

Signatura: TFWG 2018/4/W.P.2  
Tema: 3 a)  
Fecha: 24 de agosto de 2018  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Propuesta del FIDA para poner a prueba los préstamos basados en los resultados**

### **Nota para los miembros del Grupo de Trabajo sobre el Marco de Transición**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Lisandro Martin**

Director, a.i.  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Director  
División de África Occidental y Central  
Tel.: (+39) 06 5459 2388  
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

##### **Ruth Farrant**

Directora  
División de Servicios de Gestión Financiera  
Tel.: (+39) 06 5459 2281  
Correo electrónico: r.farrant@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa  
Unidad de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Cuarta reunión del Grupo de Trabajo sobre el Marco de Transición  
Roma, 20 de septiembre de 2018

---

Para **examen**

## Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Recomendación</b>	<b>1</b>
<b>Recomendación (continuación)</b>	<b>2</b>
<b>Propuesta del FIDA para poner a prueba los préstamos basados en los resultados</b>	<b>3</b>
<b>I. Antecedentes y justificación para introducir préstamos basados en los resultados en el FIDA</b>	<b>3</b>
<b>II. Propuesta del FIDA para poner a prueba los préstamos basados en los resultados</b>	<b>4</b>
A. Aprovechar la ventaja comparativa del FIDA	4
B. Aprender de la experiencia propia del FIDA	5
C. Fase piloto voluntaria en función de la demanda	7
D. Puesta a prueba de diversos préstamos basados en los resultados en esferas concretas	7
E. Asociaciones durante la fase piloto	8
F. Financiación de las operaciones piloto mediante las asignaciones con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados	9
G. Recursos para apoyar el diseño de las operaciones piloto	10
H. Duración de la fase piloto	10
I. Autoevaluación a los tres años	10
J. Criterios para la selección de posibles operaciones piloto eficaces	11
K. Determinación realista y acordada de los indicadores vinculados a los desembolsos	11
L. Verificación independiente de los indicadores vinculados a los desembolsos	12
M. Medidas de mitigación de riesgos	13
N. Aprobación de la Junta Ejecutiva	13

## Apéndice

- I. The Disbursement-linked Indicator Matrix  
[Matriz de indicadores vinculados a los desembolsos]

## **Acrónimos y siglas**

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COSOP-BR	Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales basado en los
Resultados	
FBR	financiación basada en los resultados
FIDA11	Undécima Reposición de Recursos del FIDA
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
IVD	indicadores vinculados a los desembolsos
MFF	Mecanismo Flexible de Financiación
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PBR	préstamos basados en los resultados
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
SyE	seguimiento y evaluación

## Recomendación

El FIDA, con arreglo a uno de sus compromisos contraídos en el marco de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), elaborará una propuesta para poner a prueba préstamos basados en los resultados (PBR) y la presentará a la Junta Ejecutiva para su examen. Esta propuesta toma como punto de partida la nota conceptual sobre los préstamos basados en los resultados (TFWG 2018/3/W.P.2) presentada al Grupo de Trabajo sobre el Marco de Transición y ofrece información más específica sobre la propuesta concreta del FIDA acerca de la fase piloto para la utilización de estos préstamos.

Se invita al Grupo de Trabajo sobre el Marco de Transición a examinar y ratificar la justificación para introducir operaciones de PBR en el FIDA y la propuesta para la fase piloto, como se resume más adelante en este documento.

**Fase piloto voluntaria en función de la demanda.** El FIDA llevará a cabo un proceso de selección en función de la demanda en el que las divisiones regionales promoverán el concepto de PBR entre los países prestatarios. Se fomentará, en diversos países, el uso de este instrumento en fase piloto para evaluar su idoneidad frente a diversos desafíos de desarrollo. La decisión de utilizar los PBR será voluntaria. Ningún país estará obligado a adoptar este instrumento en lugar de los préstamos de inversión, y ningún país quedará excluido *a priori* de su utilización.

**Puesta a prueba de diversos mecanismos para la concesión de PBR.** La experimentación con diferentes tipos de PBR permitirá al FIDA entender cuáles se ajustan mejor a sus capacidades y ventajas comparativas. En el presente documento se describen dos tipos principales de PBR adoptados por otras instituciones financieras internacionales (IFI): los PBR para proyectos y los PBR para programas. La propuesta consiste en que el FIDA introduzca al menos un PBR de cada tipo durante la fase piloto.

**Realización de operaciones piloto en esferas específicas.** Entre las posibles esferas en que el FIDA podría realizar operaciones piloto de PBR para proyectos cabe mencionar: i) los servicios públicos que tienen como beneficiarios a los agricultores, como los servicios de extensión (por ejemplo, asistencia para la planificación empresarial) y los servicios de infraestructura (por ejemplo, riego), y ii) los programas para incentivar un cambio de comportamiento específico de los pequeños agricultores (por ejemplo, la reconversión de cultivos vinculada a la adaptación al clima). El FIDA estudiará la posibilidad de poner a prueba los PBR para proyectos en otras esferas. Entre las posibles esferas en que el FIDA podría realizar operaciones piloto de PBR para programas cabe mencionar la prestación de apoyo a los Gobiernos a nivel central, provincial y local como parte de un programa gubernamental más amplio.

**Colaboración durante la fase piloto.** En la propuesta se sugiere que la fase inicial de las operaciones piloto de los PBR para programas se lleve a cabo en asociación con una IFI que tenga experiencia con este tipo de préstamos, partiendo de las evaluaciones técnicas de los sistemas nacionales realizadas en el marco de los PBR para programas. El FIDA podría participar como cofinanciador y examinar esas evaluaciones. Este planteamiento permitirá que el FIDA desarrolle gradualmente las competencias necesarias, tanto en la Sede como sobre el terreno, relacionadas con todos los aspectos de los PBR, incluidos los relativos a las negociaciones con los Gobiernos, el diseño, la supervisión y el seguimiento.

**Financiación de las operaciones piloto mediante las asignaciones con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) con apoyo administrativo adicional.** Las operaciones piloto de los PBR se financiarán mediante una parte o la totalidad de los recursos asignados a cada país participante en virtud del PBAS, de conformidad con las condiciones establecidas para cada categoría de países. En consonancia con la naturaleza voluntaria de esta fase piloto, será el propio país el que decida qué parte de su asignación con arreglo al PBAS para la FIDA11 se destinará a los PBR. No habrá ninguna asignación "premium" adicional para los PBR, así como tampoco se reservará para ellos ninguna parte de la asignación con arreglo al PBAS. Se destinarán recursos administrativos adicionales limitados al diseño, la ejecución y la evaluación de las operaciones piloto.

