

a

FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 88º período de sesiones
Roma, 13 y 14 de septiembre de 2006

ENTREGA DEL PLAN DE ACCIÓN

PROPUESTA DE MARCO REVISADO PARA LOS
PROGRAMAS SOBRE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS NACIONALES
BASADOS EN LOS RESULTADOS

Para aprobación

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario que se indica a continuación antes del período de sesiones.

Nigel Brett

Gerente del Programa en el País

Tel.: (+39) 06 5459-2516

Correo electrónico: n.brett@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459-2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

ÍNDICE

ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
RECOMENDACIÓN DE APROBACIÓN	iv
RESUMEN OPERATIVO	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. NECESIDAD DE MODIFICAR EL COSOP ACTUAL	2
III. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES RELATIVAS A LA PROGRAMACIÓN POR PAÍSES BASADA EN LOS RESULTADOS	2
IV. CAMBIOS PROPUESTOS AL MODELO DE COSOP VIGENTE	3
V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA EN EL PAÍS	5
VI. ADAPTACIÓN DEL COSOP A LAS CIRCUNSTANCIAS DE CADA PAÍS	7
VII. CONSECUENCIAS FINANCIERAS	8
VIII. IMPACTO DE LOS COSOP BASADOS EN LOS RESULTADOS EN LA EFICACIA EN TÉRMINOS DE DESARROLLO	8
IX. PRÓXIMAS MEDIDAS	9
ANEXOS	
I. ÍNDICE ANOTADO DE LOS DOCUMENTOS DE COSOP BASADO EN LOS RESULTADOS	11
II. MODELO PROPUESTO DE MARCO DE GESTIÓN DE LOS RESULTADOS	20
III. ESTRUCTURA ACTUAL DE UN COSOP	21

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (anteriormente, documento sobre oportunidades estratégicas nacionales)
EI	evaluación externa independiente del FIDA
EPP	evaluación del programa en el país
IFI	institución financiera internacional
ONG	organización no gubernamental
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SWAp	enfoque sectorial
SyE	seguimiento y evaluación

RECOMENDACIÓN DE APROBACIÓN

Se recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe el nuevo modelo de programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basado en los resultados que se expone en los anexos I y II del presente documento.

RESUMEN OPERATIVO

1. Una de las entregas fundamentales en 2006 del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo consiste en un modelo actualizado de programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basado en los resultados.
2. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en diciembre de 2005 se convino en presentar a la Junta, en su período de sesiones de septiembre de 2006, un modelo actualizado para que lo examinara y se acordó asimismo que, de llegarse a aprobar, todos los documentos de COSOP que se presentarían al período de sesiones de diciembre de 2006 se atenderían al nuevo modelo.
3. A fin de preparar esta entrega fundamental del Plan de Acción se emprendieron distintas iniciativas. En primer lugar, se compilaron las opiniones de los Estados Miembros del FIDA mediante un análisis de las revisiones hechas por la Junta de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (los “antiguos” COSOP) en los cinco últimos años. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis comparativo de los enfoques de los donantes que permitiera al FIDA extraer enseñanzas y aprovechar las mejores prácticas aplicadas a nivel internacional en la programación por países basada en los resultados. En tercer lugar, se examinaron las conclusiones de recientes evaluaciones de los programas en los países y de la evaluación externa independiente. Por último, se celebraron consultas internas exhaustivas, que comprendieron un cuestionario dirigido al personal y un taller.
4. Sobre la base de las conclusiones a las que se llegó durante esos exámenes se ha preparado un nuevo modelo de COSOP basado en los resultados, que se somete en el presente documento al examen de la Junta Ejecutiva. Los cambios más destacados respecto del modelo anterior de COSOP son los siguientes:
 - a) Ante todo, en el COSOP basado en los resultados se expondrá un programa nacional congruente que estará respaldado por un conjunto variado de instrumentos de ejecución que se reforzarán mutuamente. En el modelo de COSOP vigente, los proyectos de inversión se consideran un instrumento determinante para llevar a cabo los programas en los países. A medida que los instrumentos del FIDA en materia de asistencia para el desarrollo (préstamos, donaciones, diálogo sobre políticas, asociaciones, gestión de conocimientos) se van diversificando y los acuerdos de financiación en común se van generalizando (enfoques sectoriales), es patente la necesidad de que la estrategia del FIDA en los países se convierta en un medio de enlace de todos estos instrumentos de ejecución a fin de aprovechar las esferas de sinergia y complementariedad.
 - b) El COSOP basado en los resultados será el instrumento básico de gestión, aprendizaje y responsabilización del programa en el país. En este sentido, en cada COSOP basado en los resultados se especificará un número limitado de objetivos estratégicos específicos, acompañados de indicadores supervisables. Se sustituirá el marco lógico por un marco de gestión de los resultados, que comprenderá la rendición de informes anuales a la dirección del FIDA acerca de los indicadores del marco, así como la realización de revisiones a mitad de período y de una autoevaluación una vez que el programa finalice.
 - c) Se hará más hincapié en la orientación estratégica del FIDA, especialmente en la descripción de su ventaja comparativa y sus competencias en un país determinado. El nuevo modelo propuesto incluye una sección sobre focalización y grupos-objetivo, que reflejará la política institucional del FIDA en esta materia (cuya presentación al examen de la Junta está prevista para septiembre de 2006).

- d) El documento de COSOP dejará de ser un documento interno del FIDA y pasará a ser de propiedad conjunta del FIDA y del país de que se trate, lo cual supondrá la participación de interesados del país en su diseño y ejecución. Puesto que este nuevo enfoque comporta también la alineación con las políticas y estrategias nacionales, el modelo propuesto prevé una sección nueva en que se expondrá la función del FIDA, consistente en respaldar las iniciativas del gobierno en favor de la armonización y alineación.
- e) Por último, el nuevo modelo propuesto incluye una descripción normalizada del marco de financiación, que se fundamenta en el sistema de asignación de recursos basado en los resultados vigente en el FIDA.

ENTREGA DEL PLAN DE ACCIÓN

PROPUESTA DE MARCO REVISADO PARA LOS PROGRAMAS SOBRE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS NACIONALES BASADOS EN LOS RESULTADOS

I. INTRODUCCIÓN

1. El objetivo primordial del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo es lograr que actúe más eficazmente para reducir la pobreza rural. El plan aborda la cuestión de la eficacia en términos de desarrollo desde tres ángulos —la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de los programas del FIDA de reducción de la pobreza rural—, y se articula en torno a tres esferas de actividad —la planificación y orientación estratégicas, un nuevo modelo operativo y la gestión de conocimientos y la innovación—, para cada una de las cuales se ha convenido en un conjunto de entregas. Una de las más importantes en 2006 es un modelo actualizado de documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). Así pues, se acordó que en el período de sesiones de septiembre de 2006 se presentaría al examen de la Junta Ejecutiva un modelo actualizado para un programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) que se basara más en los resultados y que, de llegarse a aprobar, todos los documentos de COSOP que se someterían a la Junta en diciembre de 2006 seguirían este nuevo modelo.

2. A fin de encauzar la elaboración de un modelo de COSOP más basado en los resultados se emprendieron distintas iniciativas. En primer lugar, se compilaron las opiniones de los Estados Miembros del FIDA mediante un análisis de las revisiones hechas por la Junta de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (los “antiguos” COSOP) en los cinco años anteriores. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis comparativo de los enfoques de los donantes que permitiera al FIDA extraer enseñanzas y aprovechar las mejores prácticas internacionales en lo relativo a la programación por países basada en los resultados. En tercer lugar, se examinaron las conclusiones de recientes evaluaciones de los programas en los países y de la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA. Por último, se celebraron consultas internas exhaustivas, que comprendieron un cuestionario dirigido al personal y un taller.

3. El presente documento está estructurado de la manera siguiente. Para empezar, se examinan las principales limitaciones del método que se sigue en la actualidad para elaborar los COSOP, tal como han puesto de manifiesto los informes de evaluación (incluida la EEI) y la Junta. Acto seguido, se expone brevemente qué se entiende a efectos prácticos por “programación por países basada en los resultados”, teniendo en cuenta un examen de las experiencias de los donantes internacionales. A continuación, se resumen las recomendaciones fundamentales para actualizar los procesos de diseño y ejecución de los COSOP y, en las secciones siguientes, se examinan cuestiones relacionadas con la ejecución, las consecuencias financieras y el impacto previsto. El documento tiene tres anexos: el anexo I contiene la entrega fundamental —es decir, el índice anotado del nuevo documento de COSOP basado en los resultados—; en el anexo II figura el modelo propuesto de marco de gestión de los resultados relativo al COSOP, y en el anexo III se presenta el modelo actual de COSOP, con objeto de facilitar la comparación.

