

Signatura: EB 2011/104/R.51  
Tema: 16  
Fecha: 8 de diciembre de 2011  
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

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

#### Envío de documentación:

**Kelly Feenan**  
Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2058  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 104º período de sesiones  
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2011

---

**Para información**

## Índice

<b>Siglas y acrónimos</b>	<b>i</b>
<b>I. Resumen</b>	<b>1</b>
<b>II. Sinopsis</b>	<b>3</b>
<b>III. Resultados globales del proceso de garantía de la calidad en 2011</b>	<b>4</b>
<b>IV. Aspectos del diseño susceptibles de mejora</b>	<b>12</b>
<b>V. Examen de la cartera: tendencias en la calidad en las etapas iniciales de los proyectos del FIDA</b>	<b>19</b>
<b>Anexos</b>	
Anexo I: Proceso de garantía de la calidad	27
Anexo II: Lista de exámenes y examinadores de garantía de la calidad en 2011	30
Anexo III: Indicadores de la calidad en las etapas iniciales, por región	32

## Siglas y acrónimos

GC	garantía de la calidad
GPP	Gerente del Programa en el País
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MMR	marco de medición de los resultados
PMD	Departamento de Administración de Programas

## I. Resumen

1. En 2011 se realizaron 40 exámenes de garantía de la calidad (GC) correspondientes a 39 proyectos (un proyecto se examinó en dos ocasiones), el mayor número de exámenes desde que se estableció el proceso de GC en 2008. En general, mediante las actividades financiadas por los proyectos examinados se presta apoyo a más de 6 millones de hogares beneficiarios en 39 países.
2. Los resultados del proceso de examen de GC indican que en general se ha mantenido el nivel de calidad en las etapas iniciales de los proyectos del FIDA; en el proceso de GC el 38% de los proyectos se aprobó con pocas o sin modificaciones. Los indicadores generales del marco de medición de los resultados (MMR) permanecieron estables y se estimó que alrededor del 88% de los proyectos probablemente lograría sus objetivos desarrollo. Estos resultados son notables si se tiene en cuenta que desde 2008 el número de operaciones anuales del FIDA ha aumentado más del 30%, los niveles de financiación se han duplicado con creces y el volumen de la cofinanciación se ha incrementado en un 150%.
3. A pesar de estos resultados, aún queda un margen para mejorar los diseños de los proyectos del FIDA, ya que para el 60% de los proyectos examinados en 2011 se indicaron nuevas modificaciones del diseño antes o durante la ejecución. Las calificaciones de GC en materia de “innovación, aprendizaje y ampliación de escala” y de “sostenibilidad de los beneficios” siguen siendo inferiores a las del resto de las categorías y todavía no han alcanzado sus metas para 2012. Además, se siguen observando deficiencias en varios aspectos del diseño, a saber: análisis económico y financiero, disposiciones de ejecución y complejidad, marcos lógicos, financiación de los proyectos, y seguimiento y evaluación.
4. En conjunto estos resultados indican que, si bien en general la calidad de los proyectos del FIDA es buena, se pueden *ampliar y adelantar* las actividades relacionadas con el proceso de diseño a fin de lograr una mayor madurez de los diseños al comienzo de la ejecución. Recientemente, se han adoptado medidas a nivel institucional para mejorar algunos aspectos en que se observan deficientes de diseño (marcos lógicos, calidad de los documentos de los proyectos, análisis económico y financiero, y aclaración de la función del FIDA con respecto a las actividades no agrícolas). Se prevé que a corto plazo estas medidas permitirán mejorar las evaluaciones y las calificaciones en las etapas iniciales.
5. En el plano normativo es preciso proporcionar orientaciones en una serie de esferas —por ejemplo, subvenciones, infraestructura y disposiciones en materia de cofinanciación y financiación— para garantizar una mayor coherencia y la aplicación de criterios más realistas a medida que se amplía la escala y el alcance de las intervenciones del FIDA. A nivel programático es posible desplegar más esfuerzos en la etapa de la mejora de la calidad a fin señalar y subsanar las deficiencias conocidas —sobre todo las más frecuentes— antes de pasar a la etapa de la GC.
6. Para entender mejor los resultados de este año e intentar describir algunas de sus principales tendencias y relaciones, la secretaría encargada de la garantía de la calidad llevó a cabo un análisis adicional a nivel de cartera de proyectos utilizando datos generados por los 137 proyectos sometidos a exámenes de garantía de la calidad desde 2008.
7. Ese análisis condujo a varias conclusiones preliminares que serán objeto de seguimiento y estudio a medida que aumente el número de datos disponibles. A continuación se señalan las principales conclusiones: la posible relación entre la probabilidad de lograr los objetivos de desarrollo y la región de que se trate; algunas pruebas preliminares que sugieren que los aumentos en el volumen de financiación, el volumen de cofinanciación o el número de hogares beneficiarios no

guardan relación con la mejora (o el empeoramiento) de las calificaciones globales de la calidad del MMR; y las posibles vinculaciones entre los encargados de los exámenes de la garantía de la calidad y la reiteración de determinadas recomendaciones.

8. Sobre la base de esas conclusiones, durante 2012 la secretaría encargada de los exámenes de garantía de la calidad seguirá desplegando esfuerzos para mejorar el proceso de GC en varias dimensiones, a saber, el ensayo y el establecimiento de un sistema de bases de datos y la evaluación y el fortalecimiento de su sistema de calificación. También se pondrán en marcha las siguientes iniciativas: apoyo a la reforma del uso del análisis económico y financiero y exploración de la función y utilización de fondos de capital en la financiación del FIDA.

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

## II. Sinopsis

9. Este cuarto informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas del FIDA está dividido en cinco secciones. En la primera sección figura un resumen. En la segunda sección se ofrece un panorama general del proceso de garantía de la calidad (GC). Los resultados generales del examen de la GC de los proyectos preparado para su presentación a la Junta Ejecutiva en 2011 y las calificaciones basadas en los indicadores del marco de medición de resultados (MMR) figuran en la sección III. En la sección IV se enumeran diversos problemas de diseño detectados en los exámenes de la GC realizados este año, a los que se deberá prestar ulterior atención en 2012. En la sección V, el acervo de datos de GC y de otros datos relativos a los proyectos recogidos durante los últimos cuatro años se utiliza para estudiar las tendencias en la calidad del diseño de proyectos del FIDA y sus repercusiones en la labor futura del Fondo.
10. 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 doce sesiones de examen de la GC y se han examinado 137 proyectos. El proceso establecido para el examen de la GC abarca un examen autónomo del diseño de los proyectos como etapa final previa a las negociaciones sobre el préstamo y a la presentación a la Junta Ejecutiva.<sup>1</sup> El proceso de examen de la GC tiene tres objetivos principales, que se abordarán con más detalle en la sección III:
  - a) Aprobar los diseños de los proyectos con miras a las negociaciones sobre el préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva, haciendo especial hincapié en la adecuación de los diseños respecto de las políticas y directrices del FIDA;
  - b) determinar la calificación en las etapas iniciales correspondiente a los indicadores de los resultados incluidos en el MMR del FIDA; y
  - c) evaluar el proceso de mejora de la calidad.

Además, en los exámenes de la GC se recomiendan medidas que pueden contribuir a aumentar las probabilidades de que se alcancen los objetivos de desarrollo de los proyectos.
11. Cada año se celebran tres reuniones de examen de la GC (en febrero, junio y octubre), que tienen unas dos semanas de duración (véase el anexo I); ocasionalmente, también se programan sesiones para abordar determinados exámenes. Las reuniones están encabezadas por el Vicepresidente, a menos que las circunstancias requieran otro tipo de organización. Las conclusiones del proceso de examen de la GC se transmiten en un informe anual presentado a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre del año en que se realizan los exámenes de los proyectos.
12. En 2011, 13 examinadores externos participaron en el proceso. 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 la ejecución de proyectos en países en desarrollo. Además de tener en cuenta su competencia en proyectos y en este subsector en particular, 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 hay muchos documentos de los

---

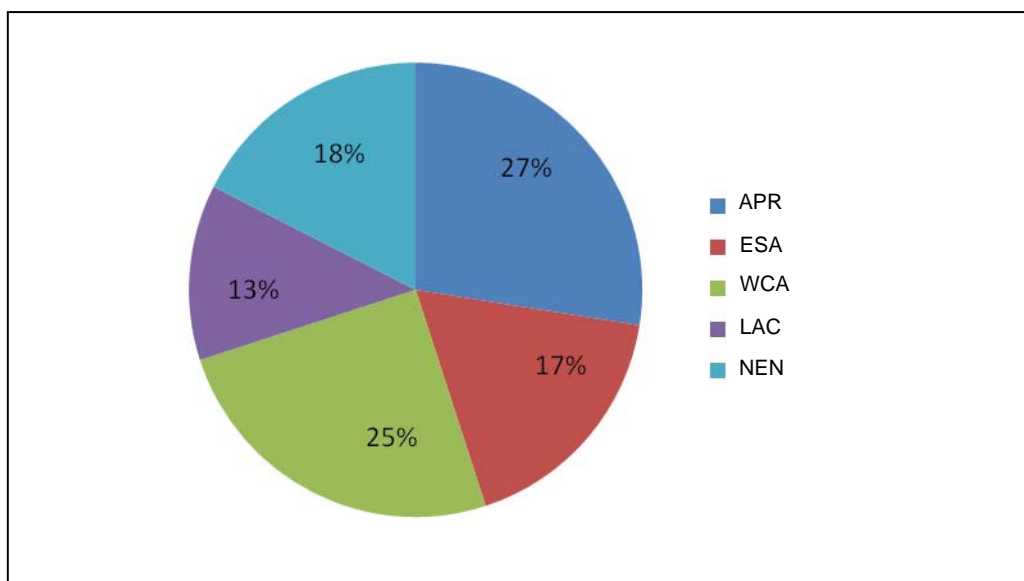
<sup>1</sup> IFAD's Quality Assurance – Guidelines for QA function and process, diciembre de 2007 (Garantía de la calidad en el FIDA – Directrices para la función y el proceso de garantía de la calidad).

proyectos que solo están en español, francés o inglés. Para mantener la diversidad, en 2011 el programa de GC reforzó su equipo de examinadores cualificados contratando nuevos examinadores con considerable experiencia en bancos de desarrollo regionales; esta política se seguirá aplicando en 2012.

### III. Resultados globales del proceso de garantía de la calidad en 2011

13. En 2011 se realizaron 40 exámenes de la GC, correspondientes a 39 proyectos<sup>2</sup>. el mayor número de exámenes desde que se estableció el proceso de garantía de la calidad en 2008 (en el cuadro 1 del anexo II figura información más detallada a este respecto). Se examinaron ocho proyectos en la reunión de febrero, 12 en la de junio y 14 en la de octubre; otros seis proyectos se examinaron en sesiones separadas.
14. En general, mediante las actividades financiadas por los proyectos examinados en 2011 se presta apoyo a unos 6 millones de hogares beneficiarios en 39 países. A nivel regional, el 42% de los exámenes realizados durante el año correspondían a proyectos de las dos divisiones del África subsahariana, el 27% a proyectos de la Región de Asia y el Pacífico (APR), el 18% a proyectos de la Región de Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN) y el 13% a proyectos de la Región de América Latina y el Caribe (LAC). Desde el punto de vista de los costos totales de los proyectos, el 39% de los costos correspondían a proyectos de las dos divisiones del África subsahariana, mientras que un 33%, un 14% y otro 14% correspondían a proyectos de APR, NEN y LAC, respectivamente.