## Recomendación (continuación)

**Duración de las operaciones piloto.** La fase piloto tendrá una duración limitada y se diseñará como una iniciativa de aprendizaje. A partir de las experiencias de otras IFI, se propone que las operaciones piloto se lleven a cabo durante un período mínimo de seis años (que coincide con la duración típica de los PBR para programas), de modo que pueda evaluarse el ciclo completo. Se propone que el FIDA lleve a cabo al menos dos o tres operaciones piloto (que representan una pequeña parte de los proyectos aprobados anualmente). Esto permitirá una evaluación del proceso de los PBR al final del período piloto.

**Autoevaluación a los tres años para recopilar las enseñanzas extraídas.** Tres años después de aprobada la primera operación piloto, el FIDA realizará una autoevaluación a fin de recopilar la mayor cantidad de enseñanzas posible en todos los aspectos. Esa autoevaluación comprenderá: i) los costos en que se incurra durante el diseño y la supervisión de la operación; ii) la demanda de los prestatarios; iii) el papel desempeñado por el FIDA en el diseño de la operación; iv) los criterios utilizados por el Fondo para la selección de las operaciones; v) el nivel interno de conocimiento del instrumento de los PBR y la necesidad de mayor capacitación/aprendizaje; vi) las tendencias en materia de desembolsos en las operaciones en curso, y vii) la experiencia en la obtención de datos a cargo de la parte independiente asignada en el marco del protocolo de verificación de los indicadores vinculados a los desembolsos (IVD).

**Determinación realista y acordada de los IVD.** En la determinación de los IVD deberían tomarse en cuenta los aspectos prácticos de la medición, el seguimiento y la verificación del logro de los resultados, con inclusión de los desafíos específicos del sector agrícola. Estos indicadores deberían definirse con claridad y ser cuantificables, con protocolos de seguimiento claros. Asimismo, deberían estructurarse de modo que se tenga en cuenta el contexto del país y la capacidad del prestatario, además de ser realistas al considerar si la consecución de los resultados seleccionados como indicadores es viable durante el período de ejecución.

**Protocolo de verificación de los IVD.** Una característica de toda operación de PBR es el uso de un protocolo de verificación de los IVD acordados como parte del diseño entre el prestamista y el Gobierno prestatario. En el documento del proyecto/programa se incluirá una matriz de IVD donde se identificará una entidad separada, independiente del Gobierno prestatario y el prestamista, cuya capacidad y fiabilidad se evaluarán en la preparación del programa. La verificación abarca las medidas objetivas y cuantitativas relacionadas con los indicadores numéricos acordados para cada IVD con respecto a los valores de referencia acordados. Este proceso no implica la calificación del proyecto ni la evaluación de los resultados obtenidos. La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) no participa en este proceso, sino que evaluará el proyecto/programa a su finalización con arreglo al reglamento vigente para los proyectos de inversión.

**Aprobación, por parte de la Junta Ejecutiva, de cada operación piloto y las posibles exenciones que sean necesarias.** En la propuesta se sugiere que los PBR del FIDA no se rijan por una nueva política; la dirección proporcionará directrices provisionales para el diseño y la ejecución de las operaciones piloto. En la propuesta también se sugiere que en la puesta en marcha de las operaciones piloto se deben indicar asimismo las posibles exenciones en materia de políticas o procedimientos que pueda tener que aprobar la Junta Ejecutiva. Cada operación piloto también se presentará a la Junta Ejecutiva para su consideración y aprobación.

## Propuesta del FIDA para poner a prueba los préstamos basados en los resultados

### I. Antecedentes y justificación para introducir préstamos basados en los resultados en el FIDA

1. **En la actualidad, el FIDA se ve limitado por su oferta de productos de préstamo.** A diferencia de otras instituciones financieras internacionales (IFI) que cuentan con una mayor variedad de opciones, actualmente el Fondo dispone de un único instrumento de préstamo. Como parte de su creciente interés en el diálogo sobre políticas y el establecimiento de asociaciones, el FIDA ha estado aumentando su visibilidad para participar a un nivel más alto de reformas institucionales y normativas. El desarrollo de un mecanismo de préstamo que le permita orientar la financiación a la consecución de resultados concretos, así como la ampliación del alcance de su financiación a fin de que incluya esferas decisivas para la orientación de los programas agrícolas gubernamentales más amplios, tiene el potencial de llevar al FIDA al siguiente nivel.
2. **El FIDA se ha comprometido a poner a prueba los préstamos basados en los resultados (PBR) durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11).** En el compromiso para la FIDA11 se establece que el Fondo pondrá a prueba diversos productos adaptados a las circunstancias de los países y se señala que "elaborar[á] una propuesta para poner a prueba préstamos basados en los resultados para que la examine la Junta Ejecutiva"<sup>1</sup>.
3. **Existen datos preliminares de los prestatarios del FIDA sobre la demanda de PBR.** En 2017, se llevó a cabo la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del Fondo para evaluar esta cuestión, en particular la opinión de Gobiernos y miembros del personal del FIDA acerca de la idea de ampliar los productos que este ofrece. Los encuestados sugirieron que una mayor oferta de productos daría lugar a más opciones y flexibilidad para que los países pudieran seleccionar el producto que mejor se adecuara a sus necesidades. Hubo un gran consenso respecto de que el FIDA debería desarrollar un enfoque de los PBR<sup>2</sup>, según el cual la financiación se desembolsara contra el logro de resultados e indicadores del desempeño específicos. Algunos países prestatarios expresaron su interés en que el FIDA les proporcionara apoyo específico por medio de enfoques más basados en los resultados con el fin de incentivar el desempeño. Manifestaron que preferían que el FIDA les brindara un apoyo que contribuyera estratégicamente a los programas de los Gobiernos y a fomentar la capacidad gubernamental para gestionar el gasto y los programas de inversión. Si bien se reconoce que estas encuestas no equivalen a compromisos y que puede haber distintos niveles de comprensión con respecto al instrumento en cuestión, representan un punto de partida prometedor para proponer el uso de dicho instrumento.
4. **El Marco de Transición del FIDA exige que sus productos se adecuen mejor a las necesidades de sus miembros.** El FIDA ha establecido un camino para que los países prestatarios realicen una transición previsible y sostenible. De la misma manera, se ha propuesto convertirse en una institución que sea capaz de responder a la demanda de más instrumentos de los prestatarios y ofrecer más flexibilidad a la hora de prestar apoyo. A tal fin, deberá adaptar la asistencia prestada a los Miembros en función de sus diferencias, como se reconoce en el modelo operacional mejorado de la FIDA11.

<sup>1</sup> Véase el documento GC 41/L.3/Rev.1: Informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA, compromiso 3.6, medida objeto de seguimiento n.º 36.