4. Las entregas del Plan de Acción se complementan considerablemente entre sí y algunas de ellas se están elaborando al mismo tiempo. Por ejemplo, la presente propuesta de modelo actualizado de COSOP se presenta a la Junta a la par que la propuesta de un nuevo modelo para la aprobación de proyectos y donaciones; y en diciembre se presentará a la Junta la propuesta de un marco estratégico actualizado. Durante la preparación de los nuevos COSOP se velará por que éstos mantengan una alineación vertical con las estrategias regionales y el nuevo marco estratégico del FIDA. El proceso de

ejecución de los nuevos COSOP redundará en una mayor eficiencia, pues el informe anual sobre la marcha de la ejecución de los COSOP resultará de utilidad para los informes sobre los resultados de la cartera a nivel regional e institucional.

II. NECESIDAD DE MODIFICAR EL COSOP ACTUAL

5. Hasta hace poco, las estrategias del FIDA en los países por lo general aportaban el fundamento lógico de la intervención en los países, prestándose especial atención a la alineación con los objetivos institucionales del Fondo. Aunque en esas estrategias a menudo se ponía hábilmente de manifiesto la pertinencia del programa de asistencia propuesto respecto de los objetivos institucionales, con la misma frecuencia no llegaban a dedicar atención suficiente al entorno normativo nacional o a las actividades de otros donantes. No eran parte de un sistema de gestión de los resultados de alcance institucional y carecían de un marco de gestión de los resultados que pudiese evaluarse para mostrar la eficacia y el impacto del programa en su conjunto. Dicho de otra forma, eran un instrumento de planificación pero no de gestión, aprendizaje y responsabilización.

6. Del mismo modo, hasta fecha reciente, en los COSOP se consideraba que los proyectos de inversión eran un instrumento clave para llevar a cabo el programa del FIDA en un país. A medida que los instrumentos del FIDA en materia de asistencia para el desarrollo (préstamos, donaciones, diálogo sobre políticas, asociaciones, gestión de conocimientos) se han ido diversificando y los acuerdos de financiación en común se han ido generalizando (enfoques sectoriales), es necesario que la estrategia en los países se convierta en un medio para enlazar estos elementos y, de esta manera, aprovechar las esferas de sinergia y complementariedad.

7. En las observaciones formuladas por la Junta Ejecutiva y la EEI, y en las contenidas en las recientes evaluaciones de los programas en los países, se ponen de relieve las diferencias en la calidad de los COSOP. La opinión general es que las estrategias del FIDA en los países deberían:

- a) centrarse más en la población rural pobre y suministrar más detalles acerca de los grupos beneficiarios previstos y los criterios de focalización;
- b) exponer con más claridad la ventaja comparativa del FIDA;
- c) establecer un plan de innovaciones claro así como mecanismos de ampliación de las actividades a través de asociaciones estratégicas;
- d) proporcionar un marco de gestión de los resultados teniendo presente las limitaciones del marco lógico cuando se aplica a las estrategias en los países; la falta de procedimientos para el seguimiento, la revisión y la autoevaluación de los COSOP, y la ausencia de estadísticas cuantitativas sobre los resultados de los programas en los países;
- e) incluir una estrategia de gestión de riesgos y diversas hipótesis de financiación de programas, y
- f) estar armonizadas con las estrategias nacionales de reducción de la pobreza y otras estrategias nacionales y definir esferas de sinergia entre las actividades del FIDA y las de otros donantes.

III. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES RELATIVAS A LA PROGRAMACIÓN POR PAÍSES BASADA EN LOS RESULTADOS

8. La programación por países basada en los resultados no es una novedad. Buena parte de las organizaciones asociadas del FIDA (como el Banco Mundial y el Banco Asiático de Desarrollo) utilizan este enfoque desde hace muchos años, durante los cuales se han generado numerosas enseñanzas. En los organismos de desarrollo de mayores dimensiones, el enfoque basado en los resultados se origina en el creciente interés público por la eficacia en términos de desarrollo, el

incremento de la gestión basada en los resultados y las inquietudes acerca de los costos de transacción ocasionados por la falta de coordinación entre las actividades de los donantes. Se ha ido atribuyendo mayor importancia a los resultados, la gestión del desempeño, el aprendizaje y la responsabilización, y ello ha planteado la necesidad de una mayor armonización y alineación con las estrategias de los distintos países y de una cooperación más provechosa entre los donantes. El programa en el país —que representa la exposición resumida de las actividades de los donantes en un país— constituye el instrumento principal para abordar todos estos elementos.

9. Teniendo en cuenta la experiencia internacional de los cinco últimos años, es posible delinear las siguientes características fundamentales de un programa en el país basado en los resultados:

- a) Aporta el fundamento lógico del tipo de intervención en cada país al demostrar la pertinencia del programa en el país por lo que respecta a dicho país y a las metas, el mandato y la ventaja comparativa del organismo de desarrollo en cuestión.
- b) Basándose en un análisis del contexto nacional (situación de pobreza, contexto normativo, actividades de otros donantes y enseñanzas arrojadas por proyectos anteriores), su programa de asistencia tiene por objeto maximizar las posibilidades de selección, la sinergia, la coherencia, la pertinencia y la eficacia.
- c) Muestra el apoyo que el programa en el país presta a la formulación de políticas nacionales mediante la vinculación con las estrategias de reducción de la pobreza (o su equivalente) y las estrategias sectoriales. Asimismo indica las esferas en las que las actividades de otros organismos de desarrollo podrían complementarse entre sí (y, por ende, aumentar las posibilidades de selección de proyectos y de asociaciones).
- d) Establece un marco de gestión de los resultados que define los resultados que se espera alcanzar y los indicadores correspondientes, junto con un proceso de seguimiento, revisión y presentación de informes a lo largo del tiempo.
- e) Se trata de un instrumento de conocimiento y aprendizaje que saca partido de la experiencia y las enseñanzas adquiridas, recurriendo para ello a procesos de seguimiento y evaluación (SyE) de los proyectos y del programa en el país.
- f) Establece una estrategia de gestión de riesgos.
- g) Fomenta el sentido de apropiación del país de la estrategia mediante la celebración de consultas participativas con los interesados fundamentales.

10. En lugar de representar una mera repetición de los planteamientos de otros donantes, el enfoque del FIDA relativo a la programación por países basada en los resultados debe reflejar la identidad del FIDA, aprovechando las valiosas enseñanzas que se han generado a nivel internacional en los cinco últimos años. El FIDA difiere considerablemente de las instituciones financieras internacionales (IFI) de mayores dimensiones, por ejemplo, en el número de sectores de actividad y de intervenciones anuales y en su orientación específica hacia la innovación y la ampliación. Por ello, aunque con toda seguridad la mayoría de las características mencionadas de un programa en el país basado en los resultados estarán presentes en los próximos COSOP del FIDA, en algunos casos se las abordará de manera diferente a la de los asociados del Fondo, como se explica en la sección siguiente.

IV. CAMBIOS PROPUESTOS AL MODELO DE COSOP VIGENTE

11. A raíz del análisis del modelo de COSOP vigente y teniendo en cuenta los resultados de un proceso interno de consulta y las mejores prácticas adoptadas en el plano internacional en materia de programación por países basada en los resultados, se proponen algunos cambios fundamentales, que se sintetizan en el cuadro que figura a continuación y se examinan más a fondo en el texto que le sigue.

