

Signatura: EB 2009/97/R.32  
Tema: 11 f)  
Fecha: 28 julio 2009  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

## **Memorando del Presidente**

### **Modificación de las disposiciones de supervisión**

Junta Ejecutiva — 97º período de sesiones  
Roma, 14 y 15 de septiembre de 2009

---

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 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)

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe una modificación de las disposiciones de supervisión aplicable a los 19 proyectos que figuran en el cuadro 1 del anexo, en virtud de la cual la supervisión confiada a las instituciones cooperantes sería sustituida por la supervisión directa del FIDA. Si se aprueba esta modificación, se enmendarán en consecuencia los correspondientes convenios de préstamo y se rescindirán las cartas de designación de las respectivas instituciones cooperantes.



# Memorando del Presidente relativo a la modificación de las disposiciones de supervisión

## I. Introducción

1. Conforme a lo dispuesto en la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006, el Fondo ha aumentado progresivamente el número de proyectos que supervisa directamente y a los que presta apoyo en materia de ejecución. Este aumento ha sido el resultado de dos procesos distintos, a saber:
  - a) La aprobación por la Junta Ejecutiva de nuevos proyectos sujetos a supervisión directa. Hasta la fecha, la Junta ha aprobado 68 proyectos de este tipo (12 en 2006, 21 en 2007, 26 en 2008 y nueve hasta abril de 2009).
  - b) La transferencia de un cierto número de proyectos supervisados por instituciones cooperantes a la modalidad de supervisión directa del FIDA. Al mes de junio de 2009, la Junta Ejecutiva había aprobado la modificación en este sentido de 143 proyectos (87 en 2007 y 56 en 2008).
2. Además de aprobarse 211 proyectos para que fueran supervisados por el FIDA, o para su transferencia a esta modalidad de supervisión, se aprobó la supervisión directa de otros cuatro proyectos en el marco del programa piloto de supervisión directa. De estos 215 proyectos cuya supervisión se ha transferido al FIDA, nueve se han completado, lo que supone que 206 proyectos son objeto de supervisión directa, es decir, casi el 82% de la cartera actual de 252 proyectos.

## II. Propuesta de transferir al FIDA la supervisión de otros proyectos

3. Entre las divisiones regionales, al mes de diciembre de 2007, la División de Asia y el Pacífico había transferido todos sus proyectos a la supervisión directa del FIDA y, a diciembre de 2008, la División de África Oriental y Meridional había alcanzado el mismo resultado.
4. En el marco del examen anual de los resultados y la planificación prospectiva para 2010, las tres divisiones restantes —de África Occidental y Central, América Latina y el Caribe, y Cercano Oriente y África del Norte— han analizado la experiencia adquirida hasta la fecha con la supervisión del FIDA y la idoneidad de las disposiciones generales tomadas para supervisar los proyectos de la cartera regional. Se han adoptado decisiones sobre la modalidad de supervisión que debería aplicarse en cada caso en función de un análisis de la calidad, el costo y la eficacia de las disposiciones de supervisión vigentes. A raíz de ese proceso se determinó la necesidad de que en 2010 otros 19 proyectos dejaran de ser supervisados por la institución cooperante del caso para ser supervisados por el FIDA.
5. El desglose por división de estos 19 proyectos adicionales (véase el cuadro 1) es el siguiente: ocho corresponden a África Occidental y Central; cuatro a América Latina y el Caribe, seis al Cercano Oriente y África del Norte, y uno a África Oriental y Meridional.
6. De los 19 proyectos, 11 están supervisados actualmente por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS); cuatro por la Asociación Internacional de Fomento del Grupo del Banco Mundial; dos por el Banco de Desarrollo de África Occidental; uno por el Banco Centroamericano de Integración Económica, y uno por la Corporación Andina de Fomento.

7. Al elegir los proyectos que el FIDA supervisaría directamente, el Departamento de Administración de Programas (PMD) concedió especial importancia a la preferencia expresada por el gobierno interesado. Seguidamente se examinó con las instituciones cooperantes en cuestión la propuesta de confiar la supervisión al FIDA.