<sup>2</sup> Extraído de la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA: de los encuestados que no eran miembros del FIDA, el 70 % asignó una prioridad alta o la mayor prioridad a desarrollar un producto de PBR; el 59 % de los encuestados que pertenecían al FIDA fueron partidarios de lo mismo.

5. **El FIDA se propone aumentar la eficacia de sus actividades crediticias y no crediticias.** Si bien los resultados generales de los proyectos que se ejecutan con los préstamos concedidos por el FIDA son buenos y la calificación global obtenida es de “moderadamente satisfactorios”, el Fondo está decidido a mejorarlos. En los *Informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI) de 2016 y 2017 se señala que la adopción de enfoques más estratégicos, el aumento de la coordinación con otros asociados y una mayor atención al desarrollo institucional son elementos fundamentales para aumentar la eficacia del Fondo. En la actualidad, además de la concesión de préstamos para proyectos, el FIDA desarrolla actividades como el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y el establecimiento de asociaciones. En los últimos años, estas actividades también han sido calificadas como “moderadamente satisfactorias” y existe un deseo similar de mejorar su rendimiento. En este sentido, se han puesto en marcha medidas para establecer vínculos más estrechos que favorezcan la transferencia de conocimientos de las unidades de gestión de los proyectos a los Gobiernos y otras partes interesadas, ampliar la escala de las experiencias y los resultados satisfactorios obtenidos al nivel de proyecto, contribuir a un diálogo más amplio sobre las políticas y al establecimiento de asociaciones, y vincular mejor las actividades crediticias y no crediticias. La mejora de las actividades no crediticias también sería fundamental para la adopción de cualquier tipo de PBR para programas.
6. **Los PBR tienen el potencial de aumentar y ampliar la escala del impacto del FIDA.** La introducción de un enfoque de los PBR permitirá que el FIDA se centre más en los resultados y en lograr un impacto a un mayor nivel. Tanto en los PBR para proyectos como en los destinados a los programas, este mecanismo ofrece la posibilidad de aprovechar la experiencia del FIDA con los pequeños agricultores y los pueblos indígenas a fin de ampliar la escala del impacto en el desarrollo en estos grupos.

## II. Propuesta del FIDA para poner a prueba los préstamos basados en los resultados

### A. Aprovechar la ventaja comparativa del FIDA

7. **La atención que el FIDA concede a los pequeños agricultores puede producir un cambio de orientación en el paradigma de la prestación de servicios gubernamentales en el plano local.** Dentro de las numerosas esferas de apoyo al sector agrícola, la ventaja comparativa del Fondo reside en la atención que presta a los pequeños agricultores y las comunidades rurales, así como en su capacidad de conectarlos con mercados más amplios mediante el fomento de las cadenas de valor. Al FIDA se le reconoce especialmente por su labor centrada en los segmentos más pobres del sector agrícola en zonas geográficamente remotas. Se destaca también por impulsar la innovación y probar soluciones a nivel local que pueden reproducirse y aplicarse a mayor escala. La atención especial que concede a los pequeños agricultores y su experiencia con la innovación ponen al Fondo en condiciones de fomentar un cambio en la prestación de servicios gubernamentales a fin de orientarlos más hacia los resultados (o el desempeño) y contribuir de esta manera a aumentar los efectos en los beneficiarios de su labor. Existen grandes posibilidades de introducir enfoques más participativos para el fomento de los resultados en el marco de los PBR; el FIDA podría aprovechar su experiencia en esta esfera —el enfoque práctico y las relaciones con las comunidades rurales y las organizaciones de agricultores— para contribuir a que los proyectos arrojen resultados significativos.
8. **El FIDA también puede aportar las perspectivas de los pequeños agricultores a los programas gubernamentales de mayor alcance.** El Fondo puede capitalizar su vasta experiencia de apoyo a los pequeños agricultores al aportar sus perspectivas a la hora de formular políticas y programas a nivel

provincial y nacional. Puede aprovechar su experiencia en la prestación de apoyo al desarrollo institucional a nivel local para influir en la ejecución de programas, las políticas y el desarrollo institucional a nivel de las más altas esferas gubernamentales. Ello le proporcionaría una importante oportunidad para ampliar la escala de su impacto en consonancia con su agenda en materia de ampliación de escala<sup>3</sup>, sin dejar de concentrar su labor en los pequeños agricultores. Los programas de inversión plurianuales que implementan los Gobiernos para fomentar el desarrollo agrícola y rural buscan mejorar la productividad agrícola de diversas formas, por ejemplo, conectando la producción rural con los mercados y alentando las inversiones necesarias en infraestructura rural y producción climáticamente inteligente. Cuando las IFI y los donantes aúnan sus esfuerzos con los Gobiernos para financiar estos programas, pueden apoyar conjuntamente una variedad de reformas (por ejemplo, reorientar las subvenciones) y mejorar el desempeño de los organismos gubernamentales. También pueden incorporar un enfoque basado en los resultados capaz de aumentar el impacto tanto de la financiación proporcionada por los asociados para el desarrollo como del programa gubernamental que están respaldando. No obstante, la atención que se presta a los Gobiernos centrales y los programas nacionales puede conducir fácilmente a que los asociados para el desarrollo pierdan de vista la perspectiva de los pequeños agricultores, problema crucial que el FIDA podría contribuir a resolver. Un ejemplo de cómo el FIDA está poniendo en práctica este enfoque puede apreciarse en Indonesia, donde está proporcionando financiación paralela a un programa de fomento del riego a gran escala respaldado por el Banco Asiático de Desarrollo (BASD). El Fondo integrará las perspectivas de los pequeños agricultores con miras a mejorar la planificación de la infraestructura, apoyará el fortalecimiento de las capacidades de los agricultores, proporcionará financiación destinada a las cadenas de valor y facilitará el fomento de las instituciones tanto dentro como fuera del ámbito agrícola.