**Gráfico 1**  
**Exámenes de proyectos durante 2011, porcentaje por región**



15. El volumen total de la financiación propuesta correspondiente a los proyectos examinados en 2011 alcanzó un nivel sin precedentes: USD 2 448 millones, aproximadamente (USD 1 030 millones financiados por el FIDA y 1 450 millones de cofinanciación). De los 39 proyectos examinados, seis (el 15%) estaban cofinanciados por otras instituciones financieras en calidad de financiadoras primarias o principales, y también había muchos proyectos con considerable financiación secundaria aportada por instituciones de desarrollo internacionales, por asociados y donantes del sector privado y por fondos de donantes, como el Fondo

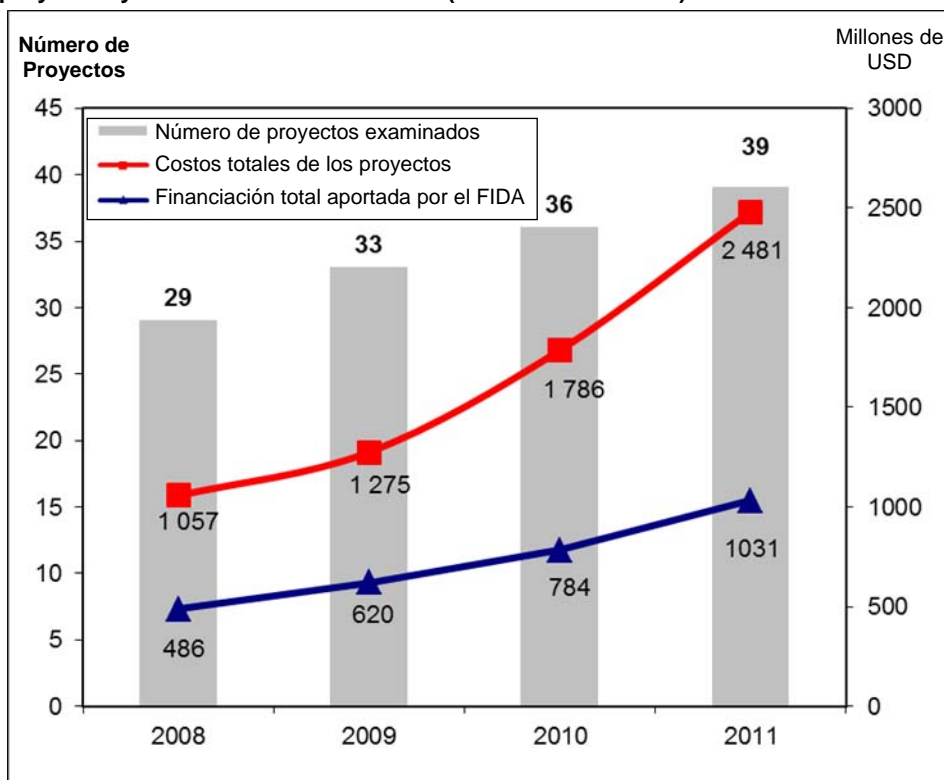
<sup>2</sup> Un proyecto se examinó dos veces. En todos los cuadros y gráficos donde se presentan los resultados del proceso de GC (calificaciones del MMR, categorías de proyectos y probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo) figuran dos conjuntos de datos correspondientes a dicho proyecto.

Fiduciario de España y el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP)<sup>3</sup>. A raíz de ese apoyo de asociados para el desarrollo y de instituciones locales, las contribuciones de cofinanciación para los proyectos examinados en 2011 propiciaron un aumento considerable en las contribuciones del FIDA.

16. En el gráfico 2 se presenta el contexto del actual incremento de la financiación del FIDA y de la cofinanciación indicando el aumento anual del número de proyectos producidos por el FIDA, y de su financiación. Durante este año los resultados del proceso de GC no indicaron una pérdida general de calidad debida al incremento de los acuerdos de cofinanciación (como tampoco había sucedido en 2010). Sin embargo, teniendo en cuenta el tamaño reducido de la muestra, es difícil extraer conclusiones significativas sobre la base de estos datos anuales. El selección V se analiza más a fondo el tema de los volúmenes de financiación y de cofinanciación y su relación con la calidad del diseño de todos los proyectos examinados hasta la fecha en el proceso de GC.

### Gráfico 2

**Número de proyectos examinados en el proceso de garantía de la calidad, costos totales de los proyectos y financiación total del FIDA (en millones de USD)**



Nota: En 2010 un proyecto cuyos costos totales ascendían a USD 685 millones se financiaba casi en su totalidad (el 98%) con fondos de cofinanciación. Ese proyecto no se incluye en los costos de los proyectos o en el volumen de la financiación del FIDA que se presentan en este gráfico.

17. En el cuadro 1 se resumen los resultados de los exámenes de GC realizados en 2011, comparándolos con los de años anteriores.

<sup>3</sup> El GAFSP es un mecanismo multilateral creado para prestar asistencia en la aplicación de las promesas de contribución hechas en la Cumbre del G-8++ celebrada en L'Águila en julio de 2009 y establecido a petición de la Cumbre del G-8 celebrada en Pittsburgh en septiembre del mismo año. El FIDA es el organismo encargado de la ejecución del GAFSP en Sierra Leona.

Cuadro 1

**Resultados de los exámenes de garantía de la calidad: 2008-2011**

Categorías finales en que se clasificaron los proyectos	Porcentaje de la cohorte			
	2008	2009	2010	2011 <sup>a</sup>
1) Proyectos considerados listos para proceder con cambios menores	30	30	42	38
2) Proyectos considerados listos para proceder con sujeción a que en las negociaciones sobre el préstamo se establezcan garantías adicionales y/o se realicen otras modificaciones o exámenes durante la ejecución	60	67	58	60
3) Proyectos que requieren modificaciones sustanciales con el consiguiente retraso en su presentación a la Junta Ejecutiva	10	0	0	3
4) Proyectos excluidos del programa de préstamos debido a su diseño inadecuado	0	3	0	0

<sup>a</sup> Incluidos dos conjuntos de datos correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

Nota: La suma de los porcentajes no siempre es 100% debido al redondeo.

18. Los resultados acumulativos de los últimos cuatro años indican que la calidad del diseño de los proyectos del FIDA se ha mantenido; en 2010 y 2011 el proceso de GC aprobó el 42% y el 38%, respectivamente, de los proyectos para su presentación con pocos o sin cambios a la Junta Ejecutiva.
19. Si bien es demasiado pronto para establecer una tendencia clara, hasta la fecha esta medida amplia de la calidad de los proyectos indica que se ha mantenido el progreso registrado durante 2010 en la calidad general —o “madurez”— de los diseños. Sin embargo, casi el 60% de los proyectos examinados aún requieren modificaciones importantes del diseño en la etapa de la GC, lo cual indica que es posible *ampliar y adelantar* las actividades relacionadas con el proceso de diseño para mejorar la calidad de los proyectos. Un objetivo razonable del FIDA a corto plazo sería invertir los porcentajes de la cohorte en las categorías 1 y 2, de modo que la mayoría de los proyectos examinados cada año se aprobara para su presentación con pocos o sin cambios a la Junta Ejecutiva.

**Efectos directos en el desarrollo**

20. Cuando se evalúa con antelación la probabilidad de que los proyectos alcancen sus objetivos de desarrollo declarados es posible dedicar más atención y recursos a los proyectos que se consideren especialmente riesgosos. A tal efecto, los examinadores encargados de la GC también realizan una evaluación cuidadosa de dicha probabilidad.
21. Según las previsiones de los examinadores, 115 de los 137 proyectos examinados desde 2008 tienen probabilidades de alcanzar sus objetivos de desarrollo, de manera que el 84% obtendría unos efectos directos satisfactorios. Estas calificaciones *ex ante* se corresponden con el porcentaje aproximado del 75% de los proyectos que consiguieron resultados moderadamente satisfactorios como mínimo en los exámenes *ex post* del FIDA sobre la eficacia (proyectos que, según la OIE, han alcanzado sus objetivos específicos).<sup>4</sup> Cabe señalar que, a diferencia de los resultados de la OIE, que se basan en una pequeña muestra de proyectos preseleccionados, los resultados de GC abarcan el 100% de los proyectos presentados a la Junta Ejecutiva.

<sup>4</sup> Dato tomado de la figura 2 del Informe anual de 2010 sobre los resultados y el impacto de las actividades del Fida evaluadas en 2009. Para calcular este valor se utilizó el promedio de los valores aproximados de los promedios móviles correspondientes al período de ocho años.



22. En 2011 los examinadores externos de la GC consideraron que el 88% de los proyectos alcanzarían probablemente sus objetivos de desarrollo, mientras que el porcentaje estimado en 2010 había sido el 86% y en 2008 y 2009 el 79%. Al igual que en el caso de los datos presentados en el cuadro 2, si bien el tamaño de la muestra es insuficiente para demostrar una tendencia, los resultados sugieren que el Fondo ha logrado mejorar y mantener los efectos directos probables de sus actividades en el contexto de un aumento continuo del volumen de la financiación y del número absoluto de proyectos aprobados cada año.

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

23. En el marco del proceso de GC, los examinadores evalúan cada proyecto utilizando cuatro indicadores del MMR y sus respectivos subcomponentes<sup>5</sup>. Las calificaciones se elaboran para complementar las evaluaciones cualitativas de los examinadores y añadir al proceso de GC un elemento de medición cuantitativo comparable. En el cuadro 2 *infra* se presentan las calificaciones resumidas para cada categoría.

Cuadro 2

**Calificaciones medias asignadas a la calidad en las etapas iniciales y porcentaje de proyectos con calificaciones globales satisfactorias, como mínimo**

Indicadores del MMR	Descripción	Calificación media				Calificación satisfactoria como mínimo <sup>a</sup> (porcentaje)				Meta para 2012
		2008	2009	2010	2011 <sup>b</sup>	2008	2009	2010	2011 <sup>b</sup>	
Indicador 1	Eficacia de las esferas temáticas	4,5	4,6	4,6	4,5	87	94	97	93	90
Indicador 2	Impacto previsto en las medidas relativas a la pobreza	4,6	4,6	4,7	4,5	87	88	97	95	90
Indicador 2D	Igualdad de género y población objetivo	4,6	4,5	4,7	4,6	82	85	92	95	-
Indicador 3	Innovación, aprendizaje y ampliación de escala	4,4	4,2	4,1	4,2	83	79	78	85	90
Indicador 4	Sostenibilidad de los beneficios	4,4	4,4	4,3	4,2	80	85	72	83	90
<b>Calificación global de la calidad en las etapas iniciales</b>		<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	

<sup>a</sup> Las calificaciones asignadas a la calidad en las etapas iniciales se basan en una escala de 1 a 6, en la que 1 equivale a muy insatisfactorio y 6, a muy satisfactorio. El porcentaje indica el número de proyectos que reciben una calificación de 4, como mínimo, en relación con el número total de proyectos.

<sup>b</sup> Incluidos dos conjuntos de calificaciones del MMR correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

24. Las calificaciones globales asignadas en 2008-2009 a la calidad en las etapas iniciales, según se indican en el cuadro 2, han variado relativamente poco desde el comienzo del programa. Cada año se observaron escasos cambios en las cuatro categorías del MMR y en 2011 hubo reducciones marginales en todas las categorías menos una. Sin embargo, tratar de extraer conclusiones significativas basándose en esas pequeñas fluctuaciones de los valores anuales sería incorrecto y entrañaría una sobrevaloración del grado de precisión del sistema de calificación del MMR. No obstante, se puede afirmar que cada año en dos categorías —“Innovación, aprendizaje y ampliación de escala” y “Sostenibilidad de los beneficios”— se asignaron calificaciones inferiores a las de las otras categorías.
25. Esa tendencia también se observa en los datos relativos al porcentaje de proyectos cuya calidad, en las distintas categorías, se consideró satisfactoria, como mínimo. Si bien en las dos categorías con calificaciones inferiores se registraron mejoras respecto de 2010, en cada año (incluido 2011) sus resultados siguieron siendo

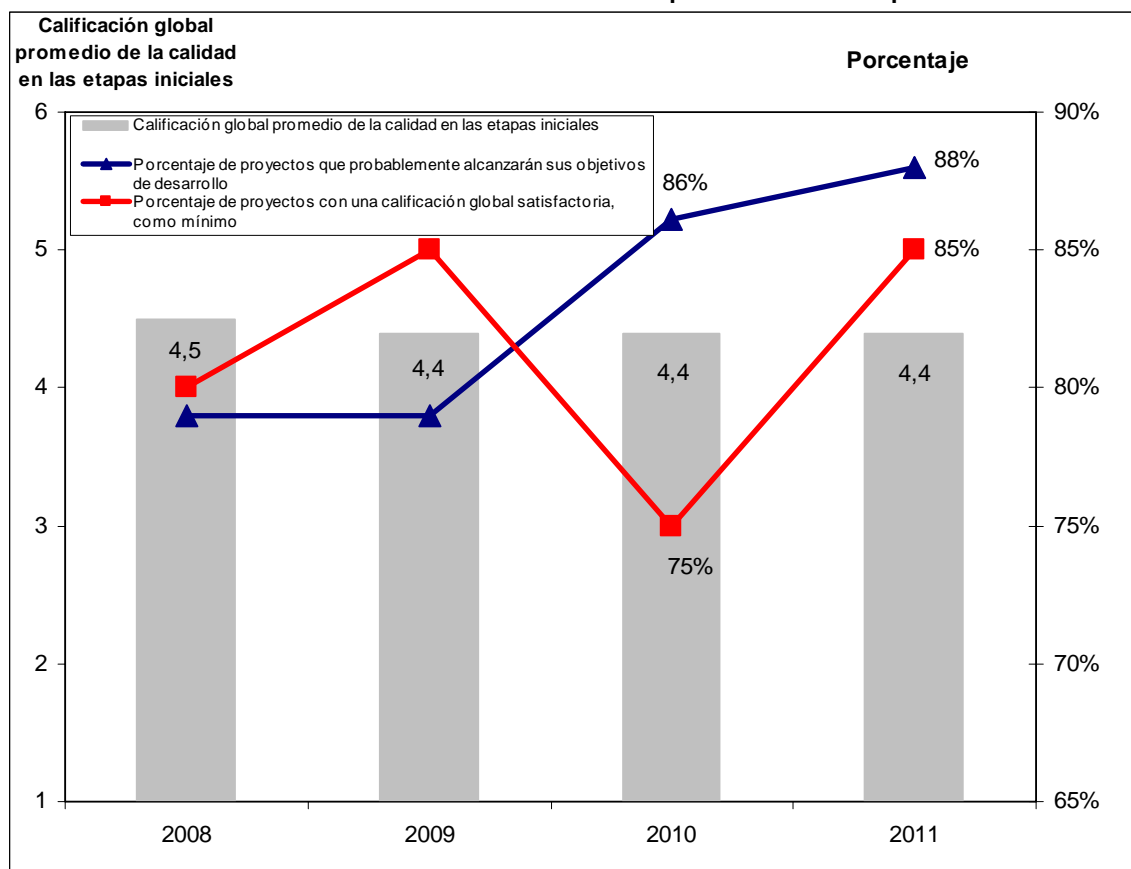
<sup>5</sup> En 2010 se añadió en el sistema de presentación de informes del MMR un subindicador —2D “Igualdad de género y población objetivo”—, en respuesta al compromiso asumido por el Fondo al aceptar la Antorcha para la consecución de los compromisos del ODM3.

inferiores a los de las otras categorías del MMR y aún no se han alcanzado las metas establecidas en el proceso de Consulta sobre la Octava Reposición (que el 90% de los proyectos se consideren satisfactorios).

