

|                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| Signatura:         | <u>EB 2006/89/R.10/Add.1</u> |
| Tema del programa: | <u>8 b)</u>                  |
| Fecha:             | <u>29 noviembre 2006</u>     |
| Distribución:      | <u>Reservada</u>             |
| Original:          | <u>Inglés</u>                |

**S**



Dar a los pobres de las zonas rurales  
la oportunidad de salir de la pobreza

## **Respuesta de la dirección del FIDA al informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2005**

Junta Ejecutiva — 89º período de sesiones  
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2006

---

Para **examen**



## **Nota para los Directores Ejecutivos**

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

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 del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Shyam Khadka**

Gerente Superior de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



## **Respuesta de la dirección del FIDA al informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2005**

1. La dirección del FIDA considera el actual informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) una valiosa contribución para comprender más a fondo las cuestiones que conciernen a la cartera de préstamos del Fondo. Asimismo coincide con la constatación expresada en el informe de que las conclusiones y los datos sobre las tendencias que se presentan en el documento, aunque no sean completamente representativos, son importantes porque ponen de relieve los problemas de gestión de la cartera. La dirección aprecia los esfuerzos hechos por la Oficina de Evaluación (OE) para producir un informe de mejor calidad y orientado a cuestiones concretas.
2. En consonancia con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2004 (véase las actas del 82° período de sesiones de la Junta Ejecutiva [EB/82]), la dirección informa acerca de las medidas que adopta para manejar su cartera en curso en respuesta al ARRI mediante el informe sobre los resultados de la cartera, que se presenta a la Junta Ejecutiva en este período de sesiones en el documento EB 2006/89/R.11. Por ello, la presente nota se centra en la respuesta de la dirección del FIDA a algunas de las cuestiones de carácter más general planteadas en el ARRI correspondiente a 2005.
3. Según se indica en el informe sobre los resultados de la cartera, la dirección concuerda en términos generales con las conclusiones fundamentales contenidas en el ARRI de 2005, concretamente, está de acuerdo con que, si bien los resultados generales, incluido el desempeño del propio FIDA, han mejorado con el tiempo, es necesario afianzar ulteriormente la sostenibilidad de los proyectos, el proceso de corrección de los proyectos a mitad de ejecución y las disposiciones de supervisión. Asimismo, en vista de que también comparte las inquietudes manifestadas respecto de la focalización, ha decidido adoptar una política en esta materia. La dirección también está de acuerdo con la recomendación de implantar un sistema de gestión de riesgos, así como con la necesidad de reducir las aspiraciones de diseño y de abordar con más eficacia los problemas identificados durante la ejecución. El Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, que se elaboró a raíz de la evaluación externa independiente efectuada en 2003, está dirigido a resolver muchas de estas cuestiones.
4. En el ARRI de este año se introduce una puntuación-objetivo para las esferas de impacto relativas a los diversos proyectos. Si bien la dirección del FIDA comprende perfectamente el valor que puede encerrar un sistema de este tipo para comparar el desempeño del Fondo en función de un criterio absoluto, considera que es ella quien debe encargarse de elaborar y establecer tales criterios. Así lo hará, teniendo presente los objetivos de eficacia del desarrollo que se comprometió a alcanzar en el marco del Plan de Acción. Con este fin, el FIDA también extraerá enseñanzas a partir de las experiencias de instituciones similares en la esfera de la fijación de criterios. Así pues, la dirección propondrá un sistema de puntuaciones previstas para una variedad de indicadores de la eficacia del desarrollo y lo presentará a la Junta Ejecutiva en 2007. En consonancia con el deseo de armonizar los sistemas de evaluación tanto autónoma como independiente, el Departamento de Administración de Programas trabajará en estrecha colaboración con la OE a fin de preparar la propuesta correspondiente, que se someterá al examen de la dirección del FIDA para diciembre de 2007.

