

# a

**FIDA****FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA****Comité de Evaluación – 39º período de sesiones**

Roma, 8 de abril de 2005

**OFICINA DE EVALUACIÓN DEL FIDA****OBSERVACIONES ACERCA DEL  
INFORME SOBRE LOS RESULTADOS DE LA CARTERA****I. INTRODUCCIÓN**

1. En el 83º período de sesiones de la Junta Ejecutiva se aprobó el nuevo mandato y reglamento del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva, en virtud del cual se amplió el mandato del Comité de Evaluación, que entre otras cosas, debía examinar el informe sobre los resultados de la cartera (denominado, hasta ahora, informe sobre el estado de la cartera de proyectos), que la dirección del FIDA presenta anualmente a la Junta Ejecutiva, y las observaciones de la Oficina de Evaluación (OE) al respecto. En el presente documento figuran las observaciones de la OE acerca del informe de 2005 sobre los resultados de la cartera.

2. El informe de 2005 sobre los resultados de la cartera presenta modificaciones con respecto a los de años anteriores, ya que en él se aporta información considerable sobre el impacto previsto de la cartera y se recalcan algunas cuestiones fundamentales que hay que abordar. También se ofrece en él una actualización de los procedimientos que se han implantado en toda la institución con objeto de mejorar la administración de la cartera y sus resultados. Al mismo tiempo, dicho informe es, según se admite en su propio texto, una obra *in fieri* que se retocará a medida que se perfeccione el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS). Las observaciones de la OE tienen por objeto contribuir a ese proceso de perfeccionamiento constante y acrecentar la utilidad del informe en cuanto instrumento de gestión que ayude al personal directivo superior y a la Junta Ejecutiva a adoptar decisiones.

3. Las observaciones de la OE versan sobre tres aspectos del informe:
- i) la estructura y metodología, a fin de verificar si la información que se aporta en él es exacta, clara y fácil de entender;
  - ii) la pertinencia de las recomendaciones formuladas, es decir, si se enuncian medidas apropiadas para resolver las cuestiones que se plantean en él y si la aplicación de esas medidas es viable, y
  - iii) la pertinencia del informe en tanto que respuesta de la administración a las conclusiones del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI).

## II. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

4. Gracias al informe sobre los resultados de la cartera se ha dado un paso importante en la dirección adecuada, puesto que en él se estudian las mismas esferas de impacto que se estudian en el informe anual, pero, además, se pretende avanzar más en esa dirección. Ello permitirá armonizar los sistemas de seguimiento y evaluación del Departamento de Administración de Programas (PMD) y los sistemas de evaluación independiente de la OE, así como comparar entre sí las conclusiones de los informes sobre las seis esferas de impacto. Esta labor de fomento de la armonización interna de las actividades del FIDA concuerda con la labor análoga que realizan actualmente otras instituciones financieras internacionales en ese ámbito.

5. Para seguir avanzando en esa dirección favorable, la OE recomienda que se mejore el informe sobre los resultados de la cartera correspondiente a 2006, aportando en él más información sobre su objetivo general, sobre las fuentes de los datos y sobre los instrumentos e indicadores utilizados en el proceso, y fundamentando debidamente sus conclusiones y recomendaciones. Ello podría llevarse a cabo incorporando lo siguiente:

- i) una definición más clara del objetivo del informe, que sería doble: a) facilitar al personal directivo superior y a la Junta Ejecutiva los datos que les permitieran adoptar decisiones fundamentadas para mejorar los resultados de la cartera, y b) dar una respuesta administrativa a las conclusiones del ARRI;
- ii) un diagrama en el que se expusieran las fuentes a que se hubiera recurrido para elaborar el informe sobre los resultados de la cartera; por ejemplo, los informes sobre la situación de los proyectos (ISP), los informes sobre proyectos sujetos a riesgos, los informes finales de proyectos, las hojas informativas sobre los programas de los países, etc.;
- iii) una definición de los indicadores que se hubieran utilizado para evaluar la calidad de la cartera en la etapa inicial y la situación de riesgo de la cartera, y una definición de los indicadores de impacto, que englobarían las escalas de calificación;
- iv) una explicación de las diferencias que hubiera entre los indicadores y el sistema de calificación de la OE y los del PMD, y
- v) los indicadores que hubieran empleado las entidades que sirvieran de base de comparación (por ejemplo, otras instituciones financieras internacionales) para elaborar informes anuales sobre los resultados de su cartera, y la comparación de esos indicadores con los empleados en el informe sobre los resultados de la cartera que se examina.

