho indicador permitiría medir la proporción de **gastos efectivos con cargo al presupuesto administrativo sumados a los honorarios de gestión, con respecto a la cartera en curso global.**

¹⁶ Se propone abandonar el indicador de eficiencia institucional *ex ante* en vigor, "proporción entre el presupuesto administrativo y el programa de préstamos y donaciones planificado", por las razones siguientes. En primer lugar, este indicador no incluye el número considerablemente alto de proyectos que el Fondo elabora y administra en nombre de otras instituciones (como la Unión Europea y el Programa Mundial de Seguridad Alimentaria y Agricultura). Segundo, la proporción no incluye los honorarios de gestión ni los fondos suplementarios en el presupuesto administrativo. Y tercero, se trata de un indicador *ex ante*, no *ex post*. En su lugar se propone un indicador de mayor amplitud (IEI.2), que recoge el programa de trabajo global del Fondo además del presupuesto administrativo.

62. **IEI.5.** Se propone como quinto indicador la **proporción entre los costos administrativos y los desembolsos**. Este tipo de índice se utiliza cada día más en otras IFI y puede considerarse un indicador sustitutivo del costo de la labor de desarrollo efectivamente realizada sobre el terreno.
63. **IEI.6.** El sexto indicador de eficiencia que se propone en este documento es la **proporción entre los costos de personal del cuadro de servicios generales y los costos de personal totales**, a partir de 2010. Dado que los costos de personal de servicios generales se consideran muy elevados, este indicador permitirá efectuar un seguimiento de los avances que se logren para reducirlos y contenerlos. A la hora de elaborar este índice y fijar objetivos, será necesario representar tanto las diferentes necesidades de los departamentos respecto del personal de servicios generales como las distintas funciones desempeñadas por esta categoría de personal.
64. **IEI.7.** El séptimo indicador institucional propuesto es el "índice de apalancamiento", es decir, **el volumen de recursos movilizados por el Fondo (a nivel internacional y nacional) para financiar o cofinanciar los proyectos a los que presta apoyo**. Si bien esta pueda reputarse una medida de eficacia, también es posible considerarla una medida de la eficiencia conseguida por el FIDA en la movilización de nuevos recursos por cada dólar desembolsado. En vista de las apreciables variaciones que podrían registrarse anualmente en este sentido, se propone aplicar una media móvil trienal.
65. En el cuadro 1 se exponen los diversos IEI que habrá que incluir en el nivel 5 del MMR, que comprenderá por ende los indicadores procedentes del MMR relativo a la Octava Reposición y los indicadores nuevos o revisados que se proponen en este documento. También se proponen objetivos provisionales para cada uno de ellos, a fin de reflejar los aumentos de eficiencia previstos en la utilización de los recursos del Fondo como resultado de las diversas medidas propuestas en el marco de la Novena Reposición para mejorar la eficiencia del Fondo.

Cuadro 1

Indicadores de la eficacia y eficiencia institucionales de nivel 5 relativos al MMR para la FIDA 9

<i>Indicadores procedentes del MMR para la FIDA 8</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo para 2015</i>
Porcentaje de promesas de contribución a la reposición recibidas	ND	100
Número de medidas relativas a recomendaciones de auditoría interna altamente prioritarias cuyo plazo ha vencido (base de referencia: 2011)	21	15
Porcentaje de fuerza de trabajo de Estados Miembros de las Listas B y C (base de referencia: 2011)	40	seguimiento
Porcentaje de mujeres que ocupan puestos de categoría P-5 o superior (base de referencia: 2011)	28	35
Índice de compromiso del personal (base de referencia: 2010)	69	75
Tiempo (días) para cubrir las vacantes de la categoría de cuadro orgánico (base de referencia: 2011)	144	100
Indicadores (ex ante) nuevos o revisados		
• IEI.1 a): porcentaje de asignaciones presupuestarias a los cuatro grupos (base de referencia: 2011)	62	65
o grupo 1	7	9
o grupo 2	23	20
o grupo 3	8	6
o grupo 4		
• IEI.1 b): proporción entre los puestos de plantilla incluidos en el presupuesto en los cuatro grupos y el total de puestos incluidos en el presupuesto (base de referencia: 2011)	57	61
o grupo 1	7	9
o grupo 2	25	22
o grupo 3	11	8
o grupo 4	38	45
• IEI.1 c): proporción entre los puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto y el personal de las divisiones regionales incluido en el presupuesto (base de referencia: 2011)		
Indicadores (ex post) nuevos o revisados		
IEI.2: proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto al programa de préstamos y donaciones anual financiado por el FIDA más el valor de los programas y proyectos administrados por el FIDA, pero financiados por otros organismos (media trienal; base de referencia: 2008, 2009, 2010)	14,7	12,5
IEI.3: proporción de costos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión), menos los costos efectivos imputables al apoyo técnico prestado a los Estados Miembros en desarrollo, con respecto al programa de trabajo integrado (media trienal; base de referencia: 2008, 2009, 2010)	12,5	10,6
IEI.4: proporción de gastos con cargo al presupuesto administrativo sumados a los honorarios de gestión, con respecto a la cartera en curso global (media trienal; base de referencia: 2008, 2009, 2010)	2,16	1,8
IEI.5: proporción entre los costos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) y los desembolsos anuales (media trienal; base de referencia: 2008, 2009, 2010)	22,1	18,8
IEI.6: proporción entre los costos efectivos de personal del cuadro de servicios generales y los costos de personal totales (base de referencia: 2010)	30	25
IEI.7: proporción de recursos de fuentes externas (internacionales y nacionales movilizados por el FIDA) para financiar o cofinanciar proyectos a los que presta apoyo (media trienal; base de referencia: 2008, 2009, 2010)	1,3	1,8

