



# MOPAN

Red de Evaluación del Desempeño  
de las Organizaciones Multilaterales

## **Informe institucional**

### **Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

Resumen ejecutivo · 2013



MOPAN

---

## Resumen ejecutivo

---

En este informe se presentan los resultados de la evaluación del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). El enfoque común de MOPAN examina los sistemas, las prácticas y las conductas de la organización que considera de importancia para la eficacia en la ayuda. Se concentra también en el punto hasta el cual existen pruebas de los aportes de una organización al desarrollo y/o resultados humanitarios, y en la pertinencia de sus objetivos y programa de trabajo para las partes interesadas en el nivel del país.

El mandato del FIDA consiste en empoderar a las mujeres y los hombres pobres rurales para obtener mayores ingresos y seguridad de los alimentos, y a intensificar su resistencia. El FIDA otorga préstamos y subsidios para los proyectos de desarrollo agrícola y rural, con la perspectiva de que los pequeños productores agrícolas puedan actuar como fuente clave de ingresos rurales y nutrición, y como vector del crecimiento económico rural. Sus proyectos tienen por objeto incorporar a los pequeños productores en el desarrollo de la cadena de valor mundial.

El FIDA ha puesto en práctica numerosas reformas para mejorar su eficacia en materia de la gestión para resultados de desarrollo, calidad de los proyectos, planificación estratégica, innovación, eficiencia y recursos humanos. En su novena reposición de recursos (de 2013 a 2015), se ha comprometido a intensificar el acento en la rentabilidad de la inversión y la medición del efecto.

### **Evaluación de MOPAN**

---

En el año 2013, MOPAN evaluó el FIDA sobre la base de la información recopilada a través de una encuesta de las partes interesadas, una revisión de los documentos y las entrevistas con el personal del FIDA. La encuesta apuntó a los socios directos del FIDA, así como a los donantes del MOPAN con sede en el país y en la sede central. La encuesta de MOPAN incluyó seis países: Etiopía, Guatemala, Indonesia, Mozambique, Pakistán y Vietnam. Participó un total de 193 encuestados en el caso del sondeo del FIDA: 31 donantes de MOPAN de la sede central, 18 con sede en el país y 144 socios directos. En la revisión de documentos se evaluó al FIDA a través del examen de más de 350 documentos corporativos disponibles al público, así como los documentos de la programación por país y de generación de informes de los seis países, algunos de los cuales el FIDA puso a disposición pública para esta evaluación. MOPAN entrevistó también al personal del FIDA (21 empleados de la sede central y 6 de las oficinas del país). No se codificó esta información ni se la utilizó formalmente como parte del proceso de evaluación, sino que se la empleó para lograr una comprensión contextual más amplia de los sistemas, las prácticas y la generación de informes relativos a resultados de la organización.

Las evaluaciones de MOPAN brindan una instantánea de las cuatro dimensiones de la eficacia de la organización (gestión estratégica, operativa, de las relaciones y del conocimiento), y de su generación de informes sobre los resultados en materia de desarrollo. A continuación y en la sección sobre resultados en materia de desarrollo se resumen los resultados principales de la evaluación del FIDA en estos ámbitos de desempeño.