26. Las causas de los resultados insatisfactorios en esas dos categorías son conocidas. En la categoría "Innovación, aprendizaje y ampliación de escala" los proyectos suelen recibir puntajes inferiores porque no se exponen de manera convincente los *procedimientos* que se aplicarán para aprovechar debidamente la experiencia anterior en materia de diseño y ejecución (por ejemplo, gestión de los conocimientos), las estructuras (componentes, sistemas o recursos humanos existentes) y otras vinculaciones en el programa para el país de que se trate. La puntuación asignada a la sostenibilidad de los beneficios tiende a ser inferior en las esferas relacionadas con la sostenibilidad financiera (debido al exceso de subsidios, la deficiencia del análisis económico u otros factores), así como con la durabilidad de la reforma institucional y la dificultad para medir el impacto a largo plazo de las actividades de creación de capacidad.
27. En el gráfico 3 se resumen los resultados generales del proceso de GC correspondientes a 2011, en los que se observa una convergencia relativa entre la probabilidad de alcanzar los efectos directos en el desarrollo y el porcentaje de proyectos que en las calificaciones globales en las etapas iniciales se consideraron satisfactorios, como mínimo. Se prevé que esta armonización proseguirá después de 2011 debido a las mejoras introducidas en la metodología y el enfoque utilizados para recopilar los datos pertinentes.

### Gráfico 3

#### Resumen de los resultados relativos a la calidad en las etapas iniciales correspondientes a 2011<sup>a</sup>



<sup>a</sup> Incluidos dos conjuntos de datos correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

28. 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 anuales por región no son demasiado sólidos desde el punto de vista estadístico y deben interpretarse con cautela. De hecho, desde 2008 en la mayoría de las regiones se han observado variaciones muy notables en los resultados anuales. En la sección V del presente informe figura un examen más detallado de los resultados regionales relativos a la calidad en las etapas iniciales, basado en observaciones correspondientes a los 137 proyectos de la cartera.

Cuadro 3

**Calificaciones medias asignadas a la calidad en las etapas iniciales y porcentaje de proyectos con calificaciones globales satisfactorias, como mínimo: calificaciones globales por región, 2008-2011**

División	Calificación global de la calidad en las etapas iniciales					Calificación satisfactoria, como mínimo (porcentaje)				
	2008	2009	2010	2011 <sup>a</sup>	Promedio	2008	2009	2010	2011 <sup>a</sup>	Promedio
APR	4,0	4,1	4,3	4,4	4,2	57	70	75	82	71
ESA	4,7	4,8	4,7	3,9	4,5	100	100	100	57	89
WCA	4,7	4,6	4,3	4,4	4,5	88	89	60	90	82
LAC	4,0	5,1	4,8	4,8	4,7	80	100	75	100	89
NEN	4,2	4,1	4,2	4,4	4,2	75	83	71	100	82

<sup>a</sup> Incluidos dos conjuntos de calificaciones del MMR correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

**Principales novedades relativas al proceso de GC registradas en 2011**

29. Durante 2011 se emprendieron diversas actividades para mejorar el proceso de garantía de la calidad del FIDA:
- Quality Knowledgebase.** En 2011 las secretarías encargadas de la mejora de la calidad y la garantía de la calidad elaboraron una propuesta relativa al diseño y el ensayo de un nuevo sistema de base de datos —denominado *knowledgebase*— para la gestión del flujo de trabajo y la incorporación del considerable cúmulo de documentos, correspondencia y datos generados durante el ciclo de actividades relacionadas con la calidad de los proyectos<sup>6</sup>. Además de mejorar la eficiencia administrativa, el sistema aportará al FIDA una imagen más completa de la eficacia en el diseño de los proyectos, desde el comienzo de la tramitación hasta la ejecución de los proyectos. En primer lugar el sistema se ensayará y desarrollará en las actividades de garantía de la calidad. Una vez confirmada su eficacia, se ampliará para abarcar otros aspectos del ciclo de vida de los proyectos, como las etapas de concepción y diseño (OSC y datos sobre mejora de la calidad), ejecución (informes sobre la situación de los proyectos), así como los análisis *ex post* (Oficina de Evaluación Independiente).
  - Examen del uso del análisis económico y financiero por el FIDA.** Desde que se estableció el proceso de garantía de la calidad en 2008, los examinadores de los proyectos tanto en la etapa de mejora de la calidad como en la de garantía de la calidad señalaron en repetidas ocasiones deficiencias en el uso del análisis económico y financiero por el FIDA en el diseño de los proyectos<sup>7</sup>. En respuesta a esas observaciones durante 2011 la División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA y la secretaría encargada de las actividades de GC copatrocinaron un taller para examinar las mejores prácticas

<sup>6</sup> Esta propuesta fue aprobada por el Comité de Gestión de la TI del FIDA y apoyada por el Comité de Gestión de Operaciones y se prevé desarrollará durante 2012.

<sup>7</sup> Desde 2008 aproximadamente el 25% de los proyectos examinados en la etapa de GC fueron objeto de recomendaciones relacionadas con deficiencias en los análisis económicos y financieros.

internacionales en el uso y la calidad de los análisis económicos y financieros y la práctica actual del FIDA en materia de diseño de proyectos. En el taller participaron funcionarios del Fondo, consultores y colegas del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la FAO, así como expertos universitarios.

- **Calificaciones del MMR.** En los informes anuales anteriores se abordaron diversas deficiencias del sistema de medición de los resultados<sup>8</sup>. Para empezar a abordar estos problemas, en 2011 la secretaría encargada de las actividades de GC llevó a cabo una revisión del sistema de calificación del MMR en colaboración con otros departamentos del FIDA y como parte del examen institucional más amplio del MMR con miras a las consultas sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA. Se introdujeron los siguientes cambios importantes: supresión y simplificación de varios indicadores; creación de una calificación global de la calidad en las primeras etapas (en lugar de un indicador calculado); obligación de someter todas las calificaciones a examen *inter pares* para garantizar la coherencia entre los proyectos y reducir el sesgo de los examinadores; normalización de las instrucciones destinadas a los examinadores y de sus criterios de clasificación. En los futuros informes anuales se llevará a cabo un seguimiento y evaluación de estos cambios para determinar hasta qué punto inciden de manera significativa y positiva en la utilidad de las calificaciones del MMR como indicadores válidos de la calidad en las etapas iniciales de los proyectos del FIDA.
- **Taller sobre la eficacia de los exámenes de la calidad.** Las secretarías encargadas de las actividades de garantía de la calidad y de la mejora de la calidad organizaron, junto con el PMD, un taller para examinar los problemas de diseño señalados en los exámenes *ex ante* del FIDA relativos a la calidad comparándolos con la experiencia efectiva en la ejecución de los proyectos sobre el terreno. Estas relaciones se estudiarán más a fondo en los próximos años, cuando se disponga de más datos (procedentes tanto de los exámenes de la GC como de la ejecución de los proyectos). En la sección V del presente informe también se abordan las enseñanzas extraídas del análisis de los datos relativos a la calidad correspondientes a diversas etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- **Aplicación de las recomendaciones formuladas en el proceso de garantía de la calidad.** En 2009 la secretaría encargada de las actividades de GC estableció la obligación de informar al cabo del primer año del período de ejecución<sup>9</sup> acerca de la manera en que las recomendaciones de los exámenes se aplican en el diseño de los proyectos. Hasta la fecha la secretaría ha recibido 35 informes de actualización sobre la situación de proyectos en curso de ejecución; se prevé que en 2012 se recibirán más de 20 informes sobre otros proyectos. Los informes recibidos se han examinado para determinar hasta qué punto se han tenido en cuenta las recomendaciones de los exámenes de la GC (medidas adoptadas, impacto y problemas pendientes). En relación con 31 informes la secretaría está tratando de reunir más información sobre problemas que debían subsanarse y de aprender más acerca de limitaciones importantes en el diseño de los

<sup>8</sup> Se señalaron deficiencias como la incoherencia entre las calificaciones globales de los indicadores relativos a la calidad en las etapas iniciales y a la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, además de otros problemas relacionados con la metodología empleada para recopilar, calcular e interpretar esas calificaciones.

<sup>9</sup> A partir de 2011 se considera que el período de ejecución comienza después del primer desembolso para el proyecto y no en la fecha de entrada efectiva.

proyectos que inciden en su ejecución. En una evaluación preliminar se comprobó que la puesta en marcha de muchos proyectos se había demorado debido al tiempo transcurrido entre la efectividad y los desembolsos.

### **Eficacia del proceso de mejora de la calidad**

30. En el examen de este año se comprobó la eficacia del proceso de mejora de la calidad para detectar deficiencias en el diseño de los proyectos y recomendar medidas de mejora realistas. Los examinadores de la garantía de la calidad han señalado las siguientes esferas en que se podría intervenir para aumentar la eficacia del proceso de mejora de la calidad:
- a) **Mayor seguimiento de las recomendaciones de mejora de la calidad.** Los examinadores de garantía de la calidad siguen observando que a menudo las recomendaciones del grupo de mejora de la calidad no se incorporan plenamente en el diseño final del proyecto antes de presentarlo para su examen por el grupo de garantía de la calidad. Si bien existen varios mecanismos internos para orientar a los gerentes de los programas en los países (GPP) cuando deben modificar el diseño de los proyectos que tienen a su cargo, es preciso adoptar otras medidas. Además de exigir que el personal encargado de la mejora de la calidad vigile la aplicación de sus recomendaciones, la solución más eficaz consiste en seguir considerando responsables de la aplicación a los directores de las divisiones. A fin de subsanar esta deficiencia también se puede calificar el grado de atención que se presta en los proyectos a las recomendaciones para la mejora de la calidad y distribuir al personal técnico todas las notas relativas su cumplimiento.
  - b) **Suficiente intervalo entre los exámenes de mejora de la calidad y de garantía de la calidad.** En 2011 el promedio de días laborables entre un examen de mejora de la calidad y el posterior examen de garantía de la calidad (83 días) fue el más bajo desde el comienzo del programa en 2008. Entre 2009 y 2011 el promedio disminuyó un 22%, lo que supuso una reducción de un mes (23 días laborables) en el tiempo total requerido para el diseño de un proyecto. Esta tendencia general a acelerar la presentación de los proyectos para su examen de GC tuvo una serie de repercusiones: insuficiente incorporación de los resultados del examen de mejora de la calidad en el diseño final; omisión de actividades adicionales sobre el terreno para resolver problemas subyacentes; insuficiente atención a cuestiones relativas a la viabilidad económica y financiera del proyecto. El Grupo de mejora de la calidad no puede determinar en qué momento los proyectos se presentan al Grupo de garantía de la calidad; sin embargo, los resultados de los exámenes pueden influir en las expectativas con respecto a esa presentación. En 2011 la secretaría encargada de la mejora de la calidad empezó a proporcionar evaluaciones de la mejora global de la calidad de los proyectos en las indica si están listos para el examen de garantía de la calidad o requieren actividades adicionales sobre el terreno o bien, en algunos casos, exámenes de garantía de la calidad adicionales. Estas evaluaciones resultan oportunas, ya que de esa manera tanto los GPP como los examinadores de garantía de calidad pueden saber cuáles son las expectativas del Grupo de mejora de la calidad acerca del grado de preparación del diseño, y esos examinadores las tendrán en cuenta al emprender su labor.
  - c) **Objetivo de los exámenes de mejora de la calidad.** Durante 2011 los examinadores de garantía de la calidad detectaron en varias ocasiones problemas estratégicos y técnicos a los que, por diversas razones, no se había prestado suficiente atención en la etapa de mejora de la calidad. Tanto esa comprobación como la persistencia de los resultados insatisfactorios de los proyectos en las categorías 3 y 4 del MMR indican la necesidad de que los exámenes de mejora de la calidad ya no se centren en la evaluación de la

adecuación de los programas a las políticas del FIDA y hagan más hincapié en la determinación de sus probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo, así como en la coherencia del marco lógico, la sostenibilidad y las posibles dificultades en la ejecución.