### **III. Medidas adoptadas para aumentar la capacidad de supervisión de FIDA**

8. Como se informó a la Junta el año pasado, la dirección del FIDA ha adoptado varias medidas a fin de aumentar la capacidad del Fondo de supervisar sus proyectos. Se han establecido dependencias en las cinco divisiones regionales del FIDA para manejar los aspectos fiduciarios de la supervisión de los proyectos, tramitar las solicitudes de retiro de fondos y examinar las decisiones relativas a las adquisiciones. Además, la oficina central del PMD se encarga de la coordinación de las actividades de capacitación del personal en materia de supervisión y el aumento de la capacidad del FIDA. En 2009, se ha prestado especial atención a la capacitación en adquisición de bienes y contratación de servicios.
9. A fin de velar por que la adopción de la supervisión directa de los proyectos financiados por el FIDA propicie una mejora de los resultados de los proyectos, se ha puesto en marcha un proceso que comprende los elementos siguientes:
  - La celebración de reuniones periódicas de un grupo responsable de la supervisión directa, bajo la dirección del Presidente Adjunto encargado del PMD y con la participación de representantes de otros departamentos, en las que se analizan y resuelven los problemas que se plantean.
  - El examen periódico de los problemas de supervisión a nivel de división a cargo de los directores respectivos, con la participación del personal de las divisiones y de la Dependencia de Administración de Préstamos y Donaciones. Una serie de reuniones específicas de recapitulación, celebradas inmediatamente después de las misiones de supervisión, se han centrado en la calidad de la supervisión, los problemas surgidos en los proyectos, las medidas adoptadas y el intercambio de conocimientos.
  - La renovación de la lista regional de consultores que participan en las actividades de supervisión a través de un proceso de contratación dirigido a asegurar la disponibilidad de conocimientos técnicos adecuados.
  - El desarrollo de un sistema interno de información de gestión, especialmente para el seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos.
10. La Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA llevó a cabo un examen detallado con objeto de evaluar las adquisiciones y contrataciones y los desembolsos en el marco de los proyectos. Este examen ofreció aportaciones valiosas que evidenciaron la necesidad de actualizar los sistemas relacionados con la supervisión y la administración de préstamos. Sobre la base de esas aportaciones, y con las enseñanzas extraídas de la supervisión directa, se están revisando las directrices para la supervisión de proyectos.

### **IV. Resultados**

11. La participación del FIDA en las actividades de supervisión directa inició en fecha relativamente reciente. Un número considerable de los proyectos supervisados directamente son nuevas intervenciones y, por tanto, se hallan en una etapa temprana de ejecución. Aunque todavía es demasiado pronto para presentar información completa sobre los resultados, la reacción inicial es sumamente positiva. En general, la calidad de los análisis de los resultados de los proyectos en curso de ejecución, especialmente en el caso de los proyectos que planteaban

problemas, ha mejorado notablemente, y las divisiones regionales han empezado a detectar problemas no notificados anteriormente por las instituciones cooperantes y a tratar de resolverlos. Gracias a ello ha sido posible reconocer y afrontar con mayor antelación los riesgos relacionados con los resultados de los proyectos, que de otra forma sólo se habrían detectado durante el examen de terminación del préstamo, al evaluarse los proyectos completados, cuando ya es muy tarde para resolver los problemas.

12. Una primera conclusión es que la anterior labor de supervisión autónoma, llevada a cabo por instituciones cooperantes independientes, no resultó lo suficientemente rentable por lo que se refiere a la eficiencia, la eficacia o la pertinencia, pues no tuvo debidamente en cuenta las nuevas necesidades de los clientes del FIDA, ni tampoco la focalización del Fondo en aumentar su eficacia en términos de desarrollo.
13. La supervisión directa realizada por el FIDA ha permitido utilizar los recursos del Fondo más eficazmente, reasignando a las actividades de supervisión los pagos generales que antes se destinaban a las instituciones cooperantes. Otro aspecto que mejora la eficiencia es el vínculo directo que se establece entre el personal de enlace del FIDA en el país y las actividades de supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos. De esta forma, el FIDA ha podido emprender su propia labor de supervisión, en gran medida, sin consecuencias financieras, sustituyendo los pagos a las instituciones cooperantes por los pagos al personal del FIDA (principalmente el personal de enlace en el país).
14. Asimismo, la dirección del FIDA ha extraído numerosas enseñanzas de la labor de apoyo a la ejecución y la gestión de la cartera general. En primer lugar, es mucho más eficaz concentrar los limitados recursos del Fondo en una etapa mucho más temprana del ciclo del proyecto para llevar a cabo una gestión dinámica y reducir los riesgos, que reaccionar asignando los recursos una vez que los obstáculos se convierten en problemas. Por ejemplo, ahora se envía a todos los proyectos nuevos misiones del FIDA de puesta en marcha del proyecto. En segundo lugar, la supervisión debe considerarse un proceso continuo y no una actividad vinculada a las misiones sobre el terreno. Por último, el aumento de la capacidad en los países y el intercambio de conocimientos son fundamentales para utilizar con mayor eficacia los limitados recursos del FIDA en la reducción de la pobreza y de la inseguridad alimentaria de las zonas rurales.
15. Por lo que respecta al aumento de la capacidad del personal del FIDA, se han obtenido logros considerables y, en general, el personal se siente más empoderado y más preparado para cumplir con las responsabilidades de supervisión. Sin embargo, también ha supuesto una mayor carga de trabajo para el personal. Aunque se han desarrollado numerosos instrumentos para el seguimiento de los resultados, aún es necesario automatizar los procesos operativos, como la administración de préstamos.

## **V. Asociación con otros organismos donantes en actividades de cofinanciación y supervisión**

16. A finales de junio de 2009, 46 de los 252 proyectos en curso seguían estando supervisados por instituciones cooperantes (véase el cuadro 2). Si se aprueba la presente propuesta de transferir al FIDA la supervisión de 19 proyectos supervisados por instituciones cooperantes, esa cifra se reduciría a 27. De éstos, 16 están asignados al Banco Mundial, seis a la UNOPS, dos al Banco Asiático de Desarrollo y dos al Banco Centroamericano de Integración Económica, y uno al Banco de Desarrollo del Caribe. La asociación con la UNOPS no es de carácter estratégico pues se limita exclusivamente a la contratación de sus servicios de supervisión, mientras que las otras instituciones cooperantes aportan cofinanciación

a los proyectos del FIDA. Los proyectos que quedan asignados a la UNOPS están a punto de terminar, por lo que no resulta conveniente transferir la supervisión al FIDA. En el futuro, la UNOPS dejará de ser una institución cooperante del FIDA.

17. La dirección del FIDA confía en que la asociación con el Banco Mundial se fortalezca gradualmente con el tiempo y contemple la cofinanciación de proyectos y la preparación y supervisión conjunta de los mismos. Igualmente, en la medida de lo posible, se mantendrán y ampliarán las asociaciones con los bancos de desarrollo regionales, en particular con el Banco Africano de Desarrollo. El objetivo del FIDA al mantener las relaciones con estas instituciones cooperantes sigue siendo el de lograr el intercambio de conocimientos y aprovechar mejor la influencia que pueda ejercer en las políticas de forma tal que redunden en beneficio de todas las partes interesadas.
18. Gracias a los acuerdos de supervisión directa, el FIDA ha podido atender mejor las necesidades de los asociados donantes que cofinancian los proyectos financiados por el FIDA en la fase de ejecución. De los 206 proyectos que actualmente están supervisados directamente, se ha tomado en consideración la necesidad de cofinanciación en 111 proyectos. Para 106 de esos proyectos, se han identificado 34 cofinanciadores distintos. Los cofinanciadores son, entre otros, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional (24 proyectos), el Banco Africano de Desarrollo (11 proyectos), otras organizaciones de las Naciones Unidas (11 proyectos) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (8 proyectos). Puesto que el FIDA se ha comprometido a ampliar la cuota de cofinanciación en los próximos años, cualquier mejoría de la eficacia general de desarrollo de estos proyectos obtenida gracias a la supervisión directa se traducirá también en una mayor eficacia de desarrollo de los asociados en la cofinanciación.

