

Signatura: EB 2018/125/R.37/Rev.1
Tema: 5 g)
Fecha: 14 de diciembre de 2018 **S**
Distribución: Pública
Original: Inglés



Invertir en la población rural

Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Jill Armstrong

Directora, a.i.
División de Políticas y Resultados Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2324
Correo electrónico: j.armstrong@ifad.org

Ruth Farrant

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

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Junta Ejecutiva — 125.º período de sesiones
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2018

Para **aprobación**

Índice

I. Introducción	1
II. Justificación de la política	
A. Enfoque actual y experiencias del FIDA en materia de reestructuración	1
B. Análisis comparado	2
III. Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos	
A. Definición	2
B. Principios rectores	3
C. Elementos en materia de políticas	3
IV. Repercusiones financieras y gestión de riesgos	5
V. Próximas etapas	5
VI. Recomendación	5
Anexos	
I. Enfoque actual y experiencias del FIDA en materia de reestructuración	
II. Análisis comparado del enfoque de los bancos multilaterales de desarrollo en materia de reestructuración y modificaciones	

Acrónimos y siglas

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
ESAC	Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que examine y apruebe la Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos que figura en el presente documento.

Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos¹

I. Introducción

1. La mejora de los resultados de la ejecución de los proyectos es fundamental para la contribución del FIDA a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible mundiales. Para aumentar la eficiencia operacional, lo que incluye la flexibilidad y la adaptabilidad a los cambios de circunstancias durante la ejecución de los proyectos, el Fondo se comprometió en el marco de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) a elaborar una política de reestructuración de proyectos². La finalidad de la política era incorporar tanto los instrumentos existentes como los nuevos elementos en materia de políticas en un único marco normativo con miras a contribuir de manera tangible a la mejora de los resultados de los proyectos, la eficiencia en la prestación de servicios de valor a los clientes del Fondo y la eficacia de las actividades de desarrollo, lo que permitiría a su vez mejorar las tasas de desembolso.
2. La Junta Ejecutiva, en su 45.º período de sesiones, aprobó un informe del Comité de Auditoría que contenía, en el párrafo 10, una propuesta relacionada con la política de cancelación de préstamos (véase el párrafo 3 del anexo I). Posteriormente, en su 111.º período de sesiones, la Junta Ejecutiva aprobó una Revisión del planteamiento del FIDA respecto de la cancelación de los préstamos o donaciones aprobados (véase el párrafo 3 del anexo I). La presente propuesta sustituye los documentos o las secciones a los que se hace referencia en los párrafos 3 y 4 del anexo I.

II. Justificación de la política

A. Enfoque actual y experiencias del FIDA en materia de reestructuración

3. La ejecución de los proyectos es responsabilidad de los prestatarios/receptores. La política de supervisión³ del FIDA de 2007 se basa en la noción de apoyo a la ejecución, es decir, el Fondo presta apoyo a los prestatarios en el examen de los avances realizados en la ejecución, para lo cual se detectan y se resuelven los problemas conexos y se fortalece la capacidad, a la vez que se garantiza el cumplimiento de los requisitos fiduciarios y las disposiciones de los convenios de préstamo. Durante la ejecución, es posible que los cambios que se producen en los entornos exijan la adaptación de los proyectos para mejorar los resultados de los proyectos y aumentar el impacto en materia de desarrollo. Esos ajustes pueden ser medidas correctivas para superar las dificultades que afectan los resultados de los proyectos o pueden consolidar elementos que funcionan adecuadamente para mejorar así los objetivos de desarrollo.

¹ En la presente política, "proyectos" hace referencia a los proyectos o programas financiados por el FIDA.

² Compromiso 3.2, medida 17: "Formular una política de reestructuración de proyectos y procedimientos correspondientes, en consonancia con el concepto que se introduce en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y el documento que contiene el modelo operacional". Informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA, IFAD11/5/INF.2, y Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto, IFAD11/2/R.3.

³ Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución, EB 2006/89/R.4/Rev.1.