- d) **Calificaciones comunes.** Hasta la fecha en los exámenes de mejora de la calidad y de garantía de la calidad se emplean distintos sistemas de calificación para puntuar la calidad de los diseños de proyectos: mientras que en los primeros se utilizan los factores clave de éxito (FCE) los segundos se basan en los indicadores del MMR. Aun cuando tienen elementos comunes, estos sistemas siguen siendo fundamentalmente diferentes, lo cual limita las posibilidades de comparación entre los proyectos. Esto indica la necesidad de que las secretarías encargadas de la mejora de la calidad y de la garantía de la calidad (en colaboración con los administradores de los datos de los informes de supervisión de los proyectos) estudien a corto plazo la posible elaboración de uno o dos indicadores comunes de la madurez global del proyecto —por ejemplo, la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo— que podrían definirse para cada etapa de su ciclo de vida (diseño, presentación a la Junta Ejecutiva y ejecución). Los aspectos técnicos de la elaboración y la interpretación de una o dos calificaciones comunes deberían estudiarse con sumo cuidado (por ejemplo, es obvio que en la etapa de mejora de la calidad los diseños no están ultimados), pero ello solo supondría un pequeño incremento de la actual carga de trabajo, lo cual, con el tiempo, podría redundar en un mejor conocimiento de la eficacia de los diseños de los proyectos del FIDA.
- e) **Interacción de las actividades de mejora de la calidad y de garantía de la calidad.** En 2011 los equipos de garantía de la calidad y de mejora de la calidad colaboraron estrechamente en varias iniciativas importantes, como la propuesta de creación de *Knowledgebase* y la celebración de talleres. Este espíritu de asociación debe mantenerse, sobre todo cuando los examinadores de garantía de calidad solicitan la opinión de los asesores en mejora de la calidad acerca del grado de adecuación de determinados aspectos de un proyecto a la correspondiente política del FIDA. Si bien en 2011 esos asesores estuvieron por lo general dispuestos a participar en las deliberaciones relativas a la garantía de la calidad, en algunos casos su intervención no se consideró pertinente debido a la necesaria independencia de los exámenes de garantía de la calidad respecto de las operaciones del PMD, al que pertenecen dichos asesores. En la medida en que la finalidad de proceso de garantía de la calidad es prestar apoyo a los países prestatarios, toda contribución de los examinadores de garantía de la calidad en esta etapa tendría que aceptarse siempre y cuando mejore las perspectivas de que el proyecto tenga efectos directos satisfactorios (esto también debería abarcar la solicitud de orientación para determinar hasta qué punto se han aplicado debidamente las recomendaciones de mejora de la calidad).

#### IV. Aspectos del diseño susceptibles de mejora

31. Al igual que en 2010, en 2011 los examinadores coincidieron en que ha mejorado la calidad general de las actividades del FIDA. Sin embargo, la experiencia de 2011 y de los años anteriores indica que, mientras el Fondo sigue ampliando el tamaño y el alcance de sus actividades, hay varias esferas generales del diseño de los proyectos a las que será preciso seguir prestando suma atención. Se trata de las siguientes esferas: la definición clara de los objetivos y de los beneficios económicos de las actividades de los proyectos, la capacidad de las instituciones asociadas de ejecutar y supervisar debidamente el proyecto, los mecanismos de financiación rural, y el logro de un equilibrio ideal entre las actividades del proyecto y la capacidad de ejecución del proyecto.

32. En el cuadro 4 se presenta el porcentaje de proyectos a los que correspondieron las recomendaciones más comunes de los examinadores de garantía de la calidad en 2011 y en los años anteriores. Cabe aclarar que estos datos señalan la frecuencia de las recomendaciones, pero no aportan indicación alguna acerca de la importancia relativa de las deficiencias detectadas en relación con los diferentes temas. Por consiguiente, estos datos deben interpretarse con sumo cuidado.

Cuadro 4

**Los diez temas objeto de las recomendaciones más frecuentes (porcentaje de proyectos)<sup>10</sup>**

Tema	2011	2010	2008-2011
Arreglos de ejecución	45%	44%	51%
Análisis económico	43%	28%	25%
Seguimiento y evaluación	38%	31%	42%
Marco lógico	35%	31%	24%
Marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción	33%	61%	42%
Financiación rural	30%	25%	18%
Sostenibilidad	25%	14%	13%
Financiación	23%	17%	17%
Complejidad	20%	19%	22%
Subsidios	20%	25%	14%

Nota: Incluidos dos conjuntos de recomendaciones correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

33. Muchas de las deficiencias indicadas en el cuadro anterior son problemas persistentes: se mencionaron en el informe anual de 2010 y en algunos casos ya se habían señalado en 2008. Su persistencia se debe a varios factores.
34. En primer lugar, algunos de esos problemas son sistémicos y guardan relación con la naturaleza el mandato del FIDA, con los tipos de actividades que apoya el Fondo y con las regiones en las que se desarrollan sus actividades. En muchas actividades del FIDA las recomendaciones relativas a estas esferas (complejidad de las disposiciones de ejecución, uso de los subsidios, y creación de capacidad) tienden a reiterarse y no es posible resolverlas rápidamente. Se trata de esferas del diseño que más bien es preciso reforzar mediante una mayor sensibilización y un mejor uso de los instrumentos de diseño (marco lógico, marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción, sistemas de seguimiento y evaluación, medidas de determinación y mitigación de riesgos).
35. Por otra parte, en algunos casos se requiere más de un año para registrar las mejoras introducidas a fin de resolver problemas señalados en años anteriores. Por ejemplo, en 2011 el Departamento de Administración de Programas del FIDA introdujo un nuevo modelo de informe sobre el diseño del proyecto y un nuevo modelo de marco lógico para reforzar varias esferas del diseño de los proyectos. Sin embargo, muchos proyectos que el Grupo de garantía de la calidad examinó en 2011 se diseñaron con anterioridad a la distribución de los nuevos modelos y, por consiguiente, no aprovecharon sus ventajas.

<sup>10</sup> En los anteriores informes anuales estos datos se indicaban como porcentaje de las observaciones en el grupo de las 15 principales recomendaciones y no como porcentaje de los proyectos examinados.

## A. Aspectos técnicos del diseño de los proyectos

36. A continuación se indican recomendaciones específicas sobre el diseño de los proyectos formuladas para múltiples proyectos en 2011; el asterisco indica que se trata de un aspecto ya mencionado en el informe anual de 2010. El Grupo de garantía de la calidad insta a la dirección del FIDA a que preste más atención al estudio de medidas encaminadas a abordar y resolver estos problemas.
37. **Arreglos de ejecución.** A diferencia de muchas otras instituciones internacionales de préstamo, el FIDA recurre en gran medida a proveedores de servicios (ONG o entidades pertenecientes al sector privado) para ejecutar los proyectos. Si bien en general esto ha contribuido a lograr una ejecución más eficiente, es preciso reforzar las actividades en la etapa de diseño para evaluar la capacidad de esas instituciones, la solidez de las unidades de coordinación de los proyectos (UCP) locales y otros aspectos que podrían influir en su eficiencia (horizonte temporal del proyecto, mecanismos de financiación). También se debe tener en cuenta la sostenibilidad de estos arreglos una vez completado el proyecto del FIDA. Durante los exámenes de mejora de la calidad y de garantía de la calidad es necesario considerar y analizar con sumo cuidado estas cuestiones.
38. **Análisis económico y financiero\*.** Se consideró que más de la mitad de los proyectos abarcados en los exámenes de garantía de la calidad de 2011 requerían ulterior elaboración en la esfera del análisis económico y financiero. La atención considerable que los examinadores de garantía de la calidad prestaron a este tema en 2011 indica más su mayor sensibilización al respecto que un descenso de la calidad de los análisis presentados<sup>11</sup>. De hecho, después de la contratación en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA de un asesor a tiempo completo sobre análisis económico y financiero los examinadores de garantía de la calidad observaron en 2011 una mejora notable en algunos aspectos del análisis de la tasa de rentabilidad económica. Sin embargo, comprobaron que en muchos proyectos su utilización era limitada, ya que no se lo usaba para seleccionar los componentes del proyecto, determinar indicadores del marco lógico apropiados, determinar y mitigar los riesgos o determinar quiénes se beneficiarían de las actividades del proyecto en la economía local. A fin de subsanar estas deficiencias, el personal del FIDA ha puesto en marcha un proceso para reexaminar la función y el uso del análisis económico en el diseño de los proyectos. Este examen se inició en un taller conjunto sobre dicho análisis que los grupos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad celebraron en octubre de 2011; durante 2012 se conocerán las recomendaciones y otros resultados del proceso (como actividades de capacitación y elaboración de nuevas directrices).
39. **Seguimiento y evaluación.** Los datos fiables procedentes de las actividades de los proyectos en curso son útiles para evaluar la eficacia de las operaciones en curso, introducir ajustes pertinentes durante la ejecución y elaborar nuevos diseños de proyectos. En los proyectos del FIDA es preciso lograr un equilibrio entre el interés por obtener información detallada sobre los productos, los efectos directos y el impacto del proyecto y la capacidad de las instituciones locales para reunir los datos necesarios. Ello requiere una determinación más cuidadosa del número de indicadores apropiado y de su importancia como instrumento de gestión.
40. **Marco lógico\*.** Cuando se ultimaron las directrices revisadas sobre el marco lógico en 2011 se observó una mejora considerable en la calidad de los marcos lógicos de los proyectos. Sin embargo, los examinadores de garantía de la calidad detectaron diversas deficiencias, en muchos casos relacionadas con el número, la pertinencia y el uso de los indicadores de los efectos directos. En reiteradas ocasiones los

<sup>11</sup> El examen de garantía de la calidad es un proceso subjetivo basado fundamentalmente en la experiencia y el juicio de los examinadores; por consiguiente, las recomendaciones y las calificaciones del MMR pueden estar sesgadas. En la sección V del presente informe se describe brevemente el grado de influencia que esto puede tener en los exámenes de garantía de la calidad del FIDA y se indican diversas opciones para reducir en el futuro la acumulación de recomendaciones.



examinadores señalaron que en los proyectos del FIDA hay un exceso de esos indicadores, lo cual dificulta tanto la reunión de datos como su seguimiento y análisis. En otros casos se consideró que los indicadores eran poco realistas o demasiado ambiciosos. Por último, en varias reuniones del Grupo de Garantía de la Calidad se analizó el proceso de revisión de los indicadores del marco lógico durante la ejecución de los proyectos y el alcance de esas revisiones. En 2012 se deberá dedicar más atención al logro de un equilibrio entre el cumplimiento de los requisitos del RIMS del FIDA y el enfoque más adecuado para el seguimiento y evaluación de la eficacia de sus intervenciones.