## **VI. Conclusión**

19. La mayor parte de los sistemas y procedimientos institucionales para la supervisión directa ya están establecidos. Si bien aún es necesario aumentar la capacidad interna, sobre todo en ciertas esferas, como por ejemplo la evaluación de las adquisiciones y la contratación, se ha proporcionado una capacitación intensiva al personal en diversos aspectos de la supervisión de proyectos y la administración de préstamos. Como consecuencia, la capacidad del FIDA de supervisar directamente los proyectos ha aumentado sustancialmente. Por consiguiente, se propone transferir al FIDA la supervisión directa de 19 proyectos adicionales.
20. La presente propuesta que se presenta a la consideración de la Junta Ejecutiva, de transferir al FIDA la supervisión directa de un grupo de proyectos, es la última de una serie de cuatro propuestas que se han presentado desde abril de 2007. Las propuestas futuras se presentarán solamente con carácter excepcional, de ser necesario.

## Cuadro 1

### Lista de proyectos en curso de ejecución que se propone confiar a la supervisión directa del FIDA

|    | Región | País | N.º de identificación del proyecto | N.º del préstamo | Nombre del proyecto | Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva   | Fecha de cierre actual | Institución cooperante actual |                    |
|----|--------|------|------------------------------------|------------------|---------------------|--|------------------------|-------------------------------|--------------------|
|    | 1.     | PA   | Cabo Verde                         | 1015             | 510                 | Programa de Alivio de la Pobreza Rural   | 8/09/1999              | 31/03/2013                    | UNOPS              |
|    | 2.     | PA   | Chad                               | 1259             | 607                 | Proyecto de Desarrollo Rural en Kanem  | 10/04/2003             | 31/12/2013                    | UNOPS              |
|    | 3.     | PA   | R.D. del Congo                     | 1311             | 677                 | Programa de Rehabilitación Agrícola en la Provincia Oriental   | 13/12/2005             | 30/06/2014                    | UNOPS              |
|    | 4.     | PA   | R.D. del Congo                     | 1392             | 8023                | Programa Integrado de Rehabilitación Agrícola para la Provincia de Maniema   | 17/12/2008             |                               | UNOPS              |
|    | 5.     | PA   | Guinea                             | 1345             | 8006                | Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales - Fase II  | 12/09/2007             | 30/09/2012                    | Banco Mundial: AIF |
|    | 6.     | PA   | Malí                               | 1131             | 657                 | Programa de Inversiones y Desarrollo Rural en las Regiones Septentrionales   | 19/04/2005             | 31/12/2013                    | BOAD               |
| CT | 7.     | PA   | Malí                               | 1356             | 704                 | Programa de Desarrollo Rural Integrado de Kidal  | 14/12/2006             | 31/03/2015                    | BOAD               |
|    | 8.     | PA   | Mauritania                         | 1255             | 618                 | Programa de Desarrollo Sostenible de Oasis   | 18/12/2003             | 30/06/2013                    | UNOPS              |
|    | 9.     | PF   | Uganda                             | 1197             | 591                 | Programa de Servicios Financieros Rurales  | 5/09/2002              | 30/09/2011                    | Banco Mundial: AIF |
|    | 10.    | PL   | Bolivia                            | 1145             | 540                 | Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos  | 13/09/2000             | 31/03/2010                    | CAF                |
|    | 11.    | PL   | Honduras                           | 1407             | 759                 | Proyecto para Incrementar la Competitividad Económica Rural en Yoro  | 13/12/2007             | 30/06/2016                    | BCIE               |
|    | 12.    | PL   | Nicaragua                          | 1120             | 529                 | Programa del Fondo de Asistencia Técnica para los Departamentos de León, Chinandega y Managua                          | 9/12/1999              | 31/12/2013                    | Banco Mundial: AIF |
|    | 13.    | PL   | Paraguay                           | 1333             | 667                 | Proyecto de Empoderamiento de las Organizaciones de los Pobres Rurales y Armonización de Inversiones (Paraguay Rural)* | 19/04/2005             | 31/03/2014                    | UNOPS              |
|    | 14.    | PN   | Djibouti                           | 1236             | 603                 | Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas   | 11/12/2002             | 30/06/2013                    | UNOPS              |
|    | 15.    | PN   | Djibouti                           | 1366             | 8016                | Programa de Aprovechamiento de los Recursos Hídricos de Superficie y Ordenación Sostenible de la Tierra                | 13/12/2007             | 30/06/2015                    | UNOPS              |
|    | 16.    | PN   | Túnez                              | 1213             | 593                 | Programa de Desarrollo Agropastoral y Promoción de Iniciativas Locales para el Sudeste                                 | 5/09/2002              | 31/12/2010                    | UNOPS              |
|    | 17.    | PN   | Túnez                              | 1299             | 687                 | Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en la Gobernación de Siliana - Fase II                                       | 13/12/2005             | 31/12/2013                    | UNOPS              |
|    | 18.    | PN   | Yemen                              | 1269             | 638                 | Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala  | 9/09/2004              | 30/09/2015                    | Banco Mundial: AIF |
|    | 19.    | PN   | Yemen                              | 1293             | 669                 | Proyecto Piloto de Infraestructura Rural Comunitaria para las Tierras Altas  | 19/04/2005             | 30/09/2011                    | UNOPS              |

