

Signatura: EB 2009/98/R.10/Rev.1
Tema: 7
Fecha: 15 diciembre 2009
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

Junta Ejecutiva — 98º período de sesiones
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2009

Para examen

Nota para los Directores Ejecutivos

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

Se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse a los funcionarios del FIDA que se indican a continuación antes del período de sesiones:

Kevin Cleaver

Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas

Tel.: (+39) 06 5459 2419

Correo electrónico: k.cleaver@ifad.org

Gary Howe

Director de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto

Tel.: (+39) 06 5459 2262

Correo electrónico: g.howe@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	ii
Resumen	iii
I. Pertinencia	1
II. Eficacia en términos de desarrollo	5
A. Resultados e impacto de los proyectos	5
B. Sinopsis de los logros alcanzados respecto del marco de medición de los resultados para el período de la Séptima Reposición	6
C. Resultados de los proyectos	7
D. Impacto en la pobreza rural	9
E. Factores fundamentales	18
F. Desempeño de los asociados	23
G. Productos generados por los proyectos	26
III. Eficacia y eficiencia organizativas	28
IV. Conclusiones	50
Anexo	
Instrumentos para la medición de los resultados de la cartera y los productos de los proyectos	56
Apéndices	
I. List of completed projects reviewed in 2009 (Lista de los proyectos finalizados examinados en 2009)	1
II. PCR assessment guidelines (Directrices para la evaluación de los IFP)	2

Abreviaturas y siglas

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CGAP	Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre
CMR	resultado de la gestión institucional
COMPAS	sistema común de evaluación de los resultados
COSOP-RB	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados
EAD	Departamento de Asuntos Externos
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
G-8	Grupo de los Ocho
GPP	gerente del programa en el país
IFP	informe final de proyecto
ISP	informe sobre la situación del proyecto
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OE	Oficina de Evaluación
OEDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
RIDE	informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Resumen

1. Éste es el tercer informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y el último que abarca el período de la Séptima Reposición. En 2007-2009, una de las principales prioridades del FIDA ha sido mejorar la eficacia de sus actividades de desarrollo. El Plan de Acción del Fondo ha orientado las medidas encaminadas hacia ese objetivo, en tanto que el RIDE ha constituido un valioso instrumento de rendición de cuentas sobre los logros alcanzados en lo referente al impacto de los programas y proyectos.
2. El RIDE representa el informe más completo del FIDA sobre el desempeño de la organización: en él se recogen los resultados de todos los proyectos financiados por el Fondo a lo largo del año, se estudian los avances logrados en materia de fortalecimiento de los sistemas de gestión para sostener esos resultados y se analiza la pertinencia de las actividades del FIDA para los procesos nacionales y mundiales centrados en el desarrollo. El RIDE se basa en buena parte en autoevaluaciones, y el cotejo de los resultados en él consignados con los recogidos en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) —elaborado con independencia de la dirección del FIDA por la Oficina de Evaluación (OE)— ofrece una buena base para medir la exactitud de los datos generados por el proceso de autoevaluación. A lo largo de los tres años, la congruencia general de las puntuaciones relativas a los resultados de los proyectos efectuadas en el marco del RIDE y el ARRI ha sido muy notable. Esta tendencia se mantiene en 2009, aunque en una serie de esferas el ARRI ofrece una visión más positiva sobre el desempeño del FIDA que el RIDE. Sólo hay divergencias en un ámbito, relacionado con los resultados obtenidos por los proyectos en lo referente a las cuestiones ambientales, asunto éste que se abordará en la edición de 2010 del RIDE, sobre la base de un examen previo de carácter pormenorizado.
3. La pertinencia general del mandato del FIDA para las cuestiones fundamentales referentes a la reducción de la pobreza y el desarrollo a nivel mundial nunca ha estado tan clara como en estos momentos. Nunca antes han ocupado las cuestiones de la seguridad alimentaria y la agricultura de pequeñas explotaciones un lugar tan destacado dentro de las políticas y la economía mundiales, incluso más allá del ámbito propiamente dicho del desarrollo. De modo análogo, nunca antes ha habido una demanda tan importante para que el FIDA participe en los foros de más alto nivel a fin de abordar cuestiones de interés mundial. Este elevado grado actual de pertinencia mundial no se debe meramente al mandato del Fondo, sino también a los excelentes resultados de los proyectos y programas por él financiados en lo que respecta a la pertinencia de éstos para las estrategias nacionales de lucha contra la pobreza y para las preocupaciones de la población rural pobre. Aunque los expertos generalmente convienen en que se dispone de los recursos y conocimientos técnicos necesarios para aumentar de aquí a 2050 la producción de alimentos en un 70% —la cantidad requerida para alimentar a la población mundial que, según se estima, ascenderá para entonces a 9 100 millones—, lo que verdaderamente importa es si esos alimentos se podrán producir en el mundo en desarrollo, de modo que las personas pobres y que padecen hambre efectivamente puedan acceder a ellos a precios que les resulten asequibles.
4. El nuevo interrogante que se plantea ahora en esta esfera es si la actuación del FIDA, además de resultar pertinente para las cuestiones fundamentales, también es eficaz para darles solución. La Séptima Reposición establece una serie de objetivos de mejora de la eficacia que el Fondo debe alcanzar para 2010. La gran mayoría de ellos ya se han cumplido, o incluso sobrepasado, y en algunas esferas —como el desarrollo humano e institucional, el desarrollo agrícola y la incorporación de una perspectiva de género— se han obtenido resultados realmente sobresalientes.

5. La pregunta clave que planteaba la Séptima Reposición de forma implícita era si el FIDA es capaz de aprovechar eficazmente sus recursos: se ha demostrado con creces que sí lo es. En el marco de la Octava Reposición (2020-2012), esta pregunta cobra una dimensión más amplia: ¿puede el FIDA convertirse al mismo tiempo en un referente en materia de desempeño y en un catalizador para ampliar la inversión de recursos mucho más allá de su propio marco institucional?
6. El ARRI sugiere que, en lo que respecta al impacto de los proyectos, el FIDA es igual de eficaz, si no más, que otras instituciones financieras internacionales comparables. No obstante, la mejora del desempeño registrado en los últimos tiempos se debe en buena parte a la reducción considerable del porcentaje de proyectos con resultados insatisfactorios, un logro al que la presencia sobre el terreno y la supervisión directa han contribuido considerablemente. Para desempeñar un papel catalizador e impulsar un proceso de ampliación de la escala, el FIDA deberá incrementar el porcentaje de proyectos con resultados superiores al nivel medio o, lo que es lo mismo, aumentar el nivel de excelencia.
7. Los esfuerzos por alcanzar un nivel de excelencia deben ir acompañados de un incremento de la eficiencia, en particular en el propio ciclo de los proyectos. La vida útil de los proyectos a menudo se amplía con el fin de otorgar más tiempo para la consecución de los resultados previstos. Esta práctica, además de resultar costosa para el FIDA, revela cierta lentitud en el flujo de beneficios, en detrimento de la eficiencia económica de los proyectos. El FIDA en efecto ha logrado mejorar los resultados, pero ahora tiene dos tareas adicionales por delante: asegurar que los resultados se obtengan más rápidamente y aumentar el nivel de expectativas. Es posible que para ello hagan falta recursos adicionales, además de los ahorros que se están empezando a obtener mediante la presencia en los países y la supervisión directa.
8. En general, el sistema de gestión establecido para apoyar la consecución de los resultados que el FIDA persigue en materia de desarrollo funciona, aunque se confía en que sea incluso más eficaz cuando quede incorporado dentro del marco estratégico institucional revisado y de un enfoque renovado para la planificación a medio plazo, el proceso de reforma y la gestión de los resultados. Una cuestión crucial es si, dentro del programa de trabajo ampliado para el período abarcado por la Octava Reposición, los sistemas administrativos y de gestión del FIDA podrán seguir asegurando el nivel y la calidad de los servicios requeridos para las operaciones programadas para el ciclo de los proyectos. Tras el período de crecimiento real nulo o negativo padecido en esta esfera, los recursos humanos no dan más de sí; en el contexto general de la presupuestación basada en los resultados dentro de un marco de planificación a medio plazo, el FIDA, en lugar de limitarse a reconocer que es necesario reforzar el componente programático, deberá asignar los recursos requeridos para ello, sobre la base de un examen pormenorizado y estratégico de los niveles y procedimientos de prestación de servicios en cada uno de los aspectos relacionados con sus operaciones. Una estructura descentralizada y debidamente gestionada puede reportar importantes beneficios en materia de eficiencia y eficacia. Paradójicamente, sin embargo, el FIDA quizá también tenga que robustecer las dimensiones institucionales relacionadas con la gestión para perseguir con rigor y realizar economías mediante la simplificación de procesos transdepartamentales, y asegurar que los recursos ahorrados en lugar de volver a invertirse automáticamente en las esferas de las que provienen se destinen a aquéllas en las que puedan arrojar mayores beneficios.

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

I. Pertinencia

La agricultura y la crisis

1. El panorama de la asistencia prestada a los países en desarrollo para reducir la pobreza y el hambre y mejorar el crecimiento económico ha experimentado importantes transformaciones. Las crisis recientes, que han afectado simultáneamente a los alimentos, los combustibles, la economía y el clima, han tenido efectos devastadores en los países en desarrollo y, en particular, en la población pobre, amenazando con frenar o incluso invertir los importantes logros alcanzados en el último decenio. El revés sufrido podría no ser pasajero: la productividad agrícola y la producción de alimentos van a la zaga de la demanda, impulsada en parte por el crecimiento demográfico, el incremento de los ingresos y el auge de los biocombustibles. El desafío de la seguridad alimentaria mundial no es pasajero: la subida y mayor volatilidad de los precios de los alimentos y los cambios ambientales y climáticos constituyen un problema persistente.
2. Antes de estallar esas crisis, unos 1 400 millones de personas, es decir poco más del 25% de la población mundial en 2005, vivían en condiciones de pobreza extrema, lo que suponía una mejora notable en comparación con 1990, cuando su número ascendía a 1 800 millones (un 52%).¹ Según las proyecciones actuales, los índices generales de pobreza en el mundo en desarrollo van a seguir bajando en 2009, aunque a un ritmo mucho más lento; aun así, el número estimado de personas pobres será entre 55 millones y 90 millones más elevado de lo que se vaticinaba antes del empeoramiento de la situación económica.² En las zonas de África subsahariana y África meridional, se pronostica un aumento tanto del número de personas pobres como del índice de pobreza en algunas de las economías más vulnerables y de crecimiento lento.³
3. Los indicadores vinculados al primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM 1) relativos al hambre y a la malnutrición infantil muestran el mismo tipo de cambios. La tendencia descendente de las tasas de subnutrición que venían registrando los países en desarrollo desde 1990-1992 se invirtió en 2008, debido principalmente a la escalada de los precios de los alimentos. Se estima que el año pasado el número de personas que padecen hambre aumentó en otros 115 millones, con lo cual la población afectada por la desnutrición rebasó por primera vez en la historia el umbral de los 1 000 millones.⁴ En el mundo en desarrollo, la proporción de niños menores de cinco años con insuficiencia ponderal apenas disminuyó en cinco puntos porcentuales entre 1990 y 2007, pasando del 31% al 26%.⁵ Ese ritmo de progreso es insuficiente para reducir la prevalencia de la desnutrición a la mitad, incluso sin tener en cuenta las nuevas subidas de los precios de los alimentos y el recrudecimiento de la crisis económica.⁶
4. Tras 20 años de subinversión en la agricultura, el crecimiento de la productividad agrícola se ha deteriorado considerablemente. Los rendimientos de los cereales están aumentando actualmente entre un 1% y un 2% anual, lo que contrasta con las tasas correspondientes a los decenios de 1960, 1970 y 1980, que oscilaban

¹ "The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty", documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas n.º 4703, Banco Mundial, Washington D.C., 2008.

² "Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio", Naciones Unidas, Nueva York, 2009.

³ *Ibid.*

⁴ "Responding to the food crisis: synthesis of medium-term measures proposed in inter-agency assessments", Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma, 2009.

⁵ "Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio", Naciones Unidas, Nueva York, 2009.

⁶ *Ibid.*

entre el 3% y el 6%. La conexión entre infraarrendimiento y subinversión se reconoció en 2003, cuando los países miembros participantes en la reunión de la Unión Africana en Maputo se comprometieron a aumentar el gasto en agricultura como mínimo al 10% de sus presupuestos nacionales. Pero hasta la fecha, aunque ocho países han cumplido o superado ese porcentaje, el continente en su conjunto no ha logrado alcanzarlo. Las dificultades de inversión han exacerbado la crisis económica mundial: las corrientes financieras netas para el conjunto de países en desarrollo (procedentes, por ejemplo, del comercio, la ayuda oficial al desarrollo, la inversión extranjera directa y las remesas) podrían llegar a disminuir en USD 300 000 millones a lo largo del período 2007-2009, lo que supondría una caída del 25%.⁷

5. Aunque sigue reinando mucha incertidumbre sobre los efectos combinados del cambio climático en la agricultura, los estudios realizados por el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias sugieren que este fenómeno provocará una disminución aún mayor del rendimiento y subidas de precios adicionales para los cultivos más importantes. En 2050 los niveles de disponibilidad de calorías serán inferiores a los imperantes en 2000, y ello en todo el mundo en desarrollo.⁸ Se prevé que el impacto del cambio climático será especialmente negativo en África subsahariana: esta región, que es la más pobre y más aquejada por la inseguridad alimentaria, registrará seguramente los niveles más altos de disminución de los ingresos agrícolas.
6. Las graves sequías que está sufriendo la región de África oriental este año corroboran de forma irrefutable los efectos de este fenómeno adverso en los países en desarrollo y en la población pobre. En algunas zonas, las cosechas han sido nulas y el ganado se muere de forma masiva, lo que está provocando situaciones de hambruna y un aumento de los conflictos. Los efectos del cambio climático también se hacen notar en los núcleos urbanos y en las economías nacionales, ya que las presas se están quedando sin agua, lo que causa escasez de electricidad. Para los próximos meses se pronostican lluvias más intensas de lo habitual. Es probable que se registren aludes de barro e inundaciones y que las corrientes y los ríos arrastren la capa superior del suelo. También es posible que aumenten los casos de malaria y cólera. El ganado que aún sobrevive, puede quedar debilitado por la sequía, o morir ahogado o de frío.⁹
7. Éste es el contexto poco halagüeño dentro del cual la comunidad internacional afronta el reto de erradicar la pobreza y el hambre y de duplicar la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de los 9 100 millones de habitantes que poblarán el planeta de aquí a 2050, tratando al mismo tiempo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y de asegurar la adaptabilidad de los sistemas de producción de alimentos al calentamiento de la Tierra y a unas condiciones climáticas más extremas y variables. Todo ello requerirá una respuesta más contundente y sostenida por parte de los donantes, los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado que ataque de raíz las causas del hambre, la pobreza y la vulnerabilidad ambiental en los países en desarrollo.

Marcos de respuesta

8. Estas crisis mundiales son una realidad y requieren una respuesta urgente —la comunidad internacional reconoce ahora que los objetivos nacionales y mundiales de reducción de la pobreza y el hambre no se cumplirán si no se apoya de forma más intensa y eficaz el desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones— que forme parte esencial de un esfuerzo global por que la agricultura mundial vuelva al camino del crecimiento sostenible. El compromiso del Grupo de los Ocho (G-8),

⁷ "The Global financial crisis and developing countries: taking stock, taking action", documento de información n.º 54, Instituto de Desarrollo de Ultramar, Londres, 2009.

⁸ "Climate Change: Impact on Agriculture and Costs of Adaptation", Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias, Washington D.C., 2009.

⁹ *The Economist*, 26 de septiembre de 2009, Londres.

anunciado en julio de 2009, de invertir USD 20 000 millones en la agricultura —en el contexto de la Iniciativa de L'Aquila sobre Seguridad Alimentaria— representa un avance potencialmente histórico, que pone de manifiesto una evolución hacia las inversiones a largo plazo en la agricultura en el mundo en desarrollo, reconoce la importancia de los pequeños agricultores para el desarrollo y pone fin a cerca tres decenios de disminución de las ayudas destinadas al sector.

9. Hasta hace poco la agricultura ha estado relegada a un segundo plano dentro de los debates sobre el cambio climático, aunque se está prestando una atención cada vez mayor a las complejas interrelaciones entre el cambio climático y la agricultura, entendida como uno de los sistemas más importantes de producción y medios de vida que existen en el mundo. A raíz de una iniciativa impulsada por un amplio grupo de asociados, entre ellos el FIDA, la agricultura ha pasado a ocupar un lugar destacado en las negociaciones preliminares al 15º período de sesiones de la Conferencia de las Partes (CP.15) en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que se celebrará en diciembre de 2009 en Copenhague (Dinamarca). Asimismo, está previsto conmemorar, coincidiendo con esta reunión, un Día de la Agricultura y el Desarrollo Rural con el fin de elaborar un plan de trabajo que incluya estrategias y medidas que tengan plenamente en cuenta la agricultura en la agenda que se adopte después de la conferencia.
10. Con miras a apoyar la articulación de instrumentos económicos, de políticas y de desarrollo en favor de los pobres que contribuyan a solventar las múltiples dificultades que afronta la agricultura del siglo XXI, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) ha organizado, con el apoyo activo del FIDA y del Programa Mundial de Alimentos (PMA), dos eventos importantes: el Foro de Expertos de Alto Nivel sobre "Cómo alimentar al mundo en 2050", y la Cumbre Mundial sobre la Seguridad Alimentaria. El FIDA ha colaborado con las secretarías encargadas de preparar ambas reuniones, aportando una amplia contribución a las mismas.
11. Aunque la agricultura y el desarrollo rural vuelven a estar presentes en el programa mundial de ayuda al desarrollo, hay que hacer un esfuerzo continuo para asegurar que se mantenga como prioridad. También es preciso reforzar entre los responsables de la formulación de políticas y de la adopción de decisiones la comprensión del papel esencial de la agricultura para la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria y las necesidades generales de desarrollo económico. Con independencia del problema del cambio climático, es necesario destinar una cantidad considerablemente mayor de recursos a los programas de inversión en la agricultura y el desarrollo rural, y las actividades de investigación conexas, si se quiere erradicar la pobreza y el hambre y satisfacer la demanda mundial de alimentos a largo plazo. El cambio climático acentúa la urgencia, la complejidad y la magnitud de las inversiones requeridas.

Función del FIDA

12. La agricultura es un elemento clave dentro del desarrollo y la gestión ambiental, no sólo en los países en desarrollo sino también a nivel mundial. La agricultura de pequeñas explotaciones representa, sobre todo en los países en desarrollo, un papel esencial para lograr el debido equilibrio; su evolución definirá la trayectoria de la pobreza y de la contribución rural al cambio ambiental. Es imprescindible que las preocupaciones de los pequeños agricultores ocupen en adelante un lugar destacado dentro de los marcos de políticas (tanto mundiales como nacionales) para la reducción de la pobreza, el fomento de la productividad agrícola y la mejora de la capacidad de mitigar los efectos del cambio climático y adaptarse a los mismos; puede que ésta sea la primera vez que esa necesidad se reconoce tan ampliamente.

13. El desafío en estos momentos estriba no tanto en hacer comprender la necesidad de respaldar a los pequeños agricultores y los productores pobres de las zonas rurales sino más bien en definir el apoyo requerido, en relación con la formulación de políticas, el fomento institucional, el desarrollo del capital humano y las inversiones físicas. El FIDA ha sido identificado como uno de los aportadores clave de los conocimientos necesarios para ello, debido a la labor que ha venido desempeñando en ese sentido durante 30 años en cientos de proyectos y programas ejecutados en el mundo entero. Se trata en efecto de la única institución que ha otorgado prioridad exclusiva al desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones, lo que la ha llevado a trabajar a favor del cambio en prácticamente todos los países en desarrollo.
14. En respuesta a la activa demanda de soluciones antes descrita, el FIDA pone el máximo empeño en difundir los conocimientos, experiencias y enseñanzas extraídos de los programas y proyectos que apoya en los distintos países. En ese sentido, se esfuerza por que el punto de vista de los pequeños agricultores y los empresarios del medio rural sea tomado en consideración en las deliberaciones internacionales sobre políticas; uno de sus objetivos es fortalecer las capacidades de estos actores para que puedan intervenir e influir por sus propios medios en los procesos normativos pertinentes, por ejemplo a través de asociaciones Sur-Sur o mediante el intercambio de conocimientos dentro y entre los países y regiones.
15. El propio FIDA ha iniciado una serie de cambios para mantener el nivel de pertinencia y ser capaz de prestar un apoyo cada vez más valioso a este esfuerzo mundial. Durante el período de la Octava Reposición (2010-2012), se mejorará la orientación estratégica general para las operaciones del FIDA mediante la implantación de un nuevo marco estratégico institucional. Estos esfuerzos se verán robustecidos, a su vez, por una estrategia de respuesta al cambio climático y por la adopción de nuevas políticas relativas a la gestión ambiental y de los recursos naturales, a las donaciones (lo que, entre otras cosas, permitirá al FIDA conceder donaciones a entidades del sector privado), a los pueblos indígenas, a los países de ingresos medios y, posiblemente, a las cuestiones de género. Todo ello irá acompañado de la expansión de dos cambios estructurales fundamentales actualmente en curso que afectan a la eficacia y al aprendizaje: la presencia en los países y la supervisión directa de los programas. A través de estos dos componentes, el FIDA podrá atender las dificultades cambiantes de los países beneficiarios y recopilar y divulgar más eficazmente los nuevos conocimientos dimanantes de sus programas.
16. Para asegurar un impacto amplio y atender las demandas de difusión de experiencias, es necesario que el FIDA refuerce los lazos de asociación. En ese sentido, el Fondo está poniendo gran empeño en intensificar la participación de los asociados, los gobiernos y otras entidades de financiación en los esfuerzos encaminados a ampliar los enfoques y programas de reducción de la pobreza que han obtenido buenos resultados y aumentar la producción de las pequeñas explotaciones en las zonas rurales. Asimismo, está intensificando, con el fin de lograr estas metas, la innovación, el intercambio de conocimientos y la creación de lazos de asociación dentro de las operaciones que apoya en los países. El FIDA, en su apuesta por alcanzar buenos resultados en relación con los compromisos asumidos en París y Accra, está intensificando los esfuerzos pertinentes ampliando su presencia en los países y promoviendo en éstos un sentido de apropiación, así como el liderazgo y la rendición de cuentas. Con todo ello está contribuyendo a reforzar las capacidades y los conocimientos técnicos a nivel nacional y local (en particular, dentro de las comunidades rurales beneficiarias y las organizaciones de la sociedad civil de carácter rural) en relación con el diseño y la gestión de estrategias y programas de desarrollo agrícola y rural; otro factor propicio es que da prioridad al aprovechamiento de los sistemas ya existentes dentro de los países. El FIDA también está ampliando su estrategia de asociación con un enfoque lateral,

mediante la promoción de una mayor participación del sector privado en el suministro, al sector de la agricultura de pequeñas explotaciones, de servicios relacionados con la producción agropecuaria, la elaboración, la comercialización y la financiación. La propuesta de política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones (EB 2009/98/R.9) aboga por considerar el sector privado como un asociado; una posible medida para apoyar esa prioridad sería la creación de un nuevo mecanismo para la promoción de las inversiones del sector privado en las zonas rurales.

17. La capacidad del FIDA para atender la demanda mundial de soluciones ante las dificultades relacionadas con la reducción de la pobreza, el aumento de la seguridad alimentaria y los niveles de producción, y para hacer frente al cambio climático depende del éxito de sus operaciones en los países y de su compromiso de asegurar una medición sistemática y eficaz de su propio desempeño, prestando especial atención a las esferas que hay que mejorar y adoptando una actitud abierta al aprendizaje. Los dos siguientes capítulos del presente informe ofrecen, sobre la base del marco de medición de los resultados para 2010-2012,¹⁰ recientemente aprobado, y de los análisis e informes presentados en el marco de su sistema interno de gestión de los resultados, una extensa reseña de las contribuciones del FIDA a la agricultura y al desarrollo agrícola y de las medidas que ha adoptado para mejorar su eficacia.

II. Eficacia en términos de desarrollo

A. Resultados e impacto de los proyectos

18. En esta sección del RIDE, se analiza la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, atendiendo a una serie de criterios relacionados con los resultados de los proyectos, el impacto en la pobreza rural, la sostenibilidad de los beneficios, la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, y la incorporación de una perspectiva de género.
19. En el presente informe se utilizan principalmente los resultados observados en relación con proyectos completados en fecha reciente. Se emplea un promedio móvil bienal para ampliar la cohorte y reducir al mínimo las variaciones aleatorias debidas al reducido número de proyectos completados. En conjunto, los análisis correspondientes a 2006-2007 y 2008-2009 se basan cada uno en un total de 52 proyectos completados. No obstante, para el análisis de las fortalezas y debilidades de los proyectos o la definición de los factores causantes de un determinado resultado, el informe únicamente ha tenido en cuenta los proyectos examinados en 2008-2009. Los análisis del RIDE se han completado mediante un cotejo con los análisis generados por la Oficina de Evaluación (OE) independiente del FIDA, con sujeción a la disponibilidad de datos pertinentes. En el anexo I se describen los instrumentos utilizados para medir los resultados de la cartera y los productos y efectos directos de los proyectos.
20. En los instrumentos de autoevaluación, los resultados se califican con arreglo a una escala de seis puntos, al igual que en los instrumentos utilizados por la OE. Dentro de esa escala, 6 equivale a muy satisfactorio; 5, a satisfactorio; 4, a moderadamente satisfactorio; 3, a moderadamente insatisfactorio; 2, a insatisfactorio, y 1, a muy insatisfactorio. Así pues, una puntuación igual o superior a 4 indica unos resultados generales positivos. Este sistema, utilizado como base para la mayoría de los análisis, está en consonancia con la metodología de evaluación utilizada por la OE y dentro de los marcos de medición de los resultados del FIDA. Al analizar los resultados, el informe también ha calificado los proyectos como sigue: 5 y 6 reflejan un desempeño bueno; 3 y 4, un desempeño medio, y 1 y 2, un desempeño deficiente.

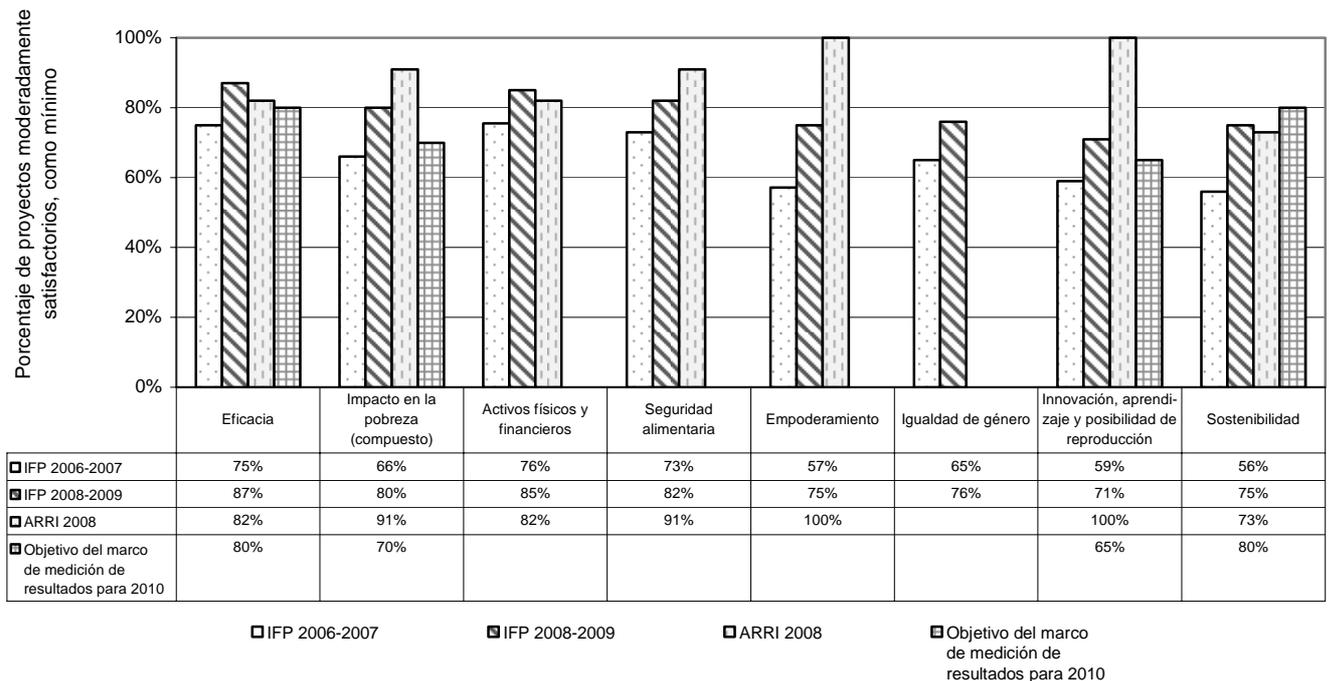
¹⁰ Véase el documento EB 2009/97/R.2, "Marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012)".