41. **Marco de gobernanza y lucha contra la corrupción\***. Los marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción siguen siendo un objeto frecuente de las recomendaciones basadas en el examen de garantía de la calidad. Pese al mandato de prestar servicios a algunas de las comunidades más pobres del mundo, muchos diseños de proyectos del FIDA podrían ser más incluyentes propiciando una mayor expresión de las posturas de los beneficiarios en el proceso de adopción de decisiones de los proyectos. Los marcos centrados en los aspectos de gobernanza basados en la demanda (es decir, la participación, la transparencia y el seguimiento a cargo de terceros) prevén el acceso de los beneficiarios a esos procesos (comités directivos, unidades de ejecución u otros mecanismos) y la posibilidad de que expongan sus posturas por diversos medios, como los canales para tramitar y solventar reclamaciones y los planes de observación o notificación pública. En 2012 la secretaría encargada de la garantía de calidad colaborará con el PMD para incorporar marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción en el modelo de informe sobre el diseño del proyecto a fin de garantizar la inclusión de estos elementos en los diseños.
42. **Mecanismos de financiación rural\***. Los examinadores de garantía de la calidad han señalado varios aspectos relacionados con la financiación rural en los que sigue habiendo deficiencias. El problema más frecuente se refiere a la decisión de propiciar una mayor participación de las entidades crediticias comerciales existentes o bien crear entidades con apoyo de los gobiernos para subsanar la escasez de crédito. La opción de lejos más frecuente consiste en crear una nueva entidad en lugar de trabajar con las que ya existen ofreciéndoles incentivos adicionales para que abran sucursales en las zonas rurales. A diferencia de los años anteriores, en que los examinadores de garantía de la calidad plantearon preguntas acerca de la concesión de subsidios a entidades crediticias, esta cuestión se resolvió en gran medida con la actualización de la política de crédito del FIDA. Al evaluar los componentes de financiación rural se detectaron problemas pendientes relacionados con desequilibrios en las fechas de vencimiento y con riesgos que perciben los bancos comerciales en la concesión de préstamos a empresas rurales; esos problemas indican la necesidad de aumentar la vigilancia tanto durante la mejora de la calidad como después de esa etapa para garantizar el cumplimiento de las directrices internas del FIDA.
43. **Complejidad de los proyectos\***. Actualmente se plantea el desafío de lograr un equilibrio entre el incremento de la financiación del FIDA y la tendencia a aumentar los niveles de cofinanciación —con la consiguiente elaboración de proyectos cada vez más grandes— y el interés por seguir innovando y actuando en zonas remotas donde se presta apoyo a comunidades pobres. En varios proyectos examinados este año la conjunción de ambos factores dio lugar a la preparación de diseños excesivamente complejos que por el número y tamaño de los componentes podían sobrepasar la capacidad de los organismos de ejecución. Teniendo en cuenta que en estudios a posteriori realizados por diversas instituciones de préstamo se indica que la excesiva complejidad es una de las principales causas que contribuyen al fracaso de los proyectos, los grupos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad deben ejercer una vigilancia continua sobre este aspecto.

44. **Subsidios\***. En los proyectos del FIDA se suelen prever transferencias de efectivo (es decir, subsidios) y/o donaciones de contrapartida (subsidios con alguna contribución de los beneficiarios) destinadas a personas y empresas. Estas medidas de apoyo se justifican en gran medida por las limitaciones de recursos financieros con que tropiezan los pequeños productores en detrimento de su capacidad de iniciar o ampliar prácticas agrícolas comerciales, mientras que en el caso de las empresas se basan en la creencia de que los riesgos reales o percibidos y la incapacidad de acceder al crédito comercial son factores disuasorios para la expansión de la producción de las empresas privadas o su establecimiento en zonas remotas. Independientemente de la validez de estos supuestos, el Grupo de garantía de la calidad ha observado que a menudo los subsidios y las transferencias no se basan en una evaluación adecuada la sostenibilidad (es decir, sus repercusiones en el espacio fiscal y su posible impacto en el sector financiero local) y la necesidad de esos subsidios. Para subsanar ese problema, el Vicepresidente Adjunto encargado de Programas pidió a la División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA que elaborase directrices de política específicas sobre mejores prácticas en materia de subsidios destinadas a respaldar la ejecución de futuras intervenciones.
45. **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). Al igual que en años anteriores, en 2011 los examinadores expresaron su preocupación por la viabilidad de determinados componentes de los proyectos (transferencia directa de insumos y tecnologías; costos de mantenimiento de carreteras y otros elementos de infraestructura pública; excluir la participación del sector privado en la ejecución de los componentes de los proyectos) que solo con la atención (y financiación) permanente de los gobiernos locales y las comunidades podrán tener un impacto duradero. En la mayoría de los casos los examinadores de garantía de la calidad no dudaban de los beneficios que esas actividades entrañarían a corto plazo para las comunidades objetivo, pero se preguntaban de qué manera el diseño del proyecto garantizaría la continuidad de los beneficios a medio y largo plazo.

## **B. Cuestiones estratégicas**

46. En relación con los proyectos examinados en 2011 se planteaban varias cuestiones de mayor alcance relacionadas con las políticas, a las que la dirección debe prestar más atención.
47. **Infraestructuras**. En los últimos años diversos proyectos del FIDA han venido destinando fondos para apoyar el desarrollo de infraestructuras relacionadas con la agricultura (por ejemplo, caminos de acceso). Estas actividades no son problemáticas de por sí, ya que a veces las intervenciones de los proyectos del FIDA en la esfera de la agricultura no resultan sostenibles precisamente porque los beneficiarios residen en zonas remotas y, por consiguiente, no tienen acceso a los mercados, a la información o a los servicios esenciales que necesitan. Sin embargo, a medida que las inversiones en infraestructuras van cobrando importancia, el FIDA debe marcar los límites y determinar en qué medida su financiación ha de abarcar las obras públicas e infraestructuras. A nivel de proyecto, en cada informe sobre el diseño del proyecto debe exponerse de una manera clara y sistemática la justificación del apoyo a las infraestructuras en el contexto del mandato del FIDA; a nivel institucional, ese apoyo debe expresarse con claridad en los futuros marcos estratégicos del Fondo. Posteriormente, basándose en el examen, la consolidación y la ultimación de los borradores de notas de aprendizaje sobre infraestructuras rurales se deberá elaborar un documento en el que se recojan las mejores prácticas en materia de desarrollo de infraestructuras.

48. **RIMS.** Con arreglo a las directrices operacionales del FIDA, es preciso incluir en el marco lógico una serie de indicadores del RIMS (por ejemplo, reducción de la malnutrición infantil) para medir los efectos directos de los proyectos. Sin embargo, los examinadores de GC se siguen preguntado hasta qué punto estos indicadores son aplicables a las actividades de los proyectos. Si bien se puede observar, por ejemplo, un paralelismo entre la reducción de la malnutrición infantil y un aumento sostenido de los ingresos familiares, para determinar la causalidad en ese tipo de relaciones es necesario analizar todos los factores pertinentes, pero se trata de un análisis complejo que rara vez se lleva a cabo. Además, la medida del RIMS cambia en los indicadores entre el comienzo y la terminación de las actividades de los proyectos, e incluso los beneficios de los proyectos suelen empezar a aparecer una vez concluidas esas actividades. La secretaría de GC recomienda que se vuelva a examinar en qué medida el RIMS proporciona información útil acerca de las inversiones del FIDA incluso a nivel de objetivos del marco lógico.
49. **Actividades no agrícolas.** En 2011 los examinadores de GC se preguntaron hasta qué punto los proyectos del FIDA pueden y deben prestar apoyo a actividades no agrícolas (salvo las relativas a las infraestructuras). Si bien el mandato del FIDA sigue centrado en las actividades relacionadas con la cadena de valor agrícola, es posible que los proyectos procuren complementarlas con componentes centrados en actividades conexas no relacionadas con la agricultura (por ejemplo, creación de empleo, promoción de la exportación de productos no agrícolas y generación de ingresos). Aun cuando el objetivo de esos componentes es generar ingresos oportunidades de empleo adicionales para los pobres de las zonas rurales, el tema requiere un análisis más detenido. En respuesta a esta preocupación, la dirección del FIDA ha emprendido la labor de definir los límites de las futuras iniciativas relacionadas con actividades no agrícolas a fin de complementar lo establecido a ese respecto en el Marco Estratégico (2013-2015).
50. **Fondos de capital.** Teniendo en cuenta las limitaciones con que tropiezan las empresas que deben recurrir al endeudamiento para ampliar su producción, en los últimos años en varios proyectos del FIDA se ha ensayado la utilización de mecanismos de financiación del capital social en los que los gobiernos canalizan como capital hacia las empresas rurales locales los recursos de los préstamos por conducto de fondos de capital de propiedad pública. Si bien es evidente que el modelo de financiación del capital social puede desempeñar un papel en el desarrollo económico, la experiencia del FIDA a ese respecto es muy limitada (hasta el momento solo se han propuesto cuatro planes de ese tipo). Antes de ampliar la utilización de ese modelo como instrumento válido para estructurar las intervenciones del FIDA, será preciso alcanzar internamente un consenso acerca de la idoneidad, las limitaciones y las mejores prácticas relacionadas con dichos planes de financiación. Por consiguiente, la secretaría de GC ha alentado al PMD a que en 2012 organice un taller con expertos externos para examinar cuestiones relacionadas con estos mecanismos de financiación abordando en particular los siguientes requisitos: gestión del fondo por expertos profesionales y evaluación de las propuestas de inversión; fijación de límites en el porcentaje del capital que pertenezca al fondo; y elaboración de medidas que permitan vender con rapidez las tenencias de capital del fondo.
51. **Ampliación de escala.** En 2011 varios proyectos del FIDA se describieron como actividades de ampliación de escala. Teniendo en cuenta las dificultades que entraña definir y cuantificar en qué medida los proyectos abarcan un elemento de ampliación de escala, en los proyectos se debe tratar de aplicar criterios uniformes para definir los proyectos como actividades de ampliación de escala en los informes sobre los diseños de los proyectos; esos criterios se basarán en lo siguiente: una demostración de que los componentes objeto de ampliación de escala se han puesto a prueba en proyectos anteriores y de que se ha evaluado su eficacia y eficiencia (mediante un seguimiento y una evaluación del impacto); una

determinación del impacto previsto del proceso de ampliación de escala (por ejemplo, “el proyecto ampliará el proceso de la actual escala X a la escala Y”); una descripción de los espacios pertinentes abarcados en la actividad de ampliación de escala (por ejemplo, “el proyecto desarrollará la institución X mediante las siguientes medidas a fin de que pueda desempeñar las funciones adicionales derivadas de la ampliación de escala”).

52. **Cofinanciación con instituciones financieras multilaterales.** El reciente incremento de la capitalización del FIDA ha ido acompañado de una mayor insistencia en la cofinanciación de los proyectos con otras instituciones financieras multilaterales, en relación con lo cual se han planteado diversas cuestiones. ¿A qué donante le incumbe la responsabilidad de vigilar las actividades del proyecto y gestionar el proceso de supervisión? En los casos de financiación paralela, ¿se trata de un proyecto o de dos proyectos? ¿Qué documentos se utilizan para ejecutar/orientar/medir el proyecto? ¿Pueden los proyectos existir en forma independiente en caso de que la cofinanciación no se concrete? Estas preguntas suelen responderse caso por caso, pero sería mucho mejor que el FIDA fijase una posición institucional acerca de su papel, sus intereses, sus necesidades y sus responsabilidades como institución cofinanciadora. La secretaría de GC propone que el FIDA elabore una nota de orientación para abordar este tema más a fondo, al igual que lo hizo en 2011 para aclarar su función en las situaciones posteriores a crisis.
53. **Prefinanciación.** En las conversaciones que mantuvieron en 2011 la secretaría de GC y el PMD coincidieron en que con frecuencia el largo período transcurrido entre la firma del préstamo y el comienzo de la ejecución ponía de manifiesto la necesidad de reforzar las actividades de diseño de los proyectos. En general se considera que es preciso adoptar medidas adicionales para contribuir a que las actividades de los proyectos se inicien lo antes posible. Varias ideas merecen ulterior consideración; concretamente, la secretaría de GC propone que en 2012 el FIDA estudie más a fondo las siguientes ideas: aprovechar la capacidad de prefinanciación de los cofinanciadores, conceder —cuando sea posible— donaciones por países para apoyar actividades iniciales de puesta en marcha de los proyectos, reconsiderar la aplicación de un enfoque basado en un fondo fiduciario para la prefinanciación, y estudiar los modelos de prefinanciación que aplican otras instituciones financieras internacionales, a fin de apreciar tanto sus beneficios y limitaciones como la posibilidad de aplicarlos a los préstamos del FIDA.

## C. Resumen

54. En el cuadro que figura a continuación se resumen los aspectos del diseño de los proyectos mencionados supra en los que se señalaron deficiencias, junto con las medidas correctivas propuestas por la secretaría de GC o por otras instancias.

Cuadro 5

### Aspectos del diseño de los proyectos en los que la secretaría de GC señaló deficiencias durante 2011

Tema	Medidas correctivas y calendario de aplicación
Análisis económico, financiero y de riesgos	Examen del uso del análisis económico y financiero en el diseño los proyectos del FIDA, en curso desde octubre de 2011
Disposiciones de ejecución y complejidad	Revisión de la nota de orientación sobre infraestructuras, propuesta para 2012; aclaración de la función del FIDA en los sectores no agrícolas, en curso desde noviembre de 2011
Marco lógico y seguimiento y evaluación	Aplicación del marco lógico revisado en 2011; examen del uso de los indicadores del RIMS, propuesto para 2012
Gobernanza y lucha contra la corrupción	Revisión del modelo de diseño de proyectos, propuesta para 2012
Financiación rural y sector privado	Taller sobre fondos de capital, propuesto para 2012
Financiación	Orientación sobre cofinanciación y prefinanciación, propuesta para 2012
Utilización de subsidios	Nota de orientación sobre subsidios, propuesta para 2012
Sostenibilidad	Su consideración mediante algunas de las medidas indicadas supra (mejora del análisis económico y financiero, política de subsidios; mecanismos de financiación rural)

## V. Examen de la cartera: tendencias en la calidad en las etapas iniciales de los proyectos del FIDA

55. Desde 2008 la función de garantía de la calidad del FIDA ha examinado 137 proyectos, lo que condujo a la formulación de diversas recomendaciones y la asignación de calificaciones del MMR para cada proyecto. Teniendo en cuenta este cúmulo creciente de datos de GC y de otra información disponible interna y externamente, la secretaría de GC ha decidido añadir a las secciones habituales del informe anual sobre la garantía de la calidad —donde se abordan los resultados *anuales*— una sección más centrada en los datos relativos a las tendencias globales. La finalidad de la presente sección es determinar posibles factores determinantes de la calidad en las etapas iniciales de los proyectos que tal vez no sean evidentes en tal o cual año, pero cuya incidencia se observa a nivel de cartera<sup>12</sup>.