Cuadro sinóptico de los cambios fundamentales propuestos para el COSOP

	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales vigente	Propuesta de programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados
Propósito del COSOP	<ul style="list-style-type: none"> Situar al FIDA en una posición estratégica a nivel de país 	<ul style="list-style-type: none"> Situar al FIDA en una posición estratégica a nivel de país y, además, Ser un instrumento de gestión, aprendizaje y responsabilización para conseguir objetivos estratégicos
Función específica del FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Debate sobre el ámbito de especialización del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición sistemática de la ventaja comparativa del FIDA y de sus competencias en el país
Grupo-objetivo	<ul style="list-style-type: none"> No se analiza la estrategia de focalización ni los grupos-objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de la estrategia de focalización y de un expediente principal sobre los grupos-objetivo previstos
Sentido de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> De propiedad del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Propiedad conjunta del FIDA y el país Participación de interesados del país en el diseño y ejecución del COSOP
Armonización y alineación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de análisis sistemáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Alineación plena con la estrategia nacional de reducción de la pobreza o su equivalente) Explicación de cómo el FIDA está interviniendo en las iniciativas de armonización y alineación, con especial hincapié en su complementariedad
Orientación prioritaria	<ul style="list-style-type: none"> La falta de un foco de atención prioritario es una crítica frecuente (a menudo hay más de siete esferas de intervención). 	<ul style="list-style-type: none"> Tres objetivos estratégicos como máximo en cada COSOP (que pueden llegar a cinco en casos especiales)
Instrumentos de ejecución del programa en el país	<ul style="list-style-type: none"> Sobre todo préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> Préstamos, donaciones, diálogo sobre políticas, asociaciones, gestión de conocimientos
Complementariedad de los instrumentos de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Poco frecuente 	<ul style="list-style-type: none"> Profunda sinergia y complementariedad entre los instrumentos de ejecución para contribuir a los tres objetivos estratégicos centrales
Pormenores operacionales	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión frecuente de pormenores sobre préstamos futuros 	<ul style="list-style-type: none"> No se incluirán pormenores operacionales sobre los préstamos futuros. En su lugar, figura una descripción de nivel superior del programa en el país y sus objetivos.
Marco de financiación	<ul style="list-style-type: none"> No hay un enfoque normalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Se aplica un enfoque normalizado conforme a las mejores prácticas de las IFI
Marco de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Marco lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Marco de gestión de los resultados
Responsabilización	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilización limitada (ausencia de informes anuales, revisiones a mitad de período) 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan informes anuales basados en los indicadores del marco de gestión de los resultados, una revisión a mitad de período y una autoevaluación final.
Retroadaptación	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades en curso no se van adaptando. 	<ul style="list-style-type: none"> Los informes anuales basados en los indicadores del marco de gestión de los resultados abarcarán las actividades en curso y las nuevas. Se fomentará un cierto grado de retroadaptación durante el período del COSOP, aunque respetando cualquier limitación impuesta por los acuerdos legales vigentes.
Apéndices suplementarios	<ul style="list-style-type: none"> Determinados expedientes principales 	<ul style="list-style-type: none"> Serie completa de expedientes principales

12. El cambio más importante consistirá en que los programas en los países expuestos en los COSOP serán congruentes e incluirán instrumentos que se refuercen mutuamente y actividades que respalden un número restringido de objetivos estratégicos clave. Se prevé que la sinergia entre los

instrumentos de ejecución producirá un mayor impacto en la reducción de la pobreza y fortalecerá la eficacia de las iniciativas apoyadas por el FIDA. Esto contrasta drásticamente con la práctica actual, conforme a la cual en los COSOP se enumeran frecuentemente propuestas de proyectos futuros sin relación entre sí. Una característica importante es que los resultados que deberán supervisarse durante el período de ejecución de un COSOP incluirán los que se deriven tanto de las actividades en curso como nuevas.

13. Otra diferencia importante estribará en un énfasis mayor en el sentido de propiedad de los países, lo que comporta una mayor participación de los interesados nacionales en el diseño y ejecución de los COSOP. En este contexto, también habrá que asegurar la celebración de consultas adecuadas con los interesados principales, respaldar la armonización y alineación con las políticas nacionales de reducción de la pobreza y las actividades de otros donantes, evitar la duplicación de actividades y promover que tanto el gobierno como el FIDA asuman el COSOP como algo propio.

14. Otro cambio determinante será la introducción de un vínculo sistemático entre la disponibilidad de recursos del FIDA y los resultados de los países (por lo que se refiere a políticas favorables a la población pobre y la cartera del FIDA), que se establecerá a través de asignaciones determinadas por cálculos anuales con arreglo al sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS). A este respecto, el FIDA adoptará el mismo enfoque que sus principales IFI asociadas, es decir, las asignaciones para el primer año del período del COSOP se estipularán claramente, pero para los años subsiguientes estarán supeditadas al cálculo anual con arreglo al PBAS.

15. Se propone que el FIDA adopte un marco de gestión de los resultados que reemplace el marco lógico utilizado en la actualidad. Con ello, el programa mantendría una estructura lógica pero al mismo tiempo los objetivos estratégicos del COSOP se alinearán con las estrategias nacionales de reducción de la pobreza y el eventual programa del FIDA en materia de diálogo sobre políticas. El marco incluiría indicadores para cada objetivo estratégico a fin de facilitar la presentación de informes sobre los resultados y el impacto. Además, comprendería indicadores para los fines en materia de políticas que se pretenden alcanzar en relación con cada uno de esos objetivos.

16. En vista de que cuando se diseña un COSOP no se dispone de información precisa sobre el diseño de las actividades y los recursos futuros, los indicadores relativos al marco de gestión de los resultados se cuantificarían durante el proceso de presentación de informes anuales sobre el COSOP. Por ejemplo, al concluir el primer año de ejecución del COSOP, los indicadores se cuantificarían sumando los diferentes resultados relativos a ese año. A medida que se conciben nuevas intervenciones durante el período del COSOP, los resultados correspondientes pasarán a sumarse a los de las actividades en curso. De este modo, en el marco de gestión de los resultados incluido en el informe anual sobre la marcha de la ejecución del COSOP se plasmarían los resultados cuantificados de todas las intervenciones del FIDA en un año dado.

17. Por último, se revisará el contenido de los COSOP con objeto de poner más el acento en lo siguiente: i) las competencias básicas del FIDA y su ventaja comparativa; ii) los grupos-objetivo y el criterio de focalización; iii) la evaluación de los resultados conseguidos por programas anteriores y las enseñanzas extraídas; iv) la armonización y alineación con la estrategia y los programas de reducción de la pobreza del gobierno; v) los cambios normativos que se pretenden alcanzar durante el período del COSOP; vi) el enfoque de gestión de conocimientos; vi) los enfoques innovadores, y vii) los riesgos, y su gestión.

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA EN EL PAÍS

18. La ejecución del programa en el país basado en los resultados abarcará un ciclo de formulación, revisión y evaluación, en el que los resultados y las enseñanzas correspondientes resultarán útiles para diseñar nuevos COSOP. Para este proceso es imprescindible tener presente que el COSOP del FIDA

será un documento flexible y en evolución y como tal se irá modificando con el tiempo para reflejar los cambios a nivel nacional. La decisión sobre cuando será necesario elaborar un COSOP dependerá del tamaño efectivo o previsto del programa en el país, mientras que se decidirá si ha llegado el momento de sustituir o revisar profundamente un COSOP en función de los siguientes factores:

- a) cambios apreciables en la situación política o económica o en materia de seguridad de un país;
- b) cambios apreciables en los entornos institucional y normativo relativos al sector rural;
- c) consecución de los objetivos del COSOP original, o
- d) resultados muy insatisfactorios respecto de las etapas fundamentales y objetivos previstos originalmente.

19. Por regla general, la formulación de un nuevo COSOP seguirá los siguientes pasos:

- a) estudios preparatorios, en concreto, un análisis de la pobreza rural (recurriendo en lo posible a análisis ya hechos y colmando las lagunas de conocimientos cuando sea necesario);
- b) una misión principal de COSOP, que abarcará un taller de partes interesadas, debates con los organismos asociados y el acopio de datos e información de base;
- c) elaboración de un borrador de COSOP, que se examinará en el ámbito del FIDA para garantizar su calidad (se encargarán de examinarlo tanto los funcionarios competentes como el personal directivo superior);
- d) un taller final sobre el COSOP o una reunión recapitulativa con el organismo público de coordinación (por ejemplo, el ministerio de hacienda) con objeto de verificar y concordar las propuestas contenidas en el COSOP a nivel nacional, y
- e) preparación de un borrador final de documento de COSOP y su presentación al examen de la Junta Ejecutiva del FIDA

20. La ejecución del COSOP será objeto de revisiones anuales. Cada año, el equipo en el país preparará un informe sobre la marcha de la ejecución que se basará en el marco de gestión de los resultados del COSOP y en las hojas sobre la situación del programa en el país, los informes sobre la situación de los proyectos y los informes del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS). Este proceso supondrá la celebración de consultas con las partes interesadas y un examen en la Sede con objeto de garantizar la calidad e intercambiar enseñanzas. El informe sobre la marcha de la ejecución del COSOP se utilizará para el examen anual de cartera.

21. Tras dos o tres años de ejecución del COSOP, se efectuará una revisión a mitad de período a fin de examinar los progresos hechos, y recomendar cualquier ajuste que se considere necesario en los objetivos y el marco de gestión de los resultados en función de los cambios en las políticas públicas (como la revisión de la estrategia de reducción de la pobreza) o en los programas de armonización de los donantes, o debido a otras circunstancias. En caso de que en la revisión a mitad de período se llegue a la conclusión de que el COSOP sigue siendo pertinente para el contexto del país, podrá recomendarse que se extienda su duración.