21. El presente capítulo se divide en seis secciones. La sección A ofrece una breve sinopsis de los logros alcanzados en relación con los objetivos previstos para 2010 en el marco de medición de los resultados para 2007-2010. En ella se resumen asimismo las bases de referencia y los valores-objetivo fijados para 2012 con arreglo al nuevo marco de medición de los resultados acordado para el período de la Octava Reposición (2010-2012). En las secciones B, C, D y E se describen, respectivamente, los datos más recientes relativos a los resultados y el impacto, en términos de resultados de los proyectos, impacto en la pobreza rural, factores fundamentales (como la innovación, la sostenibilidad, la focalización, etc.) y desempeño de los asociados (incluido el del FIDA).

B. Sinopsis de los logros alcanzados respecto del marco de medición de los resultados para el período de la Séptima Reposición

22. A continuación se ofrece una perspectiva global de los resultados generales de los programas y proyectos apoyados por el Fondo en los países respecto de los objetivos establecidos en el marco de medición de los resultados del FIDA para 2007-2010.

Gráfico 1
Resultados de los proyectos: objetivos y logros



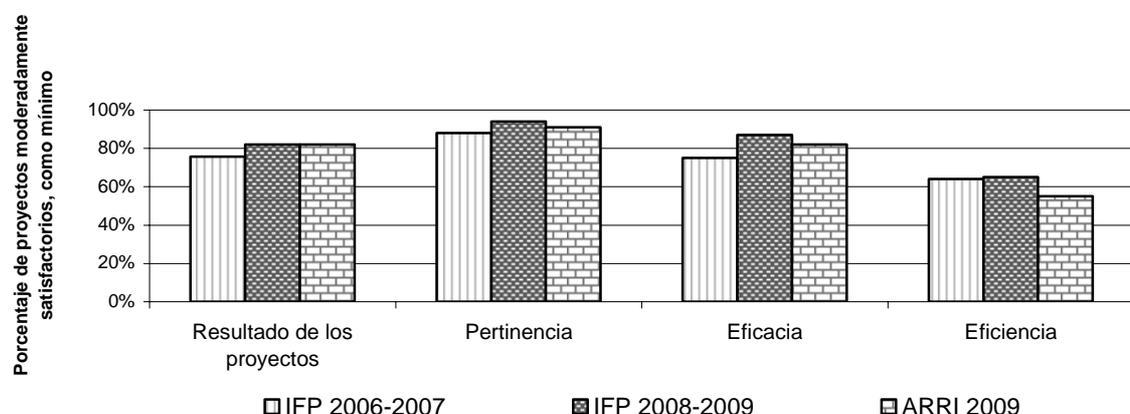
23. Los 52 proyectos finalizados que se han analizado a lo largo del año muestran una mejora del desempeño del FIDA, que ha obtenido resultados superiores a los objetivos fijados para 2010 en todas las esferas objeto de medición, excepto la de la sostenibilidad, que, no obstante, también ha registrado una mejora.

C. Resultados de los proyectos

24. Para medir los resultados de los proyectos, el FIDA utiliza, en consonancia con la metodología empleada por la OE, tres criterios internacionalmente aceptados:
- la pertinencia, es decir, la medida en que los objetivos del proyecto son congruentes con las prioridades de la población rural pobre y de otros interesados;
 - la eficacia, es decir, la medida en que los proyectos han alcanzado sus objetivos, y
 - la eficiencia, es decir, la medida en que los recursos se han convertido económicamente en resultados (el uso óptimo de los recursos).
25. **Sinopsis.** La esfera en la que los proyectos del FIDA alcanzan los mejores resultados es la de la pertinencia: un porcentaje muy elevado, y cada vez mayor, de los proyectos han obtenido una puntuación de 4 o superior (el 94% en 2008-2009). Esto está en consonancia con los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores y refleja los esfuerzos constantes y satisfactorios del FIDA por atajar los problemas relacionados con la reducción de la pobreza rural. Sin embargo, los cambios más pronunciados se han registrado en la esfera de la eficacia, donde el porcentaje de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 ha aumentado del 75% en 2006-2007 al 87% en 2008-2009. Todo ello parece indicar que la calidad de las actividades de diseño y ejecución de los proyectos va mejorando paulatinamente, con el consiguiente impacto positivo en los resultados de los proyectos. Sin embargo, la eficiencia de los proyectos examinados es baja en comparación con los otros dos indicadores: sólo el 65% ha obtenido una puntuación igual o superior a 4 en 2008-2009.
26. El informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) y los análisis basados en los informes finales de los proyectos (IFP) coinciden plenamente en lo que respecta a los resultados generales de los proyectos, pero el primero, con una cohorte mucho más reducida en 2008 (11 proyectos), otorga una calificación ligeramente inferior a la eficacia y considerablemente inferior a la eficiencia de los mismos. Según el ARRI, cuyas mediciones se basan en un promedio móvil trienal (2006-2008), el 62% de los proyectos son moderadamente satisfactorios, como mínimo, en lo que respecta a la eficiencia. Esa cifra se acerca mucho más al 65% notificado para la cohorte de 52 proyectos examinados en 2008 y 2009 sobre la base de los IFP.

Gráfico 2

Resultados de los proyectos: pertinencia, eficacia y eficiencia



Pertinencia

27. En lo que respecta a la pertinencia, el porcentaje de proyectos con puntuaciones positivas, ligeramente superior que en 2006, es muy elevado, lo que parece indicar que el FIDA sigue avanzando en la mejora de la alineación de sus intervenciones con las estrategias de reducción de la pobreza de los países asociados y con las necesidades de la población rural pobre.
28. Un total de 18 proyectos se han calificado de pertinentes o muy pertinentes atendiendo a sus enfoques, metas, objetivos y componentes (Albania, la Argentina, Bangladesh, Burkina Faso, Colombia, Filipinas, Guatemala, Guinea, la India, Indonesia, Kirguistán, Malawi, el Pakistán, Panamá, la República Bolivariana de Venezuela, la ex República Yugoslava de Macedonia, Sri Lanka y Uganda). Esto demuestra que, en la mayoría de los casos, el diseño y concepto general se ajusta a las necesidades de los pobres de las zonas rurales. El presente examen también confirma que los proyectos bien definidos desde un punto de vista estratégico y debidamente focalizados tienen muchas más posibilidades de mantener su pertinencia a lo largo de todo el período de ejecución.
29. En algunos casos, la pertinencia de los proyectos se puso en duda en el curso de la ejecución debido al cambio de las circunstancias políticas, aunque posteriormente se reafirmó mediante la adopción de las oportunas medidas de reestructuración. Cabe citar a modo de ejemplo el caso de Albania, donde el diseño del proyecto se adaptó durante la ejecución al cambiante entorno económico del país, una intervención crucial que permitió alcanzar resultados muy positivos al término del proyecto.
30. En el caso de los proyectos considerados menos o sólo moderadamente pertinentes, se detectaron características o componentes específicos con una focalización nula o insuficiente en las necesidades de la población rural. Esto revela deficiencias en el diseño del proyecto y en el mecanismo de focalización en particular (Burkina Faso, el Camerún y China [el Proyecto de Desarrollo de las Zonas de Minorías de los Montes de Wulin y el Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling]). En el Camerún, por ejemplo, el hecho de que las operaciones estuvieran focalizadas en las redes de instituciones de microfinanciación que atienden a las personas en una situación económica más holgada hizo que no se alcanzara el objetivo último del proyecto, que era facilitar el acceso de la población rural pobre a los servicios financieros.

Eficacia

31. En 2009, 21 de los 25 proyectos completados (es decir, un 84% del total) se han calificado de moderadamente satisfactorios, como mínimo, en lo referente a la eficacia y, de ellos, 12 proyectos han recibido una calificación positiva, de satisfactorios o muy satisfactorios. Los proyectos en cuestión, además de cumplir sus objetivos más importantes, han alcanzado o sobrepasado sus objetivos materiales y logrado una mejora efectiva de los ingresos de los hogares, acompañada de una reducción de los niveles de pobreza.
32. Los proyectos menos eficaces acusaron grandes dificultades para alcanzar sus objetivos de desarrollo debido a una combinación de factores relacionados con la ejecución. Esos problemas provocaron demoras en la ejecución, lo que a su vez impidió alcanzar los objetivos previstos. Los proyectos ejecutados en el Camerún y Guyana, que recibieron las puntuaciones más bajas, presentaron unos resultados especialmente deficientes en esta esfera; dos factores adicionales que afectaron a estos proyectos fueron la reducida capacidad de ejecución y la falta de identificación de los beneficiarios con las intervenciones propuestas.

Eficiencia

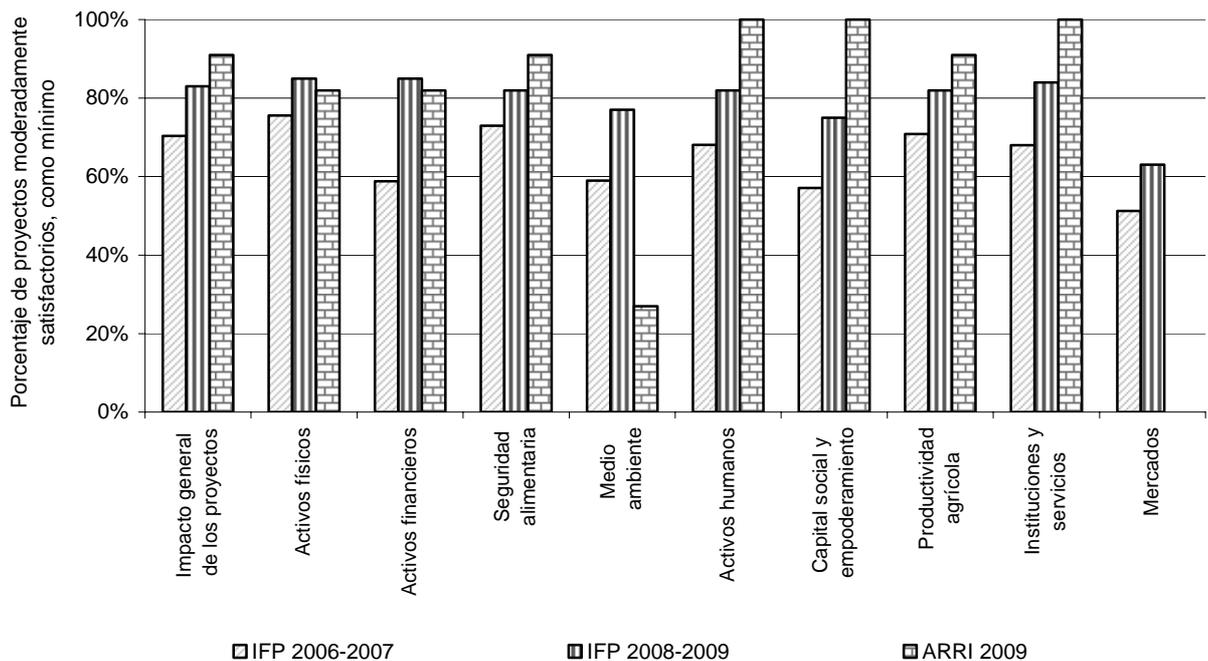
33. El número de IFP que incluían un nuevo cálculo de la tasa de rendimiento económico al término del proyecto aumentó en 2009 con respecto a años anteriores, lo que posibilitó una evaluación más objetiva de la eficiencia de los proyectos de inversión apoyados por el FIDA. En el caso de varios proyectos también se indicó la relación costo-beneficio para algunos de los principales productos previstos, junto con una comparación de los mismos con las cifras pertinentes de la evaluación *ex ante*. Sin embargo, esa información adicional, que permitió perfeccionar la evaluación de la eficiencia de los proyectos, demostró que ésta en general presentaba puntuaciones medias (3 y 4) en el caso de las intervenciones programáticas del FIDA. La proporción de puntuaciones medias en 2008-2009 ronda el 64%, en tanto que las puntuaciones positivas (5 y 6) representan alrededor de un 24%.
34. En 2009, ocho IFP han aportado pruebas irrefutables de que la capacidad para aprovechar eficazmente los recursos de los préstamos (puntuada en 5 ó 6) ha propiciado tasas de rendimiento económico más elevadas de lo estimado en la evaluación *ex ante* (la Argentina, China [el proyecto de Qinling], Filipinas, el Pakistán, Sri Lanka y Uganda) o una disminución de los costos individuales de los beneficiarios (la Argentina y Colombia). En el caso de la ex República Yugoslava de Macedonia, el IFP revela una relación costo-beneficio inferior a lo previsto para una serie de actividades, por ejemplo en lo referente a determinadas cadenas de valor, el número de préstamos otorgados y los efectos obtenidos en el marco del apoyo operacional facilitado por el Fondo de Descuento para el Crédito Agrícola.
35. Un total de nueve proyectos han sido calificados de ineficientes o parcialmente ineficientes (con una puntuación de 2 ó 3), debido a una combinación de factores, como deficiencias en la prestación de servicios, demoras en la ejecución o costos operacionales demasiado elevados. El examen de los IFP ha demostrado que si el diseño de un proyecto es poco elaborado y se ha hecho sin el debido detenimiento es frecuente que más adelante surjan graves problemas de ejecución. Las principales deficiencias detectadas en materia de diseño son: i) un escaso grado de focalización o una excesiva complejidad; ii) la aplicación de enfoques inapropiados, en particular en relación con la focalización; iii) la sobreestimación de las capacidades de ejecución; iv) la excesiva complejidad de las disposiciones de ejecución, y v) la inexactitud de los supuestos iniciales, por ejemplo la subestimación de los costos del proyecto. En el Camerún y Zambia, por ejemplo, la deficiencia de los resultados de la ejecución, combinada con una mala gestión financiera, hizo que al término de los proyectos los costos operativos representaran, respectivamente, un 220% y un 293% de las estimaciones hechas en la evaluación *ex ante*. Los problemas de ejecución dieron lugar a demoras, que se corrigieron parcialmente mediante prórrogas.
36. De los 25 proyectos examinados en 2009, 21 han sido prorrogados por un período medio de 2,4 años, con el consiguiente aumento del período medio de ejecución de los proyectos de 5,7 a 8,1 años.

D. Impacto en la pobreza rural

37. Para medir el impacto en la pobreza rural se utilizan nueve indicadores fundamentales definidos en el marco metodológico para la evaluación de proyectos adoptado por el FIDA en 2003, a saber: activos físicos, activos financieros, seguridad alimentaria, medio ambiente, activos humanos, capital social y empoderamiento, productividad agrícola, instituciones y servicios, y mercados. Antes de analizar los resultados obtenidos en cada una de las esferas de impacto, se ofrece una definición de las mismas.

38. **Sinopsis.** En términos generales, se observa una mejora de los resultados en todas las esferas: el promedio de los proyectos con una calificación igual o superior a 4 ha pasado de un 65% en 2006-2007 a un 80% en 2008-2009 (se han utilizado promedios ponderados para las nueve esferas). Los resultados consignados en el ARRI de 2008 son generalmente más elevados que los notificados mediante el sistema de autoevaluación (un 91% frente a un 83%) en lo que respecta al impacto en la pobreza rural.

Gráfico 3
Impacto en la pobreza rural



Nota: A comienzos de 2008 se redujeron las esferas de impacto comprendidas en el ARRI. En los casos en que en los IFP se examinan esferas múltiples y en el ARRI una única esfera, se utilizan las mismas cifras. El ARRI no informa sobre los resultados obtenidos en la esfera del acceso a los mercados.

39. El gráfico *supra* revela que las esferas con el mayor número de proyectos con una puntuación de 4 o superior son las de activos humanos y de instituciones y servicios, con un 82% y un 84%, respectivamente. El acceso a los mercados parece ser la esfera que acusa el impacto más débil, como demuestra el porcentaje más bajo, del 63%, correspondiente a la misma. Si se analiza la proporción de puntuaciones positivas (5 y 6), negativas (1 y 2) y medias (3 y 4), las esferas de los activos humanos y de las instituciones y servicios vuelven a ser las que arrojan los mejores resultados. Ambas presentan una proporción más elevada de puntuaciones positivas que de puntuaciones medias, y ninguna puntuación negativa.
40. Los promedios móviles bienales también reflejan una tendencia positiva. En el caso de los recursos humanos, la proporción de puntuaciones positivas ha aumentado en un 12%, pasando del 40% en 2006-2007 al 52% en 2008-2009; al mismo tiempo, la proporción de puntuaciones negativas ha disminuido del 13% al 2%. En el caso de las instituciones y servicios, la mejora es aún más pronunciada: las puntuaciones positivas han aumentado del 30% al 57% entre 2006-2007 y 2008-2009, lo que equivale a 27 puntos porcentuales. Esta mejora, muy

significativa, demuestra que en los últimos cuatro años se ha logrado un incremento considerable del impacto de las intervenciones del FIDA en las instituciones y políticas que atienden las necesidades de la población pobre, así como en el capital humano conexo.

41. Como se señalaba antes, este hecho contrasta con el escaso impacto que los proyectos del Fondo parecen tener en la esfera de los mercados. El impacto en los mercados y la información sobre los mismos ha recibido una calificación inferior a parcialmente satisfactoria, y apenas se han registrado mejoras durante los dos años abarcados por el promedio móvil, que ha aumentado de un nivel bajo de 3,5 en 2006-2007 a 3,8 en 2008-2009. La proporción de puntuaciones positivas, que han ido aumentando de forma constante, ha pasado de un 15% en 2006-2007 a un 32% en 2008-2009, mientras que las puntuaciones negativas han disminuido del 21% al 16%.
42. En las demás esferas —esto es: los activos físicos, los activos financieros, la seguridad alimentaria, el medio ambiente, el capital social y empoderamiento, y la productividad agrícola—, el impacto de los proyectos del FIDA ha sido calificado en la mayoría de los casos de moderadamente satisfactorio, como mínimo.

Activos físicos

43. El indicador de activos físicos mide hasta qué punto los proyectos han facilitado el acceso a los recursos productivos (como la tierra, el agua, el ganado, la herramienta y el equipo) y las tecnologías que precisa la población pobre para incrementar el rendimiento del trabajo y los ingresos. El 85% de los proyectos completados y examinados en 2008-2009 arrojan resultados moderadamente satisfactorios, como mínimo, lo que indica que el desempeño del FIDA en este ámbito es relativamente mejor que en otras esferas de impacto. Entre las características observadas destaca la proporción elevada, y constante, de puntuaciones positivas (5 y 6), que oscila entre el 47% durante el período comprendido entre 2006 y 2007 y el 53% entre 2008 y 2009, y la drástica disminución de puntuaciones negativas (1 y 2); la proporción de puntuaciones medias se ha mantenido bastante estable.
44. Se considera que un proyecto del FIDA tiene un impacto importante en los activos físicos cuando existen pruebas que demuestran una mejora de las condiciones de vida propiciada por un acceso más amplio a esos activos. En 2009, ése ha sido el caso de un total de 12 proyectos (Albania, China (proyectos de Qinling y Wulin), Filipinas, Guatemala, la India, Kirguistán, Malawi, la ex República Yugoslava de Macedonia, Sri Lanka y Uganda). El tipo de activos físicos varía entre unos proyectos y otros, dependiendo de la naturaleza de cada uno. El proyecto ejecutado en la India ha permitido ampliar el acceso de la comunidad destinataria a infraestructuras sociales esenciales (por ejemplo, letrinas sanitarias, escuelas, caminos, depósitos de agua y electricidad), lo que a su vez ha dado lugar a una mejora sustancial de los medios de vida.
45. Los proyectos con resultados generales insatisfactorios presentan un impacto modesto o bajo en los activos físicos (el Camerún, Guyana, Panamá y Zambia). En Guyana la escasa identificación de los beneficiarios con el proyecto hizo que éste no lograra tener entre las poblaciones-objetivo ningún impacto perceptible en lo que respecta a los activos físicos. En Panamá el impacto del proyecto en los activos físicos fue mucho menor de lo esperado: se construyeron y rehabilitaron una serie de infraestructuras rurales, pero menos de las inicialmente previstas; los préstamos concedidos para actividades productivas se destinaron en buena parte a artículos de consumo, y sólo un 3% del número previsto de beneficiarios recibieron certificados de propiedad de la tierra, elemento éste que era uno de los objetivos previstos más importantes del proyecto.

Activos financieros

46. Esta esfera de impacto mide hasta qué punto los proyectos han contribuido a la mejora de los recursos financieros disponibles para la población rural pobre, el acceso de la misma a los servicios financieros y la contribución del proyecto al marco institucional aplicable a esos servicios. La esfera guarda relación con el objetivo estratégico del FIDA de facilitar el acceso a una amplia gama de servicios financieros.
47. Aunque el 85% de los proyectos del FIDA han sido calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, su impacto en los recursos financieros disponibles para la población rural pobre podría ser mayor, sobre todo si aumentase la proporción de puntuaciones positivas, que no ha variado entre 2006-2007 y 2008-2009.
48. Siete de los proyectos examinados en 2009 presentan un impacto positivo en los activos financieros de la población pobre (Albania, Bangladesh, China (proyecto de Wulin), el Pakistán, la República Bolivariana de Venezuela, la ex República Yugoslava de Macedonia y Uganda). En el caso de los proyectos ejecutados en Albania y la ex República Yugoslava de Macedonia, la creación de instituciones especializadas en servicios financieros rurales hizo que las intervenciones del FIDA contribuyesen muy positivamente a facilitar el acceso a esos servicios, que inicialmente eran inexistentes o muy limitados. El impacto del proyecto ejecutado en la República Yugoslava de Macedonia fue particularmente importante, ya que, partiendo de una situación en la que los servicios financieros rurales eran prácticamente inexistentes, se logró ampliar su accesibilidad e introducir una serie de cambios sistémicos en las modalidades de suministro conexas.
49. Existen también otros ejemplos positivos de mejora del acceso de la población pobre a los servicios financieros. En Bangladesh, China (proyecto de Wulin) y la República Bolivariana de Venezuela, la mejora del acceso a los servicios financieros rurales permitió a la población obtener ingresos más elevados y, por consiguiente, aumentar también sus activos.
50. En el caso de otros tres proyectos, en cambio, el impacto en los activos financieros ha sido insatisfactorio o sólo moderadamente satisfactorio. En el proyecto apoyado en Zambia, el componente de financiación rural no ha llegado a ejecutarse debido a la ausencia de una institución financiera que reuniese las condiciones requeridas. En Kenya y Malawi, no se alcanzaron los objetivos previstos debido a la mala ejecución de las actividades conexas, lo que a su vez afectó a los resultados generales de la ejecución de los dos proyectos.

Seguridad alimentaria

51. Dentro de esta esfera se mide el impacto en la disponibilidad de alimentos (producidos por cuenta propia o comprados), la seguridad alimentaria de los hogares y el estado nutricional de los niños. La seguridad alimentaria constituye por sí misma una de las principales preocupaciones del FIDA.
52. Al igual que las esferas de impacto correspondientes a los activos físicos y los activos financieros, la de la seguridad alimentaria presenta puntuaciones moderadamente satisfactorias para el 82% de los proyectos. Por otra parte, las puntuaciones negativas (1 y 2) en esta esfera han disminuido del 19% al 7% entre 2006-2007 y 2008-2009.
53. En 2009 un total de cinco proyectos han tenido un impacto positivo en la seguridad alimentaria (China [proyecto de Qinling], la India, Malawi, la ex República Yugoslava de Macedonia y Uganda) a raíz de la ejecución de una amplia gama de actividades destinadas a aumentar la cantidad y calidad de los alimentos y a incrementar los ingresos de los hogares. En China, la disponibilidad de cereales por habitante aumentó en la región de Hubei en un 87% durante el período 2000-2007, pasando de 266 a 500 kilogramos. Según una encuesta nutricional realizada en la

región, se ha logrado reducir considerablemente la incidencia de la malnutrición infantil aguda y de la malnutrición infantil crónica; esta última ha disminuido en más de un 50%. En la India, la seguridad alimentaria de los hogares ha mejorado notablemente gracias al consumo regular de hortalizas producidas en huertas familiares y a la posibilidad de poder consumir carne de forma habitual, a raíz del incremento de los ingresos de los hogares. En Uganda, el aumento de los ingresos de los hogares permitió a los agricultores acceder a insumos agrícolas mejorados, lo que a su vez trajo consigo un aumento de la productividad, con la consiguiente mejora de la seguridad alimentaria de los hogares.

54. El impacto en la seguridad alimentaria fue modesto o insatisfactorio en el caso de los proyectos con un impacto general débil y un impacto en la producción y los ingresos agrícolas inferior a lo previsto (Guinea, Guyana, la República Bolivariana de Venezuela y Zambia). En el caso de Guinea, no se logró mejorar la seguridad alimentaria de los hogares, pese a que el proyecto contribuyó a aumentar la producción y productividad agrícolas y a incrementar los ingresos obtenidos de la venta de productos. No obstante, se ha observado que la malnutrición crónica entre los niños menores de cinco años está menos extendida en la zona del proyecto que en el resto del país.

Productividad agrícola

55. La productividad agrícola, medida en términos de intensidad de los cultivos, rendimiento y productividad de la tierra, abarca la contribución de los proyectos al incremento de los niveles de producción relacionados con los cultivos, la ganadería y la pesca. En esta esfera, aproximadamente un 82% de los proyectos han sido calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo. En general, la proporción de puntuaciones negativas (1 y 2) ha disminuido del 27% en 2006-2007 al 4% en 2008-2009, dando lugar a un aumento de las puntuaciones medias. La proporción de puntuaciones positivas se ha mantenido globalmente estable, lo que indica que no se ha logrado ninguna mejora sustancial que haya contribuido a empujar el desempeño general a un nivel más elevado.
56. En 2009 se registraron niveles de impacto importantes (con una puntuación de 5) en siete proyectos, en los que la productividad agrícola aumentó mediante: i) el desarrollo y la distribución de semillas (Kirguistán y Sri Lanka); ii) la introducción de medidas de conservación del suelo (el Pakistán); iii) la mejora del riego (China [proyecto de Wulin] y el Pakistán); iv) el apoyo a la creación de servicios de extensión (Kirguistán); v) el acceso a servicios financieros rurales (la ex República Yugoslava de Macedonia), y vi) la introducción de nuevas tecnologías de producción (Sri Lanka). En el Pakistán, la mejora de los sistemas de riego repercutió considerablemente en las tasas medias de rendimiento de todos los cultivos (un 60% para el maíz y un 76% para el trigo) y también en las modalidades de cultivo. El aumento del número de agricultores con acceso al riego permitió reducir la producción de maní en al menos un 20% en favor de otros cultivos más remunerativos, como las hortalizas, el forraje o el maíz.
57. En cinco casos no se consiguió el impacto previsto en la producción y productividad agrícola (Bangladesh, Guyana, Panamá, la República Bolivariana de Venezuela y Zambia), y ello debido principalmente a deficiencias generales en la ejecución. Ése fue el caso de Panamá y Zambia (que obtuvieron una puntuación de 3 en lo referente a los resultados generales de sus respectivos proyectos), donde el aumento de la producción y la productividad fue mucho menor de lo esperado. En la República Bolivariana de Venezuela, el bajo aumento de la productividad se debió a la ausencia de servicios eficaces de extensión y comercialización y al hecho de que los préstamos se destinaron principalmente al consumo y no a fines relacionados con la producción. En Guyana, no se lograron alcanzar los objetivos previstos en materia de producción y productividad debido al deficiente desempeño general de la unidad de coordinación y a la escasa focalización en la pobreza durante la etapa de ejecución.