### **Análisis de macronivel**

56. Entre los datos de garantía de la calidad disponibles en el FIDA figuran indicadores sintéticos de la calidad de los proyectos, incluida la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, junto con indicadores sintéticos correspondientes a las cuatro categorías del MMR (esferas temáticas; impacto del proyecto; innovación, aprendizaje y ampliación de escala; y sostenibilidad) y el indicador relativo a la calidad global en las etapas iniciales (derivado de los cuatro indicadores del MMR). Estos indicadores aportan una evaluación cuantitativa de las fortalezas y debilidades de los proyectos del FIDA antes de la presentación a la Junta Ejecutiva para su aprobación.
57. Además de estos indicadores, la secretaría de GC ha establecido numerosas variables asociadas que con toda probabilidad podrían evolucionar en la misma dirección que las medidas de la calidad o bien en dirección opuesta. Una correlación estadística fuerte entre determinada medida de la calidad y una variable asociada podría señalar la presencia de una relación subyacente (pero no de causalidad), que será preciso analizar más a fondo.
58. En el cuadro 6 se indican las correlaciones<sup>13</sup> entre los indicadores de la calidad global del FIDA y las nueve variables asociadas.

<sup>12</sup> Los datos presentados en esta sección son el resultado de los esfuerzos que ha desplegado la secretaría de GC para integrar fuentes de datos internas y externas a fin de obtener un único conjunto de datos que permita mejorar el análisis. Los datos correspondientes a 2011 son solo indicativos.

<sup>13</sup> Las correlaciones se han calculado utilizando como medida estadística el rho de Spearman, puesto que los datos relativos a la calidad establecidos en el MMR son medidas de nivel ordinal y las variables asociadas son datos de nivel interválico.

Cuadro 6

**Matriz de correlaciones – datos relativos a la calidad del FIDA y variables asociadas**

	Contexto local				Volumen de la financiación				Alcance de la intervención	
	PIB per cápita	AOD neta recibida per cápita (en USD actuales) (2009)	Eficacia del gobierno	Estabilidad política	Costo total del proyecto	Volumen total de la inversión del FIDA	Volumen total de la cofinanciación	Porcentaje de la cofinanciación en el costo total del proyecto	Porcentaje del costo total del proyecto para el FIDA	Número de hogares beneficiarios
MMR1 global (esferas temáticas)	,123	-,005	,170	,136	,039	,049	,029	,099	-,015	-,005
MMR2 global (impacto previsto)	,096	-,041	,133	,169*	,039	,109	,015	-,072	,001	,078
MMR3 global (Innovación, aprendizaje, ampliación de escala)	,107	-,097	,154	,137	,047	,033	,042	-,163	-,025	,134
MMR4 global (sostenibilidad)	,091	-,131	,202*	,059	,079	,123	,053	-,006	,027	,061
Calificación global	,120	-,106	,189*	,124	,071	,098	,051	-,053	-,020	,075

Fuente: Datos del Banco Mundial y del FIDA

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Incluidos dos conjuntos de datos del MMR correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

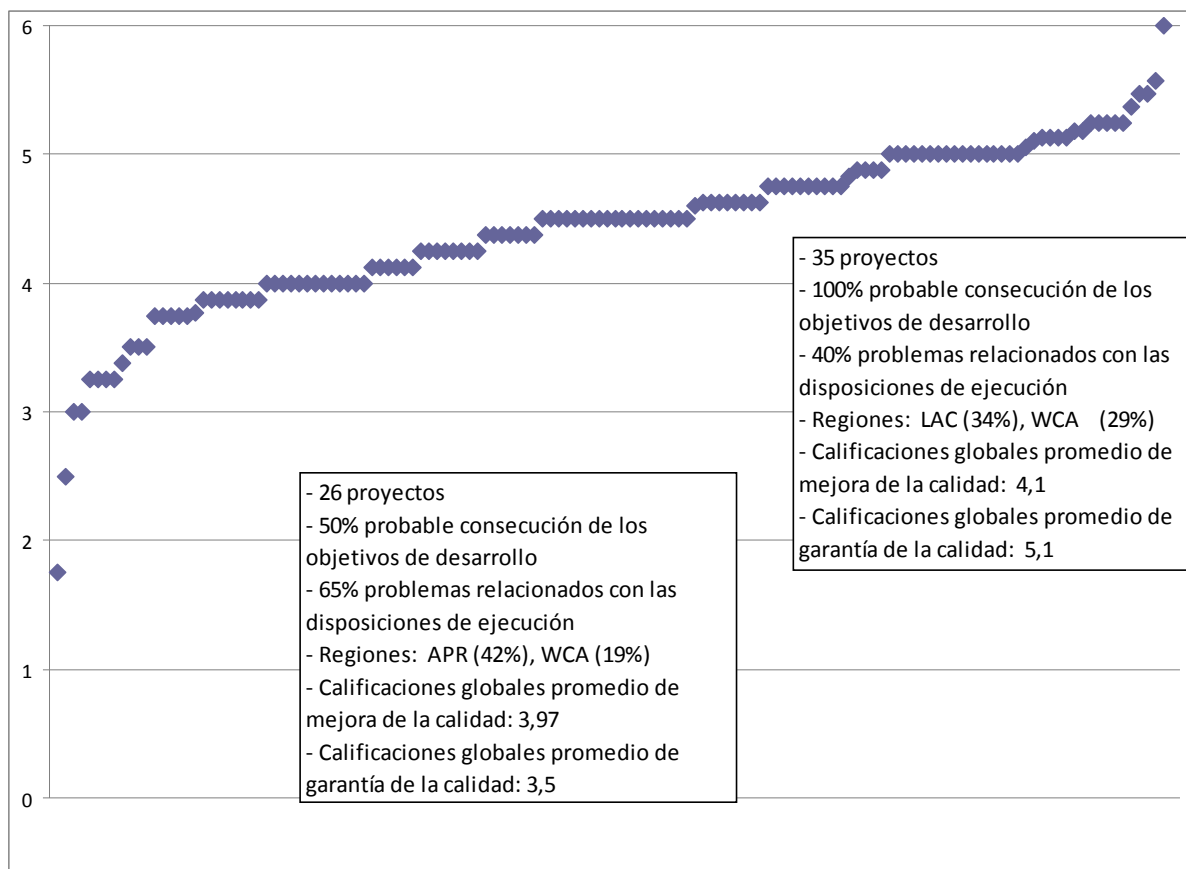
59. Los datos indican que, a nivel de cartera (137 proyectos, aproximadamente), ninguna de las variables presenta una correlación fuerte con las calificaciones de la calidad de los proyectos. Esto significa que el incremento de valor (mejora) de esas calificaciones no va acompañado de aumentos o disminuciones de las variables probadas. Sin embargo, de estos resultados se desprenden varias conclusiones interesantes.
60. Entre las variables que a nivel de cartera no presentan correlaciones con las calificaciones de la calidad en las etapas iniciales figuran los costos totales de financiación de los proyectos y los niveles de cofinanciación. Esto significa que durante los últimos cuatro años —durante los cuales el número de operaciones anuales aumentó más del 30% y los niveles del volumen de cofinanciación se duplicaron con creces al aumentar su cuantía en un 150%— los incrementos de los niveles de financiación no tuvieron al parecer relación estadística con incrementos o disminuciones en las calificaciones de la calidad de los proyectos. Además, no se observa ninguna relación fija entre el número de hogares beneficiarios y las calificaciones globales de la calidad de los proyectos. Consideradas en conjunto, estas conclusiones proporcionan pruebas empíricas preliminares de que la ejecución del programa de ampliación de escala del FIDA —en el que se financian (y cofinancian) proyectos más grandes para llegar a un número mayor de beneficiarios en determinado país anfitrión— no ha ido en desmedro de la calidad global de los proyectos, como comprobaron los examinadores de GC durante los cuatro últimos años.

**Análisis de extremos**

61. Otro método para investigar las tendencias en los datos del FIDA relativos a la calidad en las etapas iniciales consiste en considerar la composición en los dos extremos de la escala de calificaciones del MMR: proyectos con clasificación global insatisfactoria (menos de cuatro) y proyectos con clasificación global muy satisfactoria (cinco como mínimo). Ese análisis permite apreciar los rasgos comunes asociados con las debilidades y las fortalezas de los proyectos en del pasado. En el gráfico 4 se presentan los resultados correspondientes.

Gráfico 4

**Análisis de los diseños del FIDA con calificaciones insatisfactorias y muy satisfactorias según la escala de 1 a 6 del MMR relativa a la calidad en las etapas iniciales**



Nota: Incluidos dos conjuntos de datos correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

62. En este examen se destacan varios elementos que requieren un estudio más detallado tanto en este breve informe como en el futuro. En primer lugar, puede haber una relación entre la ubicación regional; y la calidad de los proyectos, ya que más del 40% de los proyectos con calificaciones satisfactorias y más del 30% de los proyectos con calificaciones muy satisfactorias se concentran en cada caso en una región específica. En segundo lugar, puede haber una relación entre determinadas esferas de los diseños que presentan deficiencias y la calidad de los proyectos; por ejemplo, los proyectos con calificaciones más bajas tienden a ser objeto de más recomendaciones relativas a las disposiciones de ejecución. En tercer lugar, también podría ser útil explorar algunos elementos del propio proceso de calificación del FIDA, ya que los promedios de las calificaciones globales de mejora de la calidad y de garantía de la calidad en la parte superior de la curva no están bien alineados.

### **Análisis regional**

63. Un análisis más a fondo de los datos de los proyectos entre 2008 y 2011 indica que los factores regionales están asociados con las calificaciones del diseño de los proyectos en las etapas iniciales.
64. En el cuadro 7 *infra* se indican los porcentajes de proyectos de cada división con arreglo a dos categorías: número total de exámenes de GC y probabilidad de no alcanzar los objetivos de desarrollo (una medida elaborada por los examinadores de GC centrada en los proyectos que requieren en particular apoyo y seguimiento en

las etapas de diseño y ejecución, respectivamente<sup>14</sup>). Si la región de que se trate no guarda mucha relación con la calidad del diseño, el porcentaje de proyectos que probablemente no alcanzarán sus objetivos de desarrollo correspondería aproximadamente a la composición regional de todos los proyectos que han sido objeto de un examen de GS. Sin embargo, del cuadro se desprende que en los últimos cuatro años en una región ha sido más probable, y en las otras hasta cierto punto menos probable, que los diseños de los proyectos presentasen más deficiencias de las que cabía prever con arreglo a otros criterios. El cuadro indica la posible existencia de una asociación significativa, aunque moderada, entre la región de que trate y la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo<sup>15</sup>

65. Los factores regionales pueden incidir en la calidad del diseño de los proyectos por una serie de razones, a saber: disponibilidad general de recursos clave (competencias, financiación y asociados en la ejecución), factores ambientales (régimen climático, topografía), costumbre o prácticas regionales, y existencia de conflictos, estados frágiles o sistemas de gobernanza deficientes. Además, también podrían influir factores específicos del FIDA, como las deficiencias de los propios procesos de GC que se señalan en los párrafos 71 y 72 *infra*. Estas variables se examinarán con más detalle en los futuros informes anuales sobre la garantía de la calidad, cuando se disponga de más datos y se complete la base *Knowledgebase* de la secretaría de GC<sup>16</sup>.

Cuadro 7

**Probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, por región**

<i>Región</i>	<i>Número y porcentaje de proyectos examinados</i>	<i>Número de proyectos que probablemente no alcanzarán los objetivos de desarrollo</i>
Asia y el Pacífico (APR)	35 (25%)	13 (57%)
África Occidental y Central (WCA)	32 (23%)	3 (13%)
África Oriental y Meridional (ESA)	25 (18%)	2 (9%)
Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN)	24 (17%)	4 (17%)
América Latina y el Caribe (LAC)	22 (16%)	1 (4%)

Nota: Incluidos dos conjuntos de datos correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

**Análisis sectorial**

66. Actualmente, el Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos del FIDA no está vinculado con la base de datos de GC (aun cuando está prevista su vinculación como parte del establecimiento de la base *Knowledgebase*). Por consiguiente, para el presente informe no se produjeron datos y análisis globales sobre las correlaciones entre datos relativos a las actividades financiadas y a la calidad en las etapas iniciales. Sin embargo, en el futuro se realizarán esos análisis, los cuales, según se prevé, aportarán respuestas a las siguientes preguntas: ¿existe una relación entre las actividades específicas de financiación y la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo? ¿La magnitud del apoyo del FIDA en determinado sector está vinculada con aumentos o disminuciones de la calidad en

<sup>14</sup> Los juicios de los examinadores a este respecto son predicciones basadas en su propia experiencia. Esta medida es útil para: a) señalar proyectos que deben ser objeto de seguimiento y atención especiales durante la ejecución, y b) comparar posteriormente el juicio de los examinadores con la experiencia efectiva de la ejecución en el curso del tiempo (en el párrafo 72 figura más información sobre este tema).

<sup>15</sup> Calculada mediante una estadística de chi cuadrado de Pearson de 13,144, un nivel de significación de ,007 (basado en el test de significación exacto bilateral de Fisher) y un valor V de Cramer de 0,335 con una significación (bilateral) de ,003.

<sup>16</sup> Actualmente, solo se dispone de datos correspondientes a cuatro años. Como se indica en el cuadro 3 del anexo III y en el anexo II, los resultados a nivel regional también pueden variar en el curso del tiempo.



las etapas iniciales? ¿El apoyo del FIDA a sectores específicos en determinadas regiones está vinculado con los indicadores de calidad? ¿La formulación de recomendaciones de GC es más probable en el caso de que existan determinados componentes en los proyectos?

### **Análisis de las recomendaciones**

67. Para conocer mejor los factores subyacentes a las evaluaciones de la calidad de los proyectos en el FIDA, utilizando los datos limitados de que se dispone actualmente, se llevó a cabo un análisis de las relaciones entre las recomendaciones de GC y otras variables.
68. *Asociaciones con las regiones.* En el cuadro 8 se demuestra que las recomendaciones de GC más frecuentes) sobre gobernanza y lucha contra la corrupción, seguimiento y evaluación, selección de beneficiarios, análisis económico) no están asociadas con las regiones mismas sino que se distribuyen de una manera relativamente homogénea entre los proyectos en función de su porcentaje de participación en el total de exámenes de GC<sup>17</sup>. Este resultado complementa los que figuran en el cuadro 4, según los cuales muchos de los temas persistentes que se plantean en el proceso de examen de la GC son de carácter sistémico
69. En el cuadro 8 también se destacan en negro varias esferas objeto de recomendaciones en las que la representación de los proyectos de una región determinada superaba a la del resto de las regiones<sup>18</sup>, si bien por el momento la asociación entre regiones y recomendaciones solo se considera significativa en el caso de dos categorías<sup>19</sup>. Es posible que la modalidad de actuación del FIDA en cada división (es decir, el tipo de actividades emprendidas) influya en la mayor representación de algunas recomendaciones en determinadas regiones. Otra posibilidad es que debido a las condiciones de determinadas regiones sea más probable que se formulen recomendaciones sobre algunas esferas en particular. Estas hipótesis se explorarán con más detalle en los próximos informes anuales sobre la garantía de la calidad.

**Cuadro 8**  
**Porcentaje de recomendaciones de garantía de la calidad seleccionadas, por región**

*Porcentaje de proyectos objeto de recomendaciones sobre:*

<i>Div.</i>	<i>Porten- taje de exá- menes de GC</i>	<i>Cues- tiones de  ejecu- ción</i>	<i>Gobe- ranza y lucha contra la  corrup- ción</i>	<i>SyE</i>	<i>Selección de benefi- ciarios</i>	<i>Análisis econó- mico</i>	<i>Marco lógico</i>	<i>Comple- jidad</i>	<i>Financia- ción rural</i>	<i>Infraes- tructuras</i>	<i>Financia- ción de los proyectos</i>
APR	25	25	24	23	20	33	29	37	19	36	17
WCA	23	25	19	27	26	28	20	20	12	18	33
ESA	25	19	20	21	13	11	17	10	8	0	17
NEN	17	16	20	14	22	11	23	20	35	45	13
LAC	16	16	17	14	20	17	11	13	27	0	21

<sup>17</sup> Los cálculos para estas variables basados en el chi cuadrado de Pearson produjeron estadísticas de prueba no significativas y no asociadas.

<sup>18</sup> Como regla práctica una categoría se considera sobrerrepresentada cuando el porcentaje de observaciones de que es objeto supera aproximadamente en un 10% al nivel previsto.

<sup>19</sup> Solo en el caso de las infraestructuras y de la financiación rural existen asociaciones significativas (aunque bastante más bien débiles) con la variable región; este resultado se basa en cálculos del chi cuadrado de Pearson, con una significación inferior a 0,05 en un test exacto bilateral y medidas V de Cramer superiores a 0,25.

Nota: Incluidos dos conjuntos de datos correspondientes a un proyecto examinado dos veces durante 2011.

70. *Asociaciones con los examinadores de garantía de la calidad.* El análisis estadístico también revela la existencia de niveles de asociación moderados y significativos entre los propios examinadores de GC y determinadas esferas objeto de recomendaciones<sup>20</sup>. Esto implica que algunos examinadores tienden (por formación, competencia, experiencia y afinidad) a detectar unas esferas de deficiencia más que otras. Puesto que a algunos examinadores —pero no a todos— se les asignan proyectos basándose en conocimientos de la región y su habilidad lingüística, su tendencia a detectar determinadas esferas objeto de recomendaciones puede influir en algunos casos los resultados de GC a nivel regional, o institucional. En los futuros informes anuales sobre la garantía de la calidad se examinará esta relación y la influencia que pudiera tener en los resultados que figuran en el cuadro 8.
71. También se observan asociaciones más débiles —pero significativas desde el punto de vista estratégico— entre el año de examen de GC de un proyecto y la formulación de determinadas recomendaciones<sup>21</sup>, lo cual implica que la mayor sensibilización del equipo de examinadores acerca de un tema en un momento dado puede guardar relación con la frecuencia de las recomendaciones que se formulen a ese respecto. Es lo que se puede apreciar en los resultados de 2011, en los que el porcentaje de proyectos objeto de recomendaciones en la esfera del análisis económico y financiero casi se duplicó a raíz de la puesta en marcha un examen del enfoque de esos análisis por el FIDA.
72. Aun cuando se trata de asociaciones moderadas o débiles, los resultados del análisis de las recomendaciones indican la necesidad de adoptar medidas adicionales para lograr una mayor coherencia entre las recomendaciones formuladas en los exámenes de GC.

#### **Análisis del ciclo de la calidad**

73. Como último elemento del análisis de la cartera, la secretaría de GC consideró los datos agregados correspondientes a los otros segmentos del ciclo del proyecto a fin de tratar de extraer enseñanzas acerca de la utilidad de las evaluaciones de la calidad para influir en el diseño de los proyectos.
74. Se calcularon y analizaron correlaciones entre las calificaciones basadas en los factores clave de éxito en los exámenes de mejora de la calidad, los indicadores del MMR utilizados en los exámenes de garantía de la calidad y los informes sobre la situación de los proyectos del Departamento de Administración de Programas. Los resultados obtenidos —una serie de correlaciones débiles— confirman que los dos sistemas no están alineados y no pueden usarse conjuntamente para llevar a cabo un seguimiento de los cambios en la calidad de los proyectos durante el ciclo de diseño.
75. Un resultado sorprendente, relacionado con otro punto de datos (el tiempo transcurrido entre el examen de mejora de la calidad y el de garantía de la calidad), fue que no se determinó ninguna relación significativa entre esos datos y los correspondientes a las calificaciones del MMR asignadas en el examen de GC a nivel de cartera. En los próximos años, cuando se disponga de más información, se deberá examinar de nuevo esta cuestión analizando los datos anuales y regionales; intuitivamente —y sobre la base de la experiencia adquirida con respecto a determinados proyectos mencionados en el apartado b) del párrafo 30— cabe

<sup>20</sup> Las siguientes combinaciones de años/ esferas objeto de recomendaciones temáticas tienen resultados estadísticos de chi cuadrado de Pearson significativos inferiores a 0,05 calculados mediante el test exacto bilateral de Fisher y resultados estadísticos V de Cramer significativos mayores o iguales a 0,5: análisis económico y financiero; marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción; mitigación de los riesgos; y ampliación de escala.

<sup>21</sup> Las siguientes combinaciones de años/ esferas objeto de recomendaciones temáticas tienen resultados estadísticos de chi cuadrado de Pearson significativos calculados mediante el test bilateral y resultados estadísticos V de Cramer significativos mayores o iguales a 0,23: análisis económico y financiero; marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción; seguimiento y evaluación; financiación rural; subsidios; y supervisión.

considerar que debiera existir una relación entre el tiempo que requiere la mejora de un diseño de proyecto y la calidad del proyecto en las etapas iniciales.

76. Por último, algunas pruebas muy preliminares indican la posible existencia de una correlación moderada y significativa entre la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, calificada por el grupo de GC, y la misma medida determinada en el proceso de examen de los informes sobre la situación de los proyectos<sup>22</sup>. Se trata de un resultado limitado debido a la insuficiencia de datos, de manera que la cuestión se estudiará más a fondo en los próximos años para determinar si existe algún nexo predictivo o casual.

### Conclusiones

77. Las pruebas estadísticas actuales indican que el incremento de los niveles de financiación y cofinanciación y del número de hogares beneficiarios a los que se presta apoyo no presenta una correlación significativa a nivel de cartera con la calidad del diseño de los proyectos del FIDA en las etapas iniciales, medida por las calificaciones del MMR en los exámenes de GC. Este resultado confirma el resultado anual de 2011, según el cual la calidad global de los proyectos no disminuyó durante el período de expansión continua de las actividades del FIDA.
78. La existencia de asociaciones moderadas y significativas entre la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo y la región de que se trate indican la necesidad de analizar más a fondo esta relación para entender sus factores determinantes.
79. Muchas de las cuestiones que se señalan con mayor frecuencia en el proceso de examen de garantía de la calidad son de carácter sistémico (afectan a muchos proyectos del FIDA) y no presentan asociaciones con las regiones de que se trate. Por otra parte, algunas de esas mismas esferas objeto de recomendaciones presentan una asociación moderada con la actuación de determinados examinadores. Esto entraña varias consecuencias con respecto al proceso de examen de GC:
- a) En primer lugar, es posible que algunos problemas (como los relacionados con las disposiciones de ejecución) no se hayan podido abordar por completo en la etapa de diseño, de manera que eran previsible teniendo en cuenta el carácter específico del mandato del FIDA. Sin embargo, ello no justifica las deficiencias en el diseño, ya que por la misma razón esos problemas se deberían considerar anticipadamente y mitigar en la medida de lo posible).
  - b) En segundo lugar, las recomendaciones relativas a algunas esferas se refieren a deficiencias de políticas o procesos (marcos de gobernanza y lucha contra la corrupción, análisis económico), las cuales podrían subsanarse mediante iniciativas orientadas al cambio (modificación de política, cursos de capacitación, revisión de proceso o modelos).
  - c) La secretaría de GC debe garantizar un mayor nivel de coherencia y diversidad en las recomendaciones que proponen los examinadores (quizá mediante listas de comprobación o algún otro medio para asegurar que cada examinador considere determinados elementos del diseño).
80. Si bien algunos resultados indican que podría existir una relación de regiones o sectores determinados con una mayor deficiencia en el diseño de los proyectos o con determinadas esferas objeto de recomendaciones, actualmente las pruebas estadísticas son demasiado insuficientes y la base de datos de la secretaría de GC es demasiado limitada para extraer alguna conclusión general. Para seguir estudiando estas relaciones, la secretaría de GC perfeccionará y ensayará en 2012 su capacidad de bases de datos en el marco de la aplicación experimental de la base *Knowledgebase*.

<sup>22</sup> Correlación calculada mediante una estadística de chi cuadrado con un valor V de Cramer de 0,374 y una significación (bilateral) de 0,79.

81. Los resultados indican que es preciso estudiar la manera de lograr una mayor uniformidad entre los sistemas de calificación utilizados en los exámenes de GC y en los informes sobre la situación de los proyectos a fin de que los indicadores puedan utilizarse como instrumentos para mejorar el seguimiento y la evaluación en el diseño de los proyectos, así como para predecir las esferas con que pueden presentar deficiencias durante la ejecución. A este respecto, la existencia de asociaciones moderadas y significativas entre la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, determinadas en los exámenes de GC y en las evaluaciones de los informes sobre la situación de los proyectos, indica la necesidad de profundizar a mediano plazo las pruebas y análisis estadísticos sobre este tema. Por el momento, la limitada disponibilidad de datos derivados de la etapa de ejecución de los proyectos impide extraer conclusiones sólidas al respecto.

## Anexo I: Proceso de garantía de la calidad

### Sistema de mejora de la calidad

1. El método de mejora de la calidad está estructurado para apoyar a los equipos de diseño de los proyectos durante todo el proceso de diseño y ofrecer al mismo tiempo un examen técnico detallado y objetivo de las propuestas de proyectos. La función de mejora de la calidad pertenece al PMD y está a cargo de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas. Desde 2008 ha reemplazado al método empleado anteriormente, centrado únicamente en el examen, como resultado de lo cual los asesores técnicos (y los asesores técnicos superiores) de dicha división han participado cada vez más en todos los aspectos del diseño y la ejecución, desde la puesta en marcha hasta la terminación. De ese modo, esta labor se ha convertido en la principal tarea prevista en el programa de trabajo de la división y en el primer objetivo fijado en su plan de gestión.
2. Para orientar tanto a los equipos de diseño como a los examinadores, la División de Asesoramiento Técnico y Políticas ha definido las normas de calidad aplicables a todos los diseños de proyectos. Se trata de las notas de orientación para la aplicación de los factores claves de éxito en el diseño de los proyectos, basadas en un análisis exhaustivo de los factores determinantes de resultados satisfactorios en los proyectos del FIDA. Dichas notas se ensayaron y aplicaron durante un período inicial de dos años y contribuyeron al proceso de redefinición del modelo operativo del FIDA. Además de basarse en el enfoque de diseño del FIDA, los factores clave de éxito se presentan en el mismo orden seguido en la mayoría de los informes sobre el diseño, y de esa manera ayudan a estructurar la lógica y los datos que necesitan los equipos de diseño.
3. Para todos los proyectos la División de asesoramiento Técnico y Políticas designa en una etapa inicial (normalmente, después del COSOP) un asesor principal encargado de guiar la evolución del nuevo diseño de proyectos organizando las contribuciones de miembros de la División en el momento oportuno. Ese asesor suele ser miembro del equipo de gestión del programa en el país. Cuando la división regional lo solicita, el asesor principal contrata un equipo de examen de mejora de la calidad dotado de las competencias apropiadas sobre las esferas temáticas del diseño propuesto, e integrado también por personal y expertos externos del FIDA, cuya función consiste en realizar un examen detallado de mejora de la calidad. Normalmente, estos equipos tienen entre cinco y siete examinadores. Si bien muchos problemas de menor importancia pueden resolverse en debates informales entre el equipo de diseño y los examinadores, los problemas importantes requieren necesariamente un debate formal, que se lleva a cabo en el marco del grupo sobre mejora de la calidad. Todos los proyectos deben someterse a debate en las reuniones de dicho grupo, incluso en los casos en que el FIDA es la institución cofinanciador y la dirección del proceso de examen está a cargo del principal financiador.
4. El debate por el grupo de mejora de la calidad se basa en una autoevaluación del diseño del proyecto preparada por el equipo de diseño (basado a su vez en el modelo de evaluación de la madurez) y en el análisis resumido que prepara el equipo de examen de mejora de la calidad (la nota de recomendaciones de los examinadores), necesaria a fin de incluir sugerencias para subsanar los problemas detectados. Tanto estas dos contribuciones como los debates del grupo se estructuran sobre la base de los factores clave de éxito. Los debates conducen a la adopción de un procedimiento consensuado para ultimar el diseño, que se registra en el informe del grupo para su ulterior transmisión al grupo de garantía de la calidad. Es importante señalar que en dicho informe las sugerencias se convierten

en recomendaciones acordadas que deben aplicarse antes de la etapa de GC y constar en una nota relativa a su cumplimiento. El equipo de diseño puede contactar en todo momento con el asesor principal, que suele prestar apoyo al GPP durante las reuniones del grupo de mejora de la calidad.

### Examen de garantía de la calidad

5. 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 sistema general de mejora de la calidad antes de que un proyecto pase a las negociaciones sobre el préstamo y, luego, a la aprobación por 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>Acción</i>	<i>Agentes</i>	<i>Período de ejecución</i>
<b>Etapas 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>Etapas 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>Etapas 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>Etapas 4</b>	Se presenta el borrador de las recomendaciones	Examinador	1 día después de la 1ª reunión
<b>Etapas 5</b>	Observaciones del GPP al borrador de recomendaciones (expresando su acuerdo/desacuerdo)	GPP	2 días después de la 1ª reunión
<b>Etapas 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>Etapas 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, Vicepresidente Adjunto	Durante la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapas 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>Etapas 9</b>	El Vicepresidente refrenda las recomendaciones	Vicepresidente	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapas 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 s	Vicepresidente, Vicepresidente Adjunto, directores, GPP	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad

6. Por norma general, entre los exámenes de mejora y de garantía de la calidad media un intervalo considerable, durante el cual el GPP realiza una misión sobre el terreno y estudios complementarios. Varias 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 madurez, el COSOP y todos los informes de evaluación o supervisión sobre proyectos conexos.

7. El examinador externo de GC realiza un análisis teórico de estos documentos del proyecto y determina si se han abordado adecuadamente las cuestiones planteadas por el Grupo de mejora de la calidad. También detecta cuestiones adicionales que requieren atención y espera una opinión acerca de la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos de desarrollo teniendo en cuenta disposiciones institucionales y de supervisión establecidas. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Al final de la reunión de examen de GC se celebra una reunión recapitulativa encabezada por el Vicepresidente, en la que participan el Vicepresidente Adjunto y los GPP y directores que intervinieron en el examen de GC. 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.
11. 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 secretaria 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.

## Anexo II: Lista de exámenes y examinadores de garantía de la calidad en 2011

Cuadro 1

Exámenes de GC de proyectos y de examinadores de GC, 2011

	País	Proyecto	Examinador
Reunión de febrero			
1	Sierra Leona	Programa de Comercialización de la Producción de los Pequeños Agricultores	Golan
2	Pakistán	Proyecto de Apoyo a los Medios de Vida en Gwadar-Lasbela	Hartman
3	Madagascar	FORMAPROD	Steeds
4	República Centroafricana	Proyecto de Revitalización de los Cultivos Alimentarios y la Producción de Ganado	Steeds
5	Azerbaián	Proyecto de Desarrollo Rural Integrado	Barghouti
6	Tayikistán	Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales	Golan
7	Eritrea	Proyecto Nacional de Agricultura	Paul
8	Indonesia	Desarrollo de los Medios de Vida de los Pequeños Agricultores en Maluku y Maluku Septentrional	Golan
9	Filipinas	Proyecto de Gestión Integrada de los Recursos Naturales (primera revisión)	Aklilu
Reunión de junio			
10	Lao	Programa Comunitario de Fomento de la seguridad Alimentaria y las Oportunidades Económicas - Soum Son Seun Jai	Golan
11	Lesotho	Programa de Fomento de la Agricultura para Pequeños Agricultores	Golan
12	Argentina	Programa para el Desarrollo Rural Incluyente	Gomez
13	Bangladesh	Proyecto de Mejora de la Infraestructura y los Medios de Vida en las Haor	Dahal
14	Ecuador	Programa de Desarrollo Territorial Rural "Buen Vivir"	McDonald
15	Etiopía	Programa de Intermediación Financiera Rural – Fase II	Golan
16	Ghana	Programa de Empresas Rurales – Fase III	Golan
17	Honduras	Proyecto para la Competitividad y el Desarrollo Rural Sostenible en la Zona Norte (Horizontes del Norte)	Redwood
18	Mauritania	Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro – Fase II	de Haan
19	Rwanda	Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones	Lucani
20	Senegal	Programa de Apoyo al Desarrollo Agrícola y la Capacidad Empresarial en las Zonas Rurales	Steeds
21	Zambia	Programa de Promoción de la Productividad de los Pequeños Agricultores	Paul
Sesión de septiembre			
22	Albania	Programa de Competitividad Empresarial en las Zonas Montañosas	Gomez
23	Bosnia y Herzegovina	Proyecto de Fomento de Empresas Rurales	Hartmann
24	China	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi	Aklilu
25	Colombia	Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: confianza y oportunidades (TOP)	Barbery
26	Egipto	Proyecto de Promoción de los Ingresos Rurales mediante la Mejora del Mercado	Hartmann
27	Guinea	Programa Nacional de Apoyo a los Agentes de las Cadenas de Productos Agrícolas (PNAFA) – Componente de Alta Guinea	Steeds
28	Malawi	Programa de Fomento de la Producción Agrícola Sostenible	Paul
29	Níger	Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo en la Región de Maradi (PASADEM)	Steeds
30	Sri Lanka	Proyecto de Desarrollo del Riego de Iranamadu	Aklilu
31	Sudán	Proyecto de Mejoramiento de Semillas	Golan
32	Timor Leste	Proyecto de Almacenamiento de Maíz	de Haan



	<b>País</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Examinador</b>
33	Yemen	YemenInvest (Programa de Empleo Rural)	Golan
34	Liberia	Proyecto de Reactivación de los Cultivos Arbóreos en Pequeñas Explotaciones	Lucani
35	Filipinas	Proyecto Integrado de Gestión de los Recursos Naturales (segunda revisión)	Redwood
	Exámenes en sesiones separadas		
36	Bolivia	Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales en Territorios del Altiplano, Tierras Bajas y Valles Interandinos (ACCESOS)	Redwood
37	Congo	Programa de Apoyo para el Fomento de Cadenas de Valor de Productos Agrícolas	Steeds
38	Cote d'Ivoire	Proyecto de Apoyo al Desarrollo Agrícola y la Comercialización	de Haan
39	India	Proyecto de Apoyo Integrado a los Medios de Vida	Golan
40	Marruecos	Proyecto de Fomento de la Cadena de Valor Agrícola en las Zonas Montañosas de la Provincia de Al-Haouz	Hartmann

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

División (número de proyectos '08-'10)	Indicadores del marco de medición de los resultados	Calificación promedio					Calificación satisfactoria o superiora (porcentaje)				
		2008	2009	2010	2011	2008-2011	2008	2009	2010	2011	2008-2011
APR (35)	Indicador 1	3,9	4,2	4,3	4,6	4,3	57	90	88	91	82
	Indicador 2	4,1	4,2	4,4	4,5	4,3	71	80	88	91	83
	Indicador 2D	3,6	4,1	4,4	4,5	4,2	71	80	75	91	79
	Indicador 3	3,9	4,0	4,1	4,1	4,0	57	80	88	82	77
	Indicador 4	4,1	4,0	4,1	4,3	4,1	57	70	63	82	68
	Overall	4,0	4,1	4,3	4,4	4,2	57	70	75	82	71
ESA (25)	Indicador 1	4,8	4,9	4,6	4,1	4,6	100	100	100	86	97
	Indicador 2	4,9	5,0	4,6	4,3	4,7	100	100	100	100	100
	Indicador 2D	4,8	4,6	4,7	4,1	4,6	100	100	100	86	97
	Indicador 3	4,4	4,6	4,4	3,7	4,3	100	100	100	71	93
	Indicador 4	4,5	4,8	4,7	3,6	4,4	100	100	100	57	89
	Overall	4,7	4,8	4,7	3,9	4,5	100	100	100	57	89
WCA (32)	Indicador 1	4,8	4,8	4,6	4,5	4,7	100	100	100	90	98
	Indicador 2	4,9	4,9	4,6	4,4	4,7	100	100	100	90	98
	Indicador 2D	5,0	4,8	4,4	4,7	4,7	86	89	80	100	89
	Indicador 3	4,6	4,3	3,9	4,2	4,3	88	67	60	90	76
	Indicador 4	4,4	4,4	4,1	4,3	4,3	88	89	60	80	79
	Overall	4,7	4,6	4,3	4,4	4,5	88	89	60	90	82
LAC (22)	Indicador 1	4,0	5,0	5,0	4,6	4,7	80	100	100	100	95
	Indicador 2	4,1	5,5	5,1	4,8	4,9	80	100	100	100	95
	Indicador 2D	4,1	5,6	5,3	5,2	5,1	80	100	100	100	95
	Indicador 3	4,1	4,9	4,5	5,0	4,6	80	100	75	100	89
	Indicador 4	3,8	4,9	4,6	4,2	4,4	80	100	75	100	89
	Overall	4,0	5,1	4,8	4,8	4,7	80	100	75	100	89
NEN (24)	Indicador 1	4,4	4,3	4,6	4,6	4,5	75	83	100	100	90
	Indicador 2	3,8	4,0	4,6	4,4	4,2	50	67	100	100	79
	Indicador 2D	3,5	3,9	4,4	4,4	4,1	50	67	100	100	79
	Indicador 3	4,4	3,9	3,7	4,3	4,1	100	67	57	86	78
	Indicador 4	4,4	4,3	3,9	4,4	4,3	75	83	57	100	79
	Overall	4,2	4,1	4,2	4,4	4,2	75	83	71	100	82