5. La dirección del FIDA ha tomado nota del incremento en el número de proyectos que integran la muestra abarcada en el ARRI de este año, en la que se han agrupado 11 evaluaciones de proyectos con las calificaciones de otros 21 proyectos que formaban parte de evaluaciones de programas en los países (EPP). Este hecho fortalece la solidez de las conclusiones y, por este motivo, se acoge favorablemente. Sin embargo, deben examinarse dos factores. En primer lugar, la inclusión de las EPP conlleva la introducción de proyectos que se habían diseñado en un período más prolongado, por lo que la muestra es ahora más heterogénea y menos proclive a generar un patrón de resultados. En segundo lugar, la labor de calificación de los distintos proyectos comprendidos en las EPP requiere necesariamente la inversión de esfuerzos considerables, lo que puede producir unas calificaciones menos sólidas en caso de no destinarse recursos suficientes a este proceso. La dirección del FIDA quisiera que la OE analizara la relación de compensación entre la ventaja de un incremento de la muestra y la posibilidad de un proceso de evaluación menos riguroso.
6. La dirección se adhiere plenamente a los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) y, por esta razón, valora la labor hecha por la OE para presentar el impacto de los proyectos del FIDA en función de todos ellos. No obstante, a su juicio, la inmensa mayoría de las contribuciones del Fondo deberían referirse a la erradicación de la pobreza extrema y el hambre (ODM 1). En consecuencia, resultaría más útil evaluar de manera más exhaustiva el desempeño del FIDA respecto de este indicador —en lugar de analizar todos los indicadores de los ODM—. Por ejemplo, si bien no deja de ser interesante, el análisis del impacto del FIDA en la pobreza urbana (véase el párrafo 63 del ARRI correspondiente a 2005) parece sugerir una expansión del mandato del Fondo y podría dar lugar a expectativas que el FIDA no puede satisfacer con respecto a ese tipo de impacto. La dirección del FIDA desea reiterar que su mandato está definido por los miembros de la organización y que su desempeño debería evaluarse tomando como base este marco básico.
7. La ineficiencia de los sistemas de seguimiento es uno de los problemas de mayor peso y que se menciona con frecuencia en el ARRI correspondiente a 2005. Sin embargo, este problema afecta a todos los programas de donantes y gobiernos por igual. Resulta sorprendentemente difícil mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) de los proyectos de desarrollo, y los resultados conseguidos hasta la fecha han sido, en el mejor de los casos, modestos. Teniendo en cuenta estos factores, el FIDA procurará aumentar y movilizar la capacidad a nivel nacional, entre otras cosas, para que los grupos-objetivo lleven a cabo autoevaluaciones, así como para llevar adelante una estrecha colaboración con otros donantes sobre el terreno y en el país. También integrará los sistemas de presentación de informes en la Sede de manera que haya más posibilidades de utilizar la información generada por los sistemas de SyE como un instrumento de gestión del FIDA.
8. La dirección del FIDA coincide con la conclusión a que se llega en el ARRI de que las disposiciones de supervisión han arrojado resultados apenas modestos en más de un tercio de los proyectos y que persisten diversos problemas de desempeño con respecto a la contratación externa de esas actividades. En el ARRI se señala un mejoramiento en el desempeño de los gobiernos, confirmado en general en los informes finales de los proyectos, aunque en estos últimos también se observa un desempeño insatisfactorio en una quinta parte de los proyectos. En los informes finales de los proyectos, de cuya preparación se encargan los gobiernos, el desempeño del FIDA se ha calificado mejor que en el ARRI, por lo que la disonancia con el ARRI en esta esfera es muy pronunciada. En los informes finales se pusieron de relieve algunas cuestiones relativas al desempeño del Fondo, como la falta de correcciones oportunas a los problemas de gestión de los proyectos, la escasa

participación del FIDA en las misiones de supervisión y el hecho de esperar a las revisiones a mitad de período para subsanar las deficiencias de diseño. Estos problemas concuerdan con los señalados en las conclusiones formuladas en la evaluación externa independiente y en los ARRI, y se abordarán mediante un conjunto de medidas previstas en el Plan de Acción.