Medio ambiente

58. Este indicador mide el grado en que las intervenciones programáticas contribuyen a la conservación y rehabilitación del medio ambiente —que a menudo constituye la principal fuente de medios de vida de la población rural pobre— o, por el contrario, al agotamiento de la base de recursos naturales. El indicador guarda relación con el objetivo estratégico de ayudar a los pobres de las zonas rurales a tener un acceso seguro a la tierra y el agua y a mejorar la gestión de los recursos naturales y las prácticas de conservación.
59. Habida cuenta de que el 77% de los proyectos se han calificado de moderadamente satisfactorios, como mínimo, puede considerarse que esta esfera de impacto ha arrojado resultados satisfactorios. Con todo, la proporción de puntuaciones medias (3 y 4), situada en un 67%, es considerable.
60. Solamente en tres proyectos (China [proyecto de Qinling], Filipinas y la India) se han ejecutado en 2009 actividades de diversa índole que han contribuido a la protección y rehabilitación de la base de recursos naturales. En China, la construcción de embalses, presas reguladoras e instalaciones de riego ha permitido mitigar los efectos de las inundaciones y sequías. La plantación de árboles para leña en laderas escarpadas también ha reducido el riesgo de erosión del suelo y desprendimiento de tierras, al tiempo que ha contribuido a la reforestación de la zona interesada. En la India, el proyecto ha ayudado y animado a distintas agrupaciones de gestión de los recursos naturales a conservar y a someter a su protección extensas zonas forestales.
61. En los proyectos con puntuaciones más bien negativas se observa un impacto negativo en el medio ambiente en el punto de culminación (Kenya y Uganda) o bien una atención insuficiente a los problemas ambientales durante la ejecución (Guyana).
62. Las 11 evaluaciones efectuadas con la cohorte de 2008 muestra unos resultados muy inferiores en lo que respecta a la gestión de los recursos naturales y al medio ambiente. Esto contrasta con los promedios móviles trienales, que hasta 2008 no sólo mostraban niveles de desempeño más elevados (un 65%, aproximadamente) sino también una mejora constante. El resultado correspondiente a 2008 debe considerarse por tanto más bien excepcional. Conviene señalar asimismo que no todos los proyectos del FIDA incluyen objetivos relativos a la gestión de los recursos naturales o al medio ambiente, y que la aplicación de este criterio a los proyectos que carecen de objetivos de esa índole daría lugar a unos resultados inferiores.
63. Con todo, es preciso introducir en esta esfera importantes mejoras futuras, ya que los resultados son claramente más débiles que en otras áreas. En reconocimiento de esta necesidad, el FIDA ha emprendido recientemente una serie de nuevas iniciativas, tales como: i) la revisión de sus procedimientos de evaluación ambiental y social; ii) la introducción de procedimientos para efectuar evaluaciones ambientales estratégicas en la fase de elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR), y iii) la creación de un servicio de asistencia para las evaluaciones ambientales y sociales. El Fondo también se está esforzando por intensificar la colaboración en un contexto más amplio de áreas operacionales pertinentes mediante: la creación de lazos de asociación; la participación en determinadas comunidades de práctica; el aprendizaje e intercambio de conocimientos en relación con temas específicos, como el cambio climático, la cartografía participativa y los servicios ecosistémicos, principalmente a través de seminarios, actividades de capacitación y posibilidades de formación durante el empleo. A nivel institucional, se ha reforzado la Dependencia del FIDA para el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, a la que se

ha encomendado el mandato de ocuparse de las cuestiones relacionadas con el cambio climático. El FIDA también continúa prestando apoyo al Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y obteniendo beneficios del mismo.

Instituciones y servicios

64. Dentro de esta esfera de impacto, se evalúan las repercusiones de los proyectos en las instituciones, las políticas y los marcos normativos que atañen a la población rural pobre. Esta esfera, junto con otras dos —centradas, respectivamente, en el capital social y el empoderamiento, y en los activos humanos—, contribuye en parte al objetivo estratégico del FIDA relacionado con los procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación. Dentro de ella, se analizan tanto las instituciones y políticas ya existentes como las de nueva creación.
65. Ésta es una de las esferas de impacto en las que las intervenciones del FIDA arrojan los mejores resultados. La proporción de puntuaciones positivas ha aumentado, partiendo de una base baja del 30% en 2006-2007, al 56% en 2008-2009. De hecho, no se ha asignado ninguna puntuación negativa en 2009. Este incremento de 26 puntos porcentuales es una prueba irrefutable de la creciente capacidad del FIDA para establecer y fortalecer instituciones y políticas centradas en las poblaciones rurales pobres.
66. Son dignos de mención los logros alcanzados por el FIDA a nivel nacional, sobre todo en América Latina. Varios proyectos apoyados por el Fondo han impulsado la creación de nuevas instituciones que suministran servicios esenciales a la población rural pobre, en tanto que otros han respaldado la implantación de procesos descentralizados de toma de decisiones que incluyen la participación directa de grupos de personas pobres y marginadas. En la Argentina y Colombia, el FIDA ha contribuido a definir nuevas políticas nacionales de desarrollo rural participativo y microfinanciación en el medio rural. En la República Bolivariana de Venezuela, el proyecto apoyado por el Fondo ha permitido crear consejos locales. El FIDA ha contribuido con éxito al fortalecimiento de las instituciones ya existentes en la región para que respondan a los requisitos de una economía de mercado. El impacto del FIDA en las instituciones y servicios ha sido menos pronunciado en Asia, África y la región del Cercano Oriente y África del Norte. No obstante, se han obtenido buenos resultados en relación con el desarrollo local y el apoyo a procesos de descentralización en Burkina Faso y Guinea. En el Pakistán, las organizaciones comunitarias establecidas en el marco del proyecto del FIDA han sentado las bases para la creación de juntas de ciudadanos, que luego han pasado a formar parte integrante del ordenamiento administrativo local.

Capital social y empoderamiento

67. Dentro de esta esfera de impacto se mide hasta qué punto el proyecto ha contribuido a mejorar las capacidades de la población pobre para participar e influir en los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel individual como grupal. La proporción de puntuaciones medias (3 y 4) se ha mantenido generalmente sin cambios durante 2006-2007 y 2008-2009. Un aspecto alentador es que entre 2006-2007 y 2008-2009 la proporción de puntuaciones negativas (1 y 2) ha disminuido del 26% al 6%, mientras que la proporción de puntuaciones positivas (5 y 6) ha aumentado del 31% al 51%.
68. **Impacto importante.** Nueve proyectos presentan un fuerte impacto (puntuado en 5) en el capital social y el empoderamiento de la población rural pobre. En la mayoría de estos proyectos se ha logrado crear, fortalecer y consolidar organizaciones de pobres de las zonas rurales (Colombia, Guinea, Guatemala, Kirguistán, el Pakistán, la República Bolivariana de Venezuela, la ex República Yugoslava de Macedonia y Uganda), reforzando al mismo tiempo las capacidades de los beneficiarios para gestionar su propio desarrollo, negociar con sus asociados y movilizar recursos.

69. Los proyectos con un impacto débil en el capital social y el empoderamiento de la población rural pobre suelen acusar deficientes capacidades de ejecución y presentar unos resultados generales insatisfactorios (el Camerún, Guyana, Kenya y Zambia). En tres casos los motivos fueron más específicos. En Albania, las asociaciones de usuarios de agua establecidas en el marco del proyecto en general mostraron un mal funcionamiento y un desempeño deficiente hasta que finalmente se vinieron abajo. Tres son las causas principales a las que se achaca su desmoronamiento: la existencia de deficiencias en los enfoques y métodos del proyecto, el mal desempeño de los asociados y la capacitación insuficiente de los miembros de las asociaciones. En Indonesia, el IFP concluyó que los numerosos grupos de autoayuda establecidos en el marco del proyecto no se fortalecieron lo suficiente y seguían siendo débiles al término del período de ejecución. La falta de tiempo y de recursos parecen haber constituido los principales factores de limitación. Por último, en China el proyecto centrado en los Montes de Wulin simplemente no logró fortalecer suficientemente las capacidades de los grupos de ejecución de las aldeas, debido sobre todo a que se centró la atención en el producto final (los planes de desarrollo a nivel de aldea) en lugar de dar prioridad al proceso de desarrollo participativo.

Activos humanos

70. Este indicador mide la contribución de los proyectos a la mejora de los conocimientos técnicos y prácticos de la población pobre, su acceso a una educación básica, al agua potable y a la atención sanitaria. Se está comprobando que las operaciones del FIDA tienen un impacto fuerte y cada vez mayor en la facilitación del acceso de los pobres a la salud, el agua y el saneamiento, a una educación básica y a los conocimientos técnicos, organizativos y de gestión. Dada la naturaleza de sus intervenciones, el FIDA viene mostrando desde hace tiempo un fuerte impacto en esta esfera. Por lo tanto, las mejoras han sido moderadamente pronunciadas: la proporción de puntuaciones positivas (5 y 6), que en 2006-2007 se situaban en un elevado nivel del 41%, han aumentado al 52% en 2008-2009. No obstante, la proporción de puntuaciones medias es considerable.
71. El FIDA ha logrado facilitar en todas las regiones una formación esencial a los beneficiarios, a las agrupaciones relevantes y a los proveedores de servicios, en diferentes áreas y niveles. En la región de Europa central y oriental y los Estados de reciente independencia, las intervenciones formativas se centraron en consolidar un fuerte capital humano en varias esferas económicas fundamentales; se reforzaron, por ejemplo, los conocimientos técnicos especializados en algunas esferas (como el riego, la elaboración y comercialización de productos agrícolas, y la actividad empresarial) a fin de asegurar la competitividad de la producción agrícola y la disponibilidad de las aptitudes de gestión y asesoramiento requeridas en una economía de mercado (capacitación de asesores empresariales, maestros formadores especializados en manejo integrado de plagas, financiación rural, etc.).
72. En Asia, África y la región del Cercano Oriente y África del Norte, el FIDA ha logrado facilitar educación básica (cursos de alfabetización) y formación técnica en una amplia gama de esferas, lo que ha permitido a las personas y grupos beneficiarios aumentar sus ingresos agrícolas y no agrícolas, dándoles la posibilidad de enviar a sus hijos a la escuela, tener acceso a la atención sanitaria y a los medicamentos y mejorar su estado nutricional. En muchos casos, esto se ha traducido además en una mejora de la autoestima y de la capacidad para tomar decisiones, acompañada de una evolución gradual de una situación de mera autosuficiencia hacia una mayor participación en las actividades generadoras de ingresos. Varios proyectos estaban específicamente centrados en la mujer. En Guinea, el proyecto del FIDA posibilitó el acceso de cerca de 20 000 personas a la atención sanitaria y de 50 000 personas al

agua potable, en unas 200 aldeas. Gracias a estas mejoras, se ha reducido la carga de trabajo de las mujeres y su exposición a las enfermedades transmitidas por el agua. En Malawi, la satisfactoria ejecución de los planes de creación de escuelas de campo para agricultores ha facilitado la adopción de tecnologías mejoradas.

73. En América Latina, las iniciativas de capacitación se han centrado no sólo en la población rural pobre sino también en los proveedores de servicios públicos y privados. Cabe citar aquí el ejemplo de la Argentina, donde el proyecto del FIDA contribuyó a la capacitación a nivel provincial de personal técnico, que luego a su vez pudo facilitar capacitación y formación a grupos de productores rurales. El proyecto ejecutado en Colombia tuvo un impacto satisfactorio en el fortalecimiento de las capacidades de las microempresas y asociaciones de microempresas.
74. Se ha observado un impacto negativo de los proyectos del FIDA en los activos humanos en los casos en que las capacidades de ejecución de la unidad de coordinación eran deficientes, impidiendo que se atendieran adecuadamente y en tiempo oportuno las necesidades de las poblaciones rurales (Guyana, Kenya y Panamá), o cuando las intervenciones programáticas no estaban suficientemente focalizadas para satisfacer las necesidades de la población rural pobre. En los dos proyectos apoyados en China, las actividades de capacitación organizadas en el marco de las intervenciones programáticas no estaban específicamente adaptadas a las necesidades de los pobres de las zonas rurales, en particular de las mujeres; en el caso de los proyectos de apoyo sectorial respaldados en el Camerún y Etiopía, las actividades de capacitación no fueron suficientemente específicas para dar respuesta a los problemas de producción y conservación que preocupan a los pequeños agricultores.

Mercados

75. Esta esfera de impacto, que abarca tanto el acceso físico a los mercados (caminos y medios de transporte) como el acceso a la información sobre los mismos, guarda relación con el objetivo estratégico del FIDA de promover el desarrollo de mercados de insumos y productos agrícolas transparentes y competitivos.
76. El impacto de los proyectos del FIDA, particularmente débil en esta esfera, presenta una proporción muy elevada de puntuaciones medias (un 52%) y una proporción relativamente reducida de puntuaciones positivas (un 32% en 2008-2009). Lo que resulta especialmente preocupante es que la situación apenas ha mejorado en los últimos años. Los proyectos del FIDA han arrojado resultados positivos en seis casos, incluidos dos países de la región de Europa central y oriental y los Estados de reciente independencia (Albania y la ex República Yugoslava de Macedonia), en los que se desarrollaron determinadas cadenas de valor con objeto de cumplir las normas internacionales pertinentes, sobre la base de un enfoque integrador que promovió la participación de todos los asociados interesados. Dentro del proyecto apoyado por el FIDA en Kirguistán, se concluyó la implantación de un servicio de información sobre el mercado nacional, que ha pasado a funcionar plenamente y de forma sostenible. En otros dos casos (Bangladesh y Uganda), los proyectos del FIDA han contribuido a la mejora de la infraestructura de mercado y la red viaria rural, facilitando así el acceso de los agricultores a los insumos y mercados, y al desarrollo de la economía rural.
77. Entre los proyectos con un impacto muy débil destacan los de Panamá y Guyana, en los que las intervenciones no tuvieron el efecto esperado debido a una capacidad de ejecución deficiente. En ambos casos se había previsto la realización de actividades concretas en la fase de evaluación *ex ante*, pero las respectivas unidades de ejecución del proyecto no les prestaron suficiente atención y no se llevaron a la práctica. En algunos casos los proyectos apoyaron actividades aisladas, como la construcción de carreteras, en lugar de adoptar un enfoque más estructurado y holístico que contribuyera a desarrollar el mercado. Un buen ejemplo

es el proyecto de Malawi, en el marco del cual se crearon asociaciones de usuarios de agua para que gestionaran los planes de riego y la comercialización del arroz. Pero esto sólo dio resultado en el caso de los planes de comercialización suficientemente organizados para prever la provisión de cobertizos.

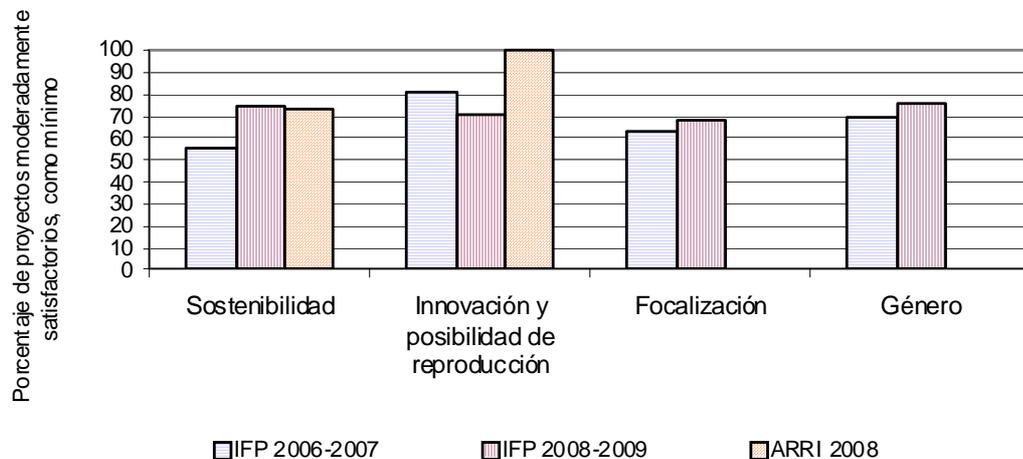
78. El desempeño relativamente bajo del FIDA en lo referente a la ampliación del acceso al mercado y a la información sobre el mismo tiene su explicación en una serie de factores. En muchos proyectos los mercados no están contemplados explícitamente en ningún objetivo. De modo análogo, las fases de diseño y ejecución suelen adolecer de una evaluación insuficiente del potencial de los mercados, y a menudo se persigue en ellas una rápida expansión de la producción sin tener debidamente en consideración el mercado y se establecen volúmenes de producción demasiado reducidos para poder entrar en el mercado de exportación. En los últimos tiempos, el FIDA trata de dar solución a estas dificultades identificando los mercados como un posible factor de restricción, sobre todo mediante la realización de análisis de las cadenas de valor. En consecuencia, las inversiones en componentes relacionados con los mercados sólo han empezado a aumentar recientemente. En la actualidad, también se están concediendo, en relación con la mejora de la información sobre los mercados, algunas donaciones de carácter innovador.

E. Factores fundamentales

79. En el plano de los efectos directos, y de acuerdo con los principios de actuación establecidos en el Marco Estratégico vigente, el FIDA también mide los resultados en cuanto a: la sostenibilidad, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala, y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Cuando un proyecto consigue reducir la pobreza, los beneficios netos que permitieron lograr ese resultado tienen que hacerse sostenibles más allá del período de ejecución. De igual modo, los ejemplos de éxito tienen que aplicarse a mayor escala para agregar valor a las innovaciones fructíferas. Los resultados de los proyectos en la esfera de la incorporación de una perspectiva de género se evalúan para determinar si se han integrado las inquietudes tanto de las mujeres como de los hombres, de manera que unas y otros se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe, lo que constituye otro objetivo estratégico del FIDA.
80. Los IFP se evalúan en función de cinco factores fundamentales:
- a) la **innovación**, es decir, el grado de incorporación de innovaciones dentro del diseño del proyecto, el tipo de innovaciones introducidas y la forma en que éstas se han puesto en práctica, lo que puede incluir nuevos enfoques, instrumentos, soluciones técnicas o modalidades de ejecución;
 - b) la **posibilidad de reproducción y la ampliación de escala**, es decir, el potencial para repetir determinadas actividades, componentes, enfoques, etc., y el grado en que este aspecto se ha examinado con el gobierno, o si ya se han adoptado medidas para la reproducción de las intervenciones en otros proyectos a nivel nacional o en otros países;
 - c) la **sostenibilidad y el sentido de apropiación**, es decir, las perspectivas y limitaciones en relación con la continuación de las actividades del proyecto una vez concluido el período de financiación externa, y la durabilidad de los cambios y el impacto resultantes del proyecto;
 - d) la **focalización**, es decir, el acierto con que el proyecto analiza las necesidades de la población más pobre, la concepción de instrumentos específicos para fomentar su participación en las actividades y el grado en que se ha logrado atender sus necesidades, y

- e) la **incorporación de una perspectiva de género**, es decir el grado de atención prestado a las cuestiones de género durante la ejecución del proyecto, la consideración expresa dentro del diseño del proyecto de soluciones para atender las necesidades de las mujeres, y su contribución a la mejora de la situación de la mujer en general (educación, carga de trabajo, acceso al crédito, a la tierra, a actividades generadoras de ingresos y oportunidades de empleo, etc.).
81. En lo referente a los factores fundamentales, el ARRI no evalúa por separado los resultados relacionados con la focalización y el género. Además, considera la innovación, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala como una sola esfera de impacto. Entre los factores mencionados, la focalización reviste particular importancia para el FIDA, en vista de la prioridad específica que otorga a las zonas rurales y, dentro de éstas, a los grupos más pobres. Los proyectos que integran la cohorte de los IFP de 2009 fueron aprobados y aplicados antes de la adopción de la política de focalización del FIDA (EB 2006/88/R.2/Rev.1) en 2006, por lo que no se han beneficiado de las orientaciones específicas en ella facilitadas.
82. **Sinopsis.** Se han registrado mejoras considerables, sobre todo en las esferas de la sostenibilidad y el sentido de apropiación, en las que la proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 ha aumentado en 21 puntos porcentuales, pasando de un 56% en 2006-2007 a un 75% en 2008-2009. Los resultados también han mejorado de forma sustancial en las esferas de la posibilidad de reproducción y ampliación de escala, y la incorporación de una perspectiva de género. Durante el período objeto de examen, también ha mejorado ligeramente el desempeño del FIDA en materia de focalización, aunque se trata de una esfera en la que en los últimos años los resultados han sido más bien flojos. De entre todos los factores fundamentales, la esfera en la que el impacto del FIDA es mayor, con una proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 en 2008-2009 equivalente al 76%, es la de la incorporación de una perspectiva de género. El impacto en las innovaciones es también relativamente bajo: el 73% de los proyectos han obtenido una puntuación igual o superior a 4. En comparación con los resultados generados por las autoevaluaciones, el ARRI ofrece unos resultados considerablemente más elevados para la innovación, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala, y resultados similares en lo referente a la sostenibilidad.
83. El gráfico que figura a continuación ofrece una perspectiva general de los resultados obtenidos en relación con los factores fundamentales.

Gráfico 4

Sostenibilidad, innovación y posibilidad de reproducción, focalización y género

Nota: El ARRI no evalúa por separado los resultados relacionados con la focalización y el género.

Innovación

84. El examen de los IFP muestra que la proporción de puntuaciones medias (3 y 4) está aumentando progresivamente, a expensas tanto de las puntuaciones negativas (1 y 2) como de las positivas (5 y 6). Las puntuaciones positivas han disminuido del 43% en 2006-2007 al 31% en 2008-2009. Se observa, no obstante, una discrepancia considerable entre los resultados correspondientes a 2008 recogidos en los IFP y en el ARRI, que consigna resultados mucho más elevados en esta esfera.
85. Los proyectos calificados de innovadores en general han incluido la introducción de cambios estructurales en atención a la población rural pobre. Esos cambios han contribuido a la creación de nuevas instituciones que ofrecen servicios a los pobres de las zonas rurales, a la aplicación de nuevos enfoques de colaboración con estos últimos y a la implantación de las políticas pertinentes. En Albania, el proyecto del FIDA ha facilitado la creación de dos nuevas instituciones: un organismo encargado del desarrollo de las zonas montañosas y una institución financiera especializada que ofrece créditos a los empresarios de las zonas rurales. En el marco de ese proyecto también se han creado foros de montaña y se ha llevado a cabo una importante labor de promoción para el desarrollo de las zonas montañosas, que ha contribuido a captar la atención de la comunidad dedicada al desarrollo y recaudar fondos públicos y de ayuda al desarrollo para la región. En el Pakistán, los organismos públicos competentes han aprendido, a través del proyecto del FIDA, a colaborar directamente con las poblaciones rurales por conducto de las organizaciones comunitarias. En Colombia, se ha introducido un nuevo enfoque de mitigación de la pobreza rural, centrado en el desarrollo de las microempresas rurales. En el ámbito de ese proyecto se han elaborado mecanismos y procesos específicos que actualmente constituyen una estrategia de probada eficacia para el desarrollo de las microempresas rurales en el país. Una de las innovaciones importantes desde el punto de vista estratégico ha consistido en dar a los microempresarios rurales los medios para determinar sus propias necesidades y establecer sus propias prioridades, lo que ha sentado las bases para un proceso de desarrollo rural participativo.

86. Los proyectos con resultados parcialmente satisfactorios (con una puntuación de 4) son los que han introducido cambios menos significativos, debido a que: i) se trata de proyectos complementarios; ii) los cambios en cuestión no recibieron la atención adecuada durante las fases de diseño y ejecución, de modo que deben ser consolidados para poder tener un impacto sostenible en la población rural pobre o las estructuras locales; iii) las innovaciones propuestas no se ajustaban a las necesidades de la población rural pobre, o iv) las innovaciones no dieron lugar a ningún cambio sustancial. Los proyectos calificados de muy deficientes arrojaron resultados inferiores a lo previsto y no alcanzaron los objetivos establecidos en lo referente a la innovación (el Camerún) o sólo aplicaron un número reducido de cambios específicamente destinados a la zona-objetivo, como ocurrió con la introducción de tecnologías innovadoras para la gestión de los recursos naturales en Filipinas o en el programa participativo centrado en este mismo tipo de intervención aplicado en la India.

Posibilidad de reproducción y ampliación de escala

87. Uno de los objetivos de los IFP y del proceso de terminación de los proyectos en su conjunto es identificar los aspectos de las intervenciones (actividades y enfoques) que pueden repetirse y recomendar opciones de reproducción. El desempeño del FIDA en la esfera de la posibilidad de reproducción y ampliación de escala se considera satisfactorio en comparación con el registrado en las otras esferas fundamentales. Entre 2006-2007 y 2008-2009, una proporción cada vez mayor de proyectos ha obtenido puntuaciones positivas (5 ó 6), en tanto que la proporción de puntuaciones negativas (1 y 2) ha disminuido del 20% al 9% (ningún proyecto ha recibido una puntuación de 1). La proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 ha pasado del 60% al 76%, nivel éste que cabe calificar de relativamente elevado.

Sostenibilidad y sentido de apropiación

88. En lo referente a la sostenibilidad del impacto conviene destacar que, aunque los resultados generales están mejorando gradualmente, la proporción de proyectos con puntuaciones medias (3 y 4) es elevada y va en aumento. La proporción de puntuaciones positivas, en cambio, ha disminuido ligeramente.
89. En 2009 algunos proyectos han ofrecido un buen ejemplo al establecer una sólida base para asegurar la sostenibilidad de los logros alcanzados y fomentar en los respectivos gobiernos un sentido de apropiación. Dentro de esos proyectos, se ha elaborado, con énfasis activo en la ejecución, una estrategia de salida destinada a asegurar la incorporación de las actividades en los programas gubernamentales y la integración de las instituciones de nueva creación dentro de la administración pública. Asimismo, se ha atendido la cuestión de la sostenibilidad financiera, tomando las disposiciones oportunas para que los costos futuros sean sufragados por el gobierno. En algunos casos, el FIDA ha empezado a prestar un apoyo complementario para asegurar la plena consolidación y la sostenibilidad a largo plazo de los logros alcanzados. Un buen ejemplo es el caso de Albania, donde el Organismo de Desarrollo de las Zonas Montañosas ha sido reconocido oficialmente por el Gobierno como la institución responsable del desarrollo de las regiones de montaña y se fortalecerá aún más para convertirse, en el marco del nuevo Programa de Desarrollo Sostenible de las Zonas Montañosas Rurales financiado por el FIDA, en organismo nacional para el desarrollo regional.
90. Por otra parte, algunos proyectos parecen especialmente débiles en la esfera de la sostenibilidad y el sentido de apropiación (con puntuaciones de 2 ó 3). En esos casos, sin embargo, las malas puntuaciones están directamente relacionadas con unos resultados de la ejecución generalmente bajos (el Camerún) y un desempeño deficiente por parte de la unidad de coordinación del proyecto, que no elaboró una estrategia de salida apropiada. Otro motivo puede ser que en la fase de diseño del proyecto no se prestara suficiente atención a las capacidades financieras e institucionales de los asociados locales en la ejecución. Con todo, el grueso de los

proyectos obtiene una puntuación de 4; las perspectivas de sostenibilidad no son uniformes: ciertos aspectos parecen más sostenibles que otros, y algunos quizá precisen un apoyo complementario. Cabe citar aquí como ejemplo el caso de Zambia, donde el mantenimiento está garantizado para algunas de las obras de infraestructura social financiadas por el proyecto, pero no para todas.