## **B. Aprender de la experiencia propia del FIDA**

9. **El FIDA ha estado procurando ampliar su oferta de servicios a los prestatarios.** Como otras IFI, el Fondo ha experimentado con mecanismos flexibles de financiación, enfoques sectoriales y otras formas de apoyo de carácter más programático. La adopción del Mecanismo Flexible de Financiación (MFF) alcanzó niveles importantes después de su introducción en 1998, con 20 proyectos aprobados entre septiembre de 1998 y abril de 2002. Sin embargo, en 2002 una decisión de la Junta limitó las operaciones del MFF a aquellas que ya se habían aprobado o se encontraban en tramitación (hasta que se hubiera evaluado exhaustivamente el mecanismo) y una autoevaluación que la dirección realizó en 2007 concluyó que el MFF solo había arrojado unos resultados escasos. Se acordó entonces que los aspectos positivos del mecanismo se incorporarían en los diseños de los proyectos del FIDA. Una iniciativa posterior fue la basada en los enfoques sectoriales, cuya política se introdujo en 2005<sup>4</sup>. En el concepto del enfoque sectorial se buscaba combinar la asistencia externa con los fondos nacionales en una estrategia sectorial y un marco de gastos únicos, bajo la responsabilidad y la dirección de los Gobiernos, y que los asociados para el desarrollo fueran alineando y armonizando sus procedimientos con los sistemas nacionales. Mientras que la aplicación de los enfoques sectoriales fue relativamente predominante en los sectores sociales, su adopción en el sector agrícola fue menos importante<sup>5</sup> y el FIDA no implementó ningún enfoque sectorial nuevo tras la aprobación de la política.

<sup>3</sup> Brookings (enero de 2013): "Scaling up Programs for the Rural Poor: IFAD's experience, lessons and prospects (Phase 2)", *Brookings Global Economy and Development*.

<sup>4</sup> Véase el documento EB 2005/84/R.5/Rev.1, Política del FIDA sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural.

<sup>5</sup> Un estudio realizado en 2007 sobre los enfoques sectoriales en la agricultura señaló tan solo 15 operaciones en todo el mundo (véase *Formulating and Implementing SWAps in Agriculture and Rural Development*, Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural).

10. **El FIDA puede aprovechar las enseñanzas extraídas de estas primeras iniciativas en la formulación de enfoques de los PBR en el futuro.** Aunque estas dos iniciativas no consiguieron alcanzar totalmente sus objetivos, han introducido elementos importantes que el FIDA puede incorporar en las iniciativas de PBR futuras. Por ejemplo, las condiciones utilizadas para determinar los tramos del MFF aportaron experiencias que pueden utilizarse en la formulación y el seguimiento de los indicadores vinculados a los desembolsos (IVD). Asimismo, la naturaleza programática de los enfoques sectoriales y la atención prioritaria a los resultados han permitido forjar los cimientos para la implementación de la financiación basada en los resultados (FBR) de carácter programático en otras organizaciones<sup>6</sup>. Estas iniciativas proporcionaron también algunas enseñanzas sobre los fundamentos básicos de los PBR, entre otros, la necesidad de que los Gobiernos tengan un liderazgo firme y que el personal, tanto de los Gobiernos como de las IFI, tenga la capacidad institucional necesaria para establecer cadenas de resultados e IVD apropiados. Por otro lado, las iniciativas pusieron de relieve los desafíos que supone adaptar nuevos enfoques al contexto de cada organización y la labor que se requiere para forjar un sentido de apropiación y la capacidad institucional necesaria dentro de una organización.
11. **Más recientemente se han puesto en marcha iniciativas prometedoras con miras a aumentar el enfoque en los resultados de los proyectos de inversión del FIDA.** La financiación basada en los resultados ha sido un instrumento cada vez más importante en el sector de la microfinanciación y las experiencias adquiridas en esta esfera se han divulgado a una variedad de proveedores y clientes de servicios financieros con el objeto de mejorar el acceso a la financiación. El FIDA ha introducido los convenios basados en los resultados<sup>7</sup> en algunas de sus operaciones de financiación rural en las cuales emplea indicadores basados en los efectos directos que sirven de factores activadores de los desembolsos de fondos y otro tipo de apoyo a los proyectos<sup>8</sup>. Como ejemplo se puede citar el Programa de Expansión de la Financiación Rural en Zambia, en el cual los desembolsos se vinculaban con estudios de impacto y datos de referencia preparados trimestralmente. Los convenios basados en los resultados pueden adoptar diversas formas a fin de incentivar a diferentes actores. Este tipo de incentivos vinculados a los desembolsos que el FIDA efectúa por su cuenta representan importantes innovaciones que incorporan el logro de los resultados a los proyectos del Fondo. Se procurará identificar otros ejemplos de innovación en proyectos pasados y en curso y aprovechar esta experiencia a la hora de poner a prueba los enfoques de PBR del FIDA.

<sup>6</sup> La experiencia del FIDA con los enfoques sectoriales se limitó a dos o tres proyectos cuyos resultados no se consideraron satisfactorios. No obstante, se pudieron extraer algunas enseñanzas valiosas para el FIDA y se registraron algunos resultados positivos para sus clientes (por ejemplo, en la República Unida de Tanzania, una prestación de servicios más participativa y basada en los resultados).

<sup>7</sup> En el marco de la provisión de financiación, un "convenio basado en los resultados" debe reunir las siguientes características: i) ser claro y específico respecto de los resultados previstos y la manera de medirlos, y ii) hacer hincapié en los incentivos a los buenos resultados al definir beneficios (o sanciones) que se vinculan directamente al logro (o no) de los resultados previstos. (Consultative Group to Assist the Poor, *Performance-Based Agreements: Incorporating Performance-Based Elements into Standard Loan and Grant Agreements* (Washington, D.C., 2010).

<sup>8</sup> Véase el documento *Key Performance Indicators and Performance-based Agreements in Rural Finance* (solo en inglés y francés) de la serie "Notas sobre cómo...", FIDA, octubre de 2014. En este documento se señala lo siguiente: i) los indicadores basados en los resultados se utilizan principalmente para los acuerdos no crediticios; ii) los acuerdos subsidiarios de préstamo se pactan entre el proyecto y los proveedores de servicios financieros; iii) los acuerdos de donación se emplean cuando el apoyo procede de una de las modalidades de donación del FIDA; iv) los acuerdos de gestión se emplean cuando se encomienda al proveedor de servicios financieros la ejecución de una parte más importante de las actividades de un proyecto respaldado por el FIDA, y v) también pueden usarse otros tipos de acuerdos especiales (por ejemplo, cartas de acuerdo o similares). Un convenio basado en los resultados puede ser el tipo de convenio utilizado después de que el FIDA y un proveedor de servicios financieros hayan mantenido un diálogo estructurado respecto del contexto, los indicadores y los activadores del desempeño, así como sobre las sanciones previstas.