## Nota:

PA: División de África Occidental y Central  
 PF: División de África Oriental y Meridional  
 PL: División de América Latina y el Caribe  
 PN: División de Cercano Oriente y África del Norte

BOAD: Banco de Desarrollo de África Occidental  
 BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica  
 CAF: Corporación Andina de Fomento  
 AIF: Asociación Internacional de Fomento  
 UNOPS: Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

\* La designación de la UNOPS como institución cooperante para la donación n.º 959, concedida a la Federación de Cooperativas de Producción para el Programa de Desarrollo de Redes para el Acceso a las Finanzas Rurales en la República del Paraguay, se dará por terminada con la clausura del préstamo n.º 667 PY.

**Cuadro 2**  
**Número de proyectos aprobados, transferidos y propuestos para supervisión directa y de proyectos que siguen estando asignados a instituciones cooperantes**

| División                           | N.º de proyectos en la cartera actual (jun. 2009) | N.º de proyectos transferidos a supervisión directa, completados | Proyectos cuya supervisión se transfirió de las instituciones cooperantes al FIDA |           |           |           |            | Proyectos aprobados para supervisión directa |           |           |           |           |           |           |           |           |          | N.º de proyectos supervisados directamente (jun. 2009) | N.º de proyectos supervisados por instituciones cooperantes (jun. 2009) | N.º de proyectos propuestos para la supervisión directa (sep. 2009) |
|------------------------------------|---|--|---|-----------|-----------|-----------|------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|--|---|---|
|                                    |   |  | Abr. 2007   | Dic. 2007 | Sep. 2008 | Dic. 2008 | Total      | 2006   | Abr. 2007 | Sep. 2007 | Dic. 2007 | Abr. 2008 | Sep. 2008 | Dic. 2008 | Abr. 2009 | Total     | SD*      |  |   |   |
| África Occidental y Central        | 57  | 1  | 7   | 5         | 17        | -         | 29         | 2  | -         | 1         | 3         | -         | 3         | 2         | 3         | 14        | 1        | 43   | 14  | 8   |
| África Oriental y Meridional       | 52  | 2  | 4   | 16        | 11        | -         | 31         | 2  | 3         | 2         | 2         | 1         | 3         | 2         | 2         | 17        |          | 46   | 6   | 1   |
| Asia y el Pacífico                 | 59  | 6  | 8   | 30        | -         | -         | 38         | 3  |           | 3         | 2         | 2         | -         | 4         | 3         | 17        | 1        | 50   | 9   | -   |
| América Latina y el Caribe         | 43  |  | 5   | 5         | 13        | 1         | 24         | 2  | -         | 1         | 2         | 1         | 1         | 3         | 1         | 11        | 1        | 36   | 7   | 4   |
| Cercano Oriente y África del Norte | 41  |  | 3   | 4         | 14        | -         | 21         | 3  |           | 1         | 1         | -         | 3         | 1         | -         | 9         | 1        | 31   | 10  | 6   |
| <b>Total</b>                       | <b>252</b>  | <b>9</b>   | <b>27</b>   | <b>60</b> | <b>55</b> | <b>1</b>  | <b>143</b> | <b>12</b>                                    | <b>3</b>  | <b>8</b>  | <b>10</b> | <b>4</b>  | <b>10</b> | <b>12</b> | <b>9</b>  | <b>68</b> | <b>4</b> | <b>206</b>   | <b>46</b>   | <b>19</b>   |

\* SD: proyectos piloto objeto de supervisión directa.