4. Debido a la falta de un sistema integral que refleje las medidas de reestructuración adoptadas, resulta difícil determinar el nivel de aplicación real de la reestructuración. Si bien es posible que haya oportunidades para hacer frente a las dificultades de forma más proactiva durante la ejecución de los proyectos mediante una reestructuración, existe la idea de que si se es franco sobre proyectos potencialmente problemáticos o realmente problemáticos (que pueden dar lugar a una reestructuración), se ponen de manifiesto resultados deficientes por parte del personal de los proyectos o del FIDA. Es posible que los prestatarios se muestren reacios a solicitar una reestructuración si creen que puede conllevar la cancelación de las asignaciones de recursos del Fondo.
5. El FIDA no dispone actualmente de una política consolidada en materia de reestructuración, sin embargo sí tiene un documento que se titula "Revisión del planteamiento del FIDA respecto de la cancelación de los préstamos o donaciones aprobados"⁴ que la Junta Ejecutiva aprobó en 2014, además de diversos procedimientos internos que suelen ser complejos y exigen la elaboración de documentos onerosos y repetitivos. En el anexo I, se resume el enfoque actual adoptado por el FIDA y las experiencias adquiridas.

B. Análisis comparado

6. El enfoque actual del FIDA en materia de reestructuración de proyectos se comparó con el de otros tres bancos multilaterales de desarrollo (véase el anexo II). Las principales conclusiones del análisis comparado son las siguientes:
 - Los cambios adoptados durante la ejecución no incorporan otros riesgos institucionales u operacionales. Por lo tanto, la mayoría de las modificaciones de los proyectos puede delegarse a la dirección.
 - Es necesario definir claramente los tipos de cambios que han de realizarse durante la ejecución que requerirían de la aprobación de la Junta Ejecutiva.
 - Los procesos internos deberían racionalizarse para reducir la duplicación de los documentos y acelerar el proceso de aprobación.
 - Es fundamental que los cambios realizados se reflejen en los sistemas de información de apoyo a la ejecución de los proyectos tanto por motivos de rendición de cuentas como por posibles evaluaciones.

III. Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos

A. Definición

7. Durante la ejecución, quizás sea necesario modificar los proyectos en respuesta a cambios en las prioridades o circunstancias de los países, ya sea para lograr los resultados de los proyectos originales o resolver problemas que ponen en riesgo la capacidad de los proyectos para alcanzar sus objetivos o resultados. Los proyectos también pueden requerir de financiación adicional para ampliar la escala de su eficacia en términos de desarrollo o cubrir los déficits de financiación. En términos generales, la definición de "reestructuración de los proyectos" es toda medida adoptada durante la etapa de ejecución que ayuda a satisfacer esas necesidades.
8. Si una reestructuración satisfactoria se considera una medida de proactividad en la gestión de la cartera de proyectos, esto debería ofrecer un incentivo a los equipos del FIDA en los países para que lleven a cabo las reestructuraciones según sea necesario. Además, los prestatarios se verán incentivados al poder reasignar los fondos cancelados en sus programas en los países, dado que la asignación más eficiente de los recursos repercute de manera favorable en sus asignaciones correspondientes en el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS).

⁴ Revisión del planteamiento del FIDA respecto de la cancelación de los préstamos o donaciones aprobados (EB 2014/111/R.12/Rev.1).

B. Principios rectores

9. Para respaldar el compromiso de la FIDA¹¹ que procura hacer un uso más específico y ágil de los recursos, la política del FIDA de reestructuración propuesta se asienta en los siguientes principios:
- **Flexibilidad.** Para lograr que los proyectos tengan impacto en materia de desarrollo, es fundamental mantener la flexibilidad en un entorno nacional dinámico y variable.
 - **Armonización con las estrategias en los países.** Cada programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) o nota sobre la estrategia en el país representa la base para lograr que se cumplan las prioridades del país en materia de pobreza y focalización. La presente política respaldará la reestructuración como medio para alcanzar los resultados de los programas en los países.
 - **Gestión oportuna y proactiva.** La detección temprana de proyectos en situación de riesgo y proyectos realmente problemáticos, así como la adopción oportuna de medidas que mejoren los resultados de dichos proyectos son fundamentales para lograr una mayor eficacia de las actividades de desarrollo y la asignación eficiente de los recursos del Fondo.