12. **El FIDA ha adoptado medidas concertadas para evolucionar de manera más general hacia un enfoque más basado en los resultados.** El Fondo ha establecido una estructura para facilitar la medición y la gestión de los resultados y para el seguimiento y evaluación (SyE) en los planos institucional, nacional y de los proyectos. Esta estructura comprende, entre otros, las matrices de resultados de proyectos, los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR), el *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo* (RIDE) (preparado anualmente utilizando el Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS)) y el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI), que elabora la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA. Sin embargo, esta estructura no ha sido muy eficaz a la hora de reorientar la atención del Fondo a los resultados y los efectos directos. Un estudio realizado en 2013 concluyó que, en el FIDA, la medición y el seguimiento y evaluación de los resultados tienen un diseño elaborado, pero su ejecución es deficiente<sup>9</sup>. En los informes internos anuales del Fondo también se ha constatado que no obstante los avances generales registrados en la supervisión y la gestión de los resultados, sigue habiendo deficiencias en el SyE. Esto sugiere que un esfuerzo más concertado para incorporar un enfoque basado en los resultados en los proyectos y programas (no solo en las matrices de resultados adjuntas a los proyectos) podría apoyar una mejor orientación hacia los resultados en el FIDA. Al seleccionar las operaciones piloto, deberán determinarse vínculos y sinergias estrechos con el marco de gestión de resultados del COSOP y el marco de resultados en que se basarán los instrumentos de FBR.

### C. Fase piloto voluntaria en función de la demanda

13. **La fase piloto será de naturaleza voluntaria y se basará en la demanda.** Se propone que se identifique un pequeño número de operaciones piloto en el segundo semestre de 2018 y el primer trimestre de 2019 mediante la interacción con las divisiones regionales. La dirección solicitará propuestas a las divisiones regionales para identificar operaciones adecuadas en función de lo aportado por las contrapartes gubernamentales y los criterios que indicarían la sostenibilidad del instrumento para el problema de desarrollo de que se trate.
14. La opción de utilizar los PBR será voluntaria. Ningún país estará obligado a usar este instrumento ni quedará excluido *a priori* de su empleo. El monto de fondos destinado a los PBR en virtud de la asignación de cada país con arreglo al PBAS será voluntario, y se decidirá entre el FIDA y el país en función del tipo y la operación de PBR en cuestión. Cada país podrá decidir libremente si desea destinar toda la asignación correspondiente del PBAS o una parte de ella.

### D. Puesta a prueba de diversos préstamos basados en los resultados en esferas concretas

15. El FIDA debería tratar de poner a prueba diferentes tipos de PBR para determinar lo que se ajusta más a sus capacidades y su ventaja comparativa, al probar tanto los destinados a los proyectos como los utilizados para los programas.
16. **Los préstamos del FIDA para proyectos pueden ayudar a los Gobiernos e incentivar a otros actores a orientarse más a los resultados y hacer hincapié en la perspectiva de los pequeños agricultores.** Existe un potencial considerable para reorientar los préstamos del FIDA para proyectos hacia un modelo más sólido donde los resultados se vinculen a los desembolsos, y para hacer que los resultados sean una parte más integral de la cartera de proyectos. Este mecanismo podría aplicarse a algunas esferas que reciben actualmente el apoyo del FIDA, sobre la base de la financiación basada en los resultados que se ofrece actualmente, que es limitada. Habida cuenta de la atención especial que

<sup>9</sup> Véase la nota a pie de página 2.

reciben las familias de agricultores en la labor del FIDA, su instrumento de PBR sería particularmente pertinente para la prestación de servicios públicos, como los servicios de extensión, la infraestructura rural y el apoyo a la reconversión agrícola vinculada a la adaptación al cambio climático. Los PBR para proyectos también podrían aplicarse a la infraestructura en pequeña escala, en relación con la función del FIDA de facilitar la mejora del rendimiento de los pequeños agricultores y el aumento del nivel de ingresos.

17. La esfera de las técnicas e inversiones climáticamente inteligentes muestra también un gran potencial para la aplicación de incentivos financieros destinados a cambiar los comportamientos de los agricultores. Se alentará al FIDA a estudiar otras esferas para la puesta a prueba de PBR y se examinarán los proyectos en curso y la financiación adicional en tramitación a fin de determinar si hay componentes o proyectos en los que podría introducirse un enfoque basado en los resultados. Las medidas de desempeño vinculadas a la prestación y los resultados de estos servicios se beneficiarían de las aportaciones de los pequeños agricultores, facilitadas por el FIDA. Estos proyectos podrían incluir pagos vinculados a los resultados de la administración central a proveedores de servicios o intermediarios de nivel inferior, lo que constituiría un claro incentivo para que el intermediario prestara servicios que permitieran alcanzar los resultados previstos. Se basaría en la experiencia actual del FIDA con los convenios basados en resultados en el ámbito de la financiación rural, así como en la experiencia de otras IFI en préstamos de inversión donde se utilizan indicadores basados en los desembolsos.
18. En el caso de los PBR de carácter programático, el FIDA podría contribuir aportando la perspectiva de los pequeños agricultores a programas gubernamentales de grandes dimensiones. Con el tiempo, puede haber oportunidades para que asuma un papel rector en una FBR para programas, especialmente en economías pequeñas en las que el FIDA puede proporcionar una parte importante de la financiación para el desarrollo de la agricultura. También puede haber oportunidades para que apoye programas gubernamentales a nivel provincial, especialmente en países donde los Gobiernos centrales han fomentado reformas a escala provincial y donde los programas de gastos públicos se destinan específicamente a brindar apoyo a zonas remotas y a las personas pobres de las zonas rurales.

## **E. Asociaciones durante la fase piloto**

19. Se reconoce ampliamente la complejidad de este instrumento, que se debe en parte a que es nuevo. Por lo tanto, el FIDA se asociará con otras IFI especialmente para los PBR relativos a programas. Durante las etapas iniciales de la fase piloto, la dirección propone que el Fondo trabaje junto con otra IFI con experiencia en PBR para programas, lo que permitiría al FIDA adquirir experiencia durante esta primera incursión en este tipo de instrumentos programáticos. El FIDA, que asumiría la función de cofinanciador, colaboraría con la IFI principal en el diseño y la ejecución de FBR para programas, aportando la perspectiva de los pequeños agricultores al diseño y posiblemente supervisando una parte específica del proyecto y los IVD conexos. Se deberá contar con un sistema sólido que permita evaluar la contribución del FIDA y determinar las funciones que el Fondo podría desempeñar en el futuro para apoyar los PBR para programas. Hasta la fecha, estos programas han requerido una capacidad de organización considerable para facilitar reuniones y debates con los Gobiernos sobre cuestiones clave en materia de políticas y desarrollo institucional, tareas que al FIDA le sería muy difícil realizar por sí solo. Se necesitará también contar con capacidad para evaluar los sistemas gubernamentales que se utilizarán cuando la financiación se destine directamente a un programa de inversión gubernamental. Inicialmente, el FIDA tendría que depender de la IFI principal para llevar a cabo estas evaluaciones técnicas.