---

## Resultados clave

---

### Gestión estratégica

En el ámbito de la gestión estratégica, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con estrategias y sistemas que reflejan las mejores prácticas en la gestión para resultados. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- La mayoría de los encuestados concuerda en que el FIDA aporta liderazgo a la gestión de los resultados y se concentra en sus socios directos. Actualiza con regularidad su Marco de medición de resultados, con los aportes de sus miembros.
- Tiene un mandato claro y su marco estratégico está bien alineado con su mandato.
- Está muy orientado a los resultados en el nivel de toda la organización pero hay margen de mejora en lo relativo a crear vínculos entre los distintos niveles de su cadena de resultados. Esto cobra cada vez más importancia en un contexto de desarrollo mundial, en el cual el público, los donantes y otras partes interesadas demandan con más frecuencia la "rentabilidad de la inversión" en su colaboración con las instituciones de desarrollo.
- Se considera que el FIDA es fuerte en la inclusión de temas intersectoriales de igualdad de género, medio ambiente, seguridad de los alimentos y nutrición. Si bien el FIDA no se concentra directamente en la buena gobernanza ni en los enfoques basados en los derechos humanos (temas de interés para MOPAN), los encuestados lo consideran adecuado en ambos aspectos.
- Los documentos estratégicos del FIDA del nivel del país (programas de oportunidades estratégicas nacionales [COSOP]) ponen un adecuado acento sobre los resultados esperados. Los seis COSOP muestreados se ciñen bien a los planes de desarrollo nacional, aunque los vínculos entre los niveles de resultados (es decir, logros, resultados) no siempre saltan a la vista en los marcos de resultados del proyecto y del país.
- Si bien el FIDA ha estipulado revisiones anuales, revisiones de mitad de período y revisiones al término para los COSOP, aún no se realizan las revisiones anuales en forma sistemática para todos los COSOP, las de mitad de período suelen hacerse tardíamente y presentan una calidad heterogénea, y las revisiones al término de los COSOP aún no están incluidas sistemáticamente en todos los países.

### Gestión operativa

En lo relativo a la gestión operativa, MOPAN fijó criterios para determinar si una organización multilateral administra sus operaciones de tal forma que respalde la rendición de cuentas por los resultados y la utilización de la información sobre el desempeño. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Se señaló la transparencia del FIDA en su sistema de asignación de recursos basada en el desempeño (ABD). Los criterios que rigen la ABD están al alcance del público y la mayoría de los encuestados concuerda en que las asignaciones respetan los criterios establecidos.
  - Los donantes de las sedes centrales consideran al FIDA adecuado en establecer el vínculo entre los préstamos y subsidios y los resultados esperados. La revisión de documentos remarcó que el FIDA ha mejorado su abordaje de la presupuestación basada en resultados desde la última evaluación de
-

MOPAN pero aún no ha instrumentado un sistema que establezca una relación clara entre los recursos asignados y los resultados esperados.

- El FIDA cuenta con prácticas Fuertes de rendición de cuentas financieras (como las auditorías internas y externas, los procesos de gestión del riesgo, y las políticas de lucha contra el fraude y la corrupción). No obstante, a pesar de las mejoras recientes, parece quedar margen de mejora en los procesos de compra y gestión de contratos en el nivel corporativo.
- Los encuestados calificaron al FIDA de adecuado o fuerte en su utilización de la información sobre el desempeño. La revisión de documentos lo calificó de muy fuerte por utilizar la información sobre el desempeño para revisar y ajustar las políticas y actuar sobre las recomendaciones de la evaluación, pero adecuado en su utilización de la información sobre el desempeño para planificar nuevas intervenciones y por su gestión proactiva de los proyectos deficientes.
- La evaluación advirtió las mejoras recientes en el nivel de transparencia del FIDA en cuanto a la gestión de los recursos humanos, y lo felicitó por poner en práctica un sistema de evaluación del desempeño para todos los niveles de la plantilla. El FIDA aplicó hace poco un modelo de remuneración basada en el desempeño para incentivar el desempeño del personal.
- Se considera que el FIDA es fuerte en la realización de análisis antes de la aprobación de los proyectos.
- Su presentación de informes sobre los progresos se ve obstaculizada por la falta de hitos y metas.

El FIDA ha descentralizado parte de la autoridad de toma de decisiones, pero la aprobación de los programas sigue centralizada (como en el caso de todas las demás instituciones financieras internacionales). Los encuestados tienen opiniones dispares respecto de si la presencia de nivel del país del FIDA era suficiente para mejorar el desempeño nacional. Si bien la mayoría de los socios directos (el grupo de encuestados mayor) lo encontró adecuado o una calificación superior, la mayoría de los donantes con sede en el país calificaron a la organización de inadecuada o inferior.