VI. Resumen y conclusiones

66. La dirección ha elaborado el presente documento en respuesta a lo solicitado por los miembros de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA. A fin de brindar un contexto adecuado para las propuestas que se formulan en estas páginas, ante todo se han examinado las medidas adoptadas por la dirección

en el marco del programa de cambio y reforma a fin de aumentar la eficiencia del Fondo durante el período de la Octava Reposición, así como los avances detectados mediante el MMR relativo a la FIDA 8.

67. La dirección ha presentado sus propuestas para mejorar aún más la eficiencia del FIDA durante la Novena Reposición y ha formulado nuevos indicadores de eficiencia. A la luz de la evaluación a nivel institucional en curso sobre la eficiencia del Fondo, se recomienda considerar provisionales estas propuestas, las cuales se validarán y complementarán según sea necesario una vez que la evaluación finalice en 2012.
68. En este documento se ha analizado el programa de cambio y reforma emprendido en 2009 con el objetivo de hacer del FIDA una institución más eficaz, eficiente y ágil. Este programa ha dado lugar a cambios importantes en la organización: se ha reforzado la estructura orgánica; se está procediendo a alinear los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos; se ha puesto en marcha un programa de reforma de los recursos humanos exhaustivo, y se han fortalecido los servicios financieros y administrativos.
69. Partiendo de las metas fijadas en el MMR para la FIDA 8, el Fondo ha superado el objetivo de eficiencia establecido para 2012 y ha progresado notablemente en cuanto a la proporción de personal asignado a las operaciones así como a la reducción del plazo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos.
70. En el marco de la Novena Reposición, la dirección propone un conjunto de medidas complementarias dirigidas a mejorar la eficiencia del Fondo. En primer lugar, se consolidará el programa de cambio y reforma para establecer una sólida estructura orgánica y normativa que propicie una mayor eficiencia. En segundo lugar, se adoptarán nuevos instrumentos de gestión —un sistema de registro del tiempo de trabajo e indicadores de eficiencia en los procesos operativos— con la finalidad de fomentar mejoras de eficiencia en toda la organización mediante la contención, y cuando sea posible, la reducción, de los costos. Además, se incluirá otro grupo de indicadores de la eficiencia institucional en el MMR para la FIDA 9. También se han establecido objetivos provisionales en relación con estos indicadores a fin de recoger las mejoras de eficiencia que se prevé obtener como resultado de las medidas propuestas.
71. Cada año, se presentarán a la Junta informes sobre los progresos logrados hacia el aumento de la eficiencia del Fondo, medidos en función de los indicadores de la eficiencia institucional. Se prevé que estas medidas contribuirán a forjar en toda la organización una cultura más arraigada de conciencia y eficiencia en materia de costos durante el período de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA.