20. **El FIDA recurrirá a expertos externos para apoyar sus iniciativas en materia de PBR.** Una vez seleccionadas las operaciones que se pondrán a prueba, es probable que el proceso de diseño requiera apoyo adicional. Entre los elementos clave que se deben tener en cuenta en el diseño se pueden mencionar el sistema de medición de los pagos, la determinación de la porción de financiación vinculada a los resultados, la estructura de precios y el enfoque de verificación. Es posible que el FIDA necesite contratar a consultores especializados en la FBR para que le presten asistencia en este diseño. Existen asimismo considerables recursos en la comunidad del desarrollo para apoyar el diseño de PBR a través de programas financiados por donantes e IFI. En particular, el Banco Mundial ha elaborado cursos de capacitación a diferentes niveles para fomentar la capacidad del personal en los aspectos clave de los PBR para programas. Mediante estos cursos se desarrolla la capacidad del personal para tomar decisiones fundamentadas sobre las opciones de diseño de los instrumentos, incluidos los marcos de resultados y los IVD. Además, se evalúan las esferas de competencias específicas en materia de evaluaciones fiduciarias, ambientales y sociales amplias para los PBR relativos a programas. Otras instituciones ofrecen cursos que se concentran más en los PBR para proyectos. Una vez que se seleccionen las operaciones piloto, el FIDA aprovechará esos cursos de capacitación para formar a las partes interesadas necesarias. El programa CAP-Scan (que apoya a los Gobiernos en la mejora de los resultados y la capacidad de SyE) se está poniendo a prueba en el sector rural a través de la iniciativa Avanzando el Conocimiento para el Impacto Agrícola, con el objeto de evaluar los sistemas y capacidades nacionales de gestión basada en los resultados e identificar las deficiencias. Estas capacidades y sistemas podrían ponerse en práctica durante las operaciones piloto de los PBR del FIDA. A medida que este avanza hacia PBR de carácter más programático, puede recurrir a las evaluaciones nacionales (por ejemplo, de la gestión de las finanzas públicas) realizadas por las IFI y otros grupos financiados por donantes. También puede contratar externamente estas evaluaciones con financiación del mecanismo de cooperación técnica para acelerar la puesta en marcha de los proyectos (T-FIPS, por sus siglas en inglés) propuesto para las evaluaciones ambientales y climáticas. El FIDA es miembro del grupo de trabajo de los bancos multilaterales de desarrollo sobre gestión financiera, donde las cuestiones vinculadas a los aspectos fiduciarios de los PBR para programas se analizan con frecuencia. De modo que podrá utilizar la vasta experiencia acumulada en este campo y aplicarla en sus propuestas de operaciones piloto.

#### **F. Financiación de las operaciones piloto mediante las asignaciones con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados**

21. **Las operaciones piloto de los PBR deberán adaptarse a la escala del FIDA y financiarse mediante las asignaciones con arreglo al PBAS.** En esta fase piloto, los prestatarios recurrirán a los recursos asignados en virtud del PBAS para la FIDA11 a fin de financiar las operaciones de los PBR. No habrá ninguna asignación especial ni reserva en el PBAS para los países que deseen participar en la fase piloto. Tampoco se determinará ninguna proporción de la asignación correspondiente a los países para ello. Cada país decidirá libremente si destinar una parte a los PBR o no, y qué parte. La financiación adicional para los proyectos o programas que obtengan buenos resultados se ajustará a los procedimientos vigentes para los proyectos de inversión<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> En consonancia con los procedimientos de otras IFI, la financiación adicional para los PBR se ajusta a los mismos procedimientos que los proyectos de inversión.

## **G. Recursos para apoyar el diseño de las operaciones piloto**

22. El diseño y la ejecución de las operaciones piloto estarán a cargo del personal existente. Sin embargo, habida cuenta del aprendizaje que se requerirá para llevar a cabo estas nuevas operaciones, la dirección sugiere que se destinen **algunos recursos adicionales al diseño y la ejecución durante el período de la FIDA11.**
23. Consciente de la contribución que podría hacer en el ámbito normativo, el FIDA ha ampliado sus servicios de conocimientos y está participando en mayor medida en el diálogo sobre políticas. Si bien los recursos para ampliar sus servicios no crediticios han sido limitados, el FIDA propone ahora utilizar un mecanismo de prefinanciación para acelerar la puesta en marcha de proyectos y programas (FIPS, por sus siglas en inglés) como nueva fuente de financiación para prestar servicios de análisis y asesoramiento en apoyo de la participación en la formulación de políticas para el sector rural. La financiación propuesta apoyaría el análisis relacionado con las políticas y la participación en procesos normativos pertinentes de los sectores rurales e incluiría evaluaciones a nivel nacional y local del contexto de las políticas sectoriales y los vacíos normativos, así como de la capacidad para formular y ejecutar políticas. Con este instrumento se prevé apoyar también las asociaciones, en particular las consultas con las principales partes interesadas. Esta financiación permitirá al FIDA preparar proyectos con un enfoque basado en los resultados (por ejemplo, que incluyan mejores parámetros para medir el desempeño en la prestación de servicios agrícolas), así como para diseñar programas en apoyo de reformas normativas e institucionales más generales.

## **H. Duración de la fase piloto**

24. **La fase piloto durará seis años y el número de operaciones se ajustará a las evaluaciones de la capacidad.** Se propone que el FIDA lleve a cabo al menos dos o tres operaciones piloto (que representan una pequeña parte de los proyectos aprobados anualmente) en un período de seis años, lo que permitirá evaluar exhaustivamente los procesos y el impacto al final del período piloto. Tanto el BAsD como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han introducido programas piloto de seis años de duración a fin de facilitar el tiempo suficiente para el examen y la evaluación <sup>11</sup>. En función del resultado de estas pruebas piloto, la dirección propondrá una modalidad para incorporar una forma más permanente de PBR en las operaciones del FIDA.

## **I. Autoevaluación a los tres años**

25. **Tres años después de aprobada la primera operación piloto se realizará una autoevaluación.** La dirección considera que durante los tres primeros años se generará una serie de enseñanzas, por ejemplo, con respecto a: i) los costos en que se incurra durante el diseño y la supervisión de la operación; ii) la demanda de los prestatarios; iii) el papel desempeñado por el FIDA en el diseño de la operación; iv) los criterios utilizados por el Fondo para la selección de las operaciones; v) la familiaridad del personal con el instrumento de los PBR y la necesidad de mayor capacitación y aprendizaje; vi) las tendencias en materia de desembolsos en las operaciones en curso, y vii) la experiencia en la obtención de datos a cargo de la parte independiente asignada en el marco del protocolo de verificación para los IVD.