### **Gestión de las relaciones**

En lo relativo a la gestión de las relaciones, MOPAN estableció criterios para determinar si la organización multilateral se compromete con sus clientes en el nivel del país de formas que contribuyan a la eficacia de la ayuda. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Los encuestados le dieron al FIDA una calificación general de fuerte por su respaldo a las propuestas de financiamiento concebidas y desarrolladas por el gobierno nacional u otros socios directos. La revisión de documentos calificó al Fondo de adecuado por alinear sus actividades de préstamos con las prioridades nacionales.
- Cuando se les preguntó si el FIDA adapta sus procedimientos de forma de reflejar las condiciones y capacidades locales, la mayoría de los encuestados lo consideró adecuado.
- Se considera que el FIDA es adecuado en su utilización de los sistemas nacionales como primera opción para sus operaciones. No obstante, la revisión de documentos descubrió que brinda poca información sobre su avance en pos de honrar los compromisos de eficacia de la ayuda.

- El FIDA realiza un aporte adecuado al diálogo acerca de las políticas y respeta las opiniones de las demás partes interesadas.
- Las partes interesadas encuestadas consideraron adecuadas las prácticas de armonización del FIDA, mientras que la revisión de documentos arrojó una calificación más variada.
- La revisión de documentos descubrió que el FIDA alcanzó la meta de la Declaración de París de participación en misiones conjuntas, pero advirtió también margen de mejora en el grado al cual se desembolsa su cooperación técnica a través de los programas coordinados. Algunos indicadores de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo pueden ser menos pertinentes para el FIDA, como el indicador 6 sobre el uso de estructuras de aplicación paralela, el indicador 3 sobre el porcentaje de ayuda al sector gubernamental declarado en los presupuestos nacionales de los socios, y el indicador 9 sobre la utilización de procedimientos o arreglos comunes.

### **Gestión del conocimiento**

En lo tocante a la gestión del conocimiento, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con mecanismos de generación de informes y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de información dentro de la organización y con la comunidad de desarrollo. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Los encuestados calificaron de fuerte en general la función de evaluación del FIDA. También lo consideraron fuerte en el uso de los resultados de la evaluación para informar sus decisiones y adecuado en general en hacer partícipes a los socios directos y beneficiarios en sus evaluaciones (aunque los socios directos lo consideraron fuerte en este sentido). La revisión de documentos calificó al FIDA de muy fuerte por la independencia de su oficina de evaluación (OEI) y también lo elogió por los procesos de garantía de calidad instrumentados para las evaluaciones de alto nivel.
- Los encuestados consideraron fuertes las prácticas de generación de informes externos pero la revisión de documentos descubrió que el FIDA no informa de manera suficiente sus compromisos en materia de eficacia de la ayuda, utiliza un sistema complejo de presentación de informes y emplea indicadores inadecuados.
- El FIDA ha mejorado su sistema de gestión del conocimiento pero es una labor que continúa. En general, los encuestados opinan que la gestión del conocimiento que hace el FIDA es adecuada.
- El FIDA pone a disposición del público la mayoría de sus documentos corporativos y reformó su Política de divulgación en el año 2010 en respuesta a los pedidos de mayor acceso del público a su documentación.

### **Resultados del desarrollo y pertinencia para las partes interesadas**

MOPAN evaluó al FIDA por primera vez en este componente en el año 2013. Deberían tomarse estos resultados junto con los indicados anteriormente sobre los sistemas y las prácticas del FIDA para la eficacia de la organización. Se lo calificó de inadecuado en brindar pruebas del avance hacia los logros en toda la organización (indicador clave del desempeño [KPI] A) y pruebas del aporte a las metas y prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes (KPI B). Los encuestados lo calificaron de adecuado por la pertinencia de sus objetivos y programa de trabajo para las partes interesadas del nivel nacional (KPI C).

---

- Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización: el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y su Revisión anual sobre el desempeño de la cartera ofrecen muestras del progreso logrado en pos de los resultados planificados pero pruebas limitadas del aporte del FIDA a los resultados en materia de desarrollo. Los donantes de MOPAN encuestados en la sede central poseen una perspectiva positiva del progreso realizado por el FIDA hacia los resultados en toda la organización.
- Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país: Los documentos de proyectos del FIDA brindan información acerca de los resultados pero aportan pocos datos sobre los resultados. A pesar de la fuerte función de evaluación y un alto grado de alineación entre los COSOP y los planes de desarrollo nacional, la falta de una recopilación sistemática de datos en el nivel de los resultados (al margen de las evaluaciones periódicas del proyecto o del programa) dificulta juzgar hasta qué punto el FIDA contribuye a los resultados del nivel del país. Las partes interesadas encuestadas de los seis países evaluados tienen opiniones disímiles sobre el grado del aporte del FIDA a los objetivos del nivel del país.
- Pertinencia de los objetivos y programa de trabajo del FIDA para las partes interesadas: las partes interesadas encuestadas en el país consideran que el FIDA es fuerte en su respuesta a las prioridades clave de los socios nacionales y adecuado en las soluciones innovadoras para los desafíos que plantea el desarrollo y el punto al cual el FIDA adapta sus estrategias y objetivos según las cambiantes necesidades y prioridades del país.

### **Cambios ocurridos desde la evaluación de MOPAN 2010**

Las calificaciones de la encuesta sugieren que el desempeño del FIDA ha mejorado en forma sostenida en los últimos tres años. En cuanto a la gestión estratégica, los encuestados fueron más positivos en 2013 que en 2010, y sus percepciones del liderazgo del FIDA a la gestión de los resultados mejoraron de adecuada a fuerte. Las opiniones de los encuestados sobre el sistema de asignación de recursos y su rendición de cuentas financieras mejoraron de adecuada en 2010 a fuerte en 2013. Las partes interesadas encuestadas adjudicaron calificaciones sin cambios o un poco mejores en todos los aspectos de la gestión de las relaciones. Las calificaciones de los encuestados mejoraron de inadecuado a adecuado acerca de si el tiempo necesario para finalizar los procedimientos del FIDA demora la instrumentación. En sus prácticas de gestión del conocimiento, las calificaciones del Fondo fueron estables. Las partes interesadas le dieron al FIDA calificaciones de fuerte constantemente por su evaluación de los resultados externos.

Los micro-indicadores utilizados para la revisión de documentos en 2013 y 2010 han cambiado, como el rigor aplicado al análisis de los documentos este año. En tal sentido, no hubo una comparación formal de las calificaciones de la revisión de documentos

### **Conclusiones sobre la eficacia de la organización del FIDA**

**El FIDA se mantiene enteramente comprometido con el programa de resultados y la gestión estratégica es una de sus fortalezas. Su mandato es claro y queda correctamente expuesto en su Marco estratégico 2011-2015.**

El FIDA continúa gozando de reconocimiento por su mandato claro y único, y por su compromiso para inculcar una cultura orientada a los resultados en toda la organización. De hecho, cuando se les preguntó cuáles consideraban las mayores fortalezas del FIDA, el 40% de los encuestados mencionó su mandato especializado, que se concentra casi en exclusivo en mitigar la pobreza para los pobres rurales. Los encuestados comentaron que ninguna otra institución financiera internacional tiene el mandato de

centrarse en lo pobres de las zonas rurales ni en el desarrollo agrícola y rural para los pequeños agricultores en particular, lo que le da al FIDA un nicho claro en el entorno de desarrollo.

El FIDA confirmó su compromiso con el programa de resultados durante las negociaciones para su novena reposición de recursos (2013 - 2015). Como parte de las negociaciones, el FIDA se comprometió a sacar 80 millones de pobres de la pobreza para el año 2015, una promesa de envergadura que exigirá nuevas herramientas y prácticas para monitorear el progreso. A tal efecto, el FIDA ha revisado su Marco de medición de resultados para integrar nuevos indicadores que hagan el seguimiento de su progreso en campos tales como el aporte a la reducción de la pobreza, la seguridad de los alimentos y la nutrición en el hogar, y el cambio climático. El FIDA planea también realizar 30 estudios del impacto durante la reposición de recursos 2013-2015.

**Se advirtió que el FIDA viene integrando cada vez más las prioridades intersectoriales como género, medio ambiente y seguridad de los alimentos y nutrición en sus operaciones.**

Las estrategias de país del FIDA incluyen sistemáticamente los objetivos y los enunciados de resultados relacionados con las prioridades intersectoriales pertinentes (género, medio ambiente, y seguridad de los alimentos y nutrición). Ello sugiere que se respetan las Directrices RB-COSOP (2010) del FIDA y que efectivamente se integran las prioridades intersectoriales. En los últimos tiempos, el FIDA ha intensificado sus esfuerzos de integrar las consideraciones ambientales y sobre la igualdad de géneros en sus estrategias y operaciones; por ejemplo, en el año 2012 lanzó un programa innovador Programa de adaptación para la agricultura en pequeña escala (ASAP) que brinda financiamiento para fomentar e integrar la adaptación al cambio climático en todas las nuevas inversiones del FIDA. Además, aprobó una nueva política sobre la igualdad de géneros en 2012, que ofrece una división clara de la responsabilidad para la integración de la perspectiva de género en los sistemas y las operaciones del FIDA, y existen pruebas de que sigue esta política. Aún no es posible evaluar hasta qué punto estas políticas produjeron resultados positivos en materia de desarrollo.

**A pesar de que la autoridad principal responsable de la toma de decisiones permanece centralizada, el FIDA ha aumentado su presencia en el país considerablemente en los últimos años y también ha hecho cambios en sus políticas respecto de la delegación de la toma de decisiones. Algunos encuestados sienten que todavía es posible mejorar garantizando una adecuada presencia en el país.**

En los últimos tiempos, el FIDA adoptó una Política y estrategia sobre la presencia en el país, en la que formalmente aprobó la creación de hasta 40 oficinas de país, de las cuales ya se crearon 38. El FIDA se ha esforzado por descentralizar parte de la autoridad responsable de la toma de decisiones al nivel del país, pero sigue siendo limitada (como suele serlo en la mayoría de los IFI) y se necesita más trabajo para dar cuerpo a la delegación más sustancial de roles y responsabilidades en la organización<sup>1</sup>. La evaluación de nivel corporativo de 2013 de la eficiencia institucional del FIDA advirtió que la delegación sustantiva limitada de autoridad puede entrar en conflicto con las cambiantes necesidades comerciales vinculadas a la descentralización de la institución.

Las perspectivas de los donantes de los seis países foco sugieren que la presencia del FIDA en el país sigue siendo un factor importante para el desempeño de la organización. Frente a la pregunta de si la presencia en el país del FIDA es suficiente para mejorar el desempeño en el nivel del país, la mayoría de los donantes del país lo calificó de inadecuado o peor, mientras que la mayoría de sus socios directos calificaron a la organización de adecuada o superior.

---

1. En este contexto, debe observarse que el Manual revisado para la delegación de la autoridad relativo a la delegación en el nivel de la sede central debe enmendarse y aprobarse para diciembre de 2013.

---

---

**El FIDA cuenta con políticas y prácticas para la rendición de cuentas financiera, pero sus procedimientos de compras corporativas podrían ser más eficientes.**

La revisión de documentos descubrió que el FIDA tiene un desempeño fuerte en relación con sus procesos de auditorías internas y externas y su rendición de cuentas financiera en general. Se observa también que el FIDA es fuerte en su Política anticorrupción (2005) y sus procesos y procedimientos para tomar medidas inmediatas cuando se perciben las irregularidades. Queda margen de mejora en los procesos de compras corporativas del FIDA, que aún se perciben como engorrosos y lentos a pesar de las mejoras recientes.

**El FIDA ha mejorado de forma significativa sus políticas y prácticas de gestión de los RR. HH. en los últimos años y sigue comprometido con la ejecución de reformas ambiciosas en esta materia.**

El FIDA ha iniciado la reforma de sus prácticas de recursos humanos (RR.HH.) y actualmente se encuentra trabajando para mejorar varios elementos de su sistema de gestión de RR.HH., incluido el sistema de premios para el personal, el proceso de contratación, los procesos de ascensos y despidos, el sistema de rotación de personal y el respaldo para el personal ubicado en el país. Ha puesto en práctica numerosos proyectos para garantizar los niveles adecuados de remuneraciones e implantado un sistema de incentivos para el personal basados en el desempeño (p. ej., un modelo de remuneración basada en el desempeño).

La revisión de documentos advirtió que el FIDA posee un sistema de evaluación de la actuación profesional (PES) que se utiliza en todos los niveles de la organización. No obstante, algunas fuentes sugieren que este sistema aún no se aprovecha en su plenitud, que los gerentes le temen demasiado al riesgo en sus evaluaciones del desempeño y que, como consecuencia, los empleados rara vez se destacan por un desempeño sobresaliente o bajo.

**El FIDA ha comenzado a introducir la presupuestación basada en los resultados en el nivel institucional pero es una labor que aún está llevándose a cabo.**

En 2010, el informe de la octava reposición de recursos instó al Fondo a profundizar la aplicación de la presupuestación basada en los resultados (RBB). El presupuesto 2013 del FIDA se presenta de forma orientada a los resultados y, según su Actualización del plan de reforma, los directivos, en consulta con el Directorio, se han comprometido a revisar y optimizar sus prácticas de presupuestación basada en los resultados en los próximos años. Se asigna el presupuesto a cuatro áreas comerciales (grupos) para alcanzar un conjunto de resultados operativos e institucionales muy agregados y resultados de la gestión corporativa. Si bien todos estos resultados están alineados con el mandato y las prioridades estratégicas del FIDA, los resultados del grupo se agregan a un alto nivel y existe una base limitada para la toma de decisiones sobre las asignaciones presupuestarias sobre la base de los resultados esperados. El FIDA aún no presenta un sistema de registro del tiempo y contabilización de costos, que es esencial para captar de forma fiable todos los costos de todas las principales actividades comerciales que realiza el personal.

**Se le reconoce al FIDA la independencia de su Oficina de evaluación y el seguimiento realizado de la información obtenida en las evaluaciones y su utilización.**

La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) es estructuralmente independiente de la gestión del FIDA y su Director reporta directamente al Directorio. Tanto los encuestados como la revisión de documentos lo reconocieron como una clara fortaleza. Existe gran cantidad de pruebas de que las unidades responsables hacen el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación informadas al Directorio. Se realiza el

---

seguimiento de la instrumentación de las recomendaciones aceptadas a través del Informe del presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), que se presenta al Directorio con una frecuencia anual. Además, varias evaluaciones del nivel corporativo de los últimos años han provocado grandes cambios en las políticas y prácticas del FIDA.

**Las partes interesadas del FIDA encuestadas en 2010 y en 2013 proporcionaron calificaciones muy adecuadas sobre el desempeño del Fondo, con una leve tendencia de mejoría a través del tiempo.**

Las calificaciones de la encuesta en 2013 fueron un poco más positivas que en 2010 y sugieren que el FIDA ha avanzado en estos tres ámbitos: favorecer la cultura orientada a los resultados, las prácticas de gestión financiera y respaldar las propuestas de financiación concebidas por los socios directos. Estos campos recibieron la calificación de adecuados en 2010 y fuertes en 2013. Sin embargo, se requiere cierta precaución al hacer comparaciones entre 2010 y 2013 puesto que hubo cambios en los encuestados, los países y la formulación de las preguntas.

Al igual que en el año 2010, los encuestados en 2013 percibieron el mandato del FIDA y su acento corporativo en los resultados como unas de sus fortalezas. En ambos años, también percibieron la independencia de la Oficina de evaluación como una de las fortalezas del FIDA. A pesar de la mayor presencia en el país desde 2010, las respuestas a la encuesta de los donantes en el país en 2013 indican que el nivel de presencia del personal en el nivel del país podría incrementarse.

**Conclusiones sobre las pruebas de los resultados de desarrollo del FIDA y la pertinencia para las partes interesadas**

---

**Las prácticas actuales de generación de informes institucionales del FIDA no permiten realizar una evaluación clara de sus aportes a los logros y efectos reales en materia de desarrollo. Sin embargo, los cambios en la novena reposición de recursos del FIDA son proclives a mejorar estas prácticas.**

Los donantes de MOPAN en las sedes centrales tenían opiniones positivas acerca de los aportes del FIDA a los resultados y adjudicaron calificaciones de adecuado o fuerte en todos los aspectos evaluados.

Un repaso de los informes de desempeño del FIDA indica que la organización está dando resultados en sus áreas de prioridad temática y presentando los informes correspondientes, pero su presentación de informes sobre los resultados del desarrollo de mayor nivel no incluye suficientes datos sobre sus aportes a los resultados ni al efecto. Además, el FIDA no ha articulado una teoría del cambio que justifique los vínculos lógicos o causales que existen entre los resultados esperados en los distintos niveles (es decir, logros y resultados). A falta de una teoría del cambio y de datos acerca de los resultados y el efecto, es difícil apreciar su avance en pos de la consecución de los objetivos planteados en el Marco estratégico 2011-2015 del FIDA. Habiendo dicho esto, para la 9ª reposición de recursos del FIDA, el Fondo se ha comprometido con la meta ambiciosa de sacar de la pobreza a 80 millones de personas. A los fines de monitorear su avance en este contexto, ha actualizado sustancialmente el Marco de medición de resultados de modo de incluir un conjunto de indicadores en el nivel del efecto, que midan sus aportes a la reducción de la pobreza y la seguridad de los alimentos, entre otros. Por otra parte, el FIDA se ha comprometido a realizar 30 evaluaciones de impacto durante la reposición de recursos 2013-2015.

---

**Dado que aún no se han instrumentado totalmente las prácticas de presentación de informes planificadas por el FIDA, resulta difícil apreciar los aportes de la organización a las metas y prioridades del nivel del país. La revisión de documentos y las respuestas a la encuesta sugieren que los resultados documentados de las operaciones del FIDA en los seis países revisados son dispares.**

Las partes interesadas encuestadas sostienen opiniones variadas sobre el avance del FIDA en pos de sus objetivos estratégicos en el nivel del país. Entre los seis países muestreados, las partes interesadas encuestadas le otorgaron al FIDA la calificación más positiva en Vietnam, donde se calificó de fuerte en todos los campos de resultados y la más baja en Indonesia, donde se calificó de inadecuado en tres áreas de resultados<sup>2</sup> y adecuado en las otras tres<sup>3</sup>.

El FIDA ha mejorado de forma significativa su acento en los resultados en los niveles de los proyectos y del país desde la introducción de los COSOP basados en resultados a fines de 2006. Sus declaraciones de resultados están evidente y explícitamente alineadas con las metas y prioridades nacionales, que fueron vistas como una fortaleza tanto por los encuestados como por la revisión de documentos. El FIDA ha estipulado revisiones anuales, revisiones de mitad de periodo y revisiones al término para las estrategias del país (además de otras prácticas de generación de informes). No obstante, aún no se realizan sistemáticamente las revisiones anuales para todos los COSOP; las de mitad de periodo suelen hacerse tardíamente y presentan una calidad heterogénea; y las revisiones al término de los COSOP aún no están incluidas sistemáticamente en todos los países. Estos factores, sumados a la falta generalizada de datos sistemáticos y creíbles acerca de los logros y resultados del proyecto, dificultan –sino imposibilitan– la obtención de una imagen completa de la naturaleza, magnitud e importancia relativa de las operaciones del FIDA en el nivel del país y el punto hasta el cual respaldan el programa de los ODM.

**Las partes interesadas encuestadas de los seis países muestreados consideran que el FIDA responde bien a las prioridades clave de desarrollo de los países y, en menor medida, adapta sus estrategias para satisfacer las cambiantes necesidades y prioridades de estos países. El FIDA recibió calificaciones dispares por su presentación de soluciones innovadoras para los desafíos que plantea el desarrollo.**

Los encuestados en Mozambique y Vietnam le otorgaron al FIDA calificaciones de fuerte en los tres indicadores relativos a la pertinencia. Pero recibió las calificaciones generales de país más bajas en Indonesia y Guatemala. El patrón de respuestas fue el mismo en todos los países: es decir, las calificaciones más altas en cada país fueron por la respuesta del FIDA a las prioridades del país, mientras que las más dispares fueron por el nivel de innovación aplicado a los desafíos que plantea el desarrollo.

---

2. Las áreas eran: B1 Sostén del crecimiento de las actividades económicas y reducción de la incidencia de la pobreza; B2 Mejora de la gestión de los recursos naturales; B4 Fomento de las capacidades de los habitantes rurales para participar de los procesos locales de política y programación.

3. B3 Incremento de los ingresos de los hogares para los hogares pobres que se dedican a la pesca y las actividades marítimas; B5 Fomento de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; B6: Mejora de la seguridad de los alimentos y la nutrición en los hogares.

---

## Calificaciones generales de MOPAN del FIDA

Los dos gráficos que se presentan a continuación muestran las calificaciones de los indicadores clave de desempeño que MOPAN utilizó para evaluar al FIDA en 2013. El primero muestra las calificaciones sobre 21 indicadores concebidos para mediar la eficacia de la organización (prácticas y sistemas), y el segundo muestra las calificaciones sobre los tres indicadores concebidos para evaluar la medición del FIDA y la generación de informes sobre los resultados del desarrollo y la pertinencia para las partes interesadas.

### Eficacia de la organización – calificaciones generales

	Encuestado	Revisión documento
<b>Gestión estratégica</b>		
KPI-1 Brindar dirección para los resultados	4.55	6
KPI-2 Estrategia y mandato corporativo	5.29	6
KPI-3 Acento corporativo en los resultados	N/A	4
KPI-4 Acento en las prioridades temáticas	4.50	5
KPI-5 Acento del país en los resultados	4.38	5
<b>Gestión operativa</b>		
KPI-6 Decisiones sobre la asignación de recursos	4.54	5
KPI-7 Presupuestación basada en resultados	4.48	4
KPI-8 Rendición de cuentas financiera	4.47	5
KPI-9 Uso de la información del desempeño	4.41	5
KPI-10 Gestión de los recursos humanos	N/A	5
KPI-11 Programación orientada al desempeño	4.05	5
KPI-12 Delegación de autoridad	3.51	4
<b>Gestión de las relaciones</b>		
KPI-13 Respaldo de los planes nacionales	4.51	4
KPI-14 Ajuste de los procedimientos	4.03	N/A
KPI-15 Utilización de los sistemas del país	4.13	4
KPI-16 Aporte al diálogo sobre políticas	4.17	N/A
KPI-17 Armonización de los procedimientos	4.09	4
<b>Gestión del conocimiento</b>		
KPI-18 Evaluación de los resultados	4.79	5
KPI-19 Presentación de información sobre el desempeño	4.41	4
KPI-20 Difusión de las lecciones aprendidas	4.12	4
KPI-21 Disponibilidad de los documentos	N/A	6

#### Leyend

Fuerte o superior	4.50–6.00
Adecuado	3.50–4.49
Inadecuado o inferior	1.00–3.49
Datos no disponibles revisión de documentos	◆
No evaluado	N/A

## Pruebas del aporte del FIDA a los resultados del desarrollo y la pertinencia para las partes interesadas – calificaciones generales

### Indicador clave del desempeño

Indicador clave del desempeño A: Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización

### Calificación de la evaluación

Inadecuado

Indicador clave del desempeño B: Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes

Inadecuado

Indicador clave del desempeño C: Pertinencia de los objetivos y del programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país

Adecuado