



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Junta Ejecutiva – 69° período de sesiones**  
Roma, 3 y 4 de mayo de 2000

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE**

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE

**DONACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA**

CON DESTINO AL

**PROGRAMA PARA PROMOVER LA BÚSQUEDA DE LA EFECTIVIDAD EN LA  
GESTIÓN DEL CICLO DE LOS PROYECTOS**



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>I. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>III. EL PROGRAMA PROPUESTO</b>	<b>2</b>
<b>IV. RESULTADOS Y BENEFICIOS PREVISTOS</b>	<b>3</b>
<b>V. DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>VI. COSTOS INDICATIVOS Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA</b>	<b>4</b>
<b>VII. RECOMENDACIÓN</b>	<b>5</b>



**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA**  
**A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE**  
**DONACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA**  
**CON DESTINO AL**  
**PROGRAMA PARA PROMOVER LA BÚSQUEDA DE LA EFECTIVIDAD EN LA**  
**GESTIÓN DEL CICLO DE LOS PROYECTOS**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de donación de asistencia técnica (DAT) con destino al Programa para promover la búsqueda de la efectividad en la gestión del ciclo de los proyectos, por una cuantía equivalente a USD 600 000 para un período de dos años.

**I. ANTECEDENTES**

1. El ciclo de los proyectos del FIDA ha evolucionado de los proyectos de desarrollo tradicionales basados en un plan detallado a programas flexibles diseñados y ejecutados con participación de los beneficiarios. Esto ofrece nuevas posibilidades de satisfacer las necesidades de los mismos y plantea nuevos desafíos a los encargados del diseño y la ejecución, especialmente en lo que respecta a la determinación y el logro de los objetivos. Por tratarse de proyectos que se basan plenamente en la demanda de los beneficiarios, la diferencia entre las etapas de diseño y de ejecución se hace forzosamente más tenue. El “diseño” del proyecto continúa durante el período de ejecución y se modifica en función de las necesidades señaladas por los beneficiarios. Las dos constantes que se mantienen durante todo el ciclo son la finalidad y los objetivos concretos del proyecto. Así pues, el diseño de los proyectos y programas del FIDA prevé cada vez con mayor frecuencia diversas posibilidades de desarrollo, inscritas en el marco de los objetivos de desarrollo, y que se adaptan a las necesidades y circunstancias cambiantes del grupo-objetivo. En la etapa de diseño se hace menor hincapié en las actividades específicas que se han de llevar a cabo en los proyectos, y se presta más atención al método y la capacidad para lograr un desarrollo sostenible.

2. En los últimos años, el FIDA ha establecido mecanismos operacionales acordes con ese nuevo paradigma de desarrollo. Dos innovaciones importantes en ese sentido son el mecanismo flexible de financiación y la supervisión directa de los proyectos por el FIDA. Para aplicar el nuevo paradigma de desarrollo y alcanzar los objetivos del desarrollo es preciso contar con la participación de diversos protagonistas durante todo el ciclo de gestión de los proyectos y reorientar las funciones y tareas que de él se derivan, así como los procesos de apoyo a la gestión.

**II. JUSTIFICACIÓN**

3. En los últimos años, ha aumentado la importancia que el FIDA y la comunidad de donantes conceden a las evaluaciones del impacto, como medio de determinar la eficacia de los proyectos que financia el Fondo. Durante las deliberaciones de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados se ha insistido en el impacto de los proyectos y la presentación de informes al respecto. En particular, en el Plan de Acción 2000–2002 se prevé que el FIDA debe “mejorar la función y los procesos relativos a la evaluación del impacto e iniciar un

seguimiento coherente y permanente del impacto ‘sobre el terreno’”. La Consulta también ha señalado que el FIDA debe “reexaminar las prácticas actuales y elaborar una política y un programa tendentes a mejorar la evaluación de los resultados, el impacto y la sostenibilidad empleando un enfoque participativo, basado en el marco lógico”.

4. Esta donación de asistencia técnica (DAT) tiene por objeto conseguir que se reconozca que los objetivos han de constituir la base fundamental de la gestión de los proyectos del FIDA y que la realización de los objetivos es la fuerza que impulsa las relaciones del FIDA con todas las entidades de ejecución asociadas. Centrar los diferentes procesos que integran el ciclo de gestión de los proyectos en el mismo objetivo u objetivos sin duda permitirá obtener mejores resultados. Sin embargo, para ello es preciso reorientar en cierta medida los procesos vigentes y sensibilizar a todos los interesados, incluidos los asociados externos (cofinanciadores, organizaciones no gubernamentales e instituciones cooperantes), pero sobre todo al personal de los proyectos y a las autoridades en los países.

### **III. EL PROGRAMA PROPUESTO**

5. El objetivo del programa propuesto es conseguir que el FIDA y las entidades de ejecución asociadas apliquen un enfoque orientado hacia el logro de determinados efectos en el diseño y ejecución de las intervenciones financiadas por el FIDA. Si bien es cierto que ya existen diversos instrumentos que respaldan la gestión basada en los objetivos, en este programa el FIDA aplicará principalmente el método del marco lógico. Aunque hay que continuar la capacitación sobre la materia, los conocimientos básicos sobre el marco lógico están bastante difundidos en el FIDA y ese método se ha aplicado con buenos resultados en un número reducido de proyectos del Fondo. El marco lógico es a la vez un proceso dinámico y un producto que ofrece una base de comprobada eficacia para establecer la necesaria sintonía entre los diferentes subprocesos del ciclo de gestión de los proyectos, centrando la atención de todos los participantes en los objetivos y productos convenidos y en las actividades que se han de llevar a cabo para lograrlos. El programa propuesto aprovechará también las iniciativas análogas emprendidas por otros organismos (como el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y ofrecerá un foro para el intercambio de conocimientos y experiencias. Se hará hincapié en la aplicación del marco lógico para respaldar la ejecución y como medio de facilitar la comunicación dentro de los países y entre los proyectos y el FIDA.

6. El programa comprende una fase interna (financiada con cargo a otros recursos), en la cual se destacará la importancia de la efectividad en todos los procesos internos. La fase del programa financiada con cargo a la DAT, que se llevará a cabo al mismo tiempo que las actividades internas, ayudará a las autoridades locales y al personal de los organismos de ejecución asociados a centrar la ejecución de los proyectos en sus objetivos. Los objetivos de desarrollo se utilizarán como instrumento y medida de una gestión adecuada y constituirán la base del diálogo con los interesados. La aplicación de métodos participativos será fundamental para la realización de los objetivos de política y para el logro de una mayor efectividad. Se prevé que las actividades financiadas con cargo a esta donación ayudarán a crear una mayor capacidad sobre el terreno y a fomentar procesos de toma de decisiones basados en los resultados, que respondan a las necesidades de los clientes (beneficiarios), así como una gestión responsable por parte de los directores de los proyectos, desde la perspectiva de los beneficiarios.

7. Se prevé que el programa, que se ejecutará en un período de dos años, rendirá resultados a largo plazo. El programa comprenderá actividades globales, a nivel de todos los departamentos, y otras de ámbito regional. En el primer caso, las actividades serán administradas por el Departamento de Administración de Programas y estarán dirigidas a establecer procesos dentro del FIDA que faciliten



la ejecución basada en los objetivos, incluso mediante el apoyo a la capacitación y formación, la preparación de manuales y el establecimiento de un sistema de aprendizaje (evaluación constante de los programas). A nivel de las divisiones, se proporcionarán recursos para ayudar a algunos proyectos de importancia estratégica a mejorar la gestión mediante un enfoque participativo basado en el marco lógico. Sobre esa base, las divisiones podrán prestar asistencia a los proyectos en curso para organizar talleres en los países o promover visitas de intercambio entre los equipos de gestión, con el fin de obtener un efecto multiplicador. Se organizarán talleres regionales con el fin de permitir que la experiencia obtenida en un país determinado se difunda más ampliamente entre los países de la región. Las divisiones regionales decidirán cómo han de repartirse las actividades entre los distintos niveles, conforme a las necesidades específicas de las regiones y procurando complementar otras actividades ya patrocinadas por las divisiones. Las regiones también pueden optar por organizar conjuntamente sus actividades para lograr un mayor enriquecimiento recíproco y realizar economías de escala. La División de Asesoramiento Técnico llevará a cabo una serie de actividades análogas relacionadas con las donaciones para investigación agrícola o para otros fines, en colaboración con las instituciones asociadas que ya poseen, en gran medida, las competencias necesarias.

#### **IV. RESULTADOS Y BENEFICIOS PREVISTOS**

8. Se prevé que este programa beneficiará a todos los proyectos de la cartera. La experiencia adquirida con respecto a la gestión basada en los objetivos y la aplicación de las técnicas del marco lógico permitirá mejorar el diseño de futuros proyectos. Al mismo tiempo, la ejecución y supervisión de los proyectos en curso estará guiada por una serie de objetivos previamente acordados. Más concretamente, se prevé que la gestión de los proyectos dejará de estar orientada hacia determinados productos y actividades para pasar a centrarse en el logro de los objetivos del proyecto. Lo que es más importante, este enfoque permitirá ofrecer a los beneficiarios finales nuevas oportunidades de alcanzar el desarrollo sostenible.

9. Se prevé que el programa rendirá dos resultados principales:

- redefinir la cooperación entre el FIDA y sus asociados, dando mayor importancia a la efectividad, la evaluación constante, el seguimiento y la presentación de informes; y
- reorientar el ciclo de los proyectos para centrarlos en determinados objetivos (método del marco lógico).

#### **V. DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN**

10. El programa estará dirigido por las divisiones, que recurrirán en gran medida al grupo ya existente de expertos locales que han recibido formación en métodos participativos y en la aplicación del marco lógico. En vista de que las necesidades específicas de las distintas regiones pueden ser muy diferentes, y con el fin de promover la plena identificación con el proceso, cada una de las dependencias que participe en el programa podrá planificar y administrar la parte de los recursos que le corresponda. Esto permitirá a cada división:

- atender a las necesidades y circunstancias específicas de la región;
- elegir según su conveniencia estratégica los centros especializados con los cuales ha de colaborar;
- asegurar la eficacia en función de los costos y la complementariedad con otras iniciativas análogas; y
- organizar las actividades en consonancia con los demás objetivos estratégicos e institucionales de la propia división.

11. Las actividades e iniciativas regionales serán apoyadas a nivel central por un equipo integrado por representantes de cada una de las divisiones participantes, que se encargará de establecer un marco coherente y conciso para la ejecución del programa. Estas actividades de carácter general comprenderán el establecimiento de un proceso de aprendizaje y la elaboración de normas de calidad. En vista del apoyo importante que presta la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) a las divisiones regionales para establecer sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos que sean eficaces en función de los costos, un representante de la Oficina formará parte del equipo de “gestión”. El equipo contará con el pleno apoyo del personal directivo superior del Fondo, que reconoce inequívocamente la importancia primordial de lograr los objetivos de desarrollo.

12. El instrumento básico para administrar este proceso será el marco lógico que elabore el equipo. Durante los dos años que abarca el período de financiación, se reexaminará el marco lógico y se modificarán según sea necesario los productos y actividades. Se determinarán indicadores concretos para el seguimiento y se pondrá en marcha un proceso de aprendizaje como parte del marco lógico del programa. Las actividades del programa se coordinarán cuidadosamente con las de la OE. Aunque los recursos de esta donación de asistencia técnica serán administrados por el FIDA, los fondos proporcionados con cargo a la donación se utilizarán exclusivamente para actividades sobre el terreno. Las solicitudes de financiación con cargo a la donación que se reciban se estudiarán a nivel central para constatar que las actividades propuestas se ajusten a los criterios establecidos para el programa.

## VI. COSTOS INDICATIVOS Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA

13. En el cuadro siguiente se indican los costos estimados del programa propuesto. La donación se complementará con recursos de los proyectos, que se utilizarán para financiar algunos rubros, como la de participación del personal en los talleres nacionales o regionales. La distribución de los recursos entre las actividades en el marco de los proyectos y las actividades en los países y regiones debe considerarse provisional. Aunque algunos de los elementos estructurales del programa se precisarán en el proceso de planificación ulterior, es necesario dejar una cierta flexibilidad para introducir ajustes durante la ejecución.

**Costos estimados del programa  
(en USD)**

	<b>Actividades de los proyectos</b>	<b>Actividades en los países</b>	<b>Actividades regionales</b>	<b>Total</b>
África occidental	60 000	20 000	30 000	110 000
África oriental	60 000	20 000	30 000	110 000
Asia	60 000	20 000	30 000	110 000
América Latina	60 000	20 000	30 000	110 000
Cercano Oriente	60 000	20 000	30 000	110 000
PT <sup>1</sup> (DAT para investigación agrícola)	50 000			50 000
	<b>350 000</b>	<b>100 000</b>	<b>150 000</b>	<b>600 000</b>

<sup>1</sup> División de Asesoramiento Técnico



## VII. RECOMENDACIÓN

14. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la donación de asistencia técnica propuesta, de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo, con objeto de financiar el Programa para promover la búsqueda de la efectividad en la gestión del ciclo de los proyectos, durante dos años a partir de mayo de 2000, conceda una donación que no exceda de los seiscientos mil dólares de los Estados Unidos (USD 600 000), la cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y Recomendación del Presidente.

Fawzi H. Al-Sultan  
Presidente