22. Al término del período del COSOP, el equipo del FIDA en el país de que se trate llevará a cabo una revisión final en forma de autoevaluación. En ella se examinarán los resultados del COSOP en relación con sus objetivos estratégicos y su contribución a las metas de reducción de la pobreza del país. El elemento central del informe final será un marco completo de gestión de los resultados, en el cual se destacarán los resultados más importantes. Además, cuando sea posible, la Oficina de Evaluación del FIDA realizará una evaluación del programa en el país.

23. En todas las fases del proceso (formulación, revisión anual, revisión a mitad del período y revisión final) participarán las partes interesadas fundamentales que, además de la población rural pobre y sus organizaciones, podrán incluir instituciones públicas, el sector privado, ONG, donantes y otros interlocutores. En la fase de formulación se efectuarán evaluaciones de la pobreza con la participación de los afectados a nivel local, lo que ofrecerá a la población pobre la posibilidad de dar a conocer sus necesidades y prioridades. Mediante un taller de las partes interesadas y consultas con el gobierno se recibirán aportaciones de organizaciones muy diversas y se velará por que el país asuma la estrategia como propia. También en el ámbito de los informes anuales y la revisión a mitad de período se celebrarán consultas con el gobierno y otros interesados fundamentales (de ser posible, a través de sondeos entre los clientes) con la finalidad de examinar los progresos y ajustar el rumbo del COSOP. La revisión final comprenderá un taller con las partes interesadas, en el cual se analizarán los logros del COSOP y se identificarán las enseñanzas más importantes para el futuro.

VI. ADAPTACIÓN DEL COSOP A LAS CIRCUNSTANCIAS DE CADA PAÍS

24. El planteamiento general que se acaba de exponer será flexible a fin de tener en cuenta las diferentes circunstancias de cada país.

25. Son cada vez más numerosos los países que diseñan y ponen en práctica enfoques sectoriales (SWAp) en sectores rurales como la agricultura. Será necesario elaborar COSOP para los países donde el programa del FIDA incluye la participación en un SWAp u otros enfoques conjuntos con otros donantes. En efecto, el programa sectorial (o subsectorial) de un SWAp consiste a menudo en un gran proyecto en el que intervienen varios donantes. La formulación de un COSOP para un país en que se considera la posibilidad de adoptar un SWAp, u otro tipo de estrategia de asistencia junto con otros donantes, requiere que el FIDA tome parte en consultas mucho más detalladas y prolongadas con otros donantes y el gobierno, y por esta razón tal vez exija más tiempo y recursos que un COSOP normal. En ese caso, además, tal vez el FIDA deba atenerse a un modelo de estrategia conjunta con los donantes que difiera del modelo de COSOP habitual. En situaciones de enfoques sectoriales habrá que remitirse al documento del FIDA relativo a la política sobre enfoques sectoriales.

26. En los países que salen de un conflicto o en los estados frágiles, será posible adaptar el COSOP para recoger las propuestas formuladas en la política del FIDA para la prevención de las crisis y la recuperación posterior. En particular, mediante un “COSOP transitorio” podrá abarcarse un período de menor duración (por ejemplo, tres años en lugar de los cinco acostumbrados) para tener en cuenta la situación de inseguridad de un denominado país y el hecho de que las necesidades pueden cambiar rápidamente una vez que se reestablezca plenamente la paz. En el caso de un COSOP transitorio de estas características (o de la revisión de un COSOP anterior), quizá no sea posible realizar consultas o análisis de la pobreza muy exhaustivos y no se disponga de muchos datos económicos básicos del país. De ser así, deberá hacerse hincapié, por el contrario, en la evaluación del riesgo de crisis y de la vulnerabilidad.

27. No se necesitarán COSOP para los países cuyas asignaciones con arreglo al PBAS son mínimas o en los que está previsto un programa en el país de poca envergadura. En su lugar, la información que normalmente figuraría en un COSOP se incorporará a las secciones correspondientes de cualquier documento de diseño de proyectos que se elabore. A este respecto, en un porcentaje considerable (casi el 30%) de los países en los que el FIDA realiza actividades no se suele ejecutar más de un proyecto a la vez.

28. En ocasiones, países colindantes comparten un programa de desarrollo sólido (por ejemplo, las islas del Pacífico o del Caribe o agrupaciones específicas de países de América Central o África subsahariana). En esas situaciones, puede resultar apropiado preparar un programa sobre oportunidades estratégicas subregionales (SRESOP), como se hizo recientemente para algunos Estados insulares del Pacífico y para Asia central. Entre las dificultades en el ámbito del desarrollo

que pueden motivar un enfoque regional figuran limitaciones y oportunidades externas comunes (por ejemplo, acuerdos comerciales, como las zonas de libre comercio) o características geopolíticas, sociales y económicas comunes (por ejemplo, los países del Mercado Común del Sur [MERCOSUR]). Los SRESOP se prepararán puntualmente según las circunstancias del caso y en la medida de lo posible se planificarán y llevarán a cabo del mismo modo que los COSOP. Se centrarán sobre todo en las cuestiones estratégicas, normativas y operativas de importancia para la región o subregión de que se trate, por ejemplo, las posibilidades de realizar operaciones financieras. En los SRESOP se tendrán en cuenta las estrategias y actividades de todos los demás interesados pertinentes, esto es, gobiernos nacionales, instituciones regionales, IFI y organizaciones regionales de la sociedad civil.

VII. CONSECUENCIAS FINANCIERAS

29. La adopción de un nuevo modelo y enfoque para el COSOP del FIDA acarrea una serie de consecuencias financieras. Por lo que concierne a la documentación, la extensión del texto principal será similar a la del documento actual, pero el número anual de COSOP será menor como resultado de la directriz revisada sobre la elaboración de COSOP en función de las circunstancias que se indica en la sección VI. En cuanto al proceso de diseño y ejecución de un COSOP, se prevén algunas tareas adicionales, como las reuniones recapitulativas en el país y las reuniones de revisión anuales, que tendrán consecuencias en materia de recursos humanos tanto para el FIDA como para los asociados en el país. Respecto de la presentación de informes, la mayor parte de las propuestas contenidas en el nuevo enfoque entrañan la utilización de los procesos internos vigentes, en lugar de imponer otros nuevos. Por ejemplo, se dará cabida a la preparación de informes anuales sobre la ejecución del COSOP mediante la actualización del sistema existente de examen de la cartera. Ahora bien, se proponen dos actividades auténticamente nuevas: la revisión a mitad de período y la autoevaluación final del COSOP. Sin embargo se prevé que, a fin de cuentas, el nuevo enfoque no influirá en los costos y que un mejor proceso de elaboración de la estrategia en el país, con el tiempo, generará una ulterior eficiencia y eficacia en el ciclo de elaboración del programa en el país.

VIII. IMPACTO DE LOS COSOP BASADOS EN LOS RESULTADOS EN LA EFICACIA EN TÉRMINOS DE DESARROLLO

30. Se prevé que el nuevo modelo de COSOP propuesto dará lugar a mejoras fundamentales en cuanto a la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de los programas del FIDA en los países, a saber:

- a) Tanto en el informe de la EEI como en el informe anual más reciente sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) se confirma que el Fondo ha reportado buenos resultados en cuanto a la pertinencia. Con respecto a la pertinencia tal como se define en la EEI y el ARRI, se prevé que el nuevo COSOP contribuirá a mantener estos buenos resultados gracias a la inclusión de los siguientes elementos: i) una subsección sobre el grupo-objetivo y un expediente principal adicional específico del COSOP sobre grupos-objetivo; ii) una mención a la alineación con las políticas y estrategias del FIDA que hagan al caso (incluido el nuevo marco estratégico, cuando esté disponible), y iii) una mención a la alineación de los objetivos estratégicos del COSOP con las estrategias y prioridades nacionales de reducción de la pobreza.
- b) En los informes de la EEI y el ARRI la eficacia se define como la medida en que se han alcanzado los objetivos o en que se espera hacerlo. El nuevo modelo de COSOP se diferencia del modelo anterior en que en el documento se enunciarán tres objetivos estratégico, como máximo, acompañados siempre de indicadores claros. La ejecución del COSOP incluirá la presentación de informes anuales sobre la consecución de esos objetivos. Dos elementos adicionales de esta definición de eficacia son la focalización y la innovación. Se prevé que la inclusión de subsecciones específicas sobre estos dos elementos, prevista en el nuevo modelo de COSOP, favorecerá una eficacia cada vez mayor.

- c) Por último, según la definición contenida en los informes de la IEE y el ARRI, la eficiencia es la medida de la utilización económica de los insumos para obtener productos. A este respecto, durante el diseño y ejecución del COSOP se pondrá especial cuidado en seleccionar las estrategias que permitan lograr los objetivos estratégicos enunciados con más eficiencia.