<sup>11</sup> Por ejemplo, en el documento de política del BAsD titulado *Piloting a Results-Based Financing for Program Modality* (agosto de 2012) se subraya que, para poder aprender mediante la práctica, se propone que el BAsD ponga a prueba la modalidad de FBR para programas durante un período de seis años. Este es el plazo mínimo necesario para obtener información suficiente para un examen posterior de la FBR para operaciones en el marco de programas, incluidos sus aspectos de diseño y ejecución. Durante la prueba piloto, el BAsD pondrá en marcha medidas de capacitación, difusión, consulta y aprendizaje. También intercambiará experiencias con otros organismos de desarrollo y extraerá enseñanzas de estas experiencias. La experiencia procedente de la prueba piloto servirá de base para orientar las políticas futuras en lo relativo a la modalidad de FBR para programas. Los préstamos basados en resultados del BID también se han puesto a prueba por un período de seis años.

## J. Criterios para la selección de posibles operaciones piloto eficaces

26. **Los criterios para la selección de las operaciones piloto se basarán en las enseñanzas extraídas e incluirán la voluntad y el compromiso de los Gobiernos.** La adopción del instrumento será voluntaria, es decir, ningún país estará obligado a usar los PBR y ningún país quedará excluido *a priori* de su utilización. La decisión sobre el empleo de este instrumento será el resultado de un análisis conjunto del problema de desarrollo por parte del FIDA y el prestatario, y responderá a la conclusión de que el PBR podría ser una solución más eficaz que un proyecto de inversión tradicional. El compromiso de los Gobiernos con el desarrollo de enfoques de PBR en el sector agrícola será decisivo, y la capacidad del FIDA para sostener debates frecuentes con sus contrapartes sobre los resultados de los proyectos e IVD (por ejemplo, a través de sus oficinas sobre el terreno) será un criterio de selección importante. En el caso de los PBR para programas, el FIDA también consultará con las IFI sobre instrumentos como el Programa por Resultados (PporR) y otros instrumentos de financiación basada en los resultados que puedan estar en preparación a fin de buscar oportunidades de cofinanciación para los programas que se ajusten al mandato del FIDA. Los criterios para la selección de las operaciones piloto también derivarán de las enseñanzas extraídas por otras IFI. Uno de los criterios para las operaciones piloto a nivel de programas será que los países tengan un programa bien definido para el sector agrícola como parte del gasto nacional y que exista un acuerdo claro entre los Gobiernos y el FIDA con respecto a los tipos de resultados que se desean lograr, la cadena de resultados para obtenerlos, los actores que se habrá de incentivar y el tipo de datos disponibles para el seguimiento de los resultados.

## K. Determinación realista y acordada de los indicadores vinculados a los desembolsos<sup>12</sup>

27. **La determinación de IVD acertados es fundamental: debe hacerse de manera conjunta y realista.** En los PBR, los desembolsos se realizan en función del logro de determinadas metas, como se establece en la definición de los IVD. Durante la preparación del programa, el FIDA trabajará con los prestatarios para determinar un conjunto de indicadores seleccionados del marco de resultados del programa para incluirlos en la matriz de IVD. Durante la ejecución, el seguimiento de la consecución de los IVD permite a la IFI y a los prestatarios evaluar los avances con respecto a los objetivos del programa y hacer los reajustes que sea necesario. Aunque las características de los IVD varían, deberían basarse en los efectos directos o productos deseados, que también pueden ser efectos directos o productos intermedios. En la determinación de los IVD también deberían tomarse en cuenta los aspectos prácticos relativos a la medición, el seguimiento y la verificación del logro de los resultados. Estos indicadores deberían definirse con claridad y ser cuantificables, y debería disponerse de protocolos claros para su seguimiento. Asimismo, deberían estructurarse de modo que se tenga en cuenta el contexto del país y la capacidad del prestatario, además de ser realistas al considerar si la consecución de los resultados seleccionados como indicadores es viable durante el período de ejecución. En este sentido, es importante que los Gobiernos asuman el liderazgo con respecto al diseño de los enfoques y los programas de los PBR, y que tanto los resultados generales que se prevé lograr como los IVD concretos que habrán de utilizarse se establezcan de forma participativa mediante la interacción activa de todas las partes interesadas.

<sup>12</sup> Tanto esta sección como la siguiente se basan principalmente en la nota orientativa sobre el instrumento Programa por Resultados del Banco Mundial (2012), que se usa como referencia en la selección de IVD y el protocolo de verificación, seguido de otras IFI que hayan introducido PBR para programas.

## L. Verificación independiente de los indicadores vinculados a los desembolsos

28. **El protocolo de verificación de los IVD debe ser sólido y acordado.** Durante la preparación de la operación de PBR, el FIDA trabajará con los asociados y el prestatario para establecer y acordar un protocolo de verificación de los IVD que corrobore su consecución. Este protocolo debería incluir, como mínimo, lo siguiente:
- una definición clara de los IVD y el modo en que se medirán;
  - una definición objetiva y detallada de lo que se requiere para considerar que los indicadores se han alcanzado;
  - una indicación de si los desembolsos asociados podrán ampliarse;
  - la determinación de las fuentes de datos que se emplearán para medir la consecución de los indicadores, con inclusión de la frecuencia de la presentación de informes;
  - datos de referencia y los plazos previstos para el logro de los indicadores, establecidos claramente sobre la base de fuentes de datos comparables, y
  - el nombre del organismo gubernamental o el tercero que será responsable de proporcionar los datos y de verificar la consecución de los VID.
29. El protocolo de verificación de los indicadores debería ser parte integral de las disposiciones relativas al seguimiento y la presentación de informes para la operación de PBR, y los equipos involucrados deberían acordar el proceso mediante el cual se verificará el logro de cada uno. Este protocolo y las disposiciones de verificación conexas deberán adjuntarse como anexo al documento de diseño.
30. **La verificación de los IVD debe ser creíble e independiente.** El FIDA colaborará con el prestatario para acordar disposiciones adecuadas que garanticen la verificación creíble del logro de los IVD. Esas disposiciones podrían incluir los sistemas de seguimiento del programa, si se considera que tienen la capacidad necesaria para producir datos objetivos, de buena calidad y fiables que permitan la verificación oportuna de la consecución de los IVD. Asimismo, podrá realizarse una verificación externa, entre otros, mediante el uso de un organismo independiente del país (por ejemplo, el organismo gubernamental encargado de las estadísticas) o un tercero (por ejemplo, organizaciones no gubernamentales, entidades de verificación del sector privado, instituciones académicas). Toda institución externa que realice la verificación también deberá ser evaluada a fin de garantizar que tenga la experiencia y la capacidad necesarias para llevar a cabo una verificación creíble. El objetivo principal es asegurar que se disponga de un mecanismo creíble para el seguimiento, la medición y la verificación del logro de los IVD. En algunos casos, el Banco Mundial ha utilizado firmas externas o consultores (tanto locales como internacionales). Las firmas pueden ofrecer capacidad y credibilidad cuando la independencia de los organismos gubernamentales es cuestionable. Generalmente, los costos de verificación forman parte de los costos del programa.
31. La verificación se centra en la medición cuantitativa de los productos, los efectos directos y los efectos directos intermedios que se establecen en el documento del proyecto. No se trata de una evaluación subjetiva del desempeño del proyecto y no se realiza en consulta con la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). Esta no participa en la evaluación ni en la verificación de las mediciones relativas a los IVD, sino que evaluará el proyecto o programa a su finalización con arreglo a la práctica vigente usada en los proyectos de inversión.