C. Elementos en materia de políticas

10. Reconociendo la importancia que reviste la reestructuración como instrumento para adaptar los proyectos a los cambios de circunstancias⁵, la política propuesta ofrece dos modalidades de reestructuración y otros elementos en materia de políticas que se describen a continuación.
- i) Reestructuración de nivel 1**
11. La reestructuración de los proyectos de nivel 1 implica: a) un cambio importante en el alcance o las características del proyecto con respecto a los que aprobó originalmente la Junta Ejecutiva, o b) un cambio a la categoría A en la clasificación de los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (Procedimientos para la ESAC). Las reestructuraciones de nivel 1 se presentan a la Junta Ejecutiva para su aprobación.
- ii) Reestructuración de nivel 2**
12. La reestructuración de nivel 2 abarca cualquier otra modificación del proyecto, por ejemplo, la reasignación de los fondos del préstamo, la prórroga de las fechas de terminación o cambios en la descripción del proyecto que no modifican considerablemente el alcance o las características con respecto a los que aprobó originalmente la Junta Ejecutiva. Las reestructuraciones de nivel 2 son aprobadas por el Vicepresidente Adjunto del Departamento de Administración de Programas.
- iii) Cancelaciones de financiación y reasignación de fondos cancelados**
13. Los recursos pueden cancelarse y reasignarse a proyectos que obtienen buenos resultados⁶ o a nuevos proyectos en el mismo país, en un plazo de 12 meses después de la fecha de la cancelación. Dado que las asignaciones de recursos con arreglo al PBAS no se ven modificadas por este proceso, los fondos reasignados pueden transferirse a un ciclo subsiguiente del PBAS, con sujeción al plazo general. Los fondos cancelados están disponibles para su reasignación en las condiciones de financiación para las cuales el prestatario reúne los requisitos en el año durante el que se reasignan los fondos, a condición de que se realice una evaluación en la que se indique que la sostenibilidad financiera del Fondo no se ve afectada en

⁵ En consonancia con la Política del FIDA para la Prevención de las Crisis y la Recuperación Posterior (2006) y las Directrices del FIDA para la Recuperación Temprana en Casos de Desastre (2011).

⁶ Todos los fondos reasignados a proyectos que obtienen buenos resultados se utilizarán de conformidad con los procedimientos del FIDA para la concesión de financiación adicional.

consecuencia. Para fomentar la proactividad en la gestión de la cartera de proyectos, los montos cancelados provenientes de proyectos a los que les resta menos de un año para su terminación no reúnen los requisitos para su reasignación. Los fondos cancelados después de la fecha de cierre no reúnen los requisitos para su reasignación y se devuelven a los recursos del FIDA.

14. Con el propósito de fomentar aún más la proactividad y de conformidad con el principio subyacente que procura garantizar una ejecución más rápida y una asignación más eficiente de los recursos del FIDA, la presente política de reestructuración incluye la cancelación obligatoria de la asignación de recursos a un proyecto en los siguientes casos:
 - a) si el convenio de financiación no ha entrado en vigor en un plazo de 18 meses después de la aprobación de la Junta Ejecutiva, o
 - b) si no se ha iniciado el desembolso del préstamo en un plazo de 18 meses después de la entrada en vigor del convenio de financiación.
15. Con arreglo al párrafo 13 *supra*, el monto asignado a un proyecto se cancelará de forma automática a menos que, antes de la fecha de vencimiento del período de 18 meses, la Junta Ejecutiva apruebe otra prórroga más allá de esa fecha, con un plazo máximo de un año; en caso contrario, los fondos se devolverán automáticamente a los recursos del FIDA. Esto puede realizarse a través del procedimiento de aprobación tácita por vencimiento de plazo para acelerar el proceso.
16. Una cancelación tras una suspensión de conformidad con las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola (artículo XII, sección 12.01) no se considera una reestructuración y, en consecuencia, la presente política no se aplicará en ese caso.