31. A fin de controlar el impacto y la eficacia en términos de desarrollo de un COSOP, el informe anual sobre la marcha de la ejecución del COSOP comprenderá la siguiente información específica:

- a) un nuevo examen de la pertinencia de los objetivos estratégicos del COSOP en relación con los cambios en el trasfondo del país;
- b) una evaluación de la eficacia con que el COSOP está consiguiendo los objetivos estratégicos enunciados, y las propuestas de modificación que sean necesarias;
- c) un nuevo examen de la rentabilidad de los enfoques seleccionados para alcanzar los objetivos estratégicos;
- d) un resumen de cualquier dato que describa el impacto en la pobreza (con referencia a todos los estudios del impacto con arreglo al RIMS disponibles), y
- e) un análisis de las posibilidades de sostenibilidad de los objetivos estratégicos del COSOP (en caso de que se hayan conseguido), identificación de cualquier factor que obstaculice dicha sostenibilidad y propuestas para aumentar esas posibilidades.

IX. PRÓXIMAS MEDIDAS

32. A reserva de que la Junta Ejecutiva apruebe la estructura básica del nuevo documento de COSOP que se expone en los anexos I y II, la dirección del FIDA elaborará y aprobará un documento suplementario en que se detallarán las directrices para la preparación y ejecución de los COSOP.

33. Posteriormente, pero antes del período de sesiones de diciembre de 2006 de la Junta Ejecutiva, se ofrecerá al personal de operaciones del FIDA un programa de orientación y capacitación sobre el nuevo modelo y las directrices conexas. Esta actividad se complementará con el programa en curso de capacitación del personal a fin de reforzar las competencias clave.

34. Todos los COSOP que se presentarán a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006 ajustarán al nuevo modelo de documento de COSOP aprobado por la Junta.

ÍNDICE ANOTADO DE LOS DOCUMENTOS DE COSOP BASADO EN LOS RESULTADOS

Abreviaturas y siglas

Mapa de las operaciones del FIDA en el país

RESUMEN DE LA ESTRATEGIA EN EL PAÍS (1 página como máximo)

Este resumen de una página debe centrarse exclusivamente en presentar **las secciones estratégicas fundamentales** del COSOP, como los objetivos estratégicos, el grupo-objetivo seleccionado, etc.

I. INTRODUCCIÓN (0,5 páginas)

En la introducción se indicará el período (en años) abarcado por el COSOP anterior y por el nuevo. El COSOP tendrá una duración flexible a fin de poder ajustarse a los diferentes entornos y situaciones de cada país. Acto seguido, se describirá el proceso de preparación del COSOP, incluidos los estudios preparatorios, los encuentros y consultas con las partes interesadas (por ejemplo, talleres, debates de grupos de discusión o evaluaciones rurales participativas) y las fechas principales, sin olvidar toda reunión recapitulativa final con el gobierno. También podrá incluirse, como nota a pie de página, una lista de los miembros (y sus competencias) de la misión final de COSOP.

Referencia al apéndice I – Proceso de consulta del COSOP

II. CONTEXTO NACIONAL

A. Situación económica, agrícola y de la pobreza rural (2,5 páginas, aproximadamente)

i) Antecedentes de la economía del país (0,5 páginas, aproximadamente)

Resumen sucinto que incluirá datos básicos sobre los ingresos generales per cápita, crecimiento del producto interno bruto (PIB), crecimiento demográfico, inflación y principales limitaciones y oportunidades. Los datos podrán obtenerse a partir de los informes de la *Economist Intelligence Unit*, los indicadores de desarrollo mundial y los indicadores de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Referencia al apéndice II – Antecedentes de la economía del país (cuadro de datos)

ii) La agricultura y la pobreza rural (2 páginas, aproximadamente)

Aprovechando en lo posible los diagnósticos de la pobreza contenidos en las estrategias nacionales de reducción de la pobreza, esta sección proporcionará un panorama general de la pobreza en el sector rural. Deberá incluirse información sobre la trayectoria de los niveles de pobreza (en relación con los progresos hacia los objetivos de desarrollo del Milenio) y la distribución de los ingresos. Habrá que proporcionar una síntesis de las causas de la pobreza rural y de las limitaciones y oportunidades para reducirla, haciendo referencia a las dimensiones biofísicas, sociales, culturales, institucionales y políticas fundamentales de la pobreza rural (por ejemplo, un estudio de las relaciones de poder decisivas que influyen en la desigualdad y la pobreza rural). Debería figurar un resumen de las limitaciones y oportunidades relacionadas con el género (datos del índice de potenciación de género [IPG] y del índice de desarrollo relativo al género [IDG]). Será preciso hacer mención de los procesos de marginalización de los grupos particularmente vulnerables (como las minorías indígenas o étnicas). También será necesario examinar las principales cuestiones que se vayan planteando sobre la pobreza rural, resumir los resultados de los sectores agrícola y

rural y señalar los principales obstáculos que se oponen al crecimiento del sector agrícola. Si es oportuno, se indicarán los nexos entre este sector, la esfera más general de la economía rural y la reducción de la pobreza.

En esta sección podrá hacerse referencia también a las perspectivas y prioridades de la población rural pobre expresadas en las consultas participativas (**referencia al apéndice I**) o identificadas en estudios de antecedentes. Asimismo, debería proporcionarse una base o justificación clara para los objetivos estratégicos escogidos que se formulan en la sección IV B.

Referencia al expediente principal 1 – La pobreza rural y las cuestiones relativas a los sectores agrícola y rural

Referencia al apéndice VI – Análisis de la pobreza

Referencia al apéndice VII – La agricultura y el desarrollo rural

B. Políticas, estrategias y contexto institucional (2 páginas, aproximadamente)

i) Contexto institucional nacional

Breve exposición de las instituciones con las que el FIDA prevé asociarse (gobierno y sociedad civil) para poner en práctica el COSOP, y de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades fundamentales de aumento de la capacidad.

Referencia al expediente principal 2 – Matriz de organizaciones (análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [análisis FODA])

ii) Estrategia nacional de reducción de la pobreza rural

Presentación de los elementos esenciales de la estrategia nacional vigente de reducción de la pobreza, en particular los que guardan relación con el FIDA. Además, en esta sección se deberá hacer referencia a las estrategias pertinentes del sector rural.

Referencia a la columna 1 del apéndice III – Marco de gestión de los resultados del COSOP

Referencia al apéndice VIII – Matriz de las fortalezas y debilidades de la estrategia nacional de reducción de la pobreza

iii) Armonización y alineación

En esta sección se expondrá el estado actual de las actividades de armonización en el país de que se trate, y la labor que realiza el FIDA con otros donantes y el gobierno con objeto de armonizar sus propias actividades. Esto podrá abarcar lo siguiente: i) la participación del FIDA en foros de coordinación de donantes en el país y a nivel sectorial; ii) actividades conjuntas con donantes, como la realización en común de estudios y exámenes y la cofinanciación o la financiación paralela de proyectos; iii) enfoques sectoriales pertinentes; iv) la coordinación del apoyo mediante marcos de asistencia conjuntos; v) la necesidad de que el FIDA tome parte en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (esta cuestión estará sujeta a los resultados de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas); vi) la adopción de enfoques armonizados para la ejecución de proyectos, por ejemplo, procedimientos comunes de adquisición y de preparación de informes.

Referencia al expediente principal 3 – Posibilidades complementarias de asociaciones o iniciativas con donantes

III. ENSEÑANZAS DE LA EXPERIENCIA DEL FIDA EN EL PAÍS (1,5 páginas, aproximadamente)

A. Resultados, impacto y desempeño anteriores

En esta sección se expondrán sucintamente los resultados del período abarcado por el COSOP anterior. Para ello, será posible basarse en los indicadores del marco de gestión de los resultados del último COSOP realizado (haciendo referencia a la suma de los datos del RIMS, las evaluaciones con arreglo al PBAS, las evaluaciones de los programas en los países [EPP] y otras evaluaciones). Sin embargo, dado que el marco de gestión de los resultados se utilizará tan sólo en los COSOP que se elaboren a partir de diciembre de 2006, transcurrirán algunos años antes de que se disponga del marco de un COSOP finalizado. Por el momento, esta sección comprenderá una breve evaluación de los logros alcanzados por el FIDA en sus actividades (incluidos préstamos, donaciones, diálogo sobre políticas, asociaciones y gestión de conocimientos) durante período abarcado por el COSOP anterior en relación con los objetivos fijados en él. Será necesario evaluar los resultados del programa del FIDA en el país en función de la calificación de los proyectos en situación de riesgo así como de los problemas de gestión de los proyectos, y definir las limitaciones o dificultades.