91. La ausencia de una estrategia de salida parece constituir una deficiencia importante al examinar la sostenibilidad y el sentido de apropiación de los logros alcanzados por los proyectos. Sin embargo, la sostenibilidad de las operaciones ya debe ser objeto de planificación en la evaluación *ex ante*, mediante una evaluación y selección cuidadosa de los asociados en la ejecución. También es primordial asegurar la participación del gobierno desde el primer momento, para así fomentar en él un sentido de apropiación y lograr que se comprometa a brindar apoyo político, institucional y financiero a las actividades iniciadas por el proyecto. Un diseño adecuado y una intensa participación del gobierno en todas las etapas, junto con un buen equipo de gestión, parecen constituir elementos esenciales para optimizar las posibilidades de sostenibilidad de las intervenciones.

Focalización

92. Desde la introducción, en 2006, de una política específicamente centrada en la focalización, en los IFP también se evalúa el grado en que los proyectos analizan y logran atender las necesidades de la población más pobre. Se ha registrado una ligera mejora de cinco puntos porcentuales durante 2008-2009 y un 68% de los proyectos son calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo. De estos últimos, sólo un 25% han obtenido una puntuación positiva (5 ó 6). Si se analiza el año 2009 por separado, sólo el 12% de los proyectos —es decir, tres en total—, han arrojado resultados positivos.
93. Los tres proyectos con una puntuación positiva en 2009 destacan por su decidida orientación hacia objetivos concretos, atendiendo ya sea a criterios geográficos o de incidencia de la pobreza. En todos ellos la participación de las mujeres fue elevada. El proyecto de Bangladesh, que se ajustaba plenamente al documento de estrategia de lucha contra la pobreza del país, se ejecutó en dos de los distritos más pobres a nivel nacional, y en un tercer distrito con la mayor concentración de población indígena adivasi. El proyecto ejecutado en Colombia iba directamente dirigido a la población que vive por debajo de la línea de la pobreza. Alrededor del 76% de los pequeños productores que se beneficiaron de las actividades de desarrollo microempresarial y fomento del microcrédito entraban dentro de esta categoría.
94. Un rasgo común en los proyectos con una puntuación de 2 ó 3 es la ausencia o deficiencia del mecanismo de focalización. El proyecto del Camerún se basó en una estrategia de focalización equivocada, que hizo que se apoyara el desarrollo de redes de instituciones de microfinanciación previamente seleccionadas, que, sin embargo, no suministraron servicios a los pobres de las zonas rurales. En Guyana, las intervenciones se centraron principalmente en una serie de obras civiles, sin que se cumpliera el objetivo de asegurar la concesión de títulos de propiedad seguros a la población más pobre.
95. La gran mayoría de los proyectos han obtenido una puntuación de 4 y se caracterizan por incluir un mecanismo de focalización que no atiende directamente, o sólo de forma parcial, las necesidades de los pobres de las zonas rurales. El primer problema se da principalmente en los proyectos con una focalización geográfica, en los que las intervenciones iban dirigidas al conjunto de la población rural de una determinada región, pero no a las personas más pobres. Se parte de la premisa de que éstas obtendrán beneficios al mismo tiempo que la población rural en su conjunto (la Argentina, Guatemala, Kenya, Malawi, Panamá, la República

Bolivariana de Venezuela y Zambia). El segundo problema se observa en proyectos que sólo incluían un reducido número de actividades centradas en los pobres de las zonas rurales (la India, Etiopía y el Pakistán) o que aplicaban un mecanismo de focalización con ciertas deficiencias.

Género

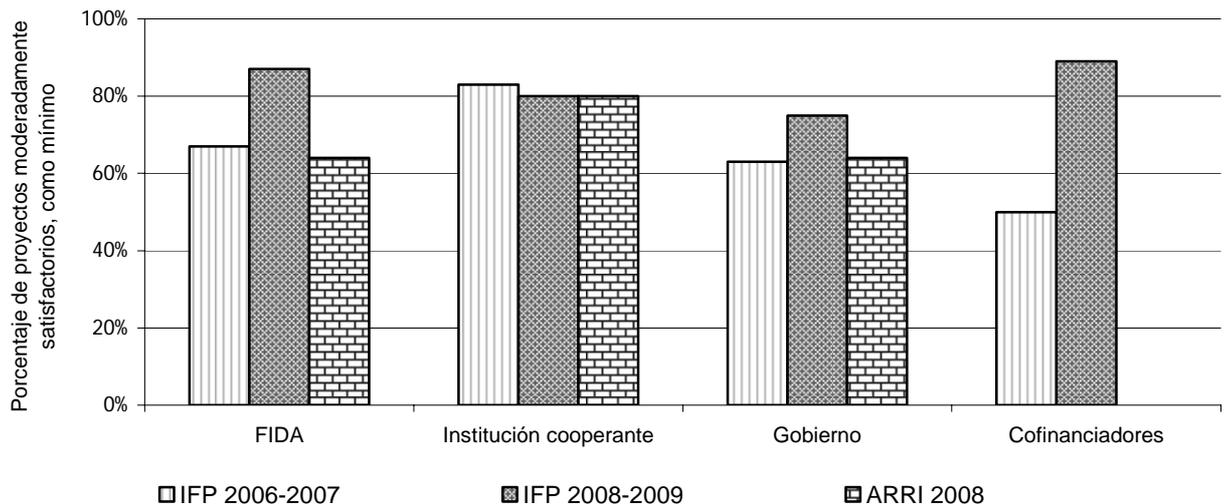
96. En la esfera de la incorporación de una perspectiva de género, los resultados han mejorado. Alrededor del 76% de los proyectos se calificaron de moderadamente satisfactorios, como mínimo, en 2008-2009.
97. La mayoría de los proyectos incluidos en la cohorte de 2008-2009 no incluían dentro de su diseño una focalización específica en la mujer, con la excepción del proyecto del Pakistán, que comprendía un objetivo o componente centrado en las cuestiones de género. No obstante, varios proyectos presentaron una buena atención a las cuestiones de género durante la fase de ejecución (la Argentina, China, Colombia, Etiopía, la India, Indonesia, la República Bolivariana de Venezuela, Sri Lanka, Uganda y Zambia). En el proyecto ejecutado en Sri Lanka se hizo un esfuerzo encomiable por atender las necesidades de las mujeres; a través de actividades de sensibilización destinadas al personal del proyecto y los interesados directos, se promovió la participación de las mujeres en todas las actividades de capacitación, se organizaron actividades formativas con salida profesional, se ofreció capacitación relacionada con las operaciones de microcrédito, se apoyó la creación de 20 organizaciones comunitarias de mujeres y se facilitaron fondos en forma de donaciones o capital social a mujeres pobres para posibilitar su participación en actividades generadoras de ingresos. La provisión de fondos de lanzamiento a agrupaciones de mujeres representó un avance importante hacia el fortalecimiento de la capacidad organizativa de esos grupos.
98. En cambio, en el caso de Guatemala, Guyana y Panamá el diseño de los respectivos proyectos incluía un enfoque de atención específica a las cuestiones de género, pero éste apenas se aplicó debido a las deficientes capacidades de ejecución. En Panamá, por ejemplo, la estrategia de género diseñada en la fase de la evaluación *ex ante* nunca llegó a ponerse en práctica, y las operaciones del proyecto en esta esfera se limitaron a un reducido número de actividades de capacitación y sensibilización sobre las cuestiones de género.
99. En los demás casos (proyectos con una puntuación de 4), el diseño del proyecto no incluía un enfoque específico en las cuestiones de género, y los resultados obtenidos en esta esfera fueron desiguales (Bangladesh, Burkina Faso, el Camerún, China [proyecto de Wulin], Filipinas, Guinea, Kenya, Kirguistán, Malawi y la ex República Yugoslava de Macedonia).

F. Desempeño de los asociados

100. Los resultados de la ejecución de los proyectos dependen en gran medida del desempeño de los asociados que participan en ella y del modo en que éstos colaboran entre sí. Según se desprende del gráfico *infra*, el desempeño de los gobiernos, cofinanciadores y en cierto grado también del FIDA ha ido mejorando de forma constante a lo largo de los años, en tanto que la actuación de las instituciones cooperantes y ONG/otros asociados no ha sido tan satisfactoria. Esto último se refleja en la disminución de la proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4. Los cofinanciadores presentan la mejora más pronunciada (30 puntos porcentuales), lo que puede ser un indicio de que hay un margen considerable para intensificar las asociaciones de financiación. El desempeño del FIDA y de los gobiernos también ha mejorado de forma notable, registrando un aumento de 20 y 15 puntos porcentuales, respectivamente, entre 2006-2007 y 2008-2009. En cambio, el desempeño de las ONG ha disminuido en nada menos que 10 puntos porcentuales.

101. Los datos del ARRI para 2008 indican niveles de desempeño similares para las instituciones cooperantes, pero más bajos para el FIDA y los gobiernos. Las mediciones basadas en un promedio móvil trienal, que representan una muestra más amplia, revelan una clara mejora del desempeño del Fondo. Dentro de esta serie de datos, el FIDA, los gobiernos y las instituciones cooperantes muestran un desempeño muy similar. El ARRI no recoge datos comparables relativos a los cofinanciadores.

Gráfico 5
Desempeño de los asociados



Nota: El ARRI no incluye una evaluación del desempeño de los cofinanciadores.

FIDA

102. El desempeño del FIDA ha ido mejorando de forma constante; actualmente, el 87% de los proyectos arrojan resultados moderadamente satisfactorios, como mínimo, en esta esfera. Esto significa que los gerentes de los programas en los países (GPP) y las divisiones regionales del Fondo tienden a mostrar una actitud muy dinámica y colaboradora y, en general, están más presentes y dispuestos a intervenir en los momentos críticos de la ejecución de los proyectos. Se enuncia también la flexibilidad del FIDA para adaptarse a las cambiantes circunstancias en Filipinas, Malawi y la ex República Yugoslava de Macedonia. En términos generales, las intervenciones del Fondo se han llevado a cabo dentro de los plazos previstos y de forma apropiada. Por otra parte, las mejoras logradas por el Fondo en materia de comunicación han contribuido a crear sólidos lazos de asociación a nivel local al tiempo que han fomentado entre los gobiernos el sentido de apropiación de las intervenciones de los proyectos. En Albania, por ejemplo, el FIDA ha desempeñado un papel crucial en la preparación y dirección del proceso de revisión a mitad de período, lo que ha permitido adaptar el proyecto a un entorno político, social y económico sometido a rápidos cambios.

Instituciones cooperantes

103. El desempeño de las instituciones cooperantes en general permanece estable. El 80% de los proyectos presentan en esta esfera resultados moderadamente satisfactorios, como mínimo, en 2008-2009. Se observa una mayor concentración en las puntuaciones medias (3 y 4), que representaron un 56% en 2008-2009.

104. Las instituciones cooperantes realizan sus tareas en la mayoría de los casos de forma satisfactoria, como demuestra el gran número de proyectos que obtuvieron una puntuación de 5 en 2009 (11 de un total de 25 proyectos). Esa puntuación refleja en particular su capacidad para cumplir las disposiciones generales incluidas en la carta de designación (por ejemplo, en relación con la puntualidad y frecuencia de las supervisiones o la presentación de informes) y para atender las necesidades técnicas y administrativas con prontitud y eficacia.
105. Se han observado, no obstante, diversas deficiencias en lo que respecta a la capacidad de las instituciones cooperantes para lograr una comprensión plena y cabal de todas las cuestiones importantes relacionadas con la ejecución, que les permita influir en las orientaciones estratégicas de los proyectos. Esto queda reflejado en la ausencia total de puntuaciones muy satisfactorias (6). Los demás puntos débiles detectados tienen que ver con: i) la baja frecuencia de las misiones de supervisión; ii) la pérdida de continuidad en la supervisión de los proyectos y, en consecuencia, de memoria institucional, vinculada a un elevado grado de rotación del personal, y iii) la composición de las misiones (que carecen de expertos con los conocimientos técnicos apropiados). Estos problemas se dieron en varios proyectos en los que el desempeño de las instituciones cooperantes se calificó de parcialmente satisfactorio o insatisfactorio, por ejemplo en el Camerún, China (proyecto de Wulin), Kenya, la República Bolivariana de Venezuela y la ex República Yugoslava de Macedonia. Se observó un desempeño particularmente deficiente por parte de la institución cooperante en el proyecto ejecutado en Guyana (el Banco de Desarrollo del Caribe), que, además de los factores arriba enumerados, se vio perjudicado por la lentitud de los procesos de aprobación, con los consiguientes retrasos importantes en la prestación de los servicios previstos a los beneficiarios. Un problema recurrente que se observa en los proyectos supervisados por el Banco Mundial es la falta de comunicación, y por ende de coordinación, con el FIDA.

Gobierno

106. El compromiso de los gobiernos es esencial para asegurar un proceso de ejecución sin contratiempos y garantizar la sostenibilidad de las intervenciones de los proyectos. Esta esfera presenta la proporción más reducida de puntuaciones satisfactorias y la proporción más elevada de puntuaciones medias entre todos los asociados, aunque con una ligera tendencia al mejoramiento. En la mayoría de los casos (14 de un total de 25 proyectos) se asigna al desempeño de los gobiernos una puntuación de 4; la proporción de puntuaciones medias para 2008-2009 es del 67%, mientras que la de puntuaciones satisfactorias apenas alcanza un 27%. En general, el desempeño ha mejorado: alrededor del 75% de los proyectos obtienen una calificación de moderadamente satisfactorios, cómo mínimo, para 2008-2009.
107. En un número bastante considerable de casos (ocho proyectos en 2009), los gobiernos prestaron todo el apoyo necesario para facilitar una ejecución sin tropiezos, por ejemplo asegurando la entrega oportuna de los fondos de contrapartida, la aportación de contribuciones técnicas y conocimientos especializados a través de la participación directa de los departamentos competentes, una labor de seguimiento y supervisión regular de las actividades, la organización de visitas periódicas de funcionarios públicos y parlamentarios sobre el terreno, y un firme compromiso para con el logro de los resultados de los proyectos. En el proyecto de Qinling, en China, la participación del Gobierno durante todo el proceso y el firme compromiso mostrado por las instancias gubernamentales permitieron integrar, al término del período de ejecución, muchas de las actividades programáticas dentro de planes de desarrollo locales.
108. En el caso de Guinea, el Gobierno no fue capaz de cumplir con sus obligaciones de contraparte y debido a su fuerte endeudamiento, hubo que suspender los desembolsos de préstamos del FIDA. Con todo, las causas más comunes de un desempeño deficiente por parte de los gobiernos suelen ser una participación limitada durante el diseño del proyecto, una definición poco clara de la función del

FIDA y la prestación de un apoyo insuficiente por el Fondo durante la ejecución. En el Camerún, no se tuvieron en cuenta en la fase de diseño los conflictos entre varios ministerios en cuanto a la responsabilidad de la ejecución del proyecto, ni las discrepancias entre el FIDA y el prestatario en relación con el enfoque y el punto de partida propuestos.

ONG/otros asociados

109. El desempeño de las ONG y otros asociados en la ejecución se evalúa en función de cada proyecto específico. Esa evaluación comprende dos aspectos: la calidad de los servicios prestados y la calidad de las asociaciones establecidas. Ninguno de los proyectos muestran un desempeño negativo de las ONG/otros asociados, lo que probablemente indique una clara mejora en lo que respecta a la evaluación de las capacidades de los asociados y la selección de los asociados apropiados para la ejecución. No obstante, el desempeño de las ONG se concentra cada vez más en torno a las puntuaciones medias (el 70% de los proyectos presentan puntuaciones de 3 ó 4 en 2009), lo que puede ser indicio de una creciente dificultad para encontrar asociados apropiados para la ejecución de proyectos financiados por el FIDA. (Conviene observar que del conjunto de proyectos examinados en 2009, sólo 11 incluían la colaboración con ONG u otros asociados no financieros en la ejecución.)
110. El desempeño de los asociados es satisfactorio en los casos en que se han movilizado ONG locales sólidamente implantadas (Malawi y el Pakistán). Cuando el desempeño es deficiente, ello parece deberse a la ausencia de asociados que reúnan las condiciones necesarias (Indonesia). Otro factor aparentemente importante es la deficiencia de capacidades relacionadas con la ejecución del proyecto en general y la escasa orientación ofrecida, en consecuencia, a los asociados en la ejecución. Ése es el problema que afectó a los proyectos de Camerún y Guinea. En Bangladesh, en cambio, el desempeño de las ONG seleccionadas para la ejecución del componente de microfinanciación sólo fue calificado de parcialmente satisfactorio debido, según parece, al deficiente proceso de selección adoptado al inicio de la ejecución del proyecto. No obstante, el análisis de los casos más comunes revela que un intercambio insuficiente con los asociados potenciales durante la fase de diseño de los proyectos puede afectar a los resultados de éstos durante la ejecución, como ha ocurrido en China en el proyecto de los Montes de Wulin, donde las modalidades de asociación no se examinaron ni especificaron lo suficiente durante la fase de diseño. También cabe citar aquí el ejemplo de Kenya, donde se sobreestimaron las capacidades de una ONG, lo que hizo que la organización central no prestara suficiente apoyo a sus centros de investigación, tanto en términos operativos como financieros.

Cofinanciadores

111. El desempeño de otros donantes indica la eficacia y la eficiencia con las que se han logrado movilizar contribuciones externas. Entre todas las categorías de asociados, los cofinanciadores son los que obtienen los mejores resultados. La proporción de puntuaciones negativas (1 y 2) ha disminuido considerablemente, de un 31% a un 7%, entre 2006-2007 y 2008-2009, y la proporción de puntuaciones positivas ha aumentado en más de 25 puntos porcentuales, pasando del 35% al 61% durante ese mismo período.

G. Productos generados por los proyectos

112. En el nivel 3 de la jerarquía de resultados establecida dentro del marco de medición de los resultados, el FIDA informa sobre los indicadores relativos a los productos, es decir sobre los productos, bienes y servicios que se derivan de los proyectos apoyados por el Fondo y que son pertinentes para el logro de los efectos directos. Para dar a conocer esos productos concretos, el FIDA se sirve de su sistema de

gestión de los resultados y el impacto (RIMS),¹¹ que permite efectuar una agregación de los productos notificados en relación con los proyectos actualmente en curso de ejecución.¹² Dicho de otro modo, el RIMS facilita información sobre el conjunto de la cartera en curso, integrada por unos 210 proyectos, y se basa, por consiguiente, en un número mucho más elevado de proyectos que el informe sobre los resultados, que sólo abarca los proyectos completados durante el año objeto de examen.

113. En el cuadro *infra* se consignan los totales acumulativos de los productos generados por los proyectos en curso a finales de 2008 para los resultados sujetos a medición con arreglo al marco de medición de los resultados acordado para el período de la Octava Reposición (2010-2012).

Cuadro 1

Productos generados por los programas en los países y los proyectos^a

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
3.1 Número de personas que reciben servicios de proyectos apoyados por el FIDA	2007	29,2 millones	60 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	2007	57:43	50:50
Manejo de los recursos naturales			
3.2 Tierras de propiedad común sometidas a prácticas de manejo mejoradas (ha)	2008	3,86 millones	
3.3 Superficie abarcada por planes de riego en construcción/rehabilitación (ha)	2008	470 000	
Tecnologías agrícolas			
3.4 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción de cultivos	2008	1,72 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		50:50	
3.5 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción ganadera	2008	1,07 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		35:65	
Servicios financieros rurales			
3.6 Prestatarios activos	2008	4,35 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		52:48	
3.7 Ahorradores voluntarios	2008	5,44 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		51:49	
Comercialización			
3.8 Caminos construidos/rehabilitados (km)	2008	15 000	
3.9 Grupos de comercialización formados o fortalecidos	2008	25 000	
Microempresas			
3.10 Personas capacitadas en negocios y capacidad empresarial	2008	162 000	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		53:47	
3.11 Empresas cuyo acceso a servicios no financieros se ha facilitado	2008	19 000	
Políticas e instituciones			
3.12 Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	2008	672 000	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		38:62	
3.13 Planes de acción preparados en aldeas o comunidades	2008	24 000	

^a Para facilitar la consulta, se han utilizado los mismos números de indicadores que en el marco de medición de los resultados.

¹¹ El RIMS facilita información sobre tres niveles de resultados: i) los resultados del primer nivel corresponden a las actividades y productos del proyecto; ii) los resultados del segundo nivel se refieren a cambios en el comportamiento de los beneficiarios, el desempeño y sostenibilidad de los grupos, las instituciones y la infraestructura, y iii) los resultados del tercer nivel se centran en el impacto de las operaciones financiadas por el FIDA en la malnutrición infantil y los niveles de vida de los hogares.

¹² Cuando se introdujo el RIMS, el requisito de presentación de informes no se aplicaba a los proyectos que habían superado la revisión a mitad de período ni a los proyectos iniciados por otra institución. Dado que esos proyectos no quedan abarcados por el RIMS, los resultados notificados se han obtenido mediante una extrapolación de los resultados correspondientes a los proyectos que integran la cartera en curso respecto de los cuales sí se presentan informes, sobre la base de las cuantías invertidas en cada esfera de resultado. Habida cuenta de que esa extrapolación afecta tan sólo al 30%, aproximadamente, de las inversiones realizadas, los resultados se consideran fiables.

114. Los resultados del RIMS también muestran la generación de algunos productos significativos en relación con los componentes centrados en el desarrollo social, como la construcción o rehabilitación de 8 800 sistemas de abastecimiento de agua potable, 970 centros de salud y 3 900 centros escolares.
115. También se han observado productos importantes en esferas distintas de las abarcadas por los indicadores del RIMS. Así por ejemplo, se han promovido o fortalecido unas 31 000 agrupaciones de gestión de los recursos naturales, de las cuales un 30% están dirigidas por mujeres.
116. La proyección de la asistencia prestada por el FIDA queda avalada igualmente por los datos que las instituciones de microfinanciación apoyadas por el Fondo facilitan a la plataforma de intercambio de información microfinanciera MIX Mercado. Los datos proporcionados al MIX Mercado abarcan todas las fuentes de financiación, por lo que son bastante más exhaustivos que la información facilitada en el marco del RIMS. Durante el período objeto de examen, estas instituciones han registrado un número de prestatarios activos cuyos préstamos ascendieron a cerca de USD 29,6 millones, el 83% eran mujeres. La cuantía media de los préstamos es de unos USD 200, lo que representa una cifra ligeramente superior al promedio de USD 177 notificado en el RIMS. El número de ahorradores voluntarios asciende a unos 14,6 millones, con una cuantía total de depósitos de ahorro que supera los USD 1 858,4 millones. Esto supone un promedio ligeramente superior a USD 125 por ahorrador, una cifra bastante superior al promedio indicado en el RIMS, que ronda los USD 75.

III. Eficacia y eficiencia organizativas

117. Si bien es cierto que la eficacia actual y futura "sobre el terreno" en términos de desarrollo depende de numerosas variables ajenas al FIDA, la manera en que éste se organiza para conseguir sus objetivos también es determinante. Por consiguiente, como parte del Plan de Acción para la Séptima Reposición, desde 2007 el FIDA ha aplicado un sistema institucional de gestión de los resultados basado en la planificación, el seguimiento regular y la responsabilidad de las mejoras en los productos y los procesos bajo el control directo del FIDA que sostienen y contribuyen mejor al logro de los resultados del desarrollo en los países en desarrollo.¹³
118. Los resultados de la gestión institucional (CMR) que constituyen el punto de referencia del sistema de resultados institucional del FIDA se han modificado a la luz de la experiencia y el contenido del nuevo marco de medición de los resultados para 2010-2012, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009. Los CMR se han organizado en grupos (véase el cuadro 2) para racionalizar mejor la orientación de los efectos directos; la planificación, la asignación de recursos y la gestión del desempeño en el FIDA se regirán en lo sucesivo por este nuevo marco de grupos de CMR.

¹³ Para una descripción completa del sistema institucional de gestión de los resultados del FIDA, véase el documento "An Overview of Managing for Development Results at IFAD", que puede consultarse en: www.ifad.org/deveffect/mfdr/MfDR_booklet.pdf.

Cuadro 2

Efectos directos, resultados y procesos por grupos de CMR

<i>Grupo</i>	<i>Efecto directo</i>	<i>Resultado de la gestión institucional</i>	<i>Proceso</i>
<i>Operaciones</i>			
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones) CMR 3 – Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos	Elaboración y ejecución de los programas en los países
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8 – Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural CMR 10 – Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica
<i>Apoyo institucional</i>			
3	Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4 – Mejor gestión de los recursos financieros CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos CMR 6 – Mejor gestión de los resultados y los riesgos CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	Gestión, reforma y administración institucionales
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros	Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros

119. El primero y el segundo grupo de resultados se refieren al impacto sobre el desarrollo a nivel nacional y a la promoción de un mejor marco mundial para el cambio de políticas y la inversión en favor de los pobres. Comprenden los correspondientes procesos a través de los cuales el FIDA contribuye directa e indirectamente a la reducción de la pobreza rural y al desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones y son los efectos en el desarrollo en los cuales la contribución del FIDA se seguirá de cerca según el marco de medición de los resultados para 2010-2012. El tercer grupo se refiere a la utilización de una plataforma efectiva y eficiente para la gestión y administración institucional dentro del FIDA en apoyo de sus actividades de desarrollo. El cuarto grupo se refiere al apoyo prestado por el FIDA a los miembros de sus órganos rectores para que desempeñen sus funciones de manera eficaz y eficiente. El funcionamiento de todos estos grupos es vital para que el FIDA consiga aumentar de manera efectiva y a un costo razonable el volumen y la calidad de sus operaciones y cumplir sus compromisos y objetivos para el período de la Octava Reposición.
120. En el resto del presente capítulo se explican la eficacia y eficiencia organizativas del FIDA, estructuradas según el nuevo marco de grupos de CMR descrito más arriba.¹⁴ Se informa con referencia a los objetivos pertinentes que figuran en el marco de medición de los resultados para 2007-2010 y en la mayoría de los casos en los niveles 4 y 5 del nuevo marco de medición de los resultados para 2010-2012.

¹⁴ Se informará sobre todos los CMR, excepto el CMR 9, ya que éste fue adoptado durante 2009 para la elaboración de planes de trabajo en 2010, y por lo tanto se informará al respecto, junto con los demás CMR, a partir de 2010.

CMR del grupo 1: Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural

121. Los CMR del grupo 1 se centran en la colaboración del FIDA con los gobiernos de los países clientes y otros asociados interesados dentro de esos países, y en el apoyo normativo y financiero que les presta para reforzar sus estrategias y programas nacionales de desarrollo agrícola y rural. Las condiciones generales de colaboración con las partes interesadas de los países clientes se exponen en el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* y en las políticas y estrategias pertinentes, mientras que la asignación de los recursos para préstamos y donaciones se rige por el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS).

Mejor gestión de los programas en los países – CMR 1

122. La tendencia general de este CMR es una gestión coherente y sinérgica de la gran diversidad de operaciones y actividades apoyadas por el FIDA en un determinado país con objeto de alcanzar una serie claramente definida y focalizada de resultados que el país pueda asumir como propios. A tal efecto se hace hincapié en la movilización de asociaciones, recursos y conocimientos para promover políticas favorables a los pobres y reforzar la capacidad de los países para reducir la pobreza de manera sostenible. El instrumento principal del FIDA para cumplir este programa es el COSOP-BR, que se aprobó en 2006.