iv) Financiación adicional

17. La financiación adicional constituye un instrumento que proporciona más recursos a un proyecto existente que obtiene buenos resultados y puede proponerse junto con la reestructuración del proyecto⁷. Los fondos adicionales pueden utilizarse para ampliar la escala de proyectos exitosos o para cubrir un déficit de financiación con rapidez y flexibilidad. Se definirán los procedimientos adecuados para orientar la concesión de financiación adicional, pero deberían establecerse los siguientes criterios de alto nivel, como mínimo:
 - i) Es necesario guardar coherencia con los objetivos de desarrollo del diseño del proyecto original. Si ha de ampliarse la escala del proyecto, las modificaciones que se realicen al diseño original deben estar en consonancia con las recomendaciones para la ejecución formuladas durante la supervisión.
 - ii) El proyecto debería obtener buenos resultados en cuanto a los avances realizados en la ejecución, así como en la gestión financiera y la auditoría.
 - iii) La financiación adicional no podrá ampliar la vigencia de la financiación del proyecto original en más de tres años.
 - iv) Los déficits de financiación no deberían abarcar más del 20 % de los sobrecostos.
 - v) Las actividades que han de financiarse deben cumplir todas las políticas pertinentes del FIDA en el momento en que se solicita la financiación adicional, en particular, los Procedimientos para la ESAC, las políticas de focalización y los indicadores de resultados⁸.

⁷ Un proyecto existente se define como un proyecto aprobado que aún no se ha completado.

⁸ En los casos en que entren en vigor nuevos requisitos normativos en el momento de la financiación adicional, estos se aplican a todo el proyecto, y no solo a la sección correspondiente a la financiación adicional.

v) Presentación de informes y seguimiento

18. La dirección informará a la Junta Ejecutiva anualmente sobre las reestructuraciones de proyectos en forma global, por modalidad de reestructuración. Se proporcionará un análisis de las repercusiones de la política de reestructuración tres años después de su aplicación.
19. Se ha previsto un sistema integral para realizar el seguimiento de todas las actividades de reestructuración que facilitará la evaluación de la pertinencia y la eficacia de las modificaciones de los proyectos durante su ejecución.

IV. Repercusiones financieras y gestión de riesgos

20. Se han analizado las repercusiones financieras de la incorporación de la presente política de reestructuración e incluyen una pequeña reducción de los saldos de las cancelaciones disponibles para los recursos del FIDA y una liquidez levemente inferior debido a la mayor rapidez de los desembolsos. Las repercusiones generales tienen escasa importancia, ya sea en sí mismas o en relación con los recursos del FIDA⁹.

V. Próximas etapas

21. La presente Política de Reestructuración de Proyectos entrará en vigor el 1 de enero de 2019. La financiación aprobada antes de esta fecha no estará supeditada a las disposiciones establecidas en los párrafos 14 y 15 *supra*. La dirección elaborará los procedimientos y orientaciones conexos para el personal y los dará a conocer a partir de 2019, junto con todo cambio requerido en los instrumentos operacionales del FIDA para el seguimiento de la cartera, entre ellos los flujos de trabajo automatizados para lograr plazos de respuesta más rápidos y realizar el seguimiento de las reestructuraciones y presentar informes conexos. El contenido de la nueva política y su integración en el proceso de supervisión y apoyo a la ejecución se abordarán en la Academia de Operaciones y en otros materiales según proceda.

VI. Recomendación

22. Se recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe la Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos descrita anteriormente. En particular, se pide a la Junta Ejecutiva que tome nota de los siguientes puntos relativos a la política:
 - i) La política establece que la Junta Ejecutiva se encargará de aprobar la reestructuración de los proyectos que impliquen un cambio considerable en el alcance o las características de un proyecto o un cambio a la categoría A en la clasificación de los Procedimientos para la ESAC.
 - ii) La política estipula que la reasignación de los fondos cancelados deberá realizarse en un plazo de 12 meses consecutivos a partir de la fecha de la cancelación, en lugar de sobre la base de un año civil.
 - iii) La política prevé que la reasignación de los fondos cancelados en los períodos de reposición del FIDA estará supeditada al plazo general.
 - iv) La política dispone que el plazo vigente de dos años a partir de la aprobación de la Junta Ejecutiva y la firma del convenio de financiación se disminuirá a 18 meses a partir de la aprobación de la Junta Ejecutiva y la entrada en vigor.