Referencia al apéndice IV – Marco de gestión de los resultados del COSOP anterior

B. Enseñanzas extraídas

Aquí deberán describirse las enseñanzas fundamentales arrojadas por las actividades del FIDA durante el período del COSOP anterior (podrán enumerarse en forma de lista). Esta sección guardará relación principalmente con la sección III A (resultados anteriores). Si se dispone de una EPP u otro tipo de evaluación reciente sobre el país, podrán utilizarse las enseñanzas que se mencionen en dichos informes.

Referencia al apéndice V – Acuerdo en el punto de culminación de la EPP (si existe) y resumen de las medidas complementarias a las cuestiones de evaluación contenidas en el acuerdo en el punto de culminación

IV. MARCO ESTRATÉGICO DEL FIDA EN EL PAÍS (3 páginas, aproximadamente)

A. Ventaja comparativa del FIDA en el país

Deberá consistir en un párrafo en que se mencionarán brevemente —haciendo referencia al marco estratégico del FIDA, a la estrategia regional y al historial de actividades en el país en cuestión— las esferas en que el FIDA posee **competencias específicas a nivel de país**. Esto ayudará a seleccionar los temas de interés para futuras actividades y a armonizar las actividades del FIDA con las de otros donantes. Las esferas de ventaja comparativa pueden abarcar:

- un campo temático, técnico o institucional en que el FIDA haya demostrado su valor en el país y al que según el gobierno el FIDA debe prestar especial atención;
- asociaciones sólidas con una única institución o un grupo de instituciones, y
- actividades, regiones, grupos-objetivo o subsectores en los que no intervienen otros donantes.

B. Objetivos estratégicos

Se trata de la sección central del COSOP. Deberán seleccionarse tres objetivos estratégicos (que podrán llegar a un máximo de cinco si hay razones para ello). Un objetivo estratégico puede definirse como el cambio de comportamiento de más alto nivel que cabe esperar de la influencia directa de un proyecto u otra actividad del FIDA. Puede considerarse el equivalente de un objetivo a nivel de propósito en el marco lógico. Esta sección incluirá información detallada

sobre los indicadores que se utilizarán para medir la consecución de los objetivos estratégicos, cuya selección estará determinada por los siguientes factores, entre otros: i) la estrategia nacional de reducción de la pobreza (o su equivalente); ii) las competencias del FIDA en el país de que se trate; iii) los análisis de antecedentes de la pobreza y estudios conexos, y iv) el examen de los planes de los donantes a fin de evitar las superposiciones y definir las oportunidades de asociación.

En esta sección habrá que dejar en claro el nexo entre cada objetivo estratégico y la reducción de la pobreza rural, además de indicar la alineación entre los objetivos estratégicos seleccionados y los objetivos, temas o pilares fundamentales de la estrategia nacional de reducción de la pobreza (u otra estrategia nacional), y el marco estratégico y la estrategia regional del FIDA.

La redacción de esta sección se basará en el marco de gestión de los resultados del COSOP.

Referencia al apéndice III – Marco de gestión de los resultados del COSOP

C. Oportunidades de innovación

En esta subsección se definirán las posibles ideas o esferas de innovación para cada objetivo estratégico seleccionado y se identificará además el enfoque de innovación que el FIDA prevé adoptar (por ejemplo, determinación del radio de acción, ensayo, validación, comunicación de los resultados, reproducción). De ser viable, deberán indicarse las actividades o iniciativas en marcha financiadas por el FIDA que presentan posibilidades de ampliación. Deben explicarse los mecanismos que el FIDA utilizará para estimular a otros asociados (por ejemplo, estrategias de comunicación dirigidas a determinados asociados) a que amplíen la escala de las innovaciones financiadas por el FIDA que hayan resultado satisfactorias. En esta sección se procurará establecer un vínculo entre las actividades de investigación financiadas mediante donaciones del FIDA (en el país u otros lugares) y proyectos futuros que podrían beneficiarse de las innovaciones.

D. Estrategia de focalización

Un elemento muy importante que en ocasiones distingue al FIDA de otros donantes es su focalización en la población rural pobre. Es posible que la estrategia de focalización de un COSOP se centre en la ejecución de actividades dirigidas a subgrupos específicos de la población rural pobre o regiones menos favorecidas. En esta sección se describirán a grandes rasgos los subgrupos a los que se dirige cada objetivo estratégico y los enfoques previstos de focalización que se han de aplicar (es decir, si se consideran participantes directos en el proyecto o beneficiarios de las oportunidades de crecimiento y empleo apoyadas por los proyectos).

Referencia al expediente principal 4 – Identificación del grupo-objetivo, cuestiones prioritarias y posible actuación

Referencia a la política de focalización del FIDA

E. Vinculaciones con las políticas

Cada objetivo estratégico seleccionado guardará relación con un aspecto de políticas. En esta sección se indicarán los cambios de políticas fundamentales que persigue cada objetivo, y se explicará cómo el FIDA se propone influir en ellos (mediante actividades como talleres, estudios, visitas, capacitación, reproducción y ampliación, colaboración con otros donantes, etc.). Es de observar que la participación del FIDA en cuestiones de políticas está determinada sobre todo por las cuestiones de interés normativo que se desprenden de las actividades

previstas en sus proyectos y no está orientada a una intervención general en las políticas. En esta sección se explicará asimismo la función que el FIDA se propone desempeñar para ayudar al gobierno a formular su estrategia o política de reducción de la pobreza y, en particular, el punto de contacto entre el FIDA y los procesos nacionales de formulación, aplicación, revisión, actualización y mejoramiento, entre otros, de la estrategia nacional de reducción de la pobreza (por ejemplo, la participación en grupos conjuntos gobierno/donantes sobre estrategias de reducción de la pobreza).

La sección relativa a las vinculaciones con las políticas debería sacar pleno partido del análisis del sector rural con arreglo al PBAS con objeto de definir las aspiraciones de políticas relacionadas con cada objetivo estratégico.

V. GESTIÓN DEL PROGRAMA (3,5 páginas, aproximadamente)

A. Gestión del COSOP

En esta sección habrá que presentar las disposiciones de SyE relativas a la ejecución en sí del COSOP, por ejemplo: i) el proceso de presentación de informes anuales sobre determinados indicadores por el gerente del programa en el país durante la ejecución del COSOP (utilizando para ello el marco de gestión de los resultados del COSOP, los informes sobre la situación de los proyectos, los informes globales del RIMS y la hoja sobre la situación del programa en el país); ii) las disposiciones relativas a la revisión a mitad de período del COSOP, y iii) las disposiciones para la autoevaluación final del COSOP o la EPP. También se indicarán las fechas propuestas para llevar a cabo la revisión a mitad de período y la autoevaluación final.

Referencia al apéndice III – Marco de gestión de los resultados del COSOP; los indicadores relativos a la preparación de informes se especificarán claramente en este marco.

B. Gestión del programa en el país

En esta sección se explicará las modalidades con que el FIDA administrará sus actividades en el país en el período cubierto por el COSOP, incluido lo siguiente: i) todo acuerdo relativo a la presencia sobre el terreno; ii) disposiciones relativas al equipo de gestión del programa en el país; iii) talleres para la revisión anual de la ejecución del programa en el país, y iv) disposiciones diversificadas de supervisión del programa (para préstamos y para donaciones). También se señalarán —si se desea, en forma de lista— las prioridades y las medidas previstas para mejorar las calificaciones de los proyectos en situación de riesgo. Por ejemplo, si la calidad de la auditoría es un problema de carácter general en el programa en el país, en esta sección se expondrá el enfoque que se adoptará para mejorar las calificaciones de los proyectos en situación de riesgo en esta materia. Por último, se explicarán las medidas necesarias para adaptar las actividades del FIDA que estén en marcha al nuevo COSOP propuesto. El marco de gestión de los resultados proporcionará información sobre las actividades en curso además de sobre las nuevas operaciones.

C. Asociaciones

A los fines de los COSOP, el término “asociación” tendrá los siguientes significados:

- **Colaboración institucional.** Se trata de la forma más “costosa” de asociación; entraña la repartición de las responsabilidades del programa entre dos o más asociados y se hace necesaria en los casos en que la meta primaria puede conseguirse sólo si se trabaja conjuntamente. Puede conllevar la elaboración de visiones colectivas y de medidas coordinadas para administrar los recursos. También puede suponer el desarrollo de

proyectos conjuntos o de estrategias conjuntas en los países. Por norma general, en el ámbito de la colaboración institucional se conciertan acuerdos oficiales y se comparte una proporción mayor de riesgos, pero también de beneficios.