9. Se espera que gracias a la reciente adopción de la política de focalización del FIDA se superen las carencias observadas en el ARRI en cuanto a una clara definición de los grupos-objetivo del Fondo. En la nueva política se estipula que la dirección del FIDA debe emprender estudios de diagnóstico más rigurosos y efectuar un seguimiento más atento de los resultados de la focalización. Por otra parte, es cada vez más evidente que una base de activos escasa, la carencia de tierras o un acceso que se limita a tierras muy degradadas, la exclusión social y la exposición a los conflictos de baja intensidad que caracterizan la vida de las personas más pobres terminan por menoscabar la sostenibilidad de la asistencia del FIDA, que está dirigida precisamente a esos grupos tan vulnerables. Esta situación suele agravarse aún más debido al apoyo reducido prestado por los gobiernos y, por ende, las deficientes infraestructuras institucionales, en los sectores tanto formal como informal. De lo que se trata es de encontrar un equilibrio entre la necesidad de focalizarse en los grupos más pobres y la necesidad de asegurar la sostenibilidad **dentro del plazo limitado** de los proyectos. El FIDA se halla ante un desafío considerable al tener que garantizar la sostenibilidad de sus intervenciones en situaciones de debilidad extrema de las instituciones y de la base de activos humanos y materiales.
10. A la luz de lo que antecede, en los proyectos futuros se fijará un plazo adecuado para formar organizaciones comunitarias autosuficientes, aspecto determinante para la sostenibilidad de los productos de un proyecto, y se adoptarán medidas de protección para la conservación de los recursos, que por lo general producen resultados sólo a largo plazo. Además, la dirección del FIDA procurará perfeccionar los diagnósticos iniciales a fin de contribuir a un proceso de diseño más receptivo, aumentar la eficacia de las asociaciones con otros donantes, afianzar la integración con las estrategias de cada país y mejorar los sistemas de SyE. También hará más hincapié en tratar la creación de capital social como un proceso orgánico y, como consecuencia, contribuirá en mayor medida a la sostenibilidad. Sin embargo, hay que tener presente que el entorno de las actividades del FIDA está sujeto a múltiples riesgos (los que enfrentan las personas muy pobres) y que algunos de los proyectos no surtirán efecto. Por ello, es poco realista esperar un nivel de sostenibilidad del 100%, o incluso del 90%, dado el contexto institucional en que trabaja el Fondo.
11. Al reconocer la complejidad inherente a la cuestión de la sostenibilidad y a la consiguiente necesidad de abordar este tema desde la propia fase de diseño, en el nuevo modelo de informe del Presidente para la aprobación de proyectos se ha dedicado una sección separada en la que se exponen las disposiciones para asegurar la sostenibilidad después del proyecto (EB 2006/88/R.5).
12. La dirección del FIDA concuerda con la recomendación contenida en el ARRI correspondiente a 2005 relativa al fortalecimiento del sistema de gestión de riesgos. A este respecto, calculará un coeficiente de riesgo que indique el grado de riesgo y le permita calibrar las medidas que han de tomarse. Esta tarea resultará más fácil gracias al marco revisado para los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (EB 2006/88/R.4) y se consolidará mediante el modelo revisado de informe del Presidente. La intensificación de las evaluaciones de los riesgos en la fase de diseño se complementará con un análisis más detenido de los riesgos que presentan los proyectos en la cartera en curso. Teniendo presente este objetivo, en el proceso de examen de la cartera de este año se ha potenciado considerablemente la labor de análisis de los proyectos en situación de riesgo y se ha implantado un sistema de clasificación más matizado, que permite identificar

desde un principio los proyectos que presentan riesgos potenciales. La próxima etapa consistirá en alinear más estrechamente los recursos de apoyo a la supervisión y a la ejecución con los perfiles de riesgo de los distintos proyectos. Se reforzará el sistema de cumplimiento puntual de las recomendaciones de supervisión relacionadas con la ejecución, y se procederá a solucionar los problemas de diseño sin esperar a las revisiones a mitad de período.

13. La dirección del FIDA está de acuerdo en principio con la recomendación de la OE de entablar un debate amplio sobre el tipo de análisis que se necesita para resolver los problemas relacionados con la sostenibilidad. En realidad, opina que las conclusiones generales contenidas en el ARRI podrían aprovecharse más eficazmente para un aprendizaje más enriquecedor del personal del FIDA. Por esta razón, la dirección trabajará muy de cerca con la OE con objeto de optimizar los aspectos del aprendizaje que guardan relación con las evaluaciones independientes.