⁹ Se ha elaborado una hipótesis de sostenibilidad financiera que se basa en un marco temporal de 50 años. Las repercusiones son sostenibles para el modelo financiero del Fondo y están en consonancia con el Marco financiero e hipótesis financieras de la FIDA11.

- v) La política establece que en el caso de que no se hayan iniciado los desembolsos pasados los 18 meses de la entrada en vigor del convenio de financiación, se cancelará la asignación de recursos al proyecto en cuestión.
- vi) La política estipula que la reasignación de fondos cancelados a proyectos que obtienen buenos resultados o a nuevos proyectos debería ser coherente con la estrategia actual en el país (el COSOP o la nota sobre la estrategia en el país) o la Política del FIDA para la Prevención de las Crisis y la Recuperación Posterior (2006).

Enfoque actual y experiencias del FIDA en materia de reestructuración

1. **Política y procedimientos actuales del FIDA.** Se establecen diferentes niveles de procesos de aprobación para cada tipo de reestructuración tendiente a obtener financiación adicional, en función de los cambios en el alcance de la siguiente manera:
 - Las reestructuraciones que introducen cambios y enmiendas son aprobadas por la dirección (Vicepresidente Adjunto del Departamento de Administración de Programas o el Presidente), a excepción de las que se combinan con financiación adicional, que son aprobadas por la Junta Ejecutiva junto con la propuesta para la concesión de financiación adicional.
 - Las reestructuraciones que introducen cambios y enmiendas que modifican considerablemente el alcance o las características de un proyecto son aprobadas por la Junta Ejecutiva.
 - Las reestructuraciones realizadas a través de una cancelación total o parcial son aprobadas por el Presidente.
 - Las reestructuraciones realizadas a través de una cancelación total o parcial y una reasignación de los recursos son aprobadas por el Presidente y presentadas a la Junta Ejecutiva para su aprobación.
2. **Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución.** Faculta a los equipos en los países a que realicen modificaciones proactivas y periódicas a los proyectos activos para fomentar la eficacia de las actividades de desarrollo. Esta política establece un marco global y se actualiza periódicamente para garantizar que promueva la agilidad¹⁰.
3. **Cancelaciones de financiación.** La Revisión del planteamiento del FIDA respecto de la cancelación de los préstamos o donaciones aprobados¹¹ permite que los recursos puedan cancelarse y reasignarse a proyectos que obtienen buenos resultados o a nuevos proyectos en el mismo país, en el plazo del año civil en el que se produce la cancelación, siempre que no se extienda más allá del período de reposición en curso. Esto significa que las cancelaciones efectuadas en un ciclo de reposición no pueden transferirse a un ciclo de reposición subsiguiente. Este proceso no modifica las asignaciones de fondos con arreglo al PBAS. Los fondos cancelados están disponibles para su reasignación en las condiciones de financiación (donaciones o préstamos) para las cuales el prestatario reúne los requisitos en el año durante el que se reasignan los fondos. Se requiere de una cancelación por el monto de USD 1 millón como mínimo para reasignar los fondos a otro proyecto en el país. La política también establece que los montos cancelados provenientes de proyectos a los que les resta menos de un año para su terminación no reúnen los requisitos para su reasignación. Las cancelaciones efectuadas después de la fecha de cierre no reúnen los requisitos para la reasignación de fondos, y estos se devuelven a los recursos del FIDA.

¹⁰ Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución, EB 2006/89/R.4/Rev.1.

¹¹ Revisión del planteamiento del FIDA respecto de la cancelación de los préstamos o donaciones aprobados, EB 2014/111/R.12/Rev.1.