Indicadores provisionales de la eficiencia en los procesos operativos del FIDA

Departamento de Administración de Programas (grupo 1)
<ul style="list-style-type: none"> • Costo medio de la elaboración de proyectos • Costo medio de la supervisión y el apoyo a la ejecución • Porcentaje de los gastos de supervisión/apoyo a la ejecución sufragados por medio de las oficinas del FIDA en los países • Valor medio en USD de las solicitudes de retiro de fondos
Departamento de Operaciones Financieras (FOD) (grupo 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de pagos tramitados en un día de trabajo • Rendimiento neto de las inversiones sometido a parámetros del riesgo establecidos • Número medio de préstamos por oficial superior de préstamos • Número medio de días para la tramitación de desembolsos • Examen a mitad de año del presupuesto realizado antes del 31 de agosto
Departamento de Servicios Institucionales (CSD) (grupo 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Promedio de tiempo en enviar la lista amplia a la división contratante • Costo medio de todos los departamentos respecto de la contratación de personal • Costo medio de la capacitación de personal • Economías conseguidas mediante licitaciones conjuntas con organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma • Costos de transacción en la compra de bienes y servicios • Promedio de días para las adquisiciones y contrataciones • Promedio de tiempo para la solución de incidencias de TI
Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM) y División de Comunicaciones (grupo 2)
<ul style="list-style-type: none"> • Costo medio de las distintas publicaciones (documentos ocasionales, documentos de trabajo, etc.) • Costo medio de los eventos de intercambio de conocimientos • Promedio de tiempo para la producción de publicaciones
Oficina del Secretario (grupo 4)
<ul style="list-style-type: none"> • Costo medio de la preparación de documentos para las reuniones de los órganos rectores • Costo total de los servicios de traducción para las reuniones de los órganos rectores

Indicadores de eficiencia utilizados por otras instituciones financieras internacionales

Cuadro 1a
Banco Africano de Desarrollo (BAfD)

<i>Categoría</i>	<i>Indicadores</i>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de reducción natural prematura de la plantilla Porcentaje de mujeres en la categoría de cuadro orgánico Tasa de puestos vacantes Personal de operaciones de la categoría de cuadro orgánico
Procesos y prácticas operativos	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo requerido para la conclusión de licitaciones Tiempo requerido para las adquisiciones y contrataciones Costos administrativos por cada millón de unidades de cuenta desembolsado
Tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de tiempo de red de área extendida en las oficinas sobre el terreno Promedio de tiempo necesario para resolver solicitudes de clientes de TI
Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> Personal de cuadro orgánico de operaciones con sede en las oficinas sobre el terreno Tareas de proyectos gestionadas desde las oficinas sobre el terreno
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Auditorías de los proyectos presentadas dentro de plazo

Fuente: BAfD - Marco de medición de resultados del grupo del Banco (2010)

Cuadro 1b
Banco Asiático de Desarrollo (BAfD)

<i>Categoría</i>	<i>Indicadores</i>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Personal de cuadro orgánico y oficiales nacionales con cargo al presupuesto en departamentos de operaciones Personal de cuadro orgánico y oficiales nacionales con cargo al presupuesto en misiones residentes Representación de mujeres en la categoría de cuadro orgánico Resultados de la encuesta sobre el nivel de compromiso del personal
Recursos presupuestarios	<ul style="list-style-type: none"> Gastos administrativos internos por millón de USD en proyectos públicos y privados aprobados Gastos administrativos internos por proyecto aprobado (millones de USD a precios constantes de 2000) Gastos administrativos internos por millón de USD de desembolso (miles de USD) Gastos administrativos internos por proyecto en fase de ejecución (miles de USD a precios constantes de 2000)
Procesos y prácticas operativos	<ul style="list-style-type: none"> Promedio de tiempo que transcurre entre la aprobación del préstamo y el primer desembolso en operaciones soberanas (meses) Tiempo medio de tramitación (meses) en operaciones soberanas desde el estudio de referencia hasta la aprobación del préstamo Proporción de préstamos y donaciones administrados por oficiales sobre el terreno (%)

Fuente: Marco de medición de resultados del BAfD (2008)

Cuadro 1c
Banco Mundial

<i>Categoría</i>	<i>Indicadores</i>
Rapidez y costo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo transcurrido entre la nota conceptual del proyecto y la aprobación del préstamo para inversión • Tiempo transcurrido entre la nota conceptual del proyecto y la aprobación del préstamo para inversión en países frágiles y afectados por conflictos • Proyectos problemáticos que se han devuelto al estado "satisfactorio" en un plazo de 12 meses • Costo medio de la preparación de proyectos • Costo medio del apoyo a la ejecución de proyectos
Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización de personal de nivel superior al terreno • Descentralización de la gestión de tareas al personal sobre el terreno que trabaja en a) situaciones frágiles, y b) situaciones no frágiles
Cartografía para la obtención de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos geocodificados de la AIF

Fuente: Sistema de medición de resultados para la decimosexta reposición de la AIF (AIF-16) (2011)