COSOP basados en los resultados

123. Hasta la fecha se han preparado y han sido examinados por la Junta Ejecutiva los COSOP-BR correspondientes a 32 países. Todos estos COSOP-BR preparados en 2009 fueron sometidos a un control de garantía de la calidad en la fase inicial, antes de ser presentados a la Junta Ejecutiva, y todos ellos fueron calificados en general como mínimo de moderadamente satisfactorios, superando el objetivo del 90% fijado en el marco de medición de resultados. La adopción desde 2008 del sistema de garantía de la calidad (que consiste en exámenes internos y externos *inter pares* de los COSOP-BR en que intervienen el FIDA, el Banco Mundial y la División del Centro de Inversiones de la FAO) parece estar produciendo mejoras cualitativas en el diseño de los COSOP-BR.
124. Se realizó un examen de la experiencia con los COSOP-BR actualmente en curso a fin de aprender de dicha experiencia y mejorar la calidad del diseño y la gestión de los mismos. En este examen se incluyeron: a) algunos estudios de casos de COSOP en países selectos (la Unidad Regional de Asistencia Técnica [RUTA] se encargó de los estudios relativos a América Central y el Centro de Inversiones de la FAO de aquéllos relativos a África occidental y central), y b) una serie de exámenes temáticos de cómo se abordan determinadas cuestiones (la tierra, el agua, la financiación rural, el cambio climático, el género y la focalización) en los COSOP.
125. El examen confirmó la utilidad de los COSOP-BR para fomentar el sentido de apropiación de los países y su potencial como instrumento de movilización de asociaciones en el contexto de la atención cada vez mayor que se presta a la agricultura, según puede verse por el aumento significativo de los programas apoyados por el FIDA y cofinanciados por donantes internacionales, que pasaron del 50% en 2006 al 74% en 2009. En el examen se recomiendan también algunas mejoras, entre otras, un enfoque más sistemático de la evaluación y gestión de los riesgos en toda la fase de diseño y aplicación de los COSOP-BR, y una mayor utilización de evaluaciones del sector rural no sólo para el cálculo del PBAS, sino también como instrumento para afinar los objetivos estratégicos e institucionales y el programa del diálogo sobre políticas con los países clientes. Éstas y otras mejoras recomendadas, junto con las reorientaciones estratégicas que se reflejan en recientes actualizaciones de las políticas sobre financiación rural, sistemas agrarios y pueblos indígenas, se incorporarán en las directrices revisadas de los COSOP-BR y se asumirán en otros procesos institucionales pertinentes.

126. En los tres primeros trimestres de 2009 se llevaron a cabo exámenes anuales de la aplicación de los COSOP-BR, que son fundamentales para promover el sentido de apropiación de los países, la rendición de cuentas y el aprendizaje, y hay otros siete previstos para fin de año. Al tratarse de un procedimiento relativamente nuevo, se están ensayando diversos enfoques y se está empezando a documentar la experiencia adquirida y a compartirla entre las diversas dependencias operacionales. La disponibilidad y reunión de datos para evaluar la marcha de los programas en los países sigue siendo una de las principales dificultades de este proceso, y eso ha provocado exámenes críticos de los indicadores utilizados en los marcos de resultados de los COSOP-BR, pero también diálogos constructivos con los países clientes sobre cómo alinear y reforzar los sistemas nacionales de seguimiento y estadística. Está previsto que esta cuestión adquiera cada vez más importancia a medida que el centro de atención del FIDA se vaya desplazando de la preparación de nuevos COSOP-BR a la gestión del funcionamiento de las estrategias y programas en los países.
127. Ya se está viendo cómo reciben más atención los exámenes anuales de aplicación de los COSOP-BR, como por ejemplo en el caso de la República Unida de Tanzania, donde a principios de 2009 el examen del programa en el país se llevó a cabo al mismo tiempo que se formaba un equipo para que se ocupara de la consolidación del programa de trabajo y presupuesto, haciendo especial hincapié en mejorar el seguimiento y evaluación (SyE) y los desembolsos de los préstamos. Asimismo, el examen anual del COSOP de Camboya en 2009, que empezó con una parte técnica, seguida de una reunión conjunta con planificadores y responsables de alto nivel, ofreció un ejemplo de apropiación total por parte del país y una oportunidad para revisar el marco de resultados del COSOP-BR. Eso permitió a su vez consolidar la tramitación de los proyectos teniendo en cuenta la evolución de las circunstancias del país y la ventaja comparativa del FIDA y sus posibilidades de establecer nuevas asociaciones.
128. En 2008 el FIDA adoptó las encuestas de clientes como medio para evaluar la marcha de los programas en los países. Sobre la base de la experiencia adquirida con la encuesta del año pasado, se introdujeron medidas para aumentar las tasas de respuesta y la calidad de los datos, a fin de obtener resultados más sólidos este año. En 2009 el desempeño siguió recibiendo una calificación positiva en general, y una gran parte de las calificaciones medias de los países alcanzó como mínimo una media de 5 (satisfactorio o muy satisfactorio). Se superaron los objetivos del marco de medición de los resultados para 2010 en lo que respecta a ambos indicadores utilizados para evaluar la eficacia de los programas en los países: los resultados logrados en el indicador "contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales" fueron del 100%, y en el indicador referente a la "aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda", del 96%. Al igual que el año anterior, la dimensión del desempeño que obtuvo la calificación más baja fue la "armonización" (con una puntuación media general de 4,56), muy probablemente debido al hecho que el FIDA no se ocupa de prestar apoyo presupuestario, y una pequeña parte de sus recursos se entregan con arreglo a enfoques basados en programas, que son relativamente raros en el sector agrícola. En conjunto, las variaciones en el desempeño de un año a otro fueron mínimas, pero los resultados específicos de los países mostraron cambios más acentuados en algunos casos. Con todo, hay que hacer más hincapié en aprovechar mejor las encuestas entre los clientes en los diálogos con los países clientes y otras importantes partes interesadas, en particular en el contexto de los exámenes anuales de la aplicación de los COSOP-BR.

Presencia en los países¹⁵

129. **Diseño de los programas y apoyo a la ejecución.** Las oficinas en los países dedican la mayor parte de su tiempo a actividades relacionadas con el diseño de los programas y el apoyo a la ejecución, y en particular su intervención en la supervisión directa ha sido crucial. De los 121 proyectos que figuran en la cartera actual del programa de presencia del FIDA en los países, cerca del 85% están supervisados directamente por el FIDA. Durante el período que se examina, el personal de las oficinas en los países participó en unas 90 misiones de supervisión o apoyo a la ejecución, lo que supone un promedio de cinco misiones al año para cada oficina.¹⁶ Las oficinas en los países han colaborado también con los directores de los proyectos en el seguimiento de las medidas acordadas de resultados de esas misiones. Participaron en unas 20 misiones de diseño de proyectos y en 12 misiones de revisión a mitad de período.
130. Las oficinas en los países intervinieron también en la preparación de los COSOP-BR, seis de los cuales se ultimaron o están en fase de diseño. El apoyo en las fases iniciales y antes de la ejecución constituye también una importante función de las oficinas en los países. Durante 2009 se hicieron efectivos nueve préstamos a países con presencia del FIDA. Las oficinas en los países trabajaron para resolver las dificultades y lograr que se cumplieran las condiciones para la efectividad de los préstamos. La duración media del período transcurrido entre la aprobación de la Junta Ejecutiva y la efectividad de los proyectos que figuran en el programa de presencia en los países es ligeramente inferior a la media de todos los proyectos que adquirieron efectividad este año.
131. **Gestión de los conocimientos.** Las actividades de gestión de los conocimientos se han centrado principalmente en el intercambio de conocimientos y experiencias entre proyectos. De este modo, en la mayoría de las oficinas en los países, se han creado oficialmente equipos de gestión del programa en el país. Por lo general, este equipo está dirigido por el GPP e integrado por los directores de los proyectos, el personal de la oficina en el país, funcionarios públicos, otras partes interesadas y personal de la Sede. Las oficinas en los países han organizado talleres para la formación de equipos y talleres anuales para el examen del programa en el país; también desempeñan un papel importante en el proceso de evaluación y terminación. Asimismo, se llevaron a cabo tres misiones para apoyar la preparación de IFP. Además se respaldaron actividades de evaluación en China, Etiopía, la India, el Sudán y el Yemen.
132. **Innovación.** El aspecto en el que las oficinas en los países han resultado menos eficaces es en la innovación. Ello se debe sobre todo a la falta de recursos, tanto humanos como de capital, que puedan dedicarse a la innovación. Resulta a menudo difícil distinguir las innovaciones aportadas por las oficinas en los países de las promovidas por los proyectos financiados por el FIDA. La mayoría de las innovaciones indicadas en los informes sobre la marcha de los trabajos se han producido a nivel de proyecto y no pueden atribuirse a la oficina en el país. Con todo, hay algunas excepciones notables, como la labor realizada por la oficina de Kenya con la comunidad masai para adaptar el sistema de escuelas de campo para agricultores a la cadena de valor en el sector ganadero. Conocida con el nombre de "vacas por kilovatios", esta innovación ofrece buenas posibilidades para aplicarse en mayor escala en otras comunidades pastorales de Kenya y otros lugares.

¹⁵ Para una información más detallada sobre la presencia en los países, véase el documento EB 2009/98/R.11.

¹⁶ Los resultados descritos a continuación se basan en los informes sobre la marcha de los trabajos recibidos de 16 oficinas en los países, incluidas las encabezadas por cuatro GPP destacados, y excluida la oficina en el Brasil. No se han incluido los informes de oficinas recién abiertas o reconvertidas. Esos informes abarcaban actividades correspondientes al período comprendido entre el 1° de julio de 2008 y el 30 de junio de 2009.

133. **Diálogo sobre políticas.** Todo diálogo sobre políticas tiene que basarse en casos y experiencias comprobados, y presentar pruebas y éxitos convincentes para ser efectivo. El personal de las oficinas en los países ocupa una situación inmejorable para desempeñar esta función. Los gobiernos piden habitualmente a dicho personal que participe en grupos de trabajos y reuniones dirigidas por ellos, y la mayoría del personal de las oficinas participa en grupos temáticos sobre el desarrollo agrícola y rural y la seguridad alimentaria. También intervienen en el examen y la redacción de estrategias gubernamentales de desarrollo rural y agrícola.
134. **Asociaciones.** El programa de presencia del FIDA en los países ha proporcionado al Fondo la oportunidad de reunirse con mayor regularidad con sus asociados en los países. El FIDA es miembro de pleno derecho del equipo de las Naciones Unidas en la mayoría (13) de los países con presencia del FIDA. Por medio de sus oficinas en los países, el FIDA participó activamente en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 14 países, en algunos casos por primera vez. Dos de los países con presencia del FIDA forman parte de la iniciativa "Unidos en la acción" de las Naciones Unidas, y las oficinas del FIDA están encabezadas por un GPP allí destacado. El personal de las oficinas en los países contribuye también de manera regular a los grupos temáticos de los donantes, de especial importancia para el programa en el país. Las oficinas en los países celebran reuniones periódicas bilaterales con otros organismos de las Naciones Unidas y donantes y con representantes de las ONG, la sociedad civil y el sector privado. Estas reuniones se dedican sobre todo a estudiar la posibilidad de lograr sinergias entre programas a fin de potenciar el impacto.

Estrategia institucional de gestión de los conocimientos.

135. El FIDA ha dado pasos importantes y ha adoptado medidas concretas para aplicar su estrategia de gestión de los conocimientos. En enero de 2009, el FIDA, la FAO, el PMA y Bioversity International organizaron conjuntamente una Feria de difusión de conocimientos, con el fin de dar a conocer información acerca de la gestión de los conocimientos y exhibir diversas actividades en este campo. El FIDA contribuyó con 40 actividades tomadas de sus proyectos y programas regionales. Esta manifestación no sólo reforzó la asociación del FIDA con los organismos con sede en Roma en el campo de la gestión de los conocimientos, sino que también ayudó a concienciar más a la propia organización.
136. Las actitudes en el FIDA con respecto a la gestión de los conocimientos y el reconocimiento de su valor agregado están experimentando cambios. Esto puede verse en el incremento del número de actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos (por término medio, entre dos y cuatro por semana), y la demanda de formación sobre cómo y cuándo utilizar instrumentos de intercambio de conocimientos, como la ayuda de colegas, el examen de medidas aplicadas, la información sobre cuestiones sociales y los instrumentos de la Web 2.0 (wiki, blogs, marcadores sociales). El nivel de actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos en los programas en los países y a nivel regional ha aumentado durante 2009, y muchos proyectos en curso tienen a un funcionario dedicado a esta cuestión que a menudo cuenta con el apoyo de programas regionales y de personal especializado de las divisiones operacionales del FIDA.
137. Se llevó a cabo una autoevaluación de la gestión de los conocimientos a fin de medir los progresos realizados en la aplicación de la estrategia correspondiente. La metodología utilizada sirve para evaluar la madurez institucional en la gestión de los conocimientos según una serie de competencias entre las que figuran la capacidad de liderazgo, las redes y comunidades, y la captación y reaprovechamiento de los conocimientos. Los resultados de la evaluación fueron

por lo general positivos y mostraron mejoras en la mayor parte de las funciones. Si bien es perceptible una tendencia positiva de la cultura institucional a prestar más atención a la gestión de los conocimientos, el FIDA ha de proceder de manera más sistemática a captar y reaprovechar conocimientos en los procesos operacionales básicos de la organización.

Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones) – CMR 2

138. El FIDA tiene que garantizar que sus proyectos estén diseñados con la mayor calidad posible, se basen en las mejores prácticas y promuevan la adopción de enfoques innovadores. Entre las reformas de la Séptima Reposición que sirven de base a este CMR figuran los nuevos procedimientos de mejora y garantía de la calidad y formulación de políticas, y las nuevas políticas consiguientes sobre la financiación rural y los pueblos indígenas aprobadas en 2009.
139. **Aprobación de los proyectos.** Entre el 1° de julio de 2008 y el 30 de junio de 2009, la Junta aprobó 35 proyectos, por un valor total de USD 688 millones. Durante el período que se examina fueron aprobados 17 proyectos para África subsahariana, lo que supuso un incremento de los fondos comprometidos para esa subregión a USD 321 millones, frente a los USD 178 millones del período del examen anterior (2007-2008). En consecuencia, el porcentaje de nuevos fondos comprometidos para África subsahariana ascendió al 47%, en comparación con el 34% del último período examinado.
140. En el período 2008-2009, el monto medio de los proyectos aprobados fue de USD 19,7 millones, manteniéndose así la tendencia a un aumento gradual. El importe medio de los préstamos del FIDA sigue siendo considerablemente inferior al de los de la Asociación Internacional de Fomento (USD 56 millones en 2008).
141. **Calidad de la cartera de inversiones en las etapas iniciales.**¹⁷ Durante el período en cuestión, fueron examinados 33 proyectos por el recién creado y autónomo sistema de garantía de la calidad. Si bien no es viable efectuar análisis de series cronológicas debido al poco tiempo que lleva funcionando el sistema, los proyectos evaluados más recientemente arrojan mejores resultados que los anteriores.

Cuadro 3

Indicadores del marco de medición de los resultados para 2007-2010 correspondientes al CMR 2

<i>Indicador</i>	<i>2008-2009 (porcentaje)</i>	<i>Meta para 2010 (porcentaje)</i>
Eficacia	93	90
Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (por ejemplo, mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento)	91	90
Sostenibilidad de los beneficios	81	90
Innovación, aprendizaje o ampliación de escala	86	90

142. Por lo general, la sostenibilidad sigue siendo uno de los aspectos que requieren considerables mejoras si se desea alcanzar las metas fijadas para 2010. La ampliación de escala también ha de dar mejores resultados. Si tuvieran éxito, la reproducción y la ampliación de escala de las actividades no sólo contribuirían a aumentar la eficiencia de los proyectos, sino también la del propio del FIDA.
143. En los exámenes más recientes de la garantía de la calidad, la focalización resulta preocupante. Se trata de cuestiones relacionadas con la falta de componentes que se ocupen de las necesidades de los pobres o con la concreción de los mecanismos propuestos para llegar a las poblaciones pobres. Se utiliza cada vez más la cadena

¹⁷ Como algunos proyectos se financian con donaciones y con préstamos, se ha utilizado la expresión "proyectos de inversión".

de valor como sistema de desarrollo y, en algunos proyectos, se han definido estrategias claras en este sentido. Sin embargo, algunos otros proyectos carecen de estrategias coherentes. El necesario equilibrio entre innovación y riesgo no se ha tenido debidamente en cuenta en el diseño de los proyectos. Por este motivo, a veces se introducen componentes que son demasiado arriesgados para la población rural pobre. En el último grupo de proyectos examinado, algunos constituyen excelentes ejemplos de cofinanciación de donantes con el FIDA a fin de aprovechar los enfoques favorables a los pobres elaborados en el marco de los respectivos proyectos. No todos los proyectos, sin embargo, prevén un objetivo y una estrategia claros para la ampliación de escala.

Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos – CMR 3

144. Es durante la ejecución que se gestionan los procedimientos para lograr los objetivos de un proyecto previstos en la fase de diseño. Por consiguiente, la calidad del apoyo prestado a la ejecución de los proyectos es un factor determinante para que éstos puedan alcanzar los resultados y el impacto esperados. El desempeño efectivo de la función de supervisión de un proyecto y el mayor apoyo a las entidades encargadas de su ejecución han sido la prioridad central del FIDA en el marco de este CMR.
145. La cartera actual de proyectos de inversión aumentó de 224 a 248 durante el período examinado. La correspondiente financiación de esos proyectos por parte del FIDA se incrementó de USD 3 700 millones a USD 4 200 millones. Como 38 de los proyectos de la cartera actual todavía no han entrado en vigor, dicha cartera contiene de hecho 210 proyectos.
146. **Cartera de donaciones.** Durante 2008-2009, el FIDA aprobó 101 donaciones. Si bien esta cifra es superior a las 80 donaciones aprobadas en 2007-2008, la actual cartera de donaciones ha disminuido ligeramente, pasando de 404 a 393. De las donaciones que figuran en la cartera actual, 64 todavía han de hacerse efectivas. Por lo general, los desembolsos de las donaciones han ido aumentando constantemente, pero un nivel de desembolsos de USD 37 millones, dentro de la cartera actual de USD 194 millones, implica un ciclo de desembolsos de cinco o seis años en comparación con el período previsto de unos tres años.
147. **Puesta en marcha y primeras fases de la ejecución.** Desde el 1º de julio de 2008 hasta el 30 de junio de 2009 se hicieron efectivos 28 proyectos. El tiempo medio transcurrido entre la fecha de aprobación y la fecha de efectividad de este grupo de proyectos fue de 13,7 meses. Eso indica un retraso algo mayor en la efectividad y un cambio de tendencia con respecto a los cuatro últimos años. De manera análoga, el 1º de julio de 2008 había 38 proyectos que todavía debían hacerse efectivos, cuatro más que al final de abril de 2009. Como nueve proyectos no se aprobaron hasta abril de 2009, el número ha aumentado sobre todo por razones técnicas. El tiempo medio transcurrido hasta que estos proyectos se hicieron efectivos es de alrededor de 12,1 meses.
148. Si bien pueden observarse demoras en la efectividad en todas las regiones y es preciso adoptar medidas concertadas, la demora media se ve distorsionada por un pequeño grupo de proyectos que sufren retrasos excesivos. Durante el período que se examina, por ejemplo, tres proyectos en El Salvador, Guatemala e Indonesia tardaron cerca de cuatro años en hacerse efectivos. Si esos tres proyectos se excluyen del cálculo, la demora media se reduce a 9,7 meses.
149. **Supervisión de los proyectos.** Al 30 de junio de 2009 había 210 proyectos en supervisión. De ellos, 170, o sea el 81%, eran supervisados directamente por el FIDA. Las cifras correspondientes a 2007 y 2008 eran de 32 y 101 proyectos, respectivamente. Entre las instituciones cooperantes del FIDA, el Banco Mundial y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) se encargan

de la supervisión de 17 proyectos. La mayoría de los proyectos de que se ocupa la UNOPS se encuentran en los últimos años de ejecución y, una vez terminados éstos, las asociaciones del FIDA en materia de supervisión se limitarán esencialmente a las instituciones financieras internacionales.

150. Durante el período que se examina, se llevaron a cabo 269 misiones de supervisión,¹⁸ alrededor del 60% por el FIDA. En otro 4%, el FIDA participó en misiones de supervisión conjuntas con la institución cooperante y otros asociados en actividades de desarrollo. Las misiones de supervisión dirigidas por instituciones cooperantes duraron por término medio algo menos de 10 días, mientras que las misiones correspondientes a proyectos directamente supervisados duraron más de 13 días. En el caso de las instituciones cooperantes, alrededor del 60% de todas las misiones de supervisión tuvieron lugar durante el segundo semestre de 2008, mientras que en el caso de los proyectos supervisados por el FIDA, las misiones de supervisión se dividieron de manera casi idéntica entre los dos semestres.
151. La supervisión directa de los proyectos ha facilitado un mayor compromiso y una cooperación más estrecha con las partes interesadas sobre el terreno; también contribuye a una ejecución mejor y más puntual de los proyectos y ha permitido al FIDA prestar especial atención a cuestiones de primordial importancia, por ejemplo, la incorporación de una perspectiva de género, la focalización, el establecimiento de instituciones de base, etc. Además, la supervisión directa ofrece a los GPP mayores oportunidades de promover los objetivos del FIDA en sus programas en los países mediante el diálogo sobre políticas y el fomento de asociaciones.
152. Con la adopción de la supervisión directa, en la actualidad la calidad de la contabilidad y la gestión financiera, así como los sistemas y las prácticas de presentación de informes de los proyectos, se someten a revisiones más amplias. Si bien esto ha permitido comprender y apreciar mejor las dificultades que entraña el cumplimiento de normas muy exigentes en todos los aspectos fiduciarios, incluida la gestión financiera, la curva de aprendizaje ha sido muy pronunciada. Uno de los resultados positivos ha sido que los supervisores del FIDA han podido comprender mejor los sistemas y procedimientos financieros y de adquisición de bienes y contratación de servicios de cada país, y ese conocimiento puede aprovecharse para en el diseño de futuros proyectos.
153. Gracias a la supervisión directa, ha sido posible detectar y empezar a remediar deficiencias y problemas que en algunos casos habían persistido durante largo tiempo. La supervisión directa también ha facilitado la comprensión de las exigencias del FIDA en el plano nacional, cosa que antes era a menudo inexistente debido en parte a la multiplicidad de instituciones cooperantes que adoptaban distintas normas y procedimientos.
154. Un análisis de los datos de los informes sobre la situación de los proyectos (ISP) muestra que los proyectos del FIDA son más deficientes en el SyE, el único indicador que arrojaba un promedio inferior a moderadamente satisfactorio (4). Se están realizando redoblados esfuerzos para mejorar la situación, en particular se está prestando mayor atención al SyE durante la supervisión, y también se está ofreciendo apoyo a proyectos específicos a este respecto. La planificación deficiente del período posterior a los proyectos resulta evidente por la baja calificación de las estrategias de salida (4,02) y los proveedores de servicios (4,08). Estos aspectos deben abordarse durante la ejecución, pero también en la fase de diseño. Los aspectos que reciben a continuación una calificación más baja (4,11) son la preparación de los planes operativos anuales y la gestión financiera. Se está trabajando ya para reforzar la capacidad de gestión financiera a nivel de los proyectos.

¹⁸ En estas cifras se incluyen 243 misiones de supervisión y 26 misiones de revisión a mitad de período, pero se excluyen las misiones de apoyo a la ejecución.

155. Por lo general, la cartera en curso está dando buenos resultados en relación con los objetivos fijados en el actual marco de medición de los resultados, como se resume en el cuadro 4.

Cuadro 4

Indicadores del marco de medición de los resultados para 2007-2010 correspondientes al CMR 3

<i>Indicador</i>	<i>2008-2009 (porcentaje)</i>	<i>Meta para 2010 (porcentaje)</i>
Eficacia	97	85
Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (por ejemplo, mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento)	89	80
Sostenibilidad de los beneficios	85	80
Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	87	80

156. Si bien los resultados han sido satisfactorios con respecto a la base de referencia, y también con respecto al objetivo fijado, cabe señalar que una elevada proporción de proyectos dan resultados tan sólo moderadamente satisfactorios (calificación de 4). Si se cambia el criterio a fin de incluir tan sólo los proyectos calificados de satisfactorios o muy satisfactorios (5 ó 6), su proporción disminuiría de manera significativa, por ejemplo al 32% en lo que respecta a la sostenibilidad y al impacto en la pobreza, al 34% en cuanto a eficacia, y al 40% en lo tocante a innovación y reproducción.
157. **Cartera en situación de riesgo y proactividad.** Al final del período que se examina, es decir al 30 de junio de 2009, la cartera de inversiones en curso del FIDA contenía 40 proyectos, o sea un 19%, calificados como "realmente problemáticos". Además, seis proyectos, o sea un 2,8%, estaban definidos como proyectos "potencialmente problemáticos". Esto supone un nivel de proyectos problemáticos relativamente estático, que se sitúa entre los 15 y los 20 proyectos en el conjunto de la cartera.
158. Del grupo actual de proyectos realmente problemáticos, se considera que aproximadamente el 30% (12 proyectos) están en situación crónica de riesgo: es decir, clasificados como proyectos realmente problemáticos durante tres o más años consecutivos. En cambio, hay 17 proyectos, lo que supone un 43%, que están en situación transitoria de riesgo: es decir, han sido clasificados como proyectos en situación de riesgo en uno de los tres últimos años. Cuatro de los proyectos realmente problemáticos se encontraban muy al principio de su ejecución, y en 2008-2009 fueron siete los proyectos considerados por primera vez realmente problemáticos. El hecho de que este año haya una menor proporción de proyectos en situación transitoria de riesgo indica cierto deterioro.¹⁹ Una vez más, esto se debe con mayor probabilidad a los cambios habidos en la metodología de evaluación y la disponibilidad de información que a un deterioro efectivo de los resultados.
159. La proactividad del FIDA disminuyó durante el período en examen, debido en parte a la adopción de criterios nuevos y más estrictos para evaluar este criterio. De los 33 proyectos señalados en situación de riesgo en el año anterior, seis mejoraron sus resultados y dos fueron terminados. Esto representa un índice de proactividad del 24%.

¹⁹ En el examen anual de los resultados de la cartera de proyectos del año pasado, se informó que había siete proyectos en situación crónica de riesgo, lo que correspondía al 22% del número total de proyectos problemáticos.

Cuadro 5

Indicadores del marco de medición de los resultados para 2010-2012 correspondientes al CMR 3

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>2009</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de proyectos realmente problemáticos en la cartera en curso	2006-2007	17	19	15
Porcentaje de proyectos problemáticos en que se adoptan medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	2008	63	24	75

160. Sin embargo, se han reducido los riesgos en cuanto a la cartera general. Eso indica la persistencia de los problemas en los proyectos clasificados el año pasado como realmente problemáticos. En parte, pone de manifiesto cierta renuencia a cerrar proyectos que no funcionan bien y ofrecen perspectivas limitadas de mejora.

CMR del grupo 2: Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural

161. Los CMR del grupo 2 se refieren a la participación del FIDA en el diálogo a nivel mundial y regional sobre el desarrollo agrícola y rural. Este constituye uno de los tres instrumentos principales del FIDA (junto con los programas y proyectos en los países, y los programas financiados mediante donaciones a nivel mundial y regional) para apoyar las iniciativas mundiales que persiguen la erradicación de la pobreza y el hambre.

Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural – CMR 8

162. Las cuestiones de acelerar el desarrollo agrícola, aumentar la seguridad alimentaria y adaptar y mitigar los efectos del cambio climático ocupan un lugar destacado en la agenda política mundial a los más altos niveles. Con esta nueva perspectiva, ha habido una gran demanda y también la oportunidad para que instituciones especializadas en el sector, como el FIDA, den orientaciones para el desarrollo de políticas internacionales y marcos de inversión apropiados para erradicar la pobreza y el hambre. En consecuencia, en 2009 el FIDA intensificó sus esfuerzos para dar un valor agregado al diálogo internacional sobre políticas, en colaboración con una gran diversidad de entidades asociadas, aportando conocimientos, experiencias y puntos de vista derivados de los programas que apoya, e influyendo en dichas deliberaciones desde perspectivas favorables a los pobres y a los pequeños agricultores. En 2009 se emprendieron muchas iniciativas importantes; sin embargo, dada la índole del presente informe, tan sólo es posible ofrecer una reseña muy selectiva de las más destacadas.
163. El FIDA participó activamente en el proceso que culminó en el compromiso contraído en julio de 2009 por el G-8 de invertir USD 20 000 millones en la seguridad alimentaria, la denominada "Iniciativa de L'Aquila sobre Seguridad Alimentaria Mundial". En su declaración conjunta, los líderes mundiales reconocieron explícitamente la función que desempeñaban el FIDA y las pequeñas explotaciones agrícolas para el logro de la seguridad alimentaria mundial, y el FIDA ha apoyado las iniciativas emprendidas después de la reunión de L'Aquila para convertir los principios y los compromisos financieros asumidos en medidas concretas.
164. A fin de apoyar la definición de instrumentos económicos, de política y de desarrollo en favor de los pobres para superar los múltiples problemas que la agricultura debe afrontar durante el siglo XXI, la FAO organizó dos eventos importantes: el Foro de Expertos de Alto Nivel sobre "Cómo alimentar al mundo en 2050" y la Cumbre Mundial sobre la Seguridad Alimentaria. El FIDA prestó servicios en las secretarías

encargadas de organizar ambas reuniones y, entre otras cosas, facilitó la participación de representantes de la sociedad civil y de organizaciones de agricultores en las deliberaciones, por ejemplo, mediante el Foro de la Sociedad Civil celebrado en coincidencia con la Cumbre.

165. Hasta hace poco la agricultura seguía ocupando en gran parte una posición marginal en los debates sobre el cambio climático, pero gracias a las iniciativas de un amplio grupo de asociados, entre ellos el FIDA, se concedió a la agricultura un lugar prominente en las negociaciones para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CP.15) que va a celebrarse en Copenhague (Dinamarca) en diciembre de 2009. Estas gestiones han tenido también como resultado que, coincidiendo con la CP.15, se celebrará un Día de la Agricultura y el Desarrollo Rural, con el objetivo de elaborar un plan de trabajo integrado por estrategias y medidas que tengan plenamente en cuenta a la agricultura en la agenda que se adopte después de Copenhague.
166. En colaboración con el Banco Africano de Desarrollo, el FIDA organizó un Foro mundial sobre remesas, celebrado en Túnez los días 22 y 23 de octubre de 2009. Dicho foro contó con la participación de las principales instituciones públicas y privadas que se ocupan de las remesas y estudió los vínculos entre la banca, la tecnología y las inversiones de los migrantes, así como el papel de la cooperación internacional. Coincidiendo con el foro, el FIDA también publicó un nuevo estudio sobre el mercado de las remesas en África, en el que se examina el potencial de expansión de dicho mercado y de mejora de su marco regulador.
167. La Consulta internacional de expertos relativa al Manual sobre género y agricultura: de la teoría a la práctica, se celebró en marzo de 2009 con el propósito de preparar un plan de acción estratégico para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en la agricultura. Este acto estuvo organizado conjuntamente por el Banco Mundial, la FAO y el FIDA, sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del manual, que había sido coproducido por las tres organizaciones en 2008. En 2009 se publicó un estudio titulado *Land Grab or Development Opportunity? Agricultural Investment and International Land Deals in Africa* (el estudio fue encargado conjuntamente por la FAO y el FIDA y producido por el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo). El estudio fue presentado en diversos foros, como por ejemplo en el 17º período de sesiones de la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible y en el Banco Mundial con la participación de miembros de la Cámara de Representantes y del Senado de los Estados Unidos.
168. El FIDA prestó apoyo tangible a la aplicación del Marco Amplio para la Acción y la realización de sus objetivos acogiendo el centro principal del mecanismo de coordinación del Equipo de Tareas de Alto Nivel, y concediendo una donación a dicho equipo y destacando a un funcionario para que apoyara la realización de su programa de trabajo. Además, en su calidad de miembro del grupo de contacto para la reforma del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, el FIDA contribuyó a reforzar dicho comité como componente central de la Alianza mundial por la agricultura, la seguridad alimentaria y la nutrición, que está en fase de evolución. En la renovada estructura del comité, el FIDA será uno de los participantes, prestará servicios en el grupo asesor de su mesa y secretaría, y será un miembro del comité especial de selección técnica para el Comité Directivo del Grupo de Alto Nivel. El FIDA copreside la Plataforma Global de Donantes para el Desarrollo Rural.
169. Con el fin de afianzar su cooperación y contribución al diálogo internacional sobre políticas relativas a la agricultura, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural, el FIDA, la FAO y el PMA acordaron un marco para la colaboración inmediata y a medio plazo a nivel mundial, regional, nacional y local.²⁰ Algunos de los principales

²⁰ Para más información, véase el documento EB 2009/97/R.39, "Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma", presentado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009.

resultados previstos de esta colaboración son: la intensificación de la elaboración de políticas nacionales e internacionales, de su aplicación y del acceso a la información a nivel nacional e internacional; una participación y una promoción más efectivas en los foros internacionales y la creación de marcos y herramientas mundialmente reconocidos; una mayor movilización de recursos y mejores resultados generales; una mayor capacidad para operar en contextos multidisciplinarios, y un aumento de la eficacia y la eficiencia.

Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural – CMR 10

170. Como parte de sus iniciativas para reducir la pobreza y el hambre, el FIDA procura movilizar recursos para programas de desarrollo agrícola y rural en los países en desarrollo. En el contexto del renovado apoyo mundial a las pequeñas explotaciones agrícolas y en respuesta a la crisis provocada por la pobreza y el hambre, en febrero de 2009, el Consejo de Gobernadores del FIDA acordó un programa de trabajo considerablemente ampliado por valor de USD 3 000 millones, para el período de la Octava Reposición de 2010 a 2012. Junto con la cofinanciación, está previsto que el programa permita efectuar inversiones totales en el desarrollo agrícola, la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria por valor de USD 7 500 millones y crear oportunidades económicas para unos 60 millones de hombres y mujeres pobres de zonas rurales. El objetivo de las contribuciones de los Estados Miembros se fijó en USD 1 200 millones, lo que suponía un incremento sin precedentes del 67% con respecto a la última reposición, consiguiéndose así la mayor reposición de la historia del Fondo. Asegurarse de que estas promesas se cumplieran con prontitud ha sido una de las prioridades básicas en 2009.

Cuadro 6

Indicadores del marco de medición de los resultados para 2010-2012 correspondientes al CMR 10

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>2009^a</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje cumplido de promesas de la Séptima Reposición	2008	93	97	100
Porcentaje cumplido de promesas de la Octava Reposición	n.a.	n.a.	33	100

^a Al tercer trimestre de 2009.

n.a. = no se aplica.

171. De resultados de la preocupación existente a nivel internacional por la seguridad alimentaria, una proporción considerable de los fondos suplementarios movilizados en 2009 se destinaron a esta cuestión. Al final de octubre de 2009, el FIDA firmó acuerdos con la Comisión Europea y los Países Bajos por valor de EUR 36,5 millones y USD 9,5 millones, respectivamente, para promover la seguridad alimentaria en programas apoyados por el Fondo en Burundi, Eritrea, Filipinas, Madagascar, Mozambique y el Sudán. Otro acuerdo suscrito con la Comisión Europea prevé unos EUR 5,4 millones para potenciar la capacidad de las organizaciones de pequeños agricultores de África para influir en las políticas y programas dedicados a la agricultura, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. También se firmaron acuerdos con Finlandia y Noruega para obtener mejores resultados en áreas como la gestión del medio ambiente y los recursos naturales y el fomento de la igualdad de género.
172. En general, durante los tres primeros trimestres de 2009, el FIDA recibió USD 40,75 millones en fondos suplementarios, incluidos USD 22 millones correspondientes al mecanismo para productos alimenticios de la Comisión Europea, lo que supone un incremento significativo con respecto al resultado total obtenido en 2008, que fue de USD 26,7 millones. En esta suma se incluyen USD 3 millones destinados al Fondo de financiación para remesas, que ha suscitado

considerable interés desde su creación y cuenta con el apoyo de varios donantes, como la Comisión Europea, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre, el Gran Ducado de Luxemburgo, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.

173. Las fundaciones y el sector privado representan una fuente de financiación relativamente nueva que ofrece perspectivas interesantes de cara al futuro. Hasta la fecha, el FIDA ha movilizado recursos procedentes de la Fundación pro Naciones Unidas y las fundaciones Copernic, Syngenta y Bill y Melinda Gates. Abriendo camino para una más amplia cooperación, el FIDA mantiene enlaces con el Consejo de Fundaciones de los Estados Unidos y recientemente se ha convertido en miembro asociado del Centro Europeo de Fundaciones de Bruselas. Con respecto al sector privado, el FIDA está estudiando oportunidades de colaboración con Nokia y Ericsson en el ámbito de las remesas y otros servicios financieros por medio de la utilización de teléfonos móviles.
174. En el contexto de la estrategia de recursos financieros a largo plazo que el FIDA está preparando, y dadas las dificultades experimentadas por todas las instituciones financieras internacionales para gestionar fondos pequeños y fragmentados de manera eficaz y económica, se revisará la manera de enfocar la financiación suplementaria, teniéndose en cuenta opciones para la organización de fondos como el sistema de fondos fiduciarios de donantes múltiples adoptado por el Banco Mundial. Además, el FIDA seguirá estudiando y desarrollando instrumentos de financiación innovadores para recaudar fondos en apoyo de sus actividades que procedan de donantes no tradicionales, por ejemplo de fundaciones y del sector privado.

CMR del grupo 3: Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales

175. La prioridad primordial de los CMR del grupo 3 consiste en centrar sistemáticamente la atención en lograr de manera eficaz y económica resultados que estén a la altura de los recursos financieros y humanos disponibles, y en llevar a cabo un desempeño activo y una gestión de los riesgos que permitan conseguir los resultados de manera satisfactoria.

Mejor gestión de los recursos financieros – CMR 4

176. El objetivo primordial del FIDA en el marco de este CMR es lograr el máximo de compromisos financieros y desembolsos para los países clientes con los recursos que moviliza, en consonancia con las políticas acordadas con la Junta Ejecutiva y con las condiciones y requisitos específicos de cada país. Las continuas turbulencias en los mercados financieros mundiales tuvieron una gran repercusión en las operaciones realizadas a este respecto, y obligaron a mantener durante todo el año 2009 las medidas especiales adoptadas en 2008 para reforzar la supervisión de los resultados de la cartera de inversiones. Tras un rendimiento de las inversiones del 5,41% en 2008, la previsión para 2009 es del 3,5% y sigue situándose por encima del objetivo fijado en la política de inversiones vigente, lo que representa un resultado muy positivo dadas las condiciones de volatilidad de los mercados. De conformidad con las actividades mejoradas de gestión de los riesgos, en julio de 2009 se llevó a cabo un examen táctico de la cartera de inversiones. Se puso en marcha un examen a largo plazo de la política de inversiones del FIDA junto con un examen de las necesidades de liquidez del Fondo a medio plazo y de la política conexas. Se prevé ultimar ambos exámenes en 2010. Además, se empezó a trabajar en la proyección y la estrategia integral a largo plazo de los recursos financieros del Fondo en el futuro, teniendo en cuenta, entre otras cosas, el impacto de la crisis financiera y la recesión en los rendimientos previstos de las inversiones, el aumento

de los niveles de liquidez necesarios para efectuar los desembolsos de préstamos y donaciones, y los límites de la expansión de la facultad para contraer compromisos anticipados del FIDA. En el ámbito de la movilización de recursos, se realizó un examen preliminar de las condiciones de los préstamos del FIDA para evaluar el impacto financiero sobre los recursos del FIDA.

177. En abril de 2009 se aprobaron revisiones de las *Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola* con el fin de: simplificar y normalizar el convenio modelo de financiación y los procedimientos utilizados para administrar la financiación del Fondo; incorporar la nueva modalidad de supervisión directa; armonizar los procedimientos e instrumentos jurídicos del FIDA con los de otras instituciones financieras internacionales, y lograr que los Estados Miembros adquieran un mayor sentido de apropiación de los proyectos y programas financiados por el FIDA, alentando, en lo posible, la utilización de los sistemas de los países. Esos cambios reducirán de manera significativa el tiempo necesario para preparar, negociar y aplicar los convenios, lo que a su vez significa que más recursos del FIDA, y más recursos de los receptores de dicha financiación, estarán dirigidos a los propios programas y proyectos.
178. Se consiguió una mayor armonización con las prácticas de otras instituciones financieras internacionales mediante la modificación del procedimiento de actualización del tipo de interés que debe aplicarse a los préstamos concedidos en condiciones intermedias y ordinarias. Antes del cambio, el FIDA actualizaba sus tipos de interés cada año, tomando como referencia el tipo vigente seis meses antes del principio del año correspondiente, por lo que los tipos de interés del FIDA llevaban retraso con respecto a los del mercado. Ahora ese cambio puede efectuarse dos veces al año, tomando como referencia el tipo vigente al inicio del semestre de que se trate, con lo cual los tipos de interés del FIDA se aproximarán más a los ofrecidos por el mercado y por otras instituciones financieras internacionales. En 2010 se procurará por todos los medios de introducir más flexibilidad en las condiciones que el FIDA ofrece mediante la revisión prevista de las *Políticas y Criterios en materia de Préstamos*.
179. La segunda dimensión principal de este CMR se refiere a la gestión de los recursos administrativos del FIDA. De acuerdo con las instrucciones impartidas por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2009, se reestructuró el presupuesto administrativo del FIDA. A partir de 2010 combinará gastos que antes se presupuestaban según dos mecanismos, el presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas, que se gestionarán, integrarán y notificarán dentro de un único presupuesto basado en los resultados. Como primera etapa para basar en los resultados la asignación de recursos y la rendición de cuentas, se habían introducido elementos de la presupuestación basada en los resultados en el programa de trabajo y presupuesto para 2009. Con todo, el presupuesto siguió presentándose por departamentos (y no según la organización institucional e interdepartamental de las funciones) y por fuentes de financiación, con las consiguientes limitaciones a la hora de demostrar con qué objetivos el FIDA asigna sus recursos presupuestarios. Así pues, en el presupuesto administrativo para 2010 se muestra de manera más transparente y directa la correlación entre recursos y resultados. De este modo se garantiza que la responsabilidad de la utilización de los recursos dependa del logro de resultados y no de determinaciones previas y detalladas de cómo deben gastarse. Además, este sistema permite más flexibilidad para emplear recursos en respuesta a las oportunidades que se planteen y una mejor combinación de actividades y productos para alcanzar los resultados previstos.

Mejor gestión de los recursos humanos – CMR 5²¹

180. La idea en que se inspira este CMR es una fuerza de trabajo del FIDA bien gestionada que disponga de los conocimientos y la experiencia necesarios en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Su logro es vital para aumentar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y a su vez depende de que se alcancen con éxito los siguientes objetivos concretos: una mayor parte de la fuerza de trabajo se concentre en las operaciones en los países y esté desplegada allí; una mayor responsabilidad de los gerentes y supervisores para lograr la excelencia en la gestión de las personas; una mayor diversidad de procedencia geográfica y de género; una función de recursos humanos más receptiva y estratégica, y un ahorro del tiempo invertido en transacciones.
181. Durante el período 2007-2009, en el contexto de un crecimiento medio anual del programa de trabajo de alrededor del 10%, la plantilla de personal del FIDA aumentó por término medio menos de un 1% al año. Este pequeño aumento general no deja ver una importante redistribución interna del personal como consecuencia del mayor interés en reforzar el programa en los países y las operaciones de los proyectos y conseguir una mayor eficiencia en otros aspectos. Así pues, durante este período, la plantilla del Departamento de Administración de Programas (PMD) aumentó más del 13%, mientras que disminuyeron las del Departamento de Finanzas y Administración (FAD), del Departamento de Asuntos Externos (EAD) y de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV). Está previsto que en 2010 la dotación general de plantilla aumente un 3,2%, y que este aumento se produzca casi exclusivamente en el PMD y en los países. Estas mejoras han sido posibles en parte porque se han liberado puestos gracias al primer tramo del programa de separación voluntaria del servicio y a la reforma de los procedimientos en materia de recursos humanos para destacar a los GPP y contratar directamente a la fuerza de trabajo en los países. Si bien durante los tres próximos años se necesitará una nueva redistribución para alcanzar el objetivo fijado para 2012 de dedicar un 65% de la fuerza de trabajo a actividades operacionales, el logro de este objetivo deberá basarse en la aplicación de un plan estratégico institucional de la fuerza de trabajo, que se ultimaré en 2009.
182. Para alcanzar los objetivos previstos en el marco de este CMR es crucial disponer de mejores instrumentos y métodos para reunir a la fuerza de trabajo apropiada (es decir, para formar de nuevo, redistribuir y contratar al personal). A este respecto, entre las iniciativas para desarrollar aptitudes de liderazgo y reforzar la capacidad de gestión de la fuerza de trabajo figuraban: la capacitación de 300 funcionarios en la adopción del nuevo enfoque de gestión del desempeño; la continuación del programa innovador de gestión del talento para personal del cuadro orgánico, y su ampliación en 2009 al personal del cuadro de servicios generales, y la capacitación en determinadas áreas que, según la evaluación ampliada de 360 grados y la encuesta del personal, requerían ulterior desarrollo. A pesar de todo, el índice de compromiso del personal, que refleja el desempeño y la motivación de los funcionarios, retrocedió del 70% al 65% durante el año pasado. Si bien eso no es nada nuevo durante períodos en que se realizan importantes reformas de la gestión de los recursos humanos, indica que es necesario seguir prestando mucha atención al asunto en 2010. En el cuadro 7 se presentan los datos sobre la evolución de los resultados con referencia a los indicadores. El índice de compromiso del personal en general²², derivado de la encuesta que se realizó en 2009 sobre una base diferente a la utilizada en 2008, revela una reducción insignificante desde el punto de vista estadístico, del 69,6% en 2008 al 68,4% en 2009. El porcentaje de la fuerza de trabajo en los programas se elevó; el porcentaje de la fuerza de trabajo de Estados

²¹ Para más información, véase el documento EB 2009/98/R.18, "Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos: una estrategia del FIDA para su gente".

²² La encuesta general entre los funcionarios ofrece una evaluación más completa de los resultados de la gestión de los recursos humanos y se lleva a cabo con periodicidad bienal en los años pares. El índice de compromiso del personal, que comprende un subconjunto muy limitado de preguntas de la encuesta general, se calcula cada año.

Miembros de las Listas B y C aumentó ligeramente; el porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores se mantuvo sin cambios, y el tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico se redujo notablemente. Se espera que los progresos en todos estos frentes se vayan acelerando a medida que en 2010 estén disponibles los nuevos instrumentos de orientación, es decir, el plan de medio plazo y el plan estratégico de la fuerza de trabajo.

183. En vista de la alta prioridad concedida a la creación de capacidad en el ámbito de los programas, se está desarrollando un plan de estudios plurianual para el PMD, que se centra en competencias administrativas y técnicas y comprende, por ejemplo, una formación certificada en métodos de adquisición de bienes y contratación de servicios. Al final de 2009 todo el personal del PMD y el personal pertinente de otros departamentos habrá recibido capacitación en sistemas de supervisión directa, administración de préstamos y adquisición de bienes y contratación de servicios.
184. Una contratación eficaz también es fundamental para redistribuir con éxito la fuerza de trabajo en función de los resultados que se deseen. De esta manera en 2009 se adoptaron nuevas medidas para fomentar al mismo tiempo el rigor y la puntualidad del procedimiento de contratación. Durante los tres primeros trimestres de 2009 el indicador del tiempo medio necesario para cubrir puestos del cuadro orgánico fue de 119 días, en comparación con los 140 días de 2008, pero este resultado debe interpretarse con cautela, ya que en esos meses de 2009 se cubrieron muy pocos puestos. A fin de acelerar las contrataciones futuras, la facultad de decidir la contratación en categorías inferiores se delegará del Presidente en los presidentes adjuntos y los directores. Si bien los datos relativos a la diversidad en cuanto a género y procedencia geográfica se mantienen estables, se están aplicando nuevas medidas para dar una mayor difusión a las vacantes y ampliar la búsqueda con el fin de conseguir un mayor número de candidatos para los puestos de libre acceso.
185. Se hicieron progresos en la automatización de los procedimientos de gestión de los recursos humanos en 2009. Se completó la primera fase del proyecto de administración de consultores (módulo PeopleSoft Administer Consultants), que permitía interrumpir el flujo de trabajo manual y en papel y tramitar con mayor rapidez los contratos de consultores tanto en la División de Recursos Humanos como en las divisiones que efectúan la contratación. El sistema de gestión electrónica del desempeño se implantó en toda la organización después de evaluar la experiencia de la fase piloto en 2008.

Cuadro 7

Indicadores del marco de medición de los resultados para 2010-2012 correspondientes al CMR 5

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>2009</i>	<i>Meta para 2012</i>
Índice de compromiso del personal	2008	70	68,4	75
Porcentaje de la fuerza de trabajo en los programas	2008	56	61 ^a	65
Porcentaje de la fuerza de trabajo de Estados Miembros de las Listas B y C	2008	31,5	33 ^b	Verificada
Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores	2008	30	31 ^b	35
Tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico (días)	2007	141	119 ^b	100
Costo por nómina (USD)	2008	90	- ^c	Verificada

^a Presupuestado para 2010.

^b Al tercer trimestre de 2009.

^c Por determinar.

Mejor gestión de los resultados y los riesgos – CMR 6

186. Desde 2007 el FIDA ha manejado un sistema basado en los resultados para la planificación institucional y la gestión del desempeño y de los riesgos. Este sistema ha sido una de las bases para que el FIDA lograra sus objetivos de volumen y calidad durante el período de la Séptima Reposición. El objetivo primordial fijado para este CMR en 2009 era reforzar y consolidar el sistema: por una parte, integrándolo e incorporándolo en la cultura del Fondo y en sus procedimientos de gestión y adopción de decisiones, y profundizando en la aplicación de la gestión del riesgo institucional; y, por otra, adaptándolo para tener en cuenta nuevos hechos fundamentales, como el marco de medición de los resultados para 2010-2012, el plan de medio plazo para 2010-2012 y la reforma del presupuesto administrativo. Otros aspectos que requieren atención son: el propio RIDE, a fin de atender a la sugerencia de la Junta Ejecutiva de que debía ofrecer más análisis de las causas que determinan la evolución de los resultados, y el elevado número de recomendaciones pendientes de alta prioridad sobre auditoría interna que figuraban en el RIDE correspondiente a 2008 como uno de los principales motivos de preocupación que requerían una intervención inmediata de medidas.
187. El marco de medición de los resultados aprobado para 2010-2012, el plan de medio plazo para 2010-2012 y la reforma del presupuesto han fomentado una alineación general y coherente de los resultados y objetivos institucionales a medio plazo con los recursos disponibles para el período de la Octava Reposición. Se han reforzado el marco de los CMR, los indicadores básicos de resultados, y los mecanismos para vincularlos al presupuesto administrativo, sobre todo mediante una mejor definición y seguimiento de la obtención de resultados y la introducción de una planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Se estaban implantando dos nuevos sistemas de tecnología de la información para seguir de cerca la marcha de los proyectos y poder detectar y resolver con mayor rapidez los problemas de ejecución. La calidad y puntualidad de aplicación de los planes de gestión de los departamentos mejoraron considerablemente con respecto al año anterior. Se reconoce en general el valor agregado que representan las conversaciones trimestrales sobre el desempeño; con todo, sigue habiendo algunos escépticos y para convencerlos se propusieron ideas tomadas de una encuesta orientada a mejorar el sistema. Se han perfeccionado los medios para asegurar un tratamiento más prioritario de las cuestiones relacionadas con el desempeño y los riesgos, en colaboración con el Comité de Gestión del Riesgo Institucional.
188. Se apoyaron actividades de concienciación y creación de capacidad en la gestión del riesgo mediante actividades de capacitación y comunicación y la elaboración del perfil de riesgo institucional del FIDA. Además de proporcionar experiencia directa de gestión del riesgo en la vida real, el principal objetivo de esta última actividad es determinar y evaluar los riesgos a nivel institucional para el logro de los resultados fundamentales del FIDA en el período 2010-2012 y la fijación de prioridades entre las medidas paliativas. En vista de la estrecha relación existente entre el plan de medio plazo y el perfil de riesgo institucional, se procuró especialmente coordinar estas iniciativas de manera que se complementaran y reforzaran mutuamente, en último término para conseguir que el plan de medio plazo tuviera en cuenta todos los elevados riesgos detectados y se previera como es debido su gestión efectiva.
189. Durante el año se terminaron varias otras iniciativas de gestión del riesgo institucional previstas para 2009. Entre ellas las siguientes: un marco para la gestión del riesgo institucional; un programa de divulgación de información financiera; un marco de control interno para la información financiera, incluida una declaración de la dirección que se presentaría junto con la auditoría de los estados financieros anuales a partir del ejercicio financiero terminado el 31 de diciembre de 2009. Estas dos últimas iniciativas, en particular, sitúan los controles internos del FIDA en estos aspectos fundamentales al mismo nivel que las mejores prácticas

seguidas por otras instituciones financieras internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas.

190. Se lograron considerables progresos en lo que respecta a abordar las recomendaciones muy prioritarias pendientes sobre la auditoría interna. Aunque la proporción de recomendaciones muy prioritarias que siguen sin aplicarse no ha variado con respecto al año anterior, no por ello es menos cierto que han conseguido ponerse en práctica casi el 70% de las recomendaciones pendientes. Está previsto que una serie de importantes recomendaciones para aumentar la eficacia y la eficiencia en la gestión, y administrar mejor el riesgo en el desempeño de una de las funciones más cruciales del FIDA, a saber, la supervisión directa se incluya en un informe de auditoría interna sobre los desembolsos y las adquisiciones en los proyectos directamente supervisados por el FIDA que se ultimarán hacia el final de 2009.

Cuadro 8

Indicadores del marco de medición de resultados para 2010-2012 correspondientes al CMR 6

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	2009	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de medidas pendientes para la aplicación de recomendaciones muy prioritarias de auditoría interna	2008	76	75 ^a	65

^a Al final del tercer trimestre de 2009.

191. Como puede verse en la presente edición de este informe, se ha dado más espacio al denominado "factor causal", es decir, los motivos o razones subyacentes a las tendencias que se observan en los resultados de los programas apoyados por el FIDA. El intento de satisfacer la necesidad de esos análisis indicada por la Junta Ejecutiva contribuye a un más amplio intercambio experiencias, éxitos y enseñanzas extraídas, con respecto a los programas de desarrollo agrícola y rural, tanto dentro del FIDA como con sus asociados, con lo cual el presente informe resulta aún más útil. A este respecto, una nueva e importante característica del proceso de examen interno de la cartera de este año fue una reunión para presentar las conclusiones, enseñanzas y resultados derivados de dicho examen en una reunión abierta a todo el personal del FIDA y presidida por su Presidente. Mediante su participación en el grupo de trabajo sobre la gestión orientada a los resultados de los bancos multilaterales de desarrollo encargado de la gestión orientada a los resultados de desarrollo, y al incluir este año sus resultados por vez primera en el informe del sistema común de evaluación de los resultados (COMPAS), el FIDA tuvo una oportunidad también muy valiosa para intercambiar enseñanzas y experiencias con otros bancos multilaterales de desarrollo así como con los lectores del informe del COMPAS.

Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) – CMR 7

192. Por lo que se refiere a las iniciativas de colaboración de las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma, en 2009 se ultimó una licitación conjunta para la contratación de servicios de custodia mundial con la FAO y el PMA. El custodio mundial ofrece asistencia para la gestión de fondos y servicios de salvaguardia de los valores. Además, el FIDA siguió actuando como coordinador de la iniciativa de las Naciones Unidas para la armonización de las funciones y operaciones administrativas de índole financiera.
193. Aumentar la eficiencia administrativa ha sido siempre una de las políticas básicas por las que se rige la gestión del presupuesto del FIDA. Sin embargo, en los últimos años esa labor resulta más complicada debido a los intentos simultáneos de introducir amplias y profundas reformas en el modelo operativo del FIDA (por

ejemplo, los sistemas de mejora y garantía de la calidad, la supervisión directa, la presencia en los países), así como en otros aspectos (por ejemplo, en los recursos humanos), y de aumentar considerablemente el volumen y la calidad de las operaciones. En general hay indicios razonables de que el FIDA está incrementando su eficiencia al tiempo que lleva a cabo un mayor programa de trabajo y obtiene resultados operacionales más sólidos. Con todo, se requieren nuevas mejoras, especialmente en vista del nuevo aumento significativo del programa de trabajo y de los objetivos de desempeño más estrictos. Como se indicó en el marco de medición de los resultados aprobado para 2010-2012, el Fondo está decidido a lograr importantes progresos en los próximos años. Tendrá una importancia

fundamental la aplicación del plan institucional de medio plazo (2010-2012) y el correspondiente plan estratégico de la fuerza de trabajo, que contribuirán a alinear mejor los recursos con los resultados y, entre otras cosas, permitirán reducir las redundancias y repeticiones en los procesos.

194. Por lo que respecta a los costos, desde 2007 el crecimiento real general del presupuesto administrativo ha sido negativo, durante un período en el que el programa de trabajo ha aumentado por término medio un 10% anual. El costo administrativo real por cada dólar comprometido en préstamos y donaciones ha disminuido constantemente. En cuanto al personal, la plantilla general presupuestada aumentó por término medio menos de 1% anual en 2007-2009. Este pequeño aumento general no deja percibir con claridad una importante redistribución interna del personal como consecuencia de la prioridad asignada a reforzar los programas en los países y las operaciones de los proyectos y aumentar la eficiencia en otros aspectos. Así pues, de 2007 a 2009, la plantilla del PMD aumentó más de un 13%, mientras que disminuyeron las del FAD, el EAD y la OPV. Por último, los resultados han ido mejorando, como han mostrado en todo momento el RIDE y el ARRI. El FIDA se ha aproximado mucho o ya ha superado la mayor parte de los objetivos fijados en el marco de medición de los resultados para 2007-2010; sus resultados son mejores que los de las operaciones de desarrollo agrícola y rural de otras instituciones financieras internacionales y superan también los de las organizaciones multilaterales en lo que respecta a los indicadores de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, según la encuesta sobre los progresos realizados con respecto a la Declaración de París llevada a cabo en 2008 por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Cuadro 9

Indicadores del marco de medición de los resultados para 2010-2012 correspondientes al CMR 7

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>2009</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de gastos presupuestados por cada USD comprometido en préstamos y donaciones	2008	16,3	15,5 ^a	13,5

^a Presupuestado para 2010.

195. En cuanto a los exámenes de los procesos operativos, la colaboración de las tres organizaciones con sede en Roma ha dado lugar a una mayor eficiencia en diversas esferas de cooperación, sobre todo en el ámbito de la adquisición de bienes y la contratación de servicios. En los últimos años, las organizaciones ha realizado con éxito licitaciones conjuntas cuyo resultado no sólo ha sido una reducción de costos, ahorros debido a la eficiencia y procesos más racionales, sino también la adquisición y el intercambio de conocimientos especializados. En la actualidad, las tres organizaciones comparten los proveedores de energía, gas, agencia de viajes, servicios bancarios, de mensajería, de capacitación y de custodia a precios reducidos gracias a las economías de escala y a disfrutar de una posición más sólida en la negociación de las condiciones. En 2010, se dará un importante paso adelante al poner en marcha una dependencia común de adquisición de bienes y contratación de servicios, con carácter experimental, a partir del 1º de enero de 2010. Esta dependencia común se ocupará de armonizar los procedimientos y los instrumentos disponibles, entre ellos las modalidades de contratación que cada organización todavía sigue aplicando de manera independiente. Se espera que a raíz del establecimiento de esta dependencia piloto las tres organizaciones con sede en Roma salgan beneficiadas y obtengan ahorros adicionales gracias al mayor poder de negociación y a las economías de escala; la racionalización de la

planificación y los recursos; la armonización de políticas, procedimientos, condiciones generales, instrumentos y recursos, de conformidad con las mejores prácticas; la simplificación de las operaciones y los procesos, y la unificación de la interfaz con la comunidad operacional.

196. La iniciativa reciente más pertinente para mejorar la eficiencia y eficacia del FIDA fue la introducción del presupuesto de gastos de capital en 2008, que servía principalmente para aumentar la inversión en mejores sistemas de TIC. La estrategia para la utilización del componente de TIC del presupuesto de gastos de capital consiste en cinco iniciativas plurianuales, cada una de ellas integrada por uno o más proyectos.²³ Entre los proyectos terminados y desplegados en 2009 figuran los siguientes: ISP y el RIMS, diseñados ambos para reforzar la gestión y la presentación de informes sobre los resultados de los programas y proyectos en los países; y la primera fase del proyecto de administración de consultores, que permite interrumpir el flujo de trabajo manual y en papel y tramitar con mayor rapidez los contratos de consultores, tanto en la División de Recursos Humanos como en las divisiones que efectúan la contratación. Para el proyecto de sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones, una de las iniciativas más complejas de reforma de los procedimientos y las tecnologías de la información del FIDA, antes del procedimiento oficial de licitación se llevó a cabo un intenso examen de los varios enfoques y opciones, con una amplia participación de los diversos interesados. Se espera que para el final de 2009 se hayan solicitado las propuestas y se haya llegado a una decisión definitiva acerca del enfoque y del proveedor. Una de las principales enseñanzas extraídas hasta la fecha acerca del presupuesto de gastos de capital es que la inversión en soluciones de tecnología de la información debe seguir o formar parte de la reforma de los procedimientos institucionales. No debe preceder a la reforma ni sustituirla. Por consiguiente, en vez de aumentar los fondos comprometidos en el presupuesto de gastos de capital en 2010, el FIDA frenará el nivel de nuevos compromisos a la espera de los resultados de los exámenes previstos de los procedimientos institucionales, en particular de los relacionados con la eficiencia administrativa.
197. Se ha logrado una participación activa y resultados positivos en la puesta en práctica del intercambio de conocimientos y de un enfoque común entre las tesorerías del sistema de las Naciones Unidas. El FIDA encabeza una iniciativa que abarca a todo el sistema de las Naciones Unidas para aumentar la eficiencia administrativa de los servicios de tesorería mediante el intercambio de conocimientos y un planteamiento compartido por todas las organizaciones. En calidad de copresidente del Grupo de trabajo de la Red de Finanzas y Presupuesto para la instauración de servicios comunes de tesorería del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, el FIDA ha concebido y puesto en marcha un sitio web exclusivo para el intercambio de conocimientos sobre temas de tesorería en el sistema de las Naciones Unidas. En estos momentos se está realizando un estudio de viabilidad para determinar esferas de interés específicas en las que la adopción de un enfoque común supondría economías de escala.
198. La gestión eficaz de la considerable expansión de la presencia del FIDA en los países, que ha pasado de 17 países en 2008 a un número previsto de 27 países al final de 2009, y el logro de condiciones jurídicas, tecnológicas, materiales y de seguridad adecuadas en los países para el personal descentralizado, constituyó una de las prioridades cruciales del FIDA para 2009. A tal efecto, se creó un renovado Grupo de Coordinación de la Presencia en los Países, copresidido por los presidentes adjuntos encargados del PMD y el FAD, a fin de reforzar la coordinación interna y

²³ Son los siguientes: mejor administración de préstamos y donaciones (mediante el proyecto de sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones); mejor presentación de informes y gestión para la elaboración y ejecución de los programas en los países (por medio de la iniciativa "Unidos en la acción"); mejor gestión y administración de los recursos humanos; mayor eficiencia institucional, y una infraestructura más sólida de TIC.

apoyar la marcha de los trabajos. Se lograron progresos en varios frentes: la revisión del acuerdo marco con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que, entre otras cosas, permitirá al FIDA contratar directamente personal local; y la publicación de procedimientos administrativos revisados y de un manual para las oficinas del FIDA en los países, que darán al personal una orientación general acerca del establecimiento y el funcionamiento de dichas oficinas. También se están introduciendo nuevos procedimientos para facilitar el acceso a servicios bancarios locales. Se celebraron negociaciones con asociados empresariales a fin de garantizar que las operaciones de pago de las oficinas en los países se realizan en las mejores condiciones posibles mediante cuentas bancarias locales de las oficinas en los países (en el manual se proporcionan directrices concretas al respecto). Esto a su vez permitirá mejorar los procedimientos de gestión financiera de los gastos de esas oficinas, sobre la base de las conclusiones de un examen realizado por la Oficina de Auditoría y Supervisión.

199. Como es natural tratándose de una iniciativa de tal complejidad, sigue habiendo problemas y cuestiones que requieren atención: la integración de las operaciones de la presencia en los países en los sistemas de gestión institucional del FIDA para que tengan un carácter orgánico, y la agilización de los procedimientos para ultimar acuerdos con países y organismos anfitriones: al 31 de octubre de 2009 tan sólo se habían establecido tales acuerdos en cuatro y nueve países, respectivamente. En vista del deterioro de las condiciones de seguridad en varios países en los que trabaja el FIDA, se han adoptado o se están estudiando nuevas medidas para proteger a la fuerza de trabajo del FIDA; entre ellas figura un programa de capacitación innovador preparado por el Fondo para sensibilizar a las mujeres que viajan sobre el terreno con respecto a las cuestiones de seguridad. La Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas ha propuesto que este programa se aplique en todo el sistema de las Naciones Unidas.

IV. Conclusiones

200. La edición del RIDE de 2009 es la última correspondiente al período de la Séptima Reposición. Una de las cuestiones fundamentales en dicha reposición fue el interés en que el FIDA elevara la calidad de sus actividades de desarrollo y el alcance de su impacto y revalidara su papel de mecanismo fundamental y fiable en tareas de desarrollo para todos sus miembros y para el conjunto de entidades que trabajan en pro del desarrollo. El instrumento creado para alcanzar este objetivo fue el Plan de Acción, y el presente informe es uno de los resultados de dicho Plan de Acción, gracias al sistema de gestión basada en los resultados que se consideró esencial, tanto para centrar los intentos de mejora del FIDA como para aumentar la transparencia y responsabilización del Fondo ante sus miembros.
201. En los dos últimos años se ha puesto espectacularmente de relieve la necesidad de un mecanismo de desarrollo fiable, que permita abordar directamente la pobreza rural, la inseguridad alimentaria y la agricultura en las pequeñas explotaciones, que tan importante papel desempeñan en el sistema alimentario y agrícola mundial. Lo que es evidente es que el FIDA ha aceptado el desafío de aspirar a una mayor calidad e impacto. Tanto en el ARRI, producido por la OE independiente del FIDA, como en el RIDE, se demuestra que ha habido un aumento considerable de la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, y en el ARRI se sostiene que se ha conseguido superar los niveles de calidad y resultados de muchos organismos comparables y que el FIDA no le va a la zaga a ninguno de ellos. Eso ya empezaba a verse con claridad en la edición del RIDE de 2008 y el gran éxito de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA supuso el reconocimiento de que el Fondo había sabido responder al desafío planteado por la Séptima Reposición, y debería desempeñar un papel mucho mayor a la hora de responder a los problemas también mucho mayores de la seguridad alimentaria y la pobreza rural, que se han dejado sentir con toda su crudeza durante la crisis alimentaria y el alza de los precios de los dos últimos años.

202. Esta edición del RIDE de 2009 muestra que el FIDA ha seguido realizando progresos, lo que también confirma el ARRI. Hay quizás cuatro elementos de primera línea que constituyen los cimientos de esta mejora: una mayor prioridad a la programación y las asociaciones en los países; un enfoque mucho más riguroso de la evaluación del diseño y la calidad de los proyectos en sus fases iniciales; la rápida sustitución de la supervisión de proyectos a través de terceros por la supervisión directa del propio FIDA, y la realización de la presencia en los países, como parte de la gestión y ejecución del ciclo de los proyectos.
203. La presente edición del RIDE no se centra en los resultados conseguidos en cuanto a las asociaciones y la armonización a nivel nacional. Se informó positivamente sobre este particular en la edición de 2008, que se basaba en un análisis independiente y comparado producido por el CAD de la OCDE. No se dispone de nueva información de este tipo en la edición de 2009, aunque los exámenes de los resultados del FIDA a nivel nacional llevados a cabo por sus asociados han sido positivos (véase el párrafo 128). La inclusión de más países en el examen realizado por los asociados y la ampliación sistemática de los exámenes anuales de los programas en los países deberían permitir al FIDA utilizar el examen del CAD de la OCDE más como estudio de control (como el ARRI) que como fuente de información primaria acerca de la cuestión crucial de la estrategia de asociaciones del FIDA.
204. En cuanto a la mejora de los resultados que se registra en el RIDE, confirmada en gran parte en el ARRI, los principales factores determinantes han sido sin duda la supervisión directa y la presencia del FIDA en los países, que han permitido una mayor intervención en la ejecución de los proyectos y una mayor colaboración con las instituciones locales directa e indirectamente responsables del éxito de los proyectos. El impacto de la mayor prioridad asignada al control de la calidad en las fases iniciales empezará a verse tan sólo dentro de tres o cuatro años, cuando se elaboren los IFP diseñados con arreglo al nuevo régimen.
205. Sin embargo, está claro que los resultados de los proyectos apoyados por el FIDA no dependen únicamente de lo que hace el Fondo. Las condiciones institucionales y normativas de los países son también factores determinantes. Sin embargo, no se trata de factores totalmente independientes. En las operaciones de sus proyectos en los países, el FIDA se ha centrado enormemente en el desarrollo institucional y humano. Este es uno de los campos en el que su desempeño ha sido calificado de excepcional y cabe aducir que su insistencia en tener éxito en este aspecto ha sido una de las bases para mejorar los resultados con arreglo a una más amplia gama de criterios.
206. Es posible que sea precisamente esta insistencia en el desarrollo humano e institucional lo que explique la falta de claridad acerca de la eficiencia (o el uso óptimo de los recursos) en los proyectos terminados. Como se reconocía en el ARRI, el análisis económico de los proyectos es de una dificultad evidente, sobre todo cuando los beneficios no son mercancías cuantificables, como es generalmente el caso en las cuestiones del desarrollo humano e institucional. La evaluación prevista a nivel institucional por parte de la OE de la eficiencia de los proyectos del FIDA debería arrojar luz sobre la manera de valorar los beneficios de los proyectos, sobre los objetivos razonables del rendimiento de las inversiones en algunas de las zonas agrícolas más marginales del mundo, y sobre las estrategias para incluir a los más pobres en actividades orientadas a lograr un rendimiento económico máximo.
207. Si bien la relación entre la prioridad, y el éxito demostrado, del desarrollo institucional y humano (incluidas las cuestiones de género), por una parte, y la eficiencia económica, por otra, sigue estando poco clara, lo que sí es patente es que el desarrollo institucional y humano es esencial para la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos. A este respecto, un buen desempeño en el aspecto

humano e institucional acarrea mejoras muy tangibles en la sostenibilidad de los proyectos y es de buen augurio, especialmente si se combina con unos resultados positivos en cuanto al acceso a los activos físicos, para el futuro alcance y duración del impacto del FIDA.

208. Se registra una clara tendencia a una mejora continua en todos los ámbitos, pero todavía hay cuestiones importantes que es preciso aclarar para lograr una gestión más eficaz de la elaboración y ejecución de los programas en los países. Hay por ejemplo una discrepancia clara entre la evaluación que hace el ARRI de los resultados de los proyectos del FIDA en el sector del medio ambiente, y las autoevaluaciones del FIDA en los IFP. De hecho, éste es el único aspecto en el que las autoevaluaciones son claramente más positivas que las apreciaciones del ARRI.
209. El momento de presentación del ARRI y del RIDE (con respecto al examen de la cartera de proyectos en que se basan) no permite efectuar un análisis global de esta discrepancia en el RIDE de 2009, pero se analizará en el RIDE para 2010, junto con una descripción de las medidas que se adopten para abordarla. Como se señaló anteriormente, el FIDA está claramente muy preocupado por las cuestiones de gestión del medio ambiente que afectan a los pequeños agricultores: el Fondo acoge el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y es un organismo ejecutivo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Con todo, una importante cuestión es la integración efectiva de las cuestiones ambientales, así como la orientación adecuada del personal para que tenga en cuenta los problemas contemporáneos fundamentales relativos a la gestión del medio ambiente. Entre las respuestas que se están dando al problema de la integración figuran la reorientación de la Dependencia de Medio Ambiente Mundial y Cambio Climático para que preste servicios a la principal cartera del FIDA, y no se limite exclusivamente a las actividades financiadas exclusivamente por el FMAM, y la mucha mayor prioridad que se asigna a las sinergias entre el Mecanismo Mundial y la preparación de la cartera de operaciones del FIDA relacionadas con el medio ambiente.
210. En 2010 el FIDA dispondrá de una estrategia general para abordar la relación entre los medios de vida de los pequeños agricultores y la gestión del medio ambiente, así como de una política sobre el cambio climático. Sus resultados no serán inmediatos, aunque la supervisión directa permite establecer una conexión mucho más rápida entre las políticas formuladas y las medidas adoptadas de lo que era posible cuando la supervisión corría a cargo de terceros.
211. Otra área temática de interés sustancial son los mercados. Los resultados de los proyectos han mejorado. Por otra parte, sigue existiendo la sospecha de que esa mejora no es suficiente, habida cuenta del peso que tienen los mecanismos basados en el mercado en muchos planteamientos de las respuestas sostenibles a largo plazo a los problemas de la pobreza rural y del suministro de alimentos a nivel mundial. En los últimos años, la importancia del acceso de los pequeños agricultores a los mercados se ha visto con mucha mayor claridad, también en el FIDA, donde esta cuestión ha pasado a ocupar un lugar muy prominente en los programas de préstamos y donaciones. Los proyectos más antiguos estaban mucho más orientados hacia el equilibrio entre las necesidades de alimentos a nivel local y de los hogares y la producción que podía conseguirse a esos niveles, y esa orientación se refleja en lo decepcionantes que resultan los resultados de los proyectos antiguos cuando se evalúan a la luz de las preocupaciones contemporáneas acerca de una mayor integración de los mercados.
212. Es probable que el desempeño a este respecto mejore de manera significativa a medida que vaya terminándose la nueva generación de proyectos. Sin embargo, la evaluación de este aspecto que ha de llevar a cabo a nivel institucional la OE en 2010 debería servir de base para reforzar el diseño de los nuevos proyectos y el apoyo a la ejecución de los proyectos en curso. Además, la revisión propuesta de la

política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones (EB 2009/98/R.9) a fin de permitir donaciones al sector privado para actividades de investigación y creación de capacidad dirigidas a los pequeños agricultores debería ofrecer una mejor plataforma para estudiar conjuntamente los problemas planteados; a este respecto, el FIDA ofrece ya algunos ejemplos destacados, en particular el desarrollo de explotaciones de palma de aceite en Uganda.

213. Una cuestión más intersectorial es la innovación. Las muestras del ARRI proyectan unos resultados mucho mejores que la autoevaluación del FIDA (que en cualquier caso también evidencia una mejora real). Se necesita mayor claridad en este aspecto vital y se espera poder disponer de una evaluación a nivel institucional que contribuya a mejorar la gestión del desempeño para el primer trimestre de 2010. Cabe aducir que el enfoque de la innovación en el FIDA ha de tener muy en cuenta la aplicación de su estrategia de gestión de los conocimientos; los problemas que las poblaciones pobres deben afrontar van a experimentar cambios muy rápidos a medida que las nuevas formas de integración de los mercados creen nuevas oportunidades, pero también transmitan y amplifiquen rápidamente las crisis de una manera totalmente nueva.
214. Los resultados de la cartera del FIDA han alcanzado e incluso superado los niveles previstos en la Séptima Reposición, y no sólo en los aspectos sociales e institucionales de la agricultura de pequeñas explotaciones (también ha aumentado enormemente la productividad agrícola). Se trata de un logro real, que es el fruto de muchos esfuerzos para planificar e introducir cambios. Al mismo tiempo, gran parte de las mejoras, aunque no todas, se deben a que los resultados de los proyectos han pasado de "muy deficientes" a "medios", y en mucha menor medida de "medios" a "buenos". De hecho, en su mayor parte la mejora ha consistido en una importante reducción del número de proyectos que daban malos resultados. Lograr excelentes resultados ha sido más difícil, aunque se ha conseguido en los aspectos institucional, social, humano y de fomento de la igualdad de género. La auténtica mejora en el período de la Octava Reposición tendrá que consistir más en superar los éxitos moderados para obtener unos resultados que puedan servir de modelos indiscutibles para la ampliación de escala de las actividades, que constituirá una parte central de las iniciativas de desarrollo rural a nivel mundial.
215. Además de la cuestión de elevar el nivel de las expectativas está también el tiempo que se tarda en alcanzar los objetivos fijados. Son muy numerosos los proyectos que se prorrogan y su vida activa es cada vez más larga. Si bien eso se debe claramente al compromiso de alcanzar las metas para las que fueron diseñados, significa que los desembolsos son lentos y que el costo de supervisión y apoyo al proyecto durante toda su vida activa resulta muy elevado. En ningún caso se trata de hechos positivos: la asistencia financiera no tiene ningún impacto hasta que se desembolsa y hoy en día existe el consenso de que los desembolsos deben ser rápidos. El apoyo a una ejecución que se prolonga excesivamente hace subir los costos y contrasta con la necesidad de aprovechar los recursos para desarrollar nuevas actividades y lograr los objetivos generales de eficiencia institucional. En cierta medida, es posible contener el costo de todo el proyecto si se mejora la eficiencia en otros aspectos, por ejemplo, de resultados de la presencia en el país y de una mejor organización de la supervisión. Pero el argumento de que es necesario desembolsar la asistencia con mayor rapidez resulta irrefutable y se refleja en el método que tiene el FIDA de controlar el desempeño: el indicador básico de resultados que mide el tiempo transcurrido entre la aprobación de un proyecto y su efectividad. "Mejor" y "más rápido" son expresiones que deberán aparecer cada vez con mayor frecuencia en la planificación y la gestión del desempeño del FIDA.

216. En el Plan de Acción se sentaron las bases para lograr mayores niveles de eficacia en términos de desarrollo, no sólo introduciendo importantes cambios en el ciclo de los proyectos del FIDA (en particular un control más estricto de la calidad, una mayor presencia en el país y la supervisión directa), sino también realizando una gestión global de todas las dimensiones del FIDA en apoyo de una mayor eficacia en términos de desarrollo.
217. La información sobre los resultados de la gestión institucional del FIDA que se da en el capítulo III es en general positiva. En el contexto de varias crisis mundiales, el FIDA ha podido contribuir con éxito a establecer un mejor marco global para el desarrollo rural a nivel nacional y el desarrollo de la agricultura en pequeñas explotaciones. Además, la movilización de recursos para las propias iniciativas del FIDA ha dado resultados muy positivos, tanto en contribuciones directas como en la cofinanciación de proyectos iniciados por el Fondo. Para pasar de la movilización de la atención y los recursos mundiales al uso efectivo de esos recursos, el FIDA deberá desarrollar una acción paralela para dar mayor valor agregado mediante la técnica a sus aportaciones al marco de políticas e inversiones a fin de promover un crecimiento sostenido de la producción de los pequeños agricultores. Estos esfuerzos guardan relación con la iniciativa del FIDA para ampliar la escala de sus actividades, y el éxito de esta iniciativa dependerá de la disponibilidad de proyectos exitosos que sirvan de modelos y puedan reproducirse en otros lugares. En un momento en que se han comprometido mayores recursos para el desarrollo agrícola y se buscan mecanismos efectivos y eficaces para su entrega, el FIDA ha elevado el nivel de cofinanciación de sus operaciones a nivel nacional y ha establecido nuevas asociaciones, por ejemplo con la Comisión Europea y Suecia. La gestión de esas alianzas y sus implicaciones para la estrategia y los recursos del FIDA deberían abordarse de manera global, sobre todo en vista de los importantes problemas organizativos que plantea el elevado nivel de financiación no programática en otras organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales.
218. El paso de la Séptima a la Octava Reposición obligará a efectuar un cambio de marcha en el nivel de las operaciones y exigirá un mayor control proporcional de la gestión para alcanzar objetivos ambiciosos y también una mayor eficiencia. El trabajo de base ya se ha realizado: se ha aprobado un nuevo marco de medición de los resultados; se ha reestructurado el sistema de gestión basado en los resultados a fin de clarificar los objetivos y procesos clave (inclusive para que sirviera de fundamento a una mejor coordinación y cooperación internas), y la presupuestación basada en los resultados permitirá establecer una relación más transparente y manejable entre los fines prioritarios y los medios. El FIDA reconoce que crear una plataforma institucional para fomentar la eficacia y la eficiencia no es algo que se consiga en breve plazo y por ello está preparando, por vez primera, un plan de medio plazo altamente focalizado que constituirá la culminación del sistema de gestión de los resultados.
219. En general, el área de la gestión institucional ha constituido una plataforma adecuada e interactiva para las actividades de desarrollo del FIDA y el logro de los objetivos de la Séptima Reposición. Es evidente que la gestión racional de los recursos financieros del FIDA ha alcanzado un elevado nivel: el FIDA supo sortear la crisis financiera mundial obteniendo tasas de rendimiento positivas en 2008 y se espera que lo consiga también en 2009. Los servicios administrativos han apoyado el crecimiento constante del programa de trabajo y la intensificación de las actividades de desarrollo gestionadas por el FIDA sin experimentar un crecimiento presupuestario real durante todo el período de la Séptima Reposición. De hecho, el personal puramente administrativo ha disminuído, mientras que ha aumentado el personal que se ocupa directamente de operaciones de desarrollo.²⁴ Los indicadores de la eficiencia institucional serían más positivos si se calcularan en valores reales y

²⁴ En el documento EB 2009/98/R.18 se informa por separado de los progresos logrados en la reforma de la gestión de los recursos humanos.

no en valores nominales en dólares estadounidenses, debido a los efectos de la depreciación de la moneda en que se basa el presupuesto del FIDA en su nivel presupuestario nominal. Con todo, hay indicaciones de que el FIDA se está aproximando a los límites de lo que es posible conseguir si se pretende prestar más servicios mediante los sistemas y recursos internos existentes, y el ir asumiendo continuamente nuevas responsabilidades sin efectuar una importante reforma y racionalización podría comprometer la calidad de los servicios prestados.

220. Los resultados que se consignan en los informes ARRI y RIDE y en los sistemas internos de control trimestral de los resultados y los recursos indican que el FIDA ha respondido bien a los objetivos fijados para el período de la Séptima Reposición. El aumento registrado de la eficacia en términos de desarrollo ha sido muy sólido y, aunque la gestión se ha concentrado sobre todo en este aspecto, el sistema de gestión institucional también ha sabido ofrecer un marco propicio para llevar a cabo operaciones más eficaces a nivel nacional. La Octava Reposición representa un nuevo cambio de marcha. En lo que respecta a la preparación y ejecución de programas, prevé más operaciones, pero también operaciones que facilitan más proyectos con un nivel de excelencia suficiente para poder acometer con garantías la reproducción de actividades en mayor escala exigida por la magnitud de los problemas mundiales de la seguridad alimentaria y la pobreza rural. También significa afrontar el desafío de conseguir más cosas en menos tiempo: el tiempo es un lujo que ni los pequeños agricultores pobres ni el FIDA pueden permitirse. En lo que respecta a la gestión y la administración, el reto consiste no sólo en darse cuenta de que trabajar como siempre, aunque más rápido, no es una respuesta sostenible a la ampliación prevista de la carga de trabajo, sino también en introducir importantes cambios en los procedimientos. Y la viabilidad de esos procedimientos se verá condicionada por la capacidad y la voluntad del FIDA de gestionar y movilizar con eficacia su fuerza de trabajo, tomando como primer e ineludible punto de referencia su mandato de impulsar el desarrollo. El plan de medio plazo del FIDA para 2010-2012 y el plan estratégico de la fuerza de trabajo que le sirve de apoyo serán los instrumentos básicos para afrontar estos difíciles retos. Parte de la edición del RIDE de 2010 estará dedicada al contenido de los planes y al impulso real que van adquiriendo para poder aportar una contribución mayor y sostenible al tipo de respuesta que, en opinión general, es preciso dar a los problemas mundiales de la alimentación y la seguridad alimentaria.