4. **Firma del convenio de financiación.** En 1992¹² el Comité de Auditoría recomendó a la Junta Ejecutiva que adoptase una política a través de la cual se estableciera la cancelación automática de todo préstamo que se hubiese aprobado pero no se hubiese firmado tras un período de dos años. Esta política pone de relieve los recursos del FIDA asignados a los países que no se utilizan de forma activa y sirve de impulsor para garantizar el compromiso de los prestatarios.
5. **Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola.** Otorgan al Fondo la facultad para efectuar cambios de forma unilateral con los siguientes propósitos: i) reasignar los recursos entre las categorías y reducir los porcentajes de las categorías, y ii) posponer la fecha de terminación del proyecto y la fecha de cierre de la financiación.
6. **Manual de gestión y administración financieras**¹³. Este manual incluye disposiciones sobre la realización de cambios durante la ejecución en determinadas circunstancias.
7. **Experiencias del FIDA.** Desde la adopción de la supervisión directa en 2007, el Fondo ha fortalecido su eficacia de las actividades de desarrollo. Aproximadamente el 77 % de los proyectos logró los objetivos de desarrollo en 2017¹⁴, en comparación con el 66 % en 2007¹⁵, según se desprende de las calificaciones de los informes finales de proyectos. A junio de 2018, el 74 % de la cartera fue considerado fuera de riesgo, mientras que el 26 % se clasificó en situación de riesgo (proyectos potencialmente problemáticos o realmente problemáticos), y de este porcentaje alrededor del 61 % se clasificó en situación crónica de riesgo. La proporción de proyectos en situación de riesgo es similar entre las distintas regiones. El índice de proactividad institucional es aproximadamente del 37 %. De acuerdo con un análisis¹⁶, la tasa general de desembolso del FIDA fue de alrededor del 85 %, lo que indica que se canceló aproximadamente el 15 % de la financiación aprobada. De ese porcentaje, la mayoría de las cancelaciones (el 62 %) se efectuó en el momento de la terminación del proyecto, aproximadamente el 31 % antes del primer desembolso y solo el 7 % durante la ejecución. Si bien estos porcentajes pueden indicar que existen oportunidades para hacer frente a las dificultades de forma más proactiva durante la ejecución de los proyectos, resulta difícil determinar en qué medida se ha efectuado una reestructuración si no se dispone de un sistema de seguimiento sistemático.
8. **Reasignaciones.** Aproximadamente entre el 25 % y el 30 % de los proyectos sufren cambios que exigen una reasignación de los fondos de los préstamos entre las categorías de más del 30 % de la asignación original, por lo que se requiere de una enmienda al convenio de financiación para modificar el anexo 2. Estas enmiendas se realizan de forma interna.
9. **Financiación adicional.** En los últimos años, la dirección ha adoptado la práctica de diseñar las operaciones con déficits de financiación, lo que supone que el total de costos del proyecto se sufraga durante dos ciclos del PBAS. Esta práctica tiene sólidos efectos favorables en la eficiencia, dado que reduce los costos de diseño y el tiempo que transcurre hasta la terminación del proyecto, y está en consonancia con el modelo operacional de la FIDA11 que procura realizar menos operaciones de mayor envergadura a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de las actividades de desarrollo. Aproximadamente

¹² EB 92/45/R.8, párrafo 10.

¹³ Manual de gestión y administración financieras, disponible en <https://www.ifad.org/web/guest/document-detail/asset/39637251>

¹⁴ Examen sobre la situación de la cartera del FIDA de 2018.

¹⁵ Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución, página 22.

¹⁶ *Disbursement performance of the International Fund for Agricultural Development (IFAD)*, serie de investigaciones del FIDA, n.º 14, 2016.

el 21 % de los proyectos recibe financiación adicional del FIDA, y se prevé que este porcentaje aumentará hasta alcanzar un 30 % de la cartera total durante la FIDA11. En la tendencia hacia la financiación de proyectos de mayor envergadura, el número de instrumentos de financiación por proyecto ha aumentado considerablemente: de 1,4 en 2013 a 2,2 en 2018. Si bien, como resultado, la supervisión es más eficiente porque el proyecto es la única interfaz con el gobierno durante la supervisión, se ha incrementado la carga administrativa para la financiación otorgada por el FIDA.

10. **Proyectos problemáticos.** Aproximadamente entre el 15 % y el 17 % de la cartera se clasifica como proyectos realmente problemáticos. Alrededor de la mitad de los proyectos problemáticos se reestructura (lo que equivale a aproximadamente entre el 6 % y el 8 % de la cartera total); este procedimiento lleva cinco años. Solo el 38 % de los proyectos problemáticos se reclasifica como fuera de situación de riesgo, y las mejoras se deben principalmente a los cambios realizados en la gestión del proyecto. Aproximadamente el 30 % de los proyectos realmente problemáticos pertenece a países con situaciones de fragilidad y alrededor del 25 % corresponde a países que cuentan con instituciones agrícolas deficientes¹⁷. Los proyectos problemáticos no reúnen los requisitos para recibir financiación adicional.
11. **Mejores alertas tempranas.** El enfoque y los sistemas institucionales para la detección de proyectos en situación de riesgo deberían perfeccionarse para que emitan una señal de alerta temprana cuando los proyectos comienzan a afrontar problemas, de modo que puedan adoptarse medidas proactivas de forma más temprana en el ciclo de los proyectos.
12. **Financiación en la que no se inicia el desembolso tras la aprobación de la Junta Ejecutiva.** De acuerdo con un análisis reciente relacionado con un grupo de trabajo institucional sobre suspensiones, se determinó que había 14 préstamos y donaciones que no habían iniciado los desembolsos y que habían sido aprobados tres años antes, que sumaban un total aproximado de USD 180 millones (incluidos dos préstamos otorgados a un país donde la actuación se encontraba suspendida en ese momento), y cuatro préstamos y donaciones que no habían iniciado los desembolsos y que sumaban un total de USD 20 millones aprobados entre cuatro y ocho años previamente (incluidos dos préstamos en países donde las actividades se habían suspendido).

¹⁷ Centro de Inversiones de la FAO, mayo de 2015, análisis de los informes finales de proyectos correspondientes a 32 proyectos problemáticos persistentes cerrados.

Análisis comparado del enfoque de los bancos multilaterales de desarrollo en materia de reestructuración y modificaciones

Banco Mundial	Banco Asiático de Desarrollo	Banco Africano de Desarrollo
Supervisión desde 1945	Supervisión desde 1966	Supervisión desde 1966
Política de reestructuración de 2017	Parámetros de reestructuración en el manual de operaciones	Política sobre examen y reestructuración de la cartera de proyectos de 1995
Nivel 1. Cambio en la categoría de salvaguardia a la categoría A, disposiciones relativas a adquisiciones y contrataciones alternativas, requieren de la aprobación del Directorio ¹⁸	De mayor importancia: Los cambios que afectan el alcance y los resultados deben ser aprobados por el Directorio.	Cambios aprobados por el Directorio: <ul style="list-style-type: none"> • instrumento de préstamo; • aplicación de saldos de préstamos a nuevos proyectos o préstamos suplementarios; • alcance del proyecto; • utilización de los saldos de préstamos que trascienden el alcance actual del proyecto o sector.
Nivel 2. Todas las demás modificaciones que requieren de enmiendas a los convenios jurídicos originales y firmados antes de la fecha de cierre del proyecto de inversión original son aprobadas internamente por la administración.	De menor importancia: Cambios en costos, plan de financiación, productos y metas de resultados, disposiciones para la ejecución, desembolsos, disposiciones relativas a la presentación de informes aprobados por el Director General o un delegado.	Cambios no aprobados por el Directorio (nota informativa al Directorio): Ninguna acción que requiera de la aprobación del Directorio.

¹⁸ Antes de la aprobación de la nueva política de reestructuración, los cambios efectuados en los objetivos de desarrollo de los proyectos se presentaban al Directorio; ahora la aprobación de estos cambios se ha delegado a la administración para reducir el tiempo requerido para la aprobación. Se prevé que esta modificación acelerará la gestión de los proyectos que obtienen resultados deficientes, de modo que se adopten las correcciones necesarias de forma más temprana en el ciclo del proyecto. *Streamlining restructuring policies and procedures*, Banco Mundial, 18 de julio de 2017, párrafo 20.