6. En dicho informe se ofrecen datos muy abundantes y detalles exhaustivos sobre la cartera, tanto por lo que respecta a conceptos tradicionales (como las cifras aprobadas y las cifras desembolsadas, los cierres y las cancelaciones) como al impacto. Si bien es cierto que tanto detalle tiene la virtud de poner

de relieve las cuestiones esenciales a las que deben prestar atención el personal directivo superior y la Junta Ejecutiva, no es menos cierto que resulta abrumador. En el futuro habrá que ofrecer más resúmenes y cifras agregadas de los datos relativos a los resultados, así como una comparación con la información de referencia de las evaluaciones independientes y de los organismos que hayan servido de base de comparación, que resultarán útiles a los encargados de adoptar decisiones. La OE recomienda que en los futuros informes sobre los resultados de la cartera se haga lo siguiente:

- i) ofrecer más datos agregados sobre los resultados de la cartera (algunos de los cuales ya se ofrecen en los anexos del informe del presente año) y los indicadores de impacto. Los datos se presentarán en cuadros y gráficos de tendencias (relativos a los últimos cinco años) y se adjuntarán explicaciones de éstas;
- ii) aprovechar mejor los informes finales de los proyectos (IFP), previa comprobación de su conformidad con las normas, para reunir información sobre los indicadores de impacto correspondientes a la fecha de terminación de los proyectos;
- iii) ofrecer un cuadro en el que se comparen los resultados del sistema de autoevaluación del FIDA (proyectos en curso analizados en los ISP y proyectos terminados analizados en los IFP) con los de las evaluaciones independientes de la OE, en particular el ARRI, y elaborar un indicador y una unidad de medida que permitan expresar la “divergencia neta” entre las calificaciones del sistema de autoevaluación y las del sistema de la OE;
- iv) cotejar los resultados de la cartera del FIDA con los de las instituciones financieras internacionales que sirven de base de comparación, empleando los datos disponibles de la manera propuesta en el apartado v) del párrafo 5;
- v) resaltar y explicar los resultados atípicos, ya se trate de buenas prácticas que haya que imitar, mejoras que haya que hacer o medidas correctivas que haya que adoptar, y
- vi) reducir el número de ejemplos anecdóticos a los mínimos necesarios para explicar las ideas ya presentadas mediante datos agregados o resúmenes.

### III. RECOMENDACIONES

7. En todo el texto del informe sobre los resultados de la cartera se evalúan las deficiencias con sinceridad y se enuncian muchas propuestas de mejora, lo que demuestra que el FIDA está dispuesto a funcionar mejor. Pese a que algunas de esas recomendaciones se hayan recogido en el último capítulo, otras no se han recogido en él o no se han enunciado de manera que puedan adoptarse decisiones y medidas a partir de ellas. Por tanto, la OE recomienda que, en el futuro, se haga lo siguiente en el informe sobre los resultados de la cartera:

- i) separar, con claridad, de las recomendaciones el resumen de las conclusiones;
- ii) reunir todas las recomendaciones que se hayan formulado en él e indicar las referencias a las secciones y los párrafos del cuerpo del texto;
- iii) enunciar el grado de prioridad de las recomendaciones utilizando, por ejemplo, la indicación “urgente/importante”, y
- iv) determinar qué cuestiones habrán de gestionarse o resolverse en los distintos niveles de la dirección del FIDA y qué cuestiones habrá de examinar la Junta Ejecutiva.

#### IV. RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN AL INFