

Signatura: EB 2010/101/R.47  
Tema: 20  
Fecha: 30 noviembre 2010  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas financiados por el FIDA**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Yukiko Omura**  
Vicepresidenta  
Tel.: (+39) 06 5459 2518  
Correo electrónico: [y.omura@ifad.org](mailto:y.omura@ifad.org)

**Kristofer Hamel**  
Oficial de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2581  
Correo electrónico: [k.hamel@ifad.org](mailto:k.hamel@ifad.org)

#### Envío de documentación:

**Liam F. Chicca**  
Oficial encargado de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2462  
Correo electrónico: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Junta Ejecutiva — 101º período de sesiones  
Roma, 14 a 16 de diciembre de 2010

---

**Para información**

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>i</b>
<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>I. Panorama general</b>	<b>1</b>
<b>II. Resultados globales de las actividades de garantía de la calidad en 2010</b>	<b>2</b>
<b>III. Aspectos de diseño susceptibles de mejora</b>	<b>9</b>
A. Aspectos estratégicos del diseño de los proyectos	9
B. Cuestiones estratégicas de 2010	11
<b>Anexos</b>	
I. Proceso de garantía de la calidad	14
II. Lista de examinadores y de proyectos que se han sometido al proceso de garantía de la calidad	17
III. Indicadores de la calidad en las etapas iniciales, por región	19

## Abreviaturas y siglas

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
GPP	Gerente del Programa en el País
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OPV	Oficina del Presidente y el Vicepresidente
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PMD	Departamento de Administración de Programas
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
SyE	seguimiento y evaluación
UGP	unidad de gestión del proyecto

## Resumen

1. Este tercer informe anual del FIDA sobre garantía de la calidad representa un pequeño hito para la institución. Desde que en 2008 se puso en marcha el proceso de garantía de la calidad, examinadores externos han evaluado casi 100 proyectos ejecutados en 74 países.
2. Durante este breve período de “rodaje” se han hecho progresos en la mejora de la calidad del diseño de los proyectos del FIDA. En 2010, por primera vez desde que comenzó ese proceso, todos los proyectos propuestos recibieron el visto bueno para su presentación a la Junta Ejecutiva. Además, según los examinadores externos de este año, el 86% de los proyectos del FIDA tienen posibilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo que se habían fijado, lo que supone un incremento respecto del 79% alcanzado tanto en 2008 como en 2009.
3. A nivel institucional también se ha seguido avanzando. En parte como respuesta a las constataciones de los examinadores de la garantía de la calidad, el Departamento de Administración de Programas (PMD) ha reformulado sus directrices con el fin de elaborar indicadores del marco lógico más fiables; se han previsto o ya están en curso iniciativas parecidas en otras esferas (marcos sobre la elaboración de los documentos de los proyectos y en materia de gobernanza y lucha contra la corrupción). Además, la eficacia del proceso de mejora de la calidad no ha dejado de aumentar, y las dos secretarías del Fondo encargadas de la calidad están intensificando su colaboración en lo relativo a la gestión de los conocimientos.
4. A pesar de estos logros, lo cierto es que el contexto en el que el FIDA actúa está cambiando. A medida que su programa de trabajo se amplía, el Fondo está comenzando a ocupar un segmento diferente en el sector del desarrollo, desplazándose de la ejecución de proyectos de menor tamaño y más focalizados a otros de mayor tamaño y de carácter más integral. Habida cuenta de esta nueva realidad que se va fraguando —de la que es prueba evidente el aumento del tamaño, el alcance y el número absoluto de los proyectos ejecutados—, los examinadores encargados de la garantía de la calidad han dado a conocer nuevas esferas que suscitan preocupación, entre las que cabe destacar las siguientes:
  - ¿Son factibles algunos de los objetivos básicos del FIDA? ¿Pueden los proyectos de mayor envergadura financiados por el FIDA alcanzar de forma sostenible objetivos que antes, cuando los proyectos eran de pequeño tamaño, se consideraban razonables? ¿Debe seguir el Fondo cuantificando la calidad de los proyectos que financia según un conjunto de indicadores que se diseñaron para evaluar operaciones de menor tamaño y más focalizadas?
  - ¿Qué puede hacer el FIDA para solventar el problema cada vez más grave que plantea la “complejidad” (proyectos excesivamente difíciles respecto de la capacidad de ejecución de un determinado país)? Las carencias en la capacidad de diseño o ejecución pueden mitigarse pero, cuando esos dos problemas son concomitantes, pueden abocar el proyecto al fracaso<sup>1</sup>.
  - ¿Va a crecer la capacidad de supervisión del FIDA de forma proporcional al aumento del tamaño y la complejidad de sus proyectos? Si la supervisión de la ejecución es insuficiente, el Fondo dispondrá de menos instrumentos para detectar los problemas de que adolezcan los proyectos e intervenir en consecuencia.

---

<sup>1</sup> La complejidad es la primera causa de fracaso de los proyectos del Banco Mundial, según se informa en el proyecto de evaluación de la calidad de la cartera de préstamos de ese organismo, de octubre de 2010.

- ¿De qué forma gestionará el FIDA sus cada vez más numerosas relaciones y disposiciones de ejecución con otros asociados en la cofinanciación? En 2010 los proyectos cofinanciados junto con otras instituciones financieras internacionales representaron el 44% del total, un 26% más que en 2009.
5. En 2011, el proceso de garantía de la calidad deberá bregar sin duda alguna con estas cuestiones, todas las cuales giran en torno al análisis de la tensión que se crea entre la calidad y la cantidad de las operaciones financiadas por el Fondo. Los resultados alcanzados en 2010 apuntan a que algunos indicadores de la calidad pueden mantenerse e incluso mejorarse a medida que el programa de trabajo se va ampliando; sin embargo, las distintas deficiencias detectadas —en la sostenibilidad de los proyectos, la innovación y la ampliación de escala, por ejemplo— deben comprenderse más a fondo y subsanarse.

# Informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas financiados por el FIDA

## I. Panorama general

1. Este tercer informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas financiados por el FIDA está dividido en tres secciones. En la primera se ofrece un panorama general del proceso de garantía de la calidad, mientras que en la segunda se presentan los resultados globales arrojados por el examen de garantía de la calidad al que en 2010 se han sometido 36 operaciones, así como las calificaciones basadas en la utilización de los indicadores del marco de medición de los resultados. Por último, en la tercera sección se ponen de relieve una serie de cuestiones relativas al diseño que son el resultado de la experiencia acumulada en tres años de exámenes de la garantía de la calidad y merecen una mayor atención en 2011.
2. La función y el proceso de garantía de la calidad entraron en vigor el 2 de enero de 2008. Hasta la fecha se han celebrado nueve sesiones de examen de la garantía de la calidad y varios exámenes en los períodos intermedios, durante los que se ha examinado un total de 98 proyectos. De conformidad con el proceso de garantía de la calidad instituido, la Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV) realiza un examen del diseño del proyecto como última etapa previa a las negociaciones sobre el préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva<sup>1</sup>. Ese proceso tiene los tres objetivos principales siguientes, que se analizan con mayor detalle en la segunda sección:
  - a) dar el visto bueno a los proyectos diseñados para proceder a las negociaciones sobre el préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva, haciendo especial hincapié en la idoneidad del diseño respecto de las políticas y directrices del FIDA;
  - b) determinar la calificación en las etapas iniciales correspondiente a los indicadores de los resultados que conforman el marco institucional de medición de los resultados del FIDA, y
  - c) evaluar el proceso de mejora de la calidad.
3. Además, en los exámenes de garantía de la calidad se recomiendan medidas que pueden contribuir a aumentar las probabilidades de que se alcancen los objetivos de desarrollo de los proyectos.
4. Los exámenes de garantía de la calidad se realizan tres veces al año (en febrero, junio y octubre) y cada sesión de examen dura unas dos semanas (véase al respecto el anexo I). Esas sesiones están encabezadas por el Vicepresidente, a menos que las circunstancias exijan otro tipo de arreglo. En 2010, dado que la Vicepresidenta actual llegó en febrero, la primera sesión estuvo encabezada por el Presidente, y la Vicepresidenta participó en calidad de observadora.
5. En 2010 han participado en el proceso un total de 14 examinadores externos (véase al respecto el cuadro 2 del anexo II). Todos los examinadores externos han ocupado cargos directivos de categoría superior en varias instituciones internacionales de desarrollo y, en general, tienen entre 20 y 40 años de experiencia en el diseño y ejecución de proyectos en países en desarrollo. Además de por su competencia en proyectos y en el subsector que nos ocupa, la contratación de los examinadores se ha basado en su amplia experiencia laboral en los países donde se ejecutan los proyectos asignados y en sus aptitudes lingüísticas, puesto que en muchos casos los documentos de los proyectos están en español y francés, además de en inglés. Para seguir garantizando la diversidad, en 2011 la secretaría encargada de la

---

<sup>1</sup> "IFAD's Quality Assurance – Guidelines for QA function and process" (Garantía de la calidad en el FIDA – Directrices para la función y el proceso de garantía de la calidad), diciembre de 2007.

calidad buscará y mantendrá nuevos profesionales competentes de todas las regiones y con antecedentes profesionales pertinentes para reforzar aún más el grupo de examinadores cualificados que intervienen en el proceso de garantía de la calidad. En 2010, las examinadoras y los examinadores de países en desarrollo representaron, respectivamente, el 21% y el 36% del total.

## **II. Resultados globales de las actividades de garantía de la calidad en 2010**

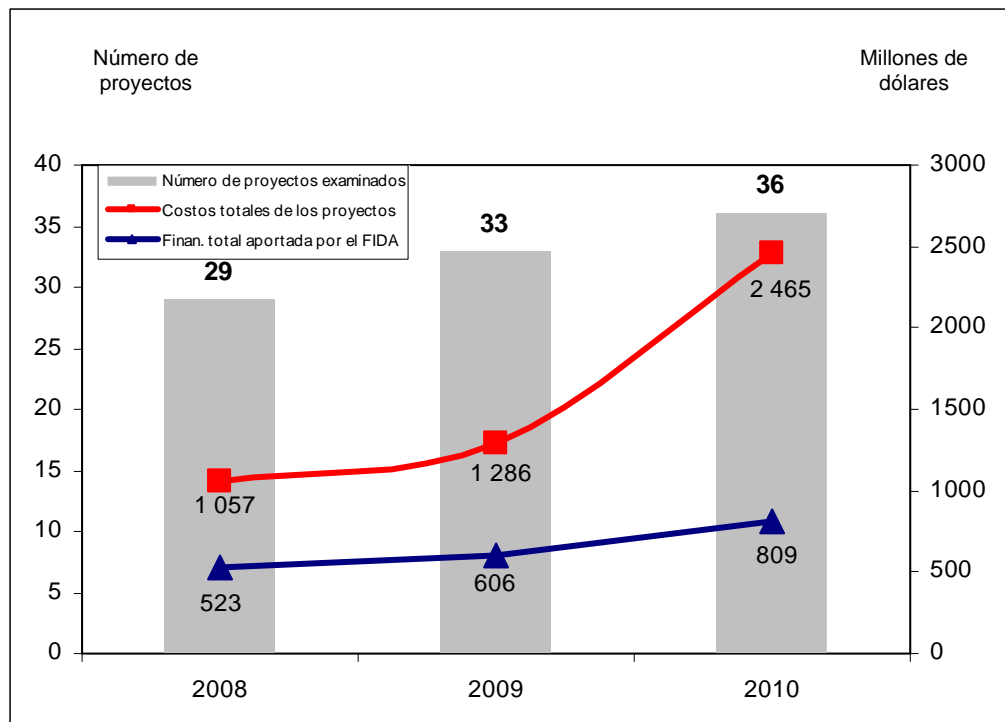
### **Sinopsis**

6. Este año, a las tres sesiones de garantía de la calidad se han presentado un total de 36 proyectos (para más detalles, véase el cuadro 1 del anexo II)<sup>2</sup>. Además de los tres exámenes de garantía de la calidad que se realizan de forma periódica, se examinaron 7 proyectos en la sesión de febrero, 6 en la de junio y 20 en la de octubre. De esos 36 proyectos, 16 (es decir, el 44% del total) estaban cofinanciados por otra institución financiera internacional (IFI) en calidad de entidad financiadora primaria o principal. En comparación con las cifras del año pasado, este resultado representa un aumento del 26% en el número de proyectos cofinanciados por IFI que se han sometido al examen de garantía de la calidad.
7. El contexto en que se ha producido este notable incremento del nivel de cofinanciación se presenta en el gráfico 1, en el que se ilustra el aumento del número de proyectos y de financiación conexa que el Fondo está generando anualmente. Aunque los resultados del examen de la garantía de la calidad de este año no indican una pérdida general de calidad debida al aumento de los acuerdos de cofinanciación, este tema se estudiará con mayor detalle en 2011, cuando esa tendencia esté más consolidada y sea posible analizar un mayor volumen de datos.

---

<sup>2</sup> Además de estos proyectos, en noviembre de 2009 el grupo de garantía de la calidad realizó el examen de un proyecto en los períodos intermedios. Esa operación —el Proyecto de Apoyo para el Fomento de Cadenas de Valor de Productos Básicos en el Camerún— no se había incluido en el informe anual sobre garantía de la calidad correspondiente a 2009 porque el examen tuvo lugar después de que ese informe se presentara a la Junta Ejecutiva. Por consiguiente, todos los datos relativos a 2009 incluidos en el presente informe se han ajustado para tener en cuenta ese proyecto añadido.

Gráfico 1  
**Número de proyectos examinados por los miembros del Grupo de garantía de la calidad, costos totales de los proyectos y financiación total aportada por el FIDA**



Nota: En 2010 había un proyecto cuyo costo total ascendía a USD 685 millones. Si se elimina ese proyecto del conjunto de datos examinados, la financiación total del FIDA disminuye en USD 14 millones (una reducción demasiado pequeña para quedar reflejada en el gráfico) y los costos totales de los proyectos en el año en cuestión se reducen a USD 1 780 millones (tal como se indicado con la línea de puntos).

8. En el cuadro 1 se resumen los resultados de los exámenes de garantía de la calidad realizados en 2010, comparándolos con los del año anterior. Los resultados de los últimos tres años, en conjunto, indican que se han ido produciendo mejoras sustanciales en la calidad del diseño de los proyectos y que, en general, los procesos de mejora y garantía de la calidad están surtiendo el efecto deseado en la calidad de los proyectos. Entre las novedades más importantes de 2010 cabe destacar las siguientes:
- Por primera vez desde que en 2008 se instituyó el proceso de garantía de la calidad, todos los proyectos recibieron el visto bueno para proceder a su presentación a la Junta Ejecutiva sin retrasos significativos.
  - Los proyectos en cuyo diseño no se habían incorporado de forma satisfactoria las modificaciones recomendadas por el grupo de mejora de la calidad se remitieron sistemáticamente a los examinadores encargados de la garantía de la calidad para que introdujeran mejoras.
  - En 2010 comenzó a institucionalizarse un “circuito de retroinformación”, en la esfera de la gestión de los conocimientos, entre los procesos de mejora y garantía de la calidad. Tomando como base un debate de medio día de duración entre los responsables de ambos procesos celebrado en septiembre de 2009, en enero de 2010 se celebró un seminario conjunto para compartir las conclusiones a que se había llegado en ambas funciones. Los examinadores encargados de la garantía de la calidad participaron en el examen de mejora de la calidad de un proyecto previsto en Kenya, y varios asesores técnicos

intervinieron en un examen de la garantía de la calidad de un proyecto en Bangladesh. En 2011 se organizarán otros actos parecidos en la esfera de la gestión de los conocimientos para analizar, entre otros temas, las políticas del FIDA en determinados subsectores (como las finanzas rurales).

Cuadro 1

**Resultados de las actividades de examen de la garantía de la calidad, 2008-2010**

Categorías finales en que se clasificaron los proyectos	Porcentaje del total		
	2008	2009	2010
Proyectos considerados listos para proceder con cambios menores	30	30	42
Proyectos considerados listos para proceder con sujeción a que en las negociaciones sobre el préstamo se establecieran garantías adicionales y/o se realizaran otras modificaciones o exámenes durante la ejecución	60	67	58
Proyectos necesitados de modificaciones sustanciales que entrañaban retrasos en su presentación a la Junta Ejecutiva	10	0	0
Proyectos excluidos del programa de préstamos a causa de un diseño inadecuado	0	3	0

9. Estas mejoras se reflejan en un aumento del número de proyectos que recibieron el visto bueno para proceder a su presentación a la Junta Ejecutiva con cambios menores, un 12% más que en los dos años anteriores. El número de proyectos examinados para los que era necesario tomar nuevas medidas destinadas a garantizar un nivel satisfactorio de calidad en las etapas iniciales se redujo en un 9%. En estos casos, los examinadores encargados de la garantía de la calidad detectaron algunas carencias y recomendaron varias formas de abordar y reducir esas deficiencias.
10. El hecho de que fuera necesario introducir esas modificaciones en el diseño de numerosos proyectos pone de relieve que esa estrecha colaboración entre los procesos de garantía y mejora debe mantenerse a largo plazo. Este año los examinadores encargados de la garantía de la calidad señalaron en numerosas ocasiones que las recomendaciones formuladas en el examen de mejora de la calidad eran muy acertadas, pero que no se habían tenido en cuenta debidamente en la fase de evaluación *ex ante* y en el documento final. Para lograr proyectos de elevada calidad es preciso difundir ampliamente y aplicar las enseñanzas extraídas en todas las fases de su diseño.

**Efectos directos en el desarrollo**

11. Gracias a una valoración a priori de si los proyectos tienen probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo declarados es posible dedicar más atención y recursos a los proyectos que se consideran especialmente riesgosos. Con este fin los examinadores encargados de la garantía de la calidad, además de atribuir gran importancia a la calidad del diseño, también facilitaron una valoración lo más precisa posible de las probabilidades de que cada proyecto alcanzara sus objetivos de desarrollo<sup>3</sup>.
12. Según las previsiones de los examinadores, 80 de los 98 proyectos examinados desde 2008 tienen probabilidades de alcanzar sus objetivos de desarrollo, por lo que el 82% obtendría unos resultados globales satisfactorios. Estas calificaciones a priori son similares a las conclusiones sobre la eficacia a las que ha llegado a posteriori la

<sup>3</sup> Utilizando un método parecido para prever los efectos directos durante las evaluaciones de la calidad en las etapas iniciales, el Grupo de Garantía de Calidad del Banco Mundial comparó esas previsiones con los resultados de las evaluaciones en la etapa final realizadas por el Grupo de Evaluación Independiente, también del Banco Mundial, y constató que las conclusiones de los miembros del grupo eran correctas en cerca del 90% de los casos.



Oficina de Evaluación (IOE) del FIDA en lo relativo al período 2002-2008<sup>4</sup>, que asignan a la eficacia (definida por la IOE como el logro de los objetivos concretos del proyecto) un nivel del 82%<sup>5</sup>. Esta tendencia a la convergencia se reexaminará después de que la IOE dé a conocer, a finales de 2010, las calificaciones asignadas a la eficacia de los proyectos relativas a 2009. Vale la pena señalar que, a diferencia de los resultados de la IOE, que se basan en una pequeña muestra de proyectos preseleccionados, los resultados del proceso de garantía de la calidad engloban absolutamente todos los proyectos presentados a la Junta Ejecutiva.

13. En la labor de garantía de la calidad efectuada en 2010, los examinadores externos han considerado que el 86% de todos los proyectos tenían probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo que se habían fijado, frente al 79% registrado en 2008 y 2009. Aunque aún es demasiado pronto para determinar cuál será la tendencia a más largo plazo, los resultados demuestran la capacidad del FIDA para mejorar los efectos previstos de las operaciones que financia aumentando al mismo tiempo el volumen y el número absoluto de proyectos elaborados en un solo año.

#### Calificaciones asignadas a la calidad en las etapas iniciales

14. En el marco del proceso de garantía de la calidad, los examinadores evalúan cada proyecto con la ayuda de cuatro indicadores, y sus respectivos subcomponentes, del marco de medición de los resultados. Si bien el FIDA ha dado cuenta tradicionalmente de los cuatro indicadores en el informe anual sobre garantía de la calidad, en 2010 se ha incorporado en el sistema de elaboración del informe un subindicador del marco de medición de los resultados —el 2D, “Igualdad de género y población-objetivo”—, en respuesta al compromiso del Fondo de actuar como “portador de la antorcha” para la consecución del tercer Objetivo de Desarrollo del Milenio.

Cuadro 2

#### Calificaciones promedio de la calidad en las etapas iniciales y porcentaje de proyectos con una calificación global satisfactoria o superior

Indicadores del marco de medición de los resultados	Descripción	Calificación promedio			Calificación satisfactoria o superior <sup>a</sup> (porcentaje)		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
Indicador 1	Eficacia de las esferas temáticas	4,5	4,6	4,6	87	94	97
Indicador 2	Impacto previsto en las medidas contra la pobreza	4,6	4,6	4,7	87	88	97
Indicador 2D	Igualdad de género y población-objetivo	4,6	4,5	4,7	82	85	92
Indicador 3	Innovación, aprendizaje y ampliación de la escala	4,4	4,2	4,1	83	79	78
Indicador 4	Sostenibilidad de los beneficios	4,4	4,4	4,3	80	85	72
<b>Calificación global de la calidad en las etapas iniciales</b>		<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>75</b>

<sup>a</sup> La calidad en las etapas iniciales se basa en una escala de 1 a 6, en la que 1 equivale a muy insatisfactorio y 6, a muy satisfactorio. Los porcentajes indican el número de proyectos que han recibido una calificación de 4 o superior respecto del total.

15. Las calificaciones promedio relativas al período 2008-2010 asignadas con arreglo al marco de medición de los resultados, que se exponen en el cuadro 2, indican que, a excepción del indicador 3, relativo a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, apenas ha habido cambios desde que se puso en marcha el proceso de garantía de la calidad. En los últimos tres períodos de examen la calificación

<sup>4</sup> La evaluación de la eficacia realizada por la IOE es el indicador más cercano de que se dispone para compararlo con las calificaciones de los efectos directos en el desarrollo utilizadas en el presente informe y por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. Con todo, conviene destacar que, mientras que las calificaciones asignadas en el proceso de garantía de la calidad se basan estrictamente en los efectos directos en el desarrollo, las calificaciones del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) tienen en cuenta otros factores, lo que puede explicar la convergencia de las calificaciones asignadas a priori y a posteriori.

<sup>5</sup> El cuadro 2 se inspira en el documento EC 2009/59/W.P.2, “Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2008”.

promedio de esta categoría ha sufrido una reducción constante pero modesta, que puede atribuirse en buena parte a: i) operaciones complementarias con un diseño sólido pero que no resultan necesariamente adecuadas para fomentar la innovación; ii) una comprensión y definición mucho más satisfactorias del concepto de ampliación de escala, y iii) el gran énfasis puesto en el aprendizaje, que todavía no se ha traducido plenamente en medidas específicas en el diseño de los proyectos.

16. En 2010 el porcentaje de proyectos que han recibido una calificación satisfactoria o superior ha variado enormemente según la categoría. En lo relativo al indicador 4, "Sostenibilidad de los beneficios", el 28% de los proyectos se consideraron insatisfactorios por varias razones que tienen que ver con el diseño de los subcomponentes y la capacidad de ejecución del entorno operacional específico local. Por otro lado, el porcentaje de proyectos adecuados en las categorías 1, 2 y 2D del marco de medición de los resultados aumentó hasta superar el 90%.
17. En el cuadro 3 se enumeran las calificaciones globales de la calidad en las etapas iniciales desglosadas por región, y en el anexo III se presentan esos mismo datos con mayor lujo de detalles. Habida cuenta del número relativamente pequeño de proyectos elaborados por cada división en un año, los resultados regionales no son demasiado sólidos desde el punto de vista estadístico y deben interpretarse con cautela.

Cuadro 3

**Calificaciones promedio de la calidad en las etapas iniciales y porcentaje de proyectos con una calificación global satisfactoria o superior, por región, 2010**

División	Calificación global (promedio)			Calificación global satisfactoria o superior (porcentaje)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Asia y el Pacífico	4,0	4,1	4,3	57	70	75
África Oriental y Meridional	4,7	4,8	4,7	100	100	100
África Occidental y Central	4,7	4,6	4,3	88	89	60
América Latina y el Caribe	4,0	5,1	4,8	80	100	75
Cercano Oriente y África del Norte	4,2	4,1	4,2	75	83	71

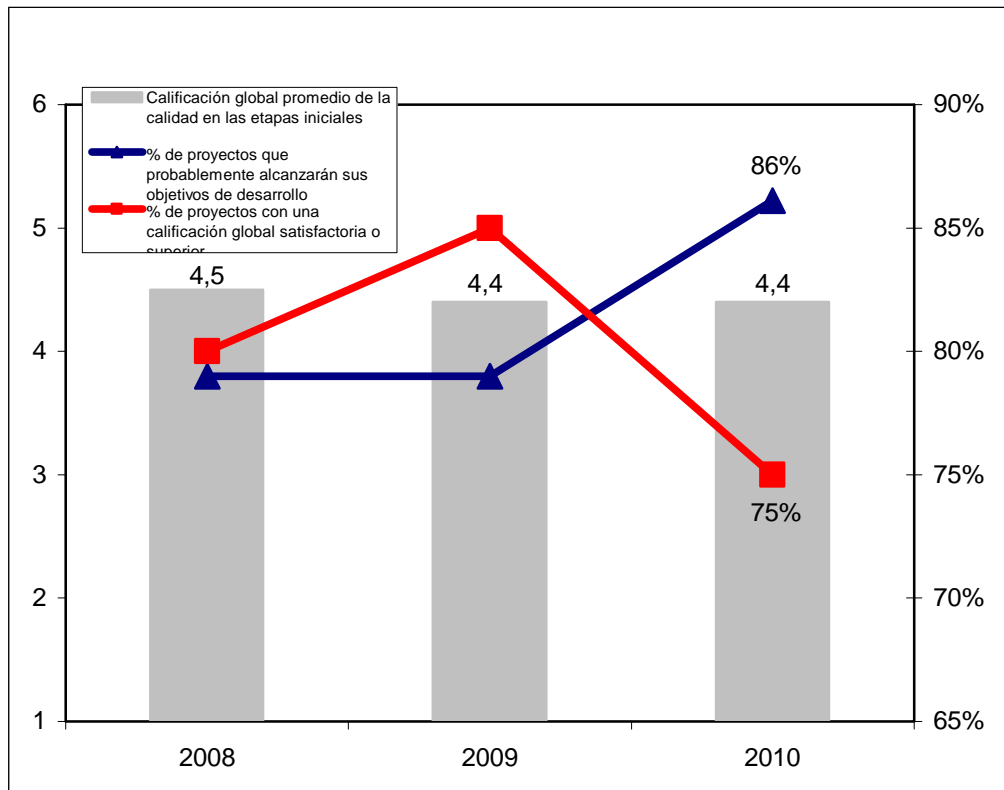
18. Aunque estos indicadores ayudan a comprender mejor la medida en que los proyectos cumplen los objetivos estratégicos del FIDA, es difícil realizar afirmaciones de carácter general sobre su utilidad para ofrecer indicaciones de los efectos previstos en el desarrollo y la sostenibilidad. Esta carencia puede observarse en el gráfico 2, según el cual, en un contexto de estabilidad de las calificaciones globales promedio, se considera que, aunque el 86% de los proyectos tiene probabilidades de alcanzar los efectos previstos en el desarrollo que se han fijado, solo el 75% ha recibido una calificación global de "satisfactorio o superior"<sup>6</sup>. Además, la considerable inestabilidad en la variación porcentual de los proyectos que en 2010 han recibido una calificación satisfactoria o superior en relación con varios indicadores apunta a la necesidad de replantearse la metodología utilizada para reunir, calcular e interpretar esas calificaciones.
19. Cuando estas calificaciones de la calidad en las etapas iniciales basadas en los indicadores del marco de medición de los resultados se introdujeron en las directrices sobre garantía de la calidad, se convino en que más adelante se evaluaría su eficacia. Las iniciativas futuras en esta esfera se basarán en la labor preliminar ya realizada en 2009 para determinar su valor y validez como medio para

<sup>6</sup> Las calificaciones globales de la calidad en las etapas iniciales se calculan haciendo la media de la calificación obtenida por cada proyecto en las cuatro categorías del marco de medición de los resultados.

medir el desempeño institucional y prever los buenos resultados de los proyectos. La secretaría encargada de la garantía de la calidad, por ejemplo, podría colaborar con la secretaría de mejora de la calidad en la elaboración de unas preguntas de orientación que concuerden más con las calificaciones del examen de mejora de la calidad y sean más fiables para evaluar la calidad en las etapas iniciales.

Gráfico 2

**Calificaciones globales promedio de la calidad en las etapas iniciales, porcentaje de proyectos con una calificación global satisfactoria o superior, y porcentaje de proyectos que tienen probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos**



### Eficacia del proceso de mejora de la calidad

20. Según el examen de este año, el proceso de mejora de la calidad sigue arrojando buenos resultados a la hora de detectar las carencias en el diseño de los proyectos y recomendar soluciones y mejoras realistas. Como en años anteriores, durante esos exámenes se presta la suficiente atención a aspectos tales como la observancia de las políticas del FIDA, el análisis técnico, la focalización, el género y las cuestiones ambientales. Los examinadores de la garantía de la calidad han señalado las esferas siguientes como aquellas en las que el proceso de mejora de la calidad podría mejorar:

- a) **Un mayor seguimiento de las recomendaciones de mejora de la calidad.** A menudo los examinadores han indicado que las recomendaciones hechas por el Grupo de mejora de la calidad no se habían incorporado suficientemente en el diseño de los proyectos después de haberlos sometido al examen de garantía de la calidad. Aunque hay varios mecanismos internos para ofrecer orientaciones a los gerentes de los programas en los países (GPP) sobre cómo modificar, de ser preciso, el diseño de los proyectos que tienen a su cargo, hay que seguir insistiendo en este aspecto. Las recomendaciones para resolver este problema son las siguientes: mejorar el informe que elabora el Grupo de mejora de la calidad y aumentar su claridad,

revisar las notas de conformidad, solicitar la ratificación de los directores de división para dar el visto bueno a esas notas y modificar el calendario de los exámenes de mejora de la calidad para reducir al mínimo los retrasos y dar a los GPP bastante tiempo para aplicar las recomendaciones.

- b) **Lograr una mayor participación de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) en la labor de diseño.** El enfoque de una función de mejora de la calidad más centrada en la prestación de apoyo ha tenido como efecto que las divisiones regionales soliciten una mayor participación de los asesores técnicos de la PTA en todo el ciclo de los proyectos. De ahí que actualmente se los invite con regularidad a formar parte de los equipos de gestión de los programas en los países. Desde no hace mucho esto comporta, por un lado, examinar los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y las notas conceptuales de proyectos determinados y, por el otro, intervenir en la prestación de apoyo a la ejecución. Gracias a esa participación mucho más amplia, el proceso de mejora de la calidad se está redefiniendo como una función general de apoyo a las divisiones regionales y ya no simplemente como un proceso de examen de los documentos de diseño. En el futuro este enfoque deberá manejarse con cuidado para asegurarse de que no comporte una carga excesiva para la dotación de personal de la PTA ni comprometa la calidad de los propios exámenes de mejora de la calidad.
- c) **Modalidades de cofinanciación y “tramitación acelerada”.** El proceso de mejora de la calidad del FIDA podría beneficiarse de la existencia de normas más claras sobre el modo, la oportunidad y en qué medida los proyectos cofinanciados y de tramitación acelerada deben someterse al examen de mejora de la calidad. A medida que las relaciones de asociación del FIDA con otras IFI se vayan ampliando, cada vez será más importante establecer claramente esos procedimientos para asegurar que los proyectos reciban la necesaria atención y valoración desde el punto de vista técnico.
- d) **Revisión de las limitaciones presupuestarias.** Como se señaló en anteriores informes anuales sobre garantía de la calidad, las recomendaciones de mejora de la calidad suelen entrañar la realización de importantes estudios adicionales sobre el terreno pero, dado que el examen se realiza cuando se han gastado aproximadamente las dos terceras partes del presupuesto destinado a la preparación, no quedan recursos suficientes para realizar esa labor de investigación y, por consiguiente, esta debe postergarse hasta la fase de ejecución. La introducción de un servicio para la preparación de proyectos (es decir, destinar una pequeña suma de los fondos asignados al país de que se trate para la preparación del proyecto o movilizar financiación de un fondo fiduciario a tal efecto) contribuiría a resolver este problema. Además, hay una creciente preocupación entre los examinadores encargados de la garantía de la calidad por la idoneidad de los recursos que el FIDA dedica a la supervisión de los proyectos. Esa inquietud resulta especialmente pertinente dado que el FIDA sigue incrementando el tamaño y la complejidad de los proyectos que integran su cartera.
21. A medida que el FIDA procura ampliar su programa de trabajo, hay que ir tratando de lograr aumentos de la eficiencia en toda la institución. Seguir integrando la mejora de la calidad en el proceso de trabajo del PMD ayudará a lograr esos resultados puesto que de esa forma se conseguirán proyectos de mayor calidad en una fase más temprana del ciclo de diseño y ello, a su vez, podría determinar una reducción de los costos unitarios (y del tiempo de personal) por proyecto.

### III. Aspectos de diseño susceptibles de mejora

22. Si bien los examinadores compartieron en general la impresión de que la calidad global de las operaciones financiadas por el FIDA estaba mejorando, todos ellos convinieron en que, a medida que el Fondo siga ampliando su programa de trabajo, varias esferas amplias del diseño de los proyectos requerirán una mayor atención. Entre esas esferas destacan la creciente complejidad observada en el diseño de los proyectos, la sostenibilidad de las operaciones financiadas por el FIDA, la proliferación de acuerdos de cofinanciación y la capacidad de la institución para supervisar debidamente las operaciones que financia. En el cuadro 4 se enumeran las 15 esferas temáticas más importantes objeto de recomendación registradas en 2010 y el porcentaje de observaciones correspondientes a cada categoría dentro de este grupo.

Cuadro 4

**Las 15 esferas más importantes objeto de recomendación, por tema (porcentaje de observaciones)**

<i>Tema</i>	<i>2010</i>	<i>2008-2010</i>
1. Complejidad	15%	23%
2. Gobernanza y lucha contra la corrupción	13%	13%
3. Supervisión (SyE)	9%	12%
4. Focalización	7%	8%
5. Sector privado	7%	5%
6. Marco lógico	6%	5%
7. Finanzas rurales	6%	4%
8. Gestión de proyectos	6%	4%
9. Análisis económico	5%	5%
10. Subsidios	5%	3%
11. Sostenibilidad	5%	3%
12. Disposiciones institucionales	4%	4%
13. Asociaciones	4%	4%
14. Asuntos estratégicos/mandato	4%	2%
15. Financiación	4%	4%

Nota: SyE = seguimiento y evaluación

#### A. Aspectos estratégicos del diseño de los proyectos

23. En 2010 se han detectado en varios proyectos las siguientes recomendaciones específicas relacionadas con el diseño:
- Marco de gobernanza y lucha contra la corrupción.** A pesar de que el mandato del Fondo consiste en prestar servicios a algunas de las comunidades más pobres del mundo, en el diseño de numerosos proyectos del FIDA se puede hacer más para incluir a los beneficiarios en el proceso de adopción de las decisiones relacionadas con la propia intervención. Los marcos centrados en los aspectos de gobernanza basados en la demanda (esto es, la participación, la transparencia y el seguimiento a cargo de terceros) ofrecen a los beneficiarios el acceso a los procesos de adopción de decisiones relacionadas con los proyectos (comités directivos, unidades de ejecución u otras disposiciones) y la posibilidad de exponer sus posturas a través de varios mecanismos, como los canales para tramitar y solventar reclamaciones y los planes de observación o notificación pública. Aunque en los proyectos financiados por el FIDA se han elaborado en los últimos años varias medidas de lucha contra la corrupción (como las auditorías financieras, técnicas y forenses), en 2011 debe prestarse mayor atención a las cuestiones relacionadas con la participación de los beneficiarios y su sentido de identificación con las actividades.

- b) **Sostenibilidad.** Al analizar la sostenibilidad de los proyectos, los examinadores del FIDA determinan la probabilidad de que las actividades de un proyecto prosigan una vez que el Fondo haya acabado de desempeñar sus funciones (financiación, ejecución y supervisión). Este año, los examinadores han manifestado preocupación por la viabilidad de algunos componentes concretos de los proyectos (como el mantenimiento de las carreteras y otras infraestructuras públicas), que necesitarán la atención constante (y la financiación) de las administraciones y comunidades locales para tener un impacto duradero y sostenido. En la mayoría de los casos, los examinadores del FIDA no discuten el valor a corto plazo que las actividades propuestas pueden llegar a tener para las comunidades seleccionadas; sus preocupaciones se centran más bien en el modo en que el diseño del proyecto puede garantizar que los beneficios sigan aumentando a mediano y largo plazo.
- c) **Marco lógico.** La utilización del marco lógico (en muchos casos cuando el ciclo de diseño está muy avanzado) y la presentación del mismo que figura en los documentos de diseño de los proyectos siguen presentando deficiencias. Se han distribuido al personal unas directrices revisadas cuyo objetivo es mejorar el diseño y la presentación del marco lógico incluido en los documentos de diseño. Esas directrices contienen instrucciones claras y útiles, y su utilización se ha fomentado impartiendo varias sesiones de capacitación. Aunque aún es demasiado pronto para juzgar su impacto, sigue habiendo un considerable margen de mejora en la calidad de los marcos lógicos incluidos en los documentos de diseño de los proyectos.
- d) **Focalización.** Aunque este año se ha registrado una mejora significativa en la determinación del número de hogares destinatarios (es decir, los hogares que, según lo previsto, se beneficiarán de las actividades del proyecto), aún persiste una cierta confusión acerca de la forma de desglosar los beneficiarios directos y los indirectos. Una mayor precisión en las estimaciones relativas al número de hogares beneficiarios ofrecerá una base no solo más sólida para medir el impacto del FIDA en la pobreza, sino también más fiable para evaluar los efectos previstos de los proyectos. Una cuestión estrechamente relacionada con esto último es el costo por hogar. En varios proyectos se observaron unos costos por hogar beneficiario relativamente elevados que, aun cuando no están incidiendo de forma desproporcionada en la viabilidad económica y financiera de los proyectos, no dejan de suscitar una inquietud de índole estratégica acerca de la capacidad del FIDA para abordar las cuestiones relacionadas con la pobreza más allá de un segmento relativamente pequeño de población pobre y de la posibilidad de ampliar la escala de esos proyectos. Este aspecto merece una atención mayor en las fases de elaboración de los COSOP, de tramitación en el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas y de diseño de los proyectos.
- e) **Evaluación de riesgos y análisis económico.** Por lo general los proyectos financiados por el FIDA se dirigen a los segmentos más pobres de la sociedad en zonas aisladas y, a menudo, en estados frágiles. Aun así, pocos de ellos, por no decir ninguno, se clasifican como proyectos de riesgo elevado y, por consiguiente, no se prevén medidas de mitigación apropiadas. Además, un fenómeno observado tanto en otras instituciones financieras como en el FIDA es el abandono del análisis económico como instrumento de gestión para realizar nuevas inversiones. Los examinadores

encargados de la garantía de la calidad también han señalado repetidamente la ausencia de rigor en la realización de los análisis económicos.

- f) **Disposiciones en materia de finanzas rurales.** En muchos proyectos financiados por el FIDA en 2010 se ha procurado ofrecer a los beneficiarios del medio rural acceso a servicios financieros mediante la concesión de líneas de crédito; en algunos casos, la administración de las mismas corre a cargo de una unidad de gestión del proyecto (UGP). A menudo este enfoque no es la mejor práctica que podría adoptarse, ya que supone cargar a las UGP con tareas financieras para las que no están ni equipadas ni suficientemente capacitadas; distanciar a las poblaciones pobres de unos servicios profesionales de intermediación financiera; imputar al proyecto una serie de gastos operacionales adicionales para fortalecer las capacidades técnico-financieras de la UGP, y concentrar el poder financiero en manos de los gerentes de los proyectos en lugar de depositarlo en los mercados locales. Siempre que ha sido posible, se ha alentado a los GPP a obtener los servicios de empresas financieras locales que sirvan de agentes financieros para la administración de los programas de crédito rural.
- g) **El informe de diseño del proyecto.** Están comenzando a hacer mella las repetidas observaciones de los miembros del Grupo de garantía de la calidad sobre la necesidad de que los informes de diseño de los proyectos sean más breves y estratégicos, y hagan más hincapié en lo que los proyectos se proponen llevar a cabo y en el modo de hacerlo. Este año, varios informes de proyectos estaban basados en un documento de diseño considerablemente más breves, y en algunos se afirmaba que el público al que estaban destinados los documentos de trabajo eran los organismos gubernamentales. A pesar de estas novedades, aún hay margen para mejorar los informes de diseño. En condiciones ideales, esos informes deberían prepararse como documentos autosuficientes para que los utilice el organismo encargado de la ejecución del proyecto, y no como documentos de promoción destinados a la Junta Ejecutiva. Los detalles facilitados en los documentos de trabajo deberían limitarse a ampliar los puntos incluidos en el informe de diseño del proyecto y no deberían utilizarse como fuente de orientación sobre los parámetros y objetivos fundamentales del proyecto.

## **B. Cuestiones estratégicas de 2010**

24. Los proyectos examinados en 2010 contenían varias cuestiones de índole más amplia y relacionadas con las políticas que merecen recibir una atención mayor por parte de la dirección.
25. **Complejidad de los proyectos.** El año pasado la secretaría encargada de la garantía de la calidad señaló una mejora considerable en el diseño de los proyectos, que se había simplificado y se había evitado que resultara excesivamente complejo. Este año, quizá por una cierta presión para diseñar proyectos de mayor tamaño y más innovadores, el problema de la excesiva complejidad se está volviendo a presentar. Naturalmente se trata de un aspecto que merece una mayor atención en los exámenes de mejora de la calidad y cuando los GPP ponen en marcha la formulación de nuevos proyectos. Como observan numerosos expertos en desarrollo, la complejidad es ante todo una cuestión de incompatibilidad entre el diseño (número de componentes y subcomponentes, objetivos de desarrollo en exceso ambiciosos, focalización, etc.) y la capacidad de ejecución existente en el país y en el proyecto mismo. Varios estudios realizados por instituciones financieras multilaterales y otras instituciones de desarrollo ponen de relieve que la complejidad es el factor que más influye en el fracaso de un proyecto.

26. **Cofinanciación con instituciones financieras multilaterales.** El reciente aumento de la capitalización del FIDA ha tenido como resultado un número creciente de proyectos cofinanciados con otras instituciones financieras multilaterales. Las limitaciones y los roces surgen principalmente cuando los proyectos se financian en régimen de financiación conjunta; en los proyectos para los que se recurre a un régimen de financiación paralela se detecta un número mucho menor de problemas. Los aumentos en el nivel de cofinanciación plantean tres problemas. En primer lugar, cuando suscribe acuerdos de cofinanciación, el FIDA no debe perder de vista sus objetivos estratégicos y debe tratar por todos los medios de incorporar esos objetivos en el diseño del proyecto. En segundo lugar, el Fondo debe tratar, siempre que sea posible, de demostrar uniformidad en todas las decisiones relacionadas con el diseño y la ejecución de esos proyectos. En tercer lugar, cuando una institución asociada asume la dirección del diseño de un proyecto, se cuestiona la función de las secretarías encargadas de la mejora y la garantía de la calidad. En estos casos la solución ideal es que un especialista del FIDA participe en el examen de mejora de la calidad realizado por la institución asociada. Otra práctica aconsejable consiste en que el GPP redacte una breve nota estratégica en la que se describa el objetivo clave de políticas del FIDA que se ha incorporado en el diseño del proyecto. Por último, en esas ocasiones quizá no sea preciso disponer de un examen completo en materia de mejora de la calidad, aunque probablemente por el momento debería seguir en vigor la práctica de realizar un examen de garantía de la calidad.
27. **Subsidios.** En los proyectos financiados por el FIDA suele hacerse uso de subsidios. La razón que justifica el tener que recurrir a esos subsidios se basa en buena parte en las limitaciones de recursos financieros con que se enfrenta la población pobre y los pequeños agricultores marginales, que menoscaban su capacidad para emprender o ampliar prácticas agrícolas comerciales, mientras que el motivo en que se basa el apoyo prestado a las empresas es la creencia de que los riesgos y la incapacidad, reales o aparentes, para tener acceso al crédito hacen que las empresas privadas eviten operar en zonas aisladas o atender las necesidades de la población pobre. Independientemente de que esas hipótesis tengan fundamento, la cuestión más importante es determinar si este enfoque es sostenible y si con él se proporciona al país un modelo de desarrollo que puede utilizarse a gran escala para subsanar la pobreza. Como han observado los examinadores encargados de la garantía de la calidad, los subsidios constituyen una solución fácil para un problema complejo y, si bien es cierto que pueden contribuir a superar ciertas dificultades que se plantean en determinados proyectos, los costos presupuestarios que supone este enfoque son de tal magnitud que pocos países en desarrollo, por no decir ninguno, están en condiciones de adoptar este modelo a gran escala. El resultado final de todo esto es que, en lo que concierne a los subsidios, el FIDA está aplicando un modelo de reducción de la pobreza que tiene pocas probabilidades de aplicación y no basta para ayudar a los países a adoptar una estrategia de reducción de la pobreza sostenible y viable. Dado que el objetivo primordial del FIDA es erradicar la pobreza, incumbe a la organización buscar modelos de desarrollo que puedan ampliarse a escala nacional de una forma asequible.
28. **Situaciones posteriores a crisis.** En 2010 un proyecto se ha sometido a un calendario de diseño sumamente apretado para poder intervenir en un entorno posterior a una crisis. Si bien su diseño acabó alcanzando un nivel de claridad y perfeccionamiento que satisfizo a los examinadores encargados de la garantía de la calidad, varios de ellos han señalado que el FIDA debía elaborar directrices claras para diseñar los proyectos que se pretenden ejecutar en entornos posteriores a crisis, habida cuenta de los complejos problemas que plantean esas operaciones. Se ha indicado que en la actualidad el Estratega Principal de Desarrollo del Fondo se ha puesto a la cabeza de esa labor.



29. **Acumulación de los exámenes de proyectos.** Este año la secretaría encargada de la garantía de la calidad ha dado el visto bueno para que nueve proyectos se presentaran a la Junta de abril, siete a la de septiembre y 20 a la de diciembre. Ese desequilibrio en el número de proyectos que se examinan cada trimestre no solo se traduce en una carga adicional de trabajo para la Junta Ejecutiva, sino que también provoca considerables problemas logísticos para las dos secretarías, tanto la de mejora como la de garantía de la calidad. Además, la prisa por producir documentos a tiempo para su presentación a la Junta Ejecutiva de finales de año incide negativamente en la calidad de los proyectos, porque los que se presentan ya muy avanzado el año (en la sesión de octubre y hasta diciembre) tienden a recibir calificaciones más bajas<sup>7</sup>. Hay una necesidad evidente de programar los exámenes con mayor realismo y distribuirlos de forma más uniforme a lo largo del año. Por otra parte, los procedimientos de aprobación tácita del FIDA para la presentación de proyectos a la Junta Ejecutiva —cuyo objetivo era aligerar esta esfera— en realidad están contribuyendo a aumentar el nivel de acumulación, porque el plazo de presentación es de esos informes es anterior a los plazos normales. Como en años anteriores, la secretaría encargada de la garantía de la calidad ha convenido en examinar los proyectos de forma continua, aunque son evidentes las ventajas de mantener el grueso de los exámenes en las tres fechas preestablecidas.
30. **Ampliación de la propia función de garantía de la calidad.** Desde 2008 el número de proyectos examinados cada año por los examinadores encargados de la garantía de la calidad ha aumentado en un 24%. Además, el volumen de financiación del FIDA durante este período ha crecido en un 55% y los costos totales de los proyectos (con inclusión de las contribuciones del Fondo y de otros asociados) han aumentado casi en un 70%. A corto plazo, conforme el FIDA vaya aumentando el número de proyectos en tramitación, el volumen de sus préstamos, el tamaño general de las operaciones que financia y el número de asociados cofinanciadores, el proceso de garantía de la calidad afrontará un difícil reto: examinar más proyectos (y cada vez más complejos) sin obtener necesariamente un aumento de presupuesto proporcional. Para hacer frente a este desafío, la secretaría encargada de la garantía de la calidad tendrá que gestionar y aumentar de forma estratégica su lista de examinadores, programar de forma preactiva un mayor número de exámenes en los períodos intermedios para evitar los problemas de “congestión”, elaborar procedimientos para manejar un flujo de trabajo creciente y automatizar y racionalizar sus procedimientos internos.

---

<sup>7</sup> Según el análisis estadístico basado en el coeficiente de correlación de Pearson, existe una relación moderadamente negativa entre las calificaciones que obtienen los proyectos con arreglo al marco de medición de los resultados y el momento del año en que se someten al examen de garantía de la calidad: cuanto más tarde se presentan, peores calificaciones obtienen.

## Proceso de garantía de la calidad

### Sistema de mejora de la calidad

1. Con arreglo al nuevo sistema de mejora de la calidad, el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC), encabezado por el Presidente del FIDA en la fase de iniciación, examina y aprueba los COSOP basados en los resultados. El OSC vela por que la estrategia en el país se ajuste a las políticas y los objetivos estratégicos nacionales y del FIDA. El examen de mejora de la calidad que realiza el grupo de mejora de la calidad, está compuesto por dos expertos técnicos internos y otros dos externos. Ese grupo analiza el informe de formulación realizando un examen teórico de los documentos del proyecto y elabora la nota de recomendaciones del examinador. Durante la reunión de examen de mejora de la calidad, el GPP y los miembros del grupo debaten las cuestiones que necesitan ser aclaradas y sobre las que el GPP solicita asesoramiento. A partir de las cuestiones debatidas en la reunión se prepara un informe del grupo de mejora de la calidad en el que se ofrece retroinformación y se formulan recomendaciones sobre las que el GPP y el Director realizan observaciones y declaran su acuerdo o desacuerdo. Del GPP se espera que aplique las recomendaciones presentadas en el informe del grupo de mejora de la calidad durante la fase de evaluación *ex ante*. El Director de la división interesada es el encargado de asegurar que el GPP cumpla las recomendaciones antes de que el proyecto se envíe a la Oficina del Presidente y del Vicepresidente para someterlo al examen final de garantía de la calidad.

### Examen de garantía de la calidad

2. Al realizar los últimos controles de calidad del informe de evaluación *ex ante*, el examen de garantía de la calidad es la etapa final del proceso general de mejora de la calidad antes de que un proyecto pase a las negociaciones sobre el préstamo y, luego, a la aprobación de la Junta Ejecutiva. En el cuadro que figura a continuación se esbozan las distintas etapas que conforman el examen de la garantía de la calidad, que dura dos semanas:

**Procedimientos del proceso de garantía de la calidad**

<i>Etapas</i>	<i>Medidas</i>	<i>Agentes</i>	<i>Ubicación temporal</i>
<b>Etapa 1</b>	Presentación de los documentos del proyecto	GPP	4 semanas antes del examen de garantía de la calidad (12 semanas antes de la Junta Ejecutiva)
<b>Etapa 2</b>	Preguntas planteadas por el examinador y respuesta por escrito del GPP	Examinador	1 semana antes del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 3</b>	<b>1ª reunión de examen de garantía de la calidad</b> – Se debaten las preguntas y respuestas y las posibles recomendaciones	Examinador, GPP	En la 1ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 4</b>	Se presenta el borrador de las recomendaciones	Examinador	1 día después de la 1ª reunión
<b>Etapa 5</b>	Observaciones del GPP al borrador de recomendaciones (expresando su acuerdo/desacuerdo)	GPP	2 días después de la 1ª reunión
<b>Etapa 6</b>	<b>Reunión del Vicepresidente y el examinador principal</b> – Se debaten las recomendaciones y la respuesta del GPP – Se debate si proceder a la Junta Ejecutiva	Examinador principal y Vicepresidente	Principios de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 7</b>	<b>2ª reunión de examen de garantía de la calidad</b> – Se debaten las recomendaciones con las que el GPP se mostró en desacuerdo – Se proponen cambios en las recomendaciones	GPP, Vicepresidente, Director, examinador, Presidente Adjunto encargado del PMD	Durante la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 8</b>	Se ultiman las recomendaciones y las calificaciones derivadas del examen de garantía de la calidad	Examinador	1 día después de la 2ª reunión
<b>Etapa 9</b>	El Vicepresidente refrenda las recomendaciones	Vicepresidente	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 10</b>	Reunión recapitulativa – Se debate el diseño del proyecto, las cuestiones normativas del FIDA derivadas del proceso de garantía de la calidad – El GPP ofrece retroinformación sobre el proceso	Vicepresidente, Presidente Adjunto encargado del PMD, Directores, varios GPP	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad

3. Por norma general, entre los exámenes de mejora y de garantía de la calidad transcurren tres meses, durante los cuales el GPP realiza una misión sobre el terreno y estudios complementarios. Cuatro semanas antes del examen de la garantía de calidad, los GPP presentan los documentos del proyecto, a saber: el informe de evaluación *ex ante*, todos los documentos de trabajo, la nota de conformidad, el informe del grupo de mejora de la calidad, la nota de recomendaciones del examinador, el modelo de evaluación de la gestión, el COSOP y todos los informes de evaluación o supervisión sobre proyectos conexos.
4. El examinador externo encargado de la garantía de la calidad efectúa un examen teórico de esos documentos de proyecto y determina si las cuestiones planteadas por el grupo de mejora de la calidad se han abordado debidamente, si hay algún otro problema y si el proyecto será capaz de alcanzar sus objetivos de desarrollo a

tenor de las disposiciones institucionales y de supervisión facilitadas. Sobre la base de ese examen teórico, el examinador prepara una lista de preguntas para debatirlas con el GPP. El GPP facilita una breve respuesta escrita a esas preguntas antes de la primera reunión de examen de garantía de la calidad entre él y el examinador.

5. En esa reunión se debaten todas las preguntas que requieren nuevas aclaraciones, así como otras cuestiones que pueden surgir durante el encuentro. Sobre la base de esos debates, el examinador prepara un conjunto de recomendaciones que comunica al GPP, a quien se solicita que exprese su acuerdo o desacuerdo con las mismas. Las recomendaciones también se remiten al abogado y al oficial de préstamos que tiene asignado el país en cuestión para garantizar que las recomendaciones sean factibles. Estas, junto con las observaciones del GPP, el abogado y el oficial de préstamos, sirven de base para la segunda reunión de examen de garantía de la calidad.
6. Antes de ese encuentro, el Vicepresidente examina las preguntas iniciales y las respuestas correspondientes, así como las recomendaciones junto con las observaciones del GPP, y celebra un encuentro con el examinador para plantear cuestiones adicionales y expresar sus opiniones acerca de las recomendaciones. En la reunión final de examen de garantía de la calidad intervienen principalmente el Vicepresidente, el GPP, el Director correspondiente y el Presidente Adjunto encargado del PMD, aunque también pueden llegar a participar en ella el asesor principal que intervino en el examen de mejora de la calidad, al igual que el abogado o el oficial de préstamos correspondientes. Esa reunión se dedica sobre todo a debatir las recomendaciones con las que el GPP había manifestado su desacuerdo, así como cualquier otra cuestión que podría haberse planteado después de la reunión inicial. Se procura llegar a un acuerdo sobre las recomendaciones y se debaten los medios para ponerlas en práctica. Sobre la base de los debates mantenidos en esa reunión, se preparan las actas finales del examen de garantía de la calidad, en las que figuran las recomendaciones que el GPP ha aceptado aplicar y se declara si se ha dado el visto bueno al proyecto para que proceda a las negociaciones sobre el préstamo y a la Junta Ejecutiva. Esas actas, que el Vicepresidente firma, sirven de orientación para las negociaciones del préstamo.
7. Como colofón de la sesión de garantía de la calidad se celebra una reunión recapitulativa, encabezada por el Vicepresidente, en la que intervienen los GPP, los Directores y el Presidente Adjunto encargado del PMD que han participado en el examen de garantía de la calidad. En dicho encuentro se debaten las cuestiones normativas y estratégicas planteadas durante los exámenes, así como cualquier recomendación sobre cómo mejorar los exámenes de mejora y garantía de la calidad. Estas cuestiones se documentan y se distribuyen a los participantes antes de la reunión, gracias a lo cual se entablan debates productivos sobre las próximas medidas viables. Así pues, esas reuniones recapitulativas sirven de circuito de retroinformación eficaz destinada al PMD sobre el modo de mejorar el diseño de los proyectos.
8. Transcurrido un año de la entrada en vigor, los GPP, según lo previsto, presentan un informe sobre los progresos hechos en la aplicación de las recomendaciones formuladas durante el examen de garantía de la calidad. La secretaría encargada de la garantía de la calidad es la responsable de revisar ese informe sobre el estado de aplicación y velar por que las recomendaciones se hayan puesto debidamente en práctica. Esta etapa es esencial para asegurar el cumplimiento y comprobar la eficacia y pertinencia del examen de garantía de la calidad.

## Lista de los examinadores y los proyectos que se han sometido al proceso de garantía de la calidad

Cuadro 1  
Proyectos, por sesión de examen de la garantía de calidad, 2010

	<i>País</i>	<i>Nombre del proyecto</i>	<i>GPP</i>	<i>Presidente</i>
<b>Sesión de febrero</b>				
1	<b>Bangladesh</b>	Proyecto de Desarrollo y Colonización de las <i>Chars</i> Fase IV	Nigel Brett	KN
2	<b>Burundi</b>	Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas	Hamed Haidara	KN
3	<b>Eritrea</b>	Proyecto de Fomento de la Pesca	Abla Benhammouche	KN
4	<b>Viet Nam*</b>	Proyecto para el Empoderamiento Económico Sostenible de las Minorías Étnicas de la Provincia de Dak Nong (3EM)	Atsuko Toda	KN
5	<b>República Dominicana</b>	Proyecto de Desarrollo Económico Rural en el Centro y Este	Marco Camagni	KN
6	<b>Yemen</b>	Programa de Fomento de Oportunidades Económicas	Omer Zafar	KN
7	<b>Guatemala</b>	Programa de Desarrollo Rural Sustentable en El Quiché	Enrique Murguía	KN
8	<b>Uganda</b>	Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales	Marian Bradley	KN
9	<b>Papua Nueva Guinea*</b>	Proyecto de Asociaciones Productivas en la Agricultura	Ronald Hartman	YO
<b>Sesión de junio</b>				
10	<b>Armenia</b>	Programa de Creación de Activos Rurales	Henning Pedersen	YO
11	<b>Botswana</b>	Proyecto de Apoyo a los Servicios Agrícolas	Esther Kasalu-Coffin	YO
12	<b>Honduras</b>	Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (Emprende Sur)	Enrique Murguía	YO
13	<b>Kenya</b>	Programa de Difusión Rural de Innovaciones y Tecnologías Financieras	Robson Mutandi	YO
14	<b>Malí</b>	Proyecto de Fomento de la Productividad Agrícola	Leopold Sarr	YO
15	<b>Pakistán</b>	Proyecto de Alivio de la Pobreza en el Punjab Meridional	Ya Tian	YO
16	<b>Uganda*</b>	Proyecto de Servicios de Asesoramiento Agroindustrial y Tecnología Agrícola	Marian Bradley	YO
<b>Sesión de octubre</b>				
17	<b>Níger</b>	Programa de Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria de Emergencia	Vincenzo Galastro	YO
18	<b>Mongolia</b>	Proyecto de Fomento del Mercado y Manejo de Pastizales	Frits Jepsen	YO
19	<b>Mozambique</b>	Proyecto de Pesca Artesanal en el Banco de Sofala: Fase II	Alessandro Marini	YO
20	<b>Bhután</b>	Proyecto de Ampliación del Acceso a los Mercados y Potenciación del Crecimiento	Maria Donnat	YO
21	<b>República Árabe Siria</b>	Proyecto de Desarrollo Integrado de la Ganadería	Abdelhamid Abdouli	YO
22	<b>República de Moldova</b>	Proyecto de Fomento de los Agronegocios y los Servicios Financieros Rurales	Abdelkarim Sma	YO
23	<b>Yemen</b>	Proyecto de Inversión en el Sector Pesquero	Omer Zafar	YO
24	<b>Nicaragua</b>	Programa de Desarrollo Rural de la Costa Caribe (NICARIBE)	Ladislao Rubio	YO
25	<b>Sudán</b>	Proyecto de Apoyo a los Pequeños Productores Tradicionales de Secano del Estado de Sennar	Rasha Omar	YO
26	<b>Togo</b>	Proyecto de Apoyo para el Desarrollo Agrícola	Mohammed Tounessi	YO
27	<b>Brasil</b>	Proyecto de Empresas Rurales para Pequeños Productores	Iván Cossio	YO
28	<b>Marruecos</b>	Programa de Fomento de la Cadena de Valor Agrícola en las Zonas Montañosas de la Provincia de Taza	Mounif Nourallah	YO
29	<b>El Salvador</b>	Programa de Competitividad Territorial Rural (Amanecer Rural)	Enrique Murguía	YO
30	<b>Granada</b>	Programa de Fomento de Empresas Rurales y Acceso a los Mercados	Jaana Keitaanranta	YO

	<i>País</i>	<i>Nombre del proyecto</i>	<i>GPP</i>	<i>Presidente</i>
31	<b>Sierra Leona</b>	Memorando del Presidente relativo a la Financiación Suplementaria para el Proyecto Comunitario de Rehabilitación y Reducción de la Pobreza	Hubert Boirard	YO
32	<b>Chad</b>	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural en Guéra	Annabelle Lhommeau	YO
33	<b>Islas Salomón</b>	Programa de Desarrollo Rural en las Islas Salomón	Ronald Hartman	YO
34	<b>Perú</b>	Programa de Apoyo al Desarrollo Local en Zonas de la Sierra y la Selva Alta	Roberto Haudry de Soucy	YO
35	<b>Viet Nam</b>	Proyecto de Apoyo en Tam Nong	Atsuko Toda	YO
36	<b>República Unida de Tanzania</b>	Programa de Apoyo a la Financiación Rural, el Valor Agregado y la Infraestructura de Comercialización	Samuel Eremie/ J. Gicharu	YO

Nota: KN=Kanayo Nwanze; YO=Yukiko Omura

\* Examen de garantía de la calidad de carácter eslabonado

## Cuadro 2

### Lista de los examinadores de la garantía de la calidad en 2010

<i>Examinadores de la garantía de la calidad</i>	<i>Proyectos examinados</i>
Amnon Golan	Bangladesh, Papua Nueva Guinea, Eritrea, Kenya, Uganda (dos proyectos), Sudán, Viet Nam
Arna Hartmann	Armenia, Malí, República de Moldova, Marruecos, República Unida de Tanzania
Younes Bouarfa	Burundi
Paolo Lucani	Brasil, República Dominicana, Guatemala, Honduras
Carlos Elbirt	Bostwana
Cornelis de Haan	Chad, Mongolia, República Árabe Siria, Viet Nam
Prem Garg	Bhután
Shawki Barghouti	Pakistán, Yemen
David Steeds	Níger, Islas Salomón, Togo
Petros Aklilu	Sierra Leona
John Redwood	Perú
Promil Paul	Granada
Joe Goldberg	Yemen, Mozambique
Richard Anson	El Salvador, Nicaragua

## Indicadores de la calidad en las etapas iniciales, por región

División (Número de proyectos 2008-2010)	Indicadores del marco de medición de los resultados	Calificación media				Calificación satisfactoria o superior (porcentaje)			
		2008	2009	2010	2008-2010	2008	2009	2010	2008-2010
APR (24)	1	3,9	4,2	4,3	4,2	57	90	88	83
	2	4,1	4,2	4,4	4,3	71	80	88	83
	2D	3,6	4,1	4,4	4,3	71	80	75	88
	3	3,9	4,0	4,1	4,0	57	80	88	79
	4	4,1	4,0	4,1	4,1	57	70	63	67
	Global	4,0	4,1	4,3	4,2	57	70	75	67
ESA (18)	1	4,8	4,9	4,6	4,7	100	100	100	100
	2	4,9	5,0	4,6	4,8	100	100	100	100
	2D	4,8	4,6	4,7	4,7	100	100	100	100
	3	4,4	4,6	4,4	4,4	100	100	100	100
	4	4,5	4,8	4,7	4,6	100	100	100	100
	Global	4,7	4,8	4,7	4,6	100	100	100	100
WCA (22)	1	4,8	4,8	4,6	4,7	100	100	100	100
	2	4,9	4,9	4,6	4,8	100	100	100	100
	2D	5,0	4,8	4,4	4,8	86	89	80	90
	3	4,6	4,3	3,9	4,3	88	67	60	73
	4	4,4	4,4	4,1	4,3	88	89	60	82
	Global	4,7	4,6	4,3	4,5	88	89	60	82
LAC (17)	1	4,0	5,0	5,0	4,9	80	100	100	100
	2	4,1	5,5	5,1	5,1	80	100	100	100
	2D	4,1	5,6	5,3	5,2	80	100	100	100
	3	4,1	4,9	4,5	4,7	80	100	75	82
	4	3,8	4,9	4,6	4,6	80	100	75	82
	Global	4,0	5,1	4,8	4,8	80	100	75	82
NEN (17)	1	4,4	4,3	4,6	4,5	75	83	100	88
	2	3,8	4,0	4,6	4,2	50	67	100	76
	2D	3,5	3,9	4,4	4,0	50	67	100	76
	3	4,4	3,9	3,7	3,9	100	67	57	71
	4	4,4	4,3	3,9	4,1	75	83	57	71
	Global	4,2	4,1	4,2	4,2	75	83	71	76

Nota: APR = División de Asia y el Pacífico; ESA = División de África Oriental y Meridional; WCA = División de África Occidental y Central; LAC = División de América Latina y el Caribe; NEN = División del Cercano Oriente y África del Norte