Instrumentos para la medición de los resultados de la cartera y los productos de los proyectos

A. Informe sobre la situación de los proyectos

1. El informe sobre la situación de los proyectos (ISP) se simplificó para el último año, a fin de centrarse en la calificación de la ejecución, indicar los riesgos principales y definir las medidas de seguimiento acordadas. Este formato permite atender mejor a las necesidades de la supervisión directa. El ISP es parte integrante de la documentación necesaria para la supervisión directa y ofrece a los directores una instantánea de la marcha de la ejecución del proyecto. También sirve de base para gran parte del análisis de las carteras regionales y la cartera general del FIDA. Los indicadores de ese informe se agrupan en cuatro cuadrantes: aspectos fiduciarios, marcha de la ejecución, productos y efectos directos, y sostenibilidad. En consonancia con los resultados de la gestión institucional (CMR), el ISP incluye también calificaciones de los progresos de los proyectos en lo que respecta al aumento de los activos físicos y financieros, la mejora de la seguridad alimentaria y la innovación y el aprendizaje. Se terminaron ISP correspondientes a 211 proyectos.
2. Se desarrolló un sistema basado en la web (el ISP en línea) para registrar y almacenar los informes. Es posible tener acceso al ISP en línea desde la Sede del FIDA o desde cualquier computadora personal conectada a Internet. El sistema recoge los datos más recientes sobre las características fundamentales de los proyectos (como las fechas básicas, y las cifras sobre la financiación y los desembolsos) del Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP) y el Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) del FIDA. También ofrece una interfaz de uso fácil para completar las demás secciones del ISP, así como para consultar las calificaciones de los resultados y otros datos selectos.

B. Sistema de gestión de los resultados y el impacto

3. El sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) empezó a aplicarse después de ser aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003 (EB 2003/80/R.6/Rev.1). Los primeros resultados se notificaron a la Junta Ejecutiva en 2005. En 2007 se introdujo un sistema de calificación para comunicar los resultados de segundo nivel y se informó al respecto en 2008. Se recomienda que los informes de segundo nivel se presenten después de la mitad del período o del tercer año de ejecución del proyecto. Los resultados de segundo nivel del RIMS indican en qué medida las actividades del proyecto pudieron alcanzar los resultados previstos (evaluación de la eficacia) y qué probabilidades hay de que los beneficios de las iniciativas del proyecto sean sostenibles una vez terminado el apoyo al proyecto (evaluación de la sostenibilidad). El FIDA alienta a los proyectos a que evalúen francamente los resultados de segundo nivel teniendo en cuenta toda la información disponible. Los resultados negativos deberían utilizarse para decidir medidas correctivas y aumentar de este modo la probabilidad de que se alcancen los objetivos de desarrollo.
4. Los proyectos eligen el método más apropiado para medir los resultados de segundo nivel sobre la base del contexto y las características locales, incluidos los sistemas existentes de seguimiento y evaluación y las fuentes de datos secundarios. El sistema de calificación también permite alinear mejor los datos del RIMS con los procedimientos de autoevaluación y evaluación.

5. Para el año 2008, un total de 141 proyectos facilitaron datos del RIMS sobre indicadores de primer nivel y 59 proyectos ofrecieron evaluaciones de resultados de segundo nivel. Esto representa un aumento de alrededor del 10% con respecto al año anterior. Se recibió aproximadamente un 85% de los informes previstos (166), porcentaje similar al del año anterior. Los proyectos que dieron indicadores de primer nivel comprenden alrededor de dos tercios de la cartera en curso, mientras que 59 proyectos (alrededor del 40%) comunicaron indicadores de segundo nivel.

Cuadro 1

Cumplimiento de la presentación de informes del RIMS

Región	Previstos	Recibidos	No recibidos	De los cuales	
				Efectivos <1,5 años	Proyectos problemáticos
África Occidental y Central	39	30	9	3	2
África Oriental y Meridional	39	33	6	2	-
Asia y el Pacífico	37	31	6	1	4
América Latina y el Caribe	23	20	3	1	2
Cercano Oriente y África del Norte	28	27	1	-	-
Total	166	141	25	6	8

6. Más de la mitad de los proyectos que no presentaron el informe tenían menos de 1,5 años de efectividad o estaban clasificados como proyectos problemáticos según el PBAS. Teniendo esto en cuenta y el hecho de que el RIMS se ajusta de forma retroactiva a proyectos que ya están en ejecución, el cumplimiento de las exigencias de presentación de informes del RIMS sigue siendo muy satisfactorio.
7. También han mejorado los intentos de reunir o establecer datos de referencia. Facilitaron datos de referencia alrededor de dos terceras partes de los proyectos efectivos desde el 1º de enero de 2005. Los datos están tomados de encuestas de referencia del RIMS, encuestas secundarias (por ejemplo, las encuestas de indicadores múltiples del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], las encuestas de demografía y salud del Banco Mundial, fuentes gubernamentales) o de encuestas de referencia más amplias. Se prevé que la disponibilidad de datos de referencia contribuirá a una mejor gestión de los proyectos y también proporcionará a las evaluaciones información esencial para juzgar el impacto. Hasta la fecha se han emprendido unas 45 encuestas del RIMS sobre el impacto; en su gran mayoría son encuestas de referencia. A medida que estos proyectos se terminen, los datos sobre el impacto tomados de las encuestas del RIMS y de otras fuentes proporcionarán una base cuantitativa para estimar el impacto. Es importante observar, sin embargo, que las encuestas no bastan por sí solas para emitir un juicio ponderado sobre el impacto, sino que deben combinarse con otras fuentes de información al respecto.
8. Este año también se perfeccionó el programa informático desarrollado junto con las encuestas del RIMS del FIDA a fin de crear un entorno más estable y fácil de usar. En esta mejora se incorporan los criterios más recientes sobre el crecimiento infantil de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (para evaluar la malnutrición infantil), así como la manera de comparar encuestas efectuadas en momentos distintos.

9. Dado que los datos del RIMS dependen de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) de los proyectos, de hecho en su mayor parte deberían tomarse directamente de esa fuente, la mejora de tales sistemas es condición necesaria para presentar mejores informes en el marco del RIMS. El diseño de los proyectos del FIDA y el apoyo inicial a su ejecución tienen que centrarse en el establecimiento de sistemas operativos de SyE, que permitan a los directores de los proyectos presentar informes puntuales y precisos de acuerdo con las exigencias del RIMS.
10. Los resultados contenidos en el presente documento se basan en los comunicados de acuerdo con el RIMS para 2008. Dichos resultados fueron presentados por dos terceras partes de los proyectos de la cartera en curso (al 31 de diciembre de 2008) y, por consiguiente, pueden considerarse representativos del total de la cartera. Sobre esa base, los resultados comunicados por los 141 proyectos que habían informado con arreglo al RIMS se extrapolaron para calcular los resultados de toda la cartera. El factor de extrapolación se obtuvo calculando la relación entre la cuantía de la financiación de los proyectos informantes y el total de la cartera.
11. También se preparó un sistema basado en la web para apoyar la presentación de informes en el RIMS: el RIMS en línea. Es posible acceder a él desde la Sede o desde cualquier computadora personal conectada a Internet. Los resultados de primer y de segundo nivel se clasifican en unas 50 categorías (por ejemplo, producción pecuaria, infraestructura de riego, transferencia de tecnología) que han sido asignadas a uno de los objetivos del Marco Estratégico. Para cada indicador de primer nivel, el RIMS en línea permite registrar los objetivos (plan operativo anual y evaluación *ex ante*) y los resultados efectivos conseguidos; el sistema calcula luego los porcentajes de resultados conseguidos. Las calificaciones de los resultados de segundo nivel se registran también en la categoría apropiada y puede añadirse asimismo información en forma de texto. Además se incluye la posibilidad de exportar los datos sobre los resultados en forma de valores separados por comas para un ulterior análisis.

C. Hoja de síntesis sobre la situación del programa en el país

12. Durante los últimos años se ha revisado el formato de la hoja de síntesis sobre la situación de los programas en los países a fin de reflejar elementos esenciales de dichos programas. Como ya se ha llegado a aprobar una masa crítica de programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR), ahora se incluye una sección en la que se resumen los progresos realizados por los programas en los países en cuanto al logro de objetivos y las estrategias de mitigación de riesgos. En la hoja de síntesis se incluye asimismo una sección para calificar al programa en el país con respecto a cuatro indicadores básicos determinados según el marco de medición de los resultados: aumento de los ingresos, mejora de la seguridad alimentaria, empoderamiento y efectividad de la ayuda.

D. Informes finales de los proyectos

13. Los 25 informes finales de proyectos (IFP) examinados en 2009 para evaluar los resultados de la cartera abarcan el universo de los proyectos terminados durante el período del examen (apéndice I). Dichos proyectos fueron aprobados por la Junta Ejecutiva entre 1993 y 2000 y sus fechas de cierre quedan comprendidas entre el 30 de junio de 2006 y el 30 de junio de 2008. Más del 50% de los proyectos adquirieron efectividad entre 1999 y 2002. La representación regional de los IFP coincide mayormente con la cartera en curso: alrededor de un tercio de los proyectos corresponden a países de Asia o de África subsahariana; la región de América Latina y el Caribe tiene una representación algo excesiva, con un 24% de los informes; en cambio la región del Cercano Oriente y África del Norte está infrarepresentada, con tan sólo un 8%. El grupo de informes abarca toda una serie de subsectores pero es bastante representativo de la cartera en curso: alrededor

del 70% de los proyectos del grupo de IFP y de la cartera en curso están clasificados como proyectos de desarrollo agrícola o rural. Los desembolsos totales netos del FIDA por valor de USD 355 millones²⁵ representan alrededor del 94% de la suma aprobada en dólares estadounidenses.

14. El uso de IFP para evaluar los resultados institucionales del FIDA se inició con los exámenes correspondientes a los años 2005-2006; así pues, hay información disponible sobre los proyectos terminados que se examinaron entre 2006 y 2009. En los análisis comparativos se utilizaron tres promedios bienales móviles: 2006-2007, 2007-2008 y 2008-2009, con 52, 54 y 52 proyectos, respectivamente. También se han presentado los resultados del examen de 25 proyectos efectuado en 2009. Un promedio de dos años da una idea bastante válida de los resultados, y la cifra correspondiente a 2008-2009 es la que señala la última tendencia indicativa. En el apéndice II se presenta el modelo de evaluación utilizado para determinar los resultados de los proyectos terminados.

²⁵ Los desembolsos se indican en USD históricos. Debido a las fluctuaciones en el tipo de cambio entre el DEG y el USD, el desembolso en USD históricos fue superior a la suma aprobada. Los desembolsos en DEG equivalen a DEG 247,5 millones, lo que representa una tasa de desembolso del 91%.

List of completed projects reviewed in 2009

	<i>Region</i>	<i>Country</i>	<i>Project Id</i>	<i>Project Name</i>	<i>Project type</i>	<i>Board approval</i>	<i>Effective date</i>	<i>Completion date</i>	<i>IFAD approved financing</i>
1	PA	Burkina Faso	1132	PNGT II (Land Management)	RURAL	04-May-00	17-May-02	30-Jun-07	11 440 000
2	PA	Cameroon	1126	PPMF	CREDI	09-Dec-99	23-Apr-01	30-Jun-07	11 052 000
3	PA	Guinea	1003	PRAADEL	RURAL	04-Dec-96	28-Jan-98	30-Jun-08	10 014 000
4	PF	Ethiopia	1082	Agric & Research Training	RSRCH	10-Sep-98	30-Jun-99	30-Jun-07	18 158 000
5	PF	Kenya	467	Eastern Prov Horticulture	AGRIC	02-Dec-93	14-Jul-94	30-Jun-07	10 970 000
6	PF	Malawi	1047	Smallholder Flood Plains	AGRIC	23-Apr-98	27-Nov-98	30-Jun-06	12 459 000
7	PF	Uganda	1122	AAMP	RURAL	08-Dec-99	20-May-02	30-Jun-08	13 220 000
8	PF	Zambia	1039	Forest Resource Mngmt	AGRIC	09-Dec-99	26-Jun-02	30-Jun-07	12 633 000
9	PI	Bangladesh	1076	Smallholder Improvement	RURAL	29-Apr-99	17-Mar-00	30-Jun-07	18 622 000
10	PI	China	1083	Wulin Mountains MADP	AGRIC	10-Sep-98	21-Apr-99	30-Jun-07	28 014 000
11	PI	China	1123	Qinling MAPA	AGRIC	08-Dec-99	14-Aug-01	30-Sep-07	28 990 000
12	PI	India	1040	NE Region Community	AGRIC	29-Apr-97	23-Feb-99	31-Mar-08	22 900 000
13	PI	Indonesia	1024	P4K- Phase III	CREDI	04-Dec-97	09-Jul-98	31-Dec-06	24 901 000
14	PI	Kyrgyzstan	1065	Agric. Support Services	RSRCH	23-Apr-98	18-Sep-98	30-Jun-07	7 920 000
15	PI	Pakistan	1077	Barani Village	AGRIC	03-Dec-98	01-Sep-99	30-Jun-07	15 258 000
16	PI	Philippines	1066	Western Mindanao	RURAL	23-Apr-98	25-Mar-99	30-Jun-07	15 540 000
17	PI	Sri Lanka	1113	Matale REAP	AGRIC	03-Dec-98	15-Dec-99	30-Jun-07	11 707 000
18	PL	Argentina	506	PRODERNEA	RURAL	18-Apr-96	15-Oct-98	30-Jun-07	16 515 000
19	PL	Colombia	520	Rural Micro-enterprise	CREDI	11-Sep-96	30-Jun-97	31-Dec-06	16 000 000
20	PL	Guatemala	1008	PRODERQUI	RSRCH	04-Dec-96	18-Dec-98	30-Jun-07	15 000 000
21	PL	Guyana	1009	Poor Rural Communities	RSRCH	04-Dec-96	04-Mar-99	30-Jun-07	10 500 000
22	PL	Panama Venezuela (Bolivarian Republic of)	1049	Cocle, Colon & Panama W.	RURAL	04-Dec-97	30-Oct-98	30-Jun-07	12 248 000
23	PL		521	PRODECOP	RURAL	11-Sep-96	25-Jun-98	31-Dec-07	11 987 000
24	PN	Albania The former Yugoslav Republic of Macedonia	1129	Mountain Areas Develop.	AGRIC	09-Dec-99	20-Jul-01	30-Sep-07	13 667 000
25	PN		1162	Agricultural Fin Services	CREDI	14-Sep-00	28-May-02	31-Dec-07	8 044 000

PCR assessment guidelines

Criterion	Guiding Performance Questions
Project Performance	
Design	<p><u>Quality</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was design consistent with the best practice approaches embodied in the pillars of IFAD's Strategic Framework? (KSF 3.1) • Did design adequately reflect lessons learnt from relevant, past rural development programmes and operations by IFAD and/or others? (KSF 3.2) • Were design assumptions and analytical works realistic and comprehensive? (KSF 3.3) • Was the logical framework adequate? Were the outcome, impact and input/output indicators appropriate? (KSF 3.4) • Was the project design and objectives realistic and logical? Were planned outputs meaningful to achieving project objectives and goals? Were human, physical and financial resources sufficient and well targeted to achieve the expected outcomes? • Did design features and underlying hypotheses affect project performance or impact? • Were IFAD policy concerns (targeting, innovation, etc.) adequately incorporated into design? <p><u>Process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Did design take into account stakeholders analysis and consultation to understand the livelihoods of potential target groups, analyse their asset bases and the development opportunities open to them? (KSF 2.1) • To what extent was the Government involved in project design steps? Has cooperation with key potential implementation staff being maximised? (KSF 1.2) • During project preparation, were alternative approaches considered and evaluated?
Implementation	<p><u>Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Were project management arrangements put in place as planned? How well did they function? Were activities programmed, coordinated and implemented in an appropriate manner? • Were the roles of the implementing agencies appropriate considering institutional mindsets and past performance? Were steps undertaken to sensitise them to pro-poor needs and overcome weaknesses? Were their capacities for execution adequate? (KSF 4.2) • Were arrangements for annual work planning and budgeting, progress monitoring and impact evaluation adequate? Were the M&E systems in place and operational? Were stakeholders and beneficiaries consultations included as routine M&E activities? (KSF 4.5) <p><u>Proactivity and Risk-Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Did project manage in a successful manner the risks affecting start up and implementation? Was the project affected by delays in loan effectiveness and implementation? What were the causes? Could any of the problems have been anticipated? Can any of the problems be identified as systemic to the country, to IFAD or to its Cooperating Institution? (KSF 5.1) • Did project manage in a successful manner the risks associated with (a) Country capacity? (b) Effectiveness of the organisations and partners chosen to manage and implement the project? (c) Capacity for financial management, especially during start-up? (d) Procurement capacity? (e) Exposure of smallholders to climatic uncertainty (including climate change)? (KSF 5.2) • Were risk mitigating measures effective particularly regarding responsiveness to (a) the findings of environmental screening and scoping exercises and (b) social risks, such as the exclusion of key beneficiaries groups or lack of socio-political support by authorities or communities? (KSF 5.3) • Were inappropriate design assumptions promptly identified? Was the project changed or restructured accordingly? Was the logical framework updated to reflect changes during implementation?
Relevance	<p><u>Relevance at design</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Were project objectives consistent with country and sector strategies? Were financing proposals fully relevant to national development plans, PRSPs and sectoral priorities? • Was project design focusing on the priorities and the needs of the rural poor? (KSF 1.1) • Did project goal and objectives reflect IFAD's strategy in the country? <p><u>Relevance at completion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was the project relevant to the current national development and poverty reduction strategies? • To what extent project objectives were consistent with the rural poor's perception of their needs and potential at the time of completion? Did time overtake the project in ways that render it irrelevant?
Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • To what extent the project achieved the expected targets? Compare the results (at the level of outputs, outcomes and impact) established in the design and approved by IFAD to the achievement at completion. Include problems that may have arisen from poor design or implementation. • Were outputs produced as planned? If there were shortfalls, what caused them? Was it realistic to expect the number/type of outputs, given budget and other constraints? • Did the project provide the expected benefits to the target population?
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • How efficiently was the project implemented? How does project performance compare with that of others in terms of costs, time required, etc.?

Criterion	Guiding Performance Questions
	<ul style="list-style-type: none"> • For the resources spent, are the number/quality of outputs an efficient and appropriate investment? Could the project have produced more with the same resources or the same with less money? • Where available, how does IRR compare to with EIRR (estimated during design)? • Were timetables adequately met? Were there any cost overruns? Also note if any cost-/time-saving measures were/could have been taken.
Partner Performance	
IFAD	<ul style="list-style-type: none"> • How did IFAD perform with respect to the roles defined in the project? Preparatory and design works? Mid-Term Review? Implementation assistance? Supervision? • How did IFAD perform in terms of capacity of dealing with changes in project environment, including amendments to the loan agreement? Were any measures taken to adjust the project in response to inadequacies in the original design or changes in the implementation environment? • Has IFAD sought to influence poverty policies? Has IFAD been active in creating an effective partnership for implementation? • Relationship between IFAD and other partners? Did IFAD support the CI by taking prompt action whenever required? Did IFAD help to enforce CI recommendations?
Cooperating Institution	<ul style="list-style-type: none"> • How did the CI perform with respect to the roles defined in the project? • Has the supervision programme been well arranged (frequency, composition, continuity)? Did supervision mission provide adequate services and support? Was there an adequate balance between fiduciary supervision and implementation support? • Has implementation problems been highlighted and appropriate remedies suggested? • Were CI reports from supervision missions adequate? Were reports filed in a timely manner?
Government	<ul style="list-style-type: none"> • Has the Government correctly assumed ownership and responsibility for the project? Did government follow up on the recommendations of donors and support missions? • By its actions and policies, has Government been fully supporting of project goals? Did government policies support rural poverty reduction? • Did government comply with loan covenants, and if foreseen/required, allocated adequate funds for continued operations and maintenance after project completion? Was counterpart funding provided as agreed?
NGO/Other	<ul style="list-style-type: none"> • How did NGOs perform with respect to the roles defined in the project? This may be based on timeliness and quality of service delivery, adherence to schedules and contracts, etc. Where available, use findings of client-satisfaction and beneficiaries surveys.
Cofinancier(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Were the committed funds provided in full and as agreed? Were there any issues regarding harmonization: reporting structures, special requirements, support missions? • Were the co-financiers flexible and responsive where necessary? • How was the relationship between co-financier and other partners?
Combined Partner Performance	<ul style="list-style-type: none"> • As a whole, how did they perform? How well did they work together?
Rural Poverty Impact¹	
Physical Assets	<ul style="list-style-type: none"> • Did households' ownership and access to land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure and technology change? • Did the project improve entitlement security of land, productive resources and technologies? • <i>Where available, apply RIMS third-level indicators²</i>
Financial Assets	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project affect the financial resources of rural poor households and individuals? • Did the project improve the availability of financial services for investment and consumption to the rural poor? Did the project improve institutional framework for rural financial services?
Food Security	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project affected food availability, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members? • Did the project improve children nutritional status and household food security? • <i>Where available, compare baseline and completion values of third-level RIMS indicators³.</i>
Environment ⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project contribute to the protection or rehabilitation of natural and common property resources (land, water, forests and pastures)? • Were environmental concerns taken into consideration during project implementation? I.e., was environmental impact discussed in agricultural expansion/intensification, infrastructure development, natural resources management activities, etc.?

¹ Rate each domain. Refer to both intended and unintended impact. Other factors that positively or negatively contributed to impact should be mentioned. If information is not provided, not relevant, or not assessable, say so. Rating should take into consideration the sustainability of benefits.

² Project impact on physical assets can be analysed on the basis of the number of households with increased assets ownership index (compulsory RIMS third-level indicator).

³ The following RIMS third-level indicators can be used for assessing project impact on household food security: number and percentage of chronic malnourished, acutely malnourished and underweight children (sex disaggregated); number of households experiencing hungry seasons; month duration of hungry seasons.

⁴ Positive changes are high numbers (4-6); negative changes are low numbers (1-3). No impact would not be rated.

Criterion	Guiding Performance Questions
Human Assets	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project affect knowledge and skills of the rural poor? • Did the project improve access of the rural poor to safe water sources? • Did the project promote disease prevention and health care opportunities for the rural poor? • Did the project improve learning opportunities in rural areas (note gender differences)? • <i>Where available, compare baseline and completion values of RIMS third-level indicators⁵.</i>
Social Capital and Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project affect the capacity of rural poor to influence decision making either on individual or collective basis? • Did the project improve the collective capacity of rural poor to grasp potential economic opportunities and to develop stronger links with markets and external partners? • Did the project impact on social capital, social cohesion and self-help capacity of rural communities? • Did the project strengthen rural poor organisations and promote gender equality?
Agricultural Productivity	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project contribute to increase agricultural, livestock and fish productivity measured in terms of cropping intensity, yields and land productivity?
Institutions and Services	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project affect institutions, policies or regulatory frameworks? • Did the project improve the capacity of local public institutions in servicing the rural poor and reorienting institutions' existing policies in favour of the poor? • Did the project affected sector and/or national policies relevant for the rural poor?
Markets	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project improve rural people's access to markets through better transport routs and means of transportation? • Did the project affect the participation of poor rural producers in competitive agribusiness value chain on equitable or favourable conditions?
Rural Poverty Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Provide a weighted average which gives a general view of project impact. This should not be the arithmetic average of impact domain ratings. Intended project objectives should be considered.
Overarching Factors	
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • How innovative was the project? Was innovation discussed with the Government? (KSF 6.3) • Did the project introduce innovative ideas into the project area? What was the experience with introducing innovative ideas and concepts, or setting up processes for innovation? Was the innovative part of the project implemented as planned? • Was the project designed to lead to innovation, for instance, by pilot testing new concepts or technologies, evaluating, up-scaling them? Innovations can be completely new, new to the country, new to the region, or new to the target population
Replicability and Scaling up	<ul style="list-style-type: none"> • What potential exists replicating the project, or some of its activities/components at national level or in other countries? • Can the project be expanded beyond the target area/population? To what extent have prospects for future up-scaling been discussed with the Government and external development partners? (KSF 6.4)
Innovation, Replicability and Scaling up	<ul style="list-style-type: none"> • This will be an overall/combined rating of "innovation" and "replicability and scaling-up". This rating will be used for the overall evaluation.
Sustainability and Ownership	<ul style="list-style-type: none"> • Are project impacts sustainable beyond project interventions? Can they continue without external financing/support? How vulnerable is project continuity to political/economic change? Are there any institutional or capacity issues that could/should have been addressed to ensure sustainability? • Were project measures to ensure sustainability effective particularly concerning (a) more rational use of natural resources, (b) durability of institutional reforms, (c) continuing means to promote pro-poor mindsets and build pro-poor capacities and (d) financial sustainability of the organisations either implementing the project or supported/created by it? (KSF 5.4) • Did the project include a strategy for transferring ownership and responsibilities for managing project facilities after project completion to local stakeholders? If so, how well designed and effective was this strategy?
Targeting	<ul style="list-style-type: none"> • Did the project include instruments and/or criteria for enhancing participation of vulnerable socio-economic categories in planning, prioritisation and implementation of project initiatives? If yes, were they effective? Was the targeting approach appropriate to the country context? • Did the project provide benefits to the poorest socio-economic categories, including women, youth and indigenous people? • Were efforts to identify poverty characteristics and locations comprehensive, especially concerning women, youth and other disadvantaged people? (KSF 2.2) • Did the project analyse the needs of the rural poor and determine specific strategies to address their needs? Were different groups of poor identified and different strategies defined for each group? • What measures were included in the project to ensure service and goods produced by the project were relevant and accessible to the poor, or to ensure the poor were not excluded from accessing project benefits? Did the project meet priority needs of the poor?
Gender	<ul style="list-style-type: none"> • Were gender issues given enough attention during project implementation? (KSF 2.3) • Was the project designed to specifically target the needs of women? • Did women's situation (workloads, access to credit, healthcare, primary education, literacy) change? Did the project contribute to increase social capital, income earning and employment opportunities for women?

⁵ The following RIMS third-level indicators can be used for assessing project impact on human assets: female/male household members that can read; men/women between 15 and 24 that can read; ratio of women to men between 15 and 24 that can read; number of households with access to improved water sources, number of households with access to improved sanitation.

Criterion	Guiding Performance Questions
Overall Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Provide a rating of project overall performance based on key performance indicators, assessment of impact and overarching factors, rate the project as a whole.
Estimated number of beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> • Specify whether it refers to individuals, households, communities, etc.

PCR Quality	
Scope	<ul style="list-style-type: none"> • Does the PCR cover all or nearly all of the elements outlined in Chapter VI of the 2006 guidelines? Note major omissions.
Quality	<ul style="list-style-type: none"> • Are the description, analysis and conclusions convincing or flawed? • Are data well chosen, well analysed and well presented? Quantitative or qualitative. Is there a re-estimated ERR? • Ease of assessment. How easy was it to find all the relevant information for this assessment?
Lessons	<ul style="list-style-type: none"> • Are the lessons clearly drawn? Are these relevant?