## M. Medidas de mitigación de riesgos

32. **Se reconocerán y se mitigarán los riesgos inherentes al desarrollo del enfoque nuevo.** Uno de los principales riesgos asociados a los PBR es la posibilidad de que los fondos de un proyecto no se desembolsen. Este riesgo puede mitigarse de diversas maneras, por ejemplo, en el caso de los PBR para programas, prestando especial atención a la ponderación respectiva de cada IVD. El acuerdo entre la IFI y el Gobierno deberá ser explícito respecto de la porción del préstamo que puede desembolsarse en caso de que dichos indicadores se hayan alcanzado solo parcialmente. Quizás deban ajustarse las expectativas habida cuenta de que el calendario de los desembolsos podría ser menos predecible que el de los préstamos de inversión. En el caso de los PBR para programas, el uso de sistemas nacionales requiere, antes de la ejecución, una amplia evaluación y un acuerdo previo con el Gobierno y la IFI sobre los planes de acción del programa. El FIDA mitigará la falta de capacidad para llevar a cabo estas evaluaciones recurriendo a las evaluaciones técnicas a cargo de la IFI principal (sujetas al examen y la aprobación del FIDA). El riesgo de incumplimiento por parte del Gobierno de sus obligaciones establecidas en los planes de acción del programa podrá mitigarse financiando la creación de capacidad como parte de la operación. En consonancia con las prácticas de otras IFI en materia de PBR para programas, se podrían proponer al prestatario desembolsos anticipados de entre un 15 % y un 25 % en el momento de la firma destinados a poner en marcha las mejoras necesarias de los sistemas nacionales, si este ha sido un objetivo fijado para el proyecto<sup>13</sup>. Los riesgos específicos relacionados con el sector agrícola, según se detalla en la nota conceptual sobre los préstamos basados en los resultados, se mitigarán también mediante el establecimiento de IVD ligados principalmente a los productos y a efectos directos intermedios que son menos difíciles de medir.

## N. Aprobación de la Junta Ejecutiva

33. **La fase piloto tendrá una duración limitada y se diseñará como una iniciativa de aprendizaje, con el compromiso pleno de la Junta Ejecutiva.** En la propuesta se sugiere que los PBR del FIDA no se rijan por una nueva política; la dirección proporcionará directrices provisionales para el diseño y la ejecución de las operaciones piloto. La fase piloto tendrá una duración limitada y se diseñará como una iniciativa de aprendizaje. En la propuesta también se indica que la puesta en marcha de las operaciones piloto debe ir acompañada de una indicación de las exenciones en materia de políticas o procedimientos que pueda tener que aprobar la Junta Ejecutiva. Cada operación piloto se someterá a la consideración y aprobación de la Junta Ejecutiva. En ese momento, la dirección, en consulta con la Junta Ejecutiva, examinará la necesidad de introducir cambios jurídicos o en las políticas para incorporar esta iniciativa en las operaciones habituales del FIDA. Se prestará la máxima atención a los requisitos jurídicos y fiduciarios, mediante las enseñanzas ya extraídas a través del foro de los bancos multilaterales de desarrollo.

<sup>13</sup> En la directiva del Banco Mundial para los instrumentos PporR se establece que, para proporcionar a un prestatario los recursos necesarios para poner en marcha el programa o para facilitar el logro de los IVD, el Banco Mundial puede acordar hacer un pago anticipado (tras la entrada en vigor del convenio oficial de financiación) de hasta el 25 % de la financiación (a menos que la dirección apruebe un porcentaje mayor) para uno o más indicadores que aún no se hayan cumplido ("anticipo"). Cuando se alcancen los indicadores para los que se ha desembolsado un anticipo, el importe del anticipo se deduce (recupera) del importe a desembolsar en virtud de dichos indicadores.

## The Disbursement-linked Indicator matrix<sup>14</sup>

1. The payment mechanism under each disbursement-linked indicator (DLI) should be clear and reflected in the DLI matrix. The financing amount allocated per DLI is determined by the IFI, in discussions with borrowers, based on the relative importance of the indicator to provide the incentive needed for achieving overall Program goals and outcomes. The more significant the DLI is for the achievement of the expected Program results, the more consideration should be given to assigning a higher portion of the financing amount to it.
2. Payment against one DLI can be proportionate. In discussions with the borrower, the Fund may agree to make disbursements against a DLI scalable—with the disbursement of financing proceeds proportional to the progress towards achieving the DLI. The decision to define scalable disbursements for a DLI should take into careful consideration the effect of a partial achievement of the indicator on the continued progress in the Program's results framework and on the eventual achievement of the entire development objective. In other words, scalability of disbursements may not apply to all DLIs. For instance, if a DLI refers to an action (e.g. modernization of procurement system in place), then it is either done or not. For each DLI with scalable disbursement, teams agree with the borrower on the formula to determine the amount of financing proceeds to be disbursed relative to the level of achievement of the DLI.
3. The DLI matrix will ensure clear overview of milestones and expected disbursements. The DLIs and the financing amounts allocated to the achievement of each DLI are recorded in the DLI Matrix. Taking into account the number of DLIs, the expected timing of DLI achievement, and the client's expected financing needs, the task team proposes an indicative time table for DLIs achievement and disbursement (e.g., on an annual, semi-annual, or quarterly basis). This time table is part of the DLI Matrix. A DLI can be specific to one period or defined to have stepwise targets over a series of periods. If DLIs are not achieved in the period initially planned, and are not time bound, they need not expire; the financing amount allocated to those DLIs may be made available for disbursement if the DLI is realized in later periods prior to the closing date. Similarly, if DLIs are achieved ahead of the expected period, disbursements can be claimed ahead of schedule. Lastly, if a DLI is not achieved by Program completion, the financing amount allocated to this DLI is not disbursed.

---

<sup>14</sup> This section is largely sourced from the World Bank Programme for Results Guidance note (2012) which is a benchmark for the DLI choice and verification protocol, followed by all other IFIs who have introduced programmatic Results Based Lending.