- **Coordinación institucional.** Es una forma menos “costosa” de asociación. En este tipo de acuerdo hay que asegurarse de que a la hora de planificar las actividades de desarrollo se tengan presentes las medidas de otros asociados en la misma esfera o sector, y que los asociados en el desarrollo velen por la sinergia y complementariedad de sus operaciones. Este tipo de asociación supone que los organismos adapten sus programas a fin de generar beneficios con mayor eficiencia y que compartan recursos, conocimientos e información para reducir los costos. También puede entrañar la participación en grupos de coordinación de donantes.

En esta sección del COSOP se describirán las asociaciones que se prevé establecer con miras a la consecución de cada objetivo estratégico fijado.

En cuanto a la ejecución del COSOP, podrían establecerse asociaciones en relación con la ejecución de proyectos, el diálogo sobre políticas, las innovaciones o la gestión de conocimientos. Entre los asociados pueden figurar organismos gubernamentales, donantes, ONG, organizaciones campesinas, organizaciones comunitarias y el sector privado. Las asociaciones con otros donantes podrán abarcar la cofinanciación, enfoques sectoriales, la labor normativa conjunta y el intercambio de experiencias.

En esta sección se explicará **la manera** en que el FIDA se propone establecer asociaciones eficaces (por ejemplo, mediante la preparación de matrices de seguimiento de las asociaciones, la celebración regular de reuniones estratégicas bilaterales, o el empleo de sistemas de videoconferencias) y se especificarán los objetivos de cada asociación.

Referencia al expediente principal 3 – Posibilidades complementarias de asociaciones o iniciativas con donantes

D. Gestión de conocimientos y comunicación

La gestión de conocimientos es el proceso por el cual se **reúne** información, tanto sobre los éxitos como sobre los fracasos (mediante un sistema de seguimiento), se **analiza** esta información (mediante un sistema de evaluación) y se **difunde** (mediante un proceso de comunicación). Su finalidad es utilizar la información y poner los conocimientos a disposición de la comunidad de desarrollo.

En esta sección del COSOP se presentarán las medidas encaminadas específicamente a mejorar la gestión de conocimientos en el ámbito del programa en el país. Para cada objetivo estratégico del COSOP se definirán las oportunidades esenciales o apropiadas de generación de conocimientos y los temas o materias clave que constituirán el foco de atención de las actividades de gestión de conocimientos. Asimismo se determinarán los interesados principales y los destinatarios para la transferencia de conocimientos. Durante la ejecución del programa en el país, los conocimientos (en particular los relacionados con las innovaciones) se comunicarán a los destinatarios a través de canales idóneos.

A fin de extraer enseñanzas (tanto acerca de lo que surtió efecto como de lo que no) de la ejecución de las actividades apoyadas por el FIDA y de divulgarlas (sobre todo cuando se refieren a las principales innovaciones del programa en el país) a un público más amplio, es

imprescindible que los proyectos y el programa en el país dispongan de sistemas eficaces de SyE. En esta sección se enunciarán los mecanismos de SyE que contribuirán a identificar, adquirir y reunir los conocimientos y las prácticas acertadas.

Para difundir las enseñanzas y otras informaciones en los niveles local, nacional e internacional puede ser necesario producir informes y folletos, establecer y mantener sitios web y celebrar talleres y otros actos. Esto puede lograrse mediante cuatro tipos de actividades diferentes, a saber: i) suministro de material a publicaciones y sitios web ajenos al FIDA en los niveles nacional o internacional; ii) suministro de material para las publicaciones institucionales del FIDA y su sitio web (por ejemplo, el portal de la pobreza rural, los boletines regionales, los centros de coordinación regionales); iii) producción a cargo del FIDA de publicaciones específicas y organización de actos a nivel de país (como el folleto sobre el país o el taller sobre el programa en el país), y iv) actividades a nivel de proyecto encaminadas a compartir los resultados con un público más amplio. Debido a los limitados recursos presupuestarios del FIDA, en el diseño de los proyectos se podría hacer más por incorporar recursos destinados al aprendizaje de enseñanzas, tanto en el ámbito de los proyectos de inversión (SyE, gestión de conocimientos y comunicaciones como parte de la unidad de gestión del proyecto) como con otros proyectos y asociados.

La gestión de conocimientos supone asimismo que se dé a conocer el COSOP a fin de obtener el máximo impacto posible en la estrategia nacional de reducción de la pobreza y otras estrategias nacionales de desarrollo, incluida la indicación clara de: i) los destinatarios; ii) los mensajes clave; iii) los asociados e interesados fundamentales, y iv) las principales estrategias de difusión y promoción.

E. Marco de financiación con arreglo al PBAS

En esta sección se describirán los parámetros para calcular los recursos del FIDA (préstamos y donaciones) que se asignarán en el período de ejecución del COSOP.

Comprenderá también el cálculo integral correspondiente al primer año del COSOP con arreglo al PBAS, que incluirá las puntuaciones relativas al sector rural y los proyectos en situación de riesgo, así como la puntuación final del país y la asignación anual para el primer año del COSOP (véase el ejemplo en el cuadro a continuación).

Ejemplo de cálculo para el primer año de un COSOP con arreglo al PBAS

	Indicador	Año 1 del COSOP
	PUNTUACIONES DEL SECTOR RURAL	
Ai)	Marco normativo y jurídico de las organizaciones rurales	4,6
Aii)	Diálogo entre el gobierno y las organizaciones rurales	3,75
Bi)	Acceso a la tierra	3,4
Bii)	Acceso al agua para uso agrícola	3,14
Biii)	Acceso a servicios de investigación y extensión agrícolas	3,75
Ci)	Condiciones propicias para el fomento de servicios financieros rurales	4,25
Cii)	Clima favorable a la inversión para las empresas rurales	3,75
Ciii)	Acceso a los insumos agrícolas y los mercados de productos	4,0
Di)	Acceso a la enseñanza en las zonas rurales	4,67
Dii)	Representación	4,0
Ei)	Asignación y gestión de recursos públicos para el desarrollo rural	3,5
Eii)	Responsabilización, transparencia y corrupción en las zonas rurales	3
	Suma de las puntuaciones globales	45,81
	Promedio de las puntuaciones globales	3,8175
	Calificación de los proyectos en situación de riesgo	5
	Calificación de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales (CPIA)	3,69
	Puntuación del país	4 000 000
	Asignación anual (en USD)	16 000 000

Las asignaciones efectivas para los años 2, 3 4 y siguientes del COSOP se generan cada año mediante una fórmula del PBAS y en su cálculo influyen casi 100 variables, con numerosas combinaciones. Por consiguiente, en el primer año de un COSOP es imposible predecir con exactitud las asignaciones de los años subsiguientes.

En consonancia con las IFI asociadas del FIDA, en los COSOP del FIDA no hará falta delinear distintas hipótesis de financiación ni vincular las asignaciones para todo el período de un COSOP a prioridades de cambios normativos predeterminadas (indicadores críticos).

No obstante, será posible proporcionar una proyección hipotética que muestre las consecuencias en la puntuación del país de un posible aumento o disminución de las puntuaciones de los proyectos en situación de riesgo y del sector rural. En el COSOP figurará un cuadro de este tenor, donde se presentará una hipótesis básica, una baja y otra alta. Estas hipótesis ilustrarán las repercusiones en la puntuación del país con arreglo al PBAS como resultado de una variación de 1 en la calificación de los proyectos en situación de riesgo y de 0,3 en la de los resultados del sector rural. En el cuadro a continuación se ofrece un ejemplo de este cálculo.

Relación entre los indicadores de los resultados y la puntuación del país

Hipótesis de financiación	Calificación de los proyectos en situación de riesgo (+/- 1)	Puntuación de los resultados del sector rural (+/- 0,3)	Variación porcentual de la puntuación del país con arreglo al PBAS respecto de la hipótesis básica
Hipótesis baja	4	3,434	-19%
Hipótesis básica	5	3,734	0%
Hipótesis alta	6	4,034	20%

F. Riesgos y gestión del riesgo

Se trata de una sección nueva del COSOP y su introducción obedece a la supresión del marco lógico. En ella deberán delinarse los riesgos asociados a cada objetivo estratégico (de carácter normativo, institucional, técnico, político o financiero/económico), junto con las medidas que el FIDA adoptará para reducirlos y gestionarlos. Una de las actividades de gestión del riesgo podría consistir en diseñar los proyectos con miras a la reducción de los riesgos, por ejemplo, seleccionando asociados y actividades menos expuestos a riesgos. También podría ser necesario reducir los recursos destinados a un objetivo estratégico cuando, pese a que pueden reportar beneficios apreciables, se registren riesgos considerables por no haberse producido el cambio normativo propuesto. La gestión del riesgo tiene que ver también con la gestión de la cartera, en cuyo ámbito pueden tomarse medidas para reducirlos, por ejemplo, una supervisión más intensiva de los proyectos.

Total: 14 páginas

Apéndices

- Apéndice I: Proceso de consulta del COSOP
- Apéndice II: Antecedentes de la economía del país
- Apéndice III: Marco de gestión de los resultados del COSOP
- Apéndice IV: Marco de gestión de los resultados del COSOP anterior (que contiene un resumen de los resultados más importantes)
- Apéndice V: Acuerdo en el punto de culminación de la EPP (si existe)
- Apéndice VI: Análisis de la pobreza*
- Apéndice VII: La agricultura y el desarrollo rural (optativo)*
- Apéndice VIII: Matriz de las fortalezas y debilidades de la estrategia nacional de reducción de la pobreza*

Expedientes principales

- Expediente principal 1: La pobreza rural y las cuestiones relativas a los sectores agrícola y rural
- Expediente principal 2: Matriz de organizaciones (análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas [análisis FODA])
- Expediente principal 3: Posibilidades complementarias de asociaciones o iniciativas con donantes
- Expediente principal 4: Identificación del grupo-objetivo, cuestiones prioritarias y posible actuación

* Estos apéndices figuran en la versión del COSOP a disposición del Departamento de Administración de Programas y el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en Materia de Políticas, pero no forman parte de la versión que se presenta a la Junta Ejecutiva.

MODELO PROPUESTO DE MARCO DE GESTIÓN DE LOS RESULTADOS

(ejemplo hipotético basado en la Estrategia de Bangladesh de reducción de la pobreza)

Columna 1: Alineación de la estrategia nacional	Columnas 2-4: Resultados fundamentales del COSOP			Columna 5: Objetivos institucionales/normativos del COSOP (en régimen de asociación)
Fines de la estrategia de reducción de la pobreza (<i>u otra</i>) (este texto debería extraerse de la estrategia misma o de otra estrategia equivalente)	Objetivos estratégicos del COSOP (de 3 a 5 como máximo)	Indicadores de los efectos del COSOP relacionados con los cuatro objetivos estratégicos (a partir de los proyectos y programas)	Indicadores de referencia del COSOP sobre los progresos hacia el objetivo estratégico	Aspiraciones específicas de carácter normativo/institucional relacionadas con los cuatro objetivos estratégicos (programa en materia de diálogo sobre políticas previstos en el COSOP)
<p>5.C.1.1. Cultivos: reducir las diferencias de rendimientos para incrementar la productividad, diversificar para producir cultivos de valor elevado</p> <p>5.C.1.3 Ganado y aves de corral: aumentar los conocimientos de los pequeños agricultores, apoyo tecnológico, capacitación</p>	<p>Objetivo estratégico 1: Mayor disponibilidad de nuevas tecnologías para los pequeños agricultores</p>	<p>Los agricultores adoptan nuevas tecnologías y pasan a cultivos de valor elevado.</p> <p>Los agricultores señalan un aumento de la productividad agrícola y ganadera.</p>	<p>Los agricultores participan en actividades de difusión de tecnologías.</p> <p>Se seleccionan las nuevas tecnologías que se difundirán.</p>	<p>Puesta a prueba satisfactoria y consiguiente adopción por el gobierno de un enfoque participativo, integrado y descentralizado de extensión agrícola.</p>
<p>5.C.1.5: Facilitar la función del sector privado con respecto al uso y la gestión de los mercados</p> <p>5.C.1.7 Fomentar el desarrollo rural no agrícola mediante el perfeccionamiento de aptitudes, oportunidades de mercado, servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial</p> <p>5.C.1.8 Ampliar el microcrédito a fin de sostener a los empresarios; integrar el crédito con la tecnología, la información y los servicios de mercado a través de las instituciones de microcrédito</p>	<p>Objetivo estratégico 2: Mayor acceso de los empresarios rurales a los mercados y los servicios financieros</p>	<p>Las empresas acceden a servicios financieros y de comercialización.</p> <p>Se establecen o amplían empresas.</p> <p>Las empresas establecen vínculos comerciales con el sector privado formal.</p> <p>Se crean empleo de jornaleros y autoempleo (hombres/mujeres).</p>	<p>Las empresas se benefician de las iniciativas apoyadas por el FIDA.</p> <p>Se imparte capacitación a los empresarios</p> <p>Se establecen asociaciones con el sector privado.</p>	<p>Institucionalización de nuevos mecanismos de financiación y fuentes de mercado y apoyo técnico para los empresarios rurales, y creación de un marco reglamentario favorable.</p>
<p>5.C.1.2 Pesca: asegurar el acceso de la población pobre y los grupos comunitarios a las masas de agua</p> <p>5.C.1.5 Tierras: distribuir tierras <i>khas</i> a las personas pobres para construir viviendas, asegurar el acceso de los pobres a las <i>chars</i> de formación reciente, favorecer el apoyo mediante crédito a los campesinos sin tierras y los agricultores arrendatarios</p>	<p>Objetivo estratégico 3: Mayor acceso de la población pobre a los recursos de propiedad común</p>	<p>Los hogares pobres acceden a los recursos de propiedad común (tierra y agua).</p> <p>Se instituyen organizaciones comunitarias y los marcos jurídicos les aseguran un acceso sostenible a los recursos de propiedad común.</p>	<p>Los hogares pobres se asocian con grupos de recursos comunitarios.</p> <p>Se asignan superficies de tierra y agua para ser distribuidas a los pobres.</p>	<p>Establecimiento de nuevas normas gubernamentales para que las comunidades pesqueras puedan acceder a las masas de agua.</p>
<p>5.C.1.5: Las mujeres y la agricultura: servicios de extensión y capacitación aptos para mujeres, espacios y oportunidades en los mercados, apoyo en forma de crédito a las empresarias</p> <p>5.C.1.8 Microcrédito: prestar un mayor apoyo financiero y no financiero a las mujeres para que inviertan en empresas rurales y accedan a mercados aptos para ellas</p>	<p>Objetivo estratégico 4: Mayor número de oportunidades económicas para las mujeres</p>	<p>Las mujeres establecen y administran empresas.</p> <p>Las mujeres obtienen la propiedad o tenencia de tierras.</p> <p>Las mujeres ejercen mayor control sobre las finanzas del hogar y participan en la adopción de las decisiones conexas.</p>	<p>Las mujeres toman parte en las iniciativas financiadas por el FIDA.</p>	<p>Las reformas de las políticas fortalecen los derechos de las mujeres sobre la propiedad.</p>

ESTRUCTURA ACTUAL DE UN COSOP¹

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

PESOS Y MEDIDAS

ABREVIATURAS Y SIGLAS

MAPA DEL PAÍS: UBICACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIADAS POR EL FIDA

PANORAMA DE LA CARTERA DE PROYECTOS DEL FIDA

RESUMEN OPERATIVO (2 a 3 páginas)

- I. INTRODUCCIÓN (0,5 páginas)
- II. SITUACIÓN ECONÓMICA, SECTORIAL Y DE LA POBREZA RURAL (4 a 5 páginas)
 - A. Antecedentes de la economía del país
 - B. El sector agrícola
 - C. La pobreza rural
 - D. Limitaciones y oportunidades para reducir la pobreza rural
 - E. Estrategia nacional de reducción de la pobreza rural
- III. ENSEÑANZAS DE LA EXPERIENCIA DEL FIDA EN EL PAÍS (1 a 2 páginas)
- IV. MARCO ESTRATÉGICO DEL FIDA (5 a 6 páginas)
 - A. Función estratégica del FIDA y prioridades propuestas
 - B. Principales oportunidades de innovación e intervención mediante proyectos
 - C. Posibilidades de proyección exterior y de cooperación con las ONG y el sector privado
 - D. Oportunidades para establecer vínculos con otros donantes e instituciones
 - E. Aspectos en que debe centrarse el diálogo sobre políticas
 - F. Medidas encaminadas a mejorar la gestión de la cartera de proyectos
 - G. Programa provisional de préstamos y programa eslabonado de trabajo

APÉNDICES

- I. DATOS SOBRE EL PAÍS
- II. MARCO LÓGICO
- III. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (ANÁLISIS FODA)
- IV. RELACIÓN ENTRE LAS PRIORIDADES INSTITUCIONALES DEL FIDA Y EL PROGRAMA PROPUESTO EN EL PAÍS
- V. ACTIVIDADES EN CURSO Y PREVISTAS DE OTROS ASOCIADOS EN EL DESARROLLO

(Nota: la extensión máxima del texto principal es de 15 páginas.)

¹ Documento de referencia: EB 2002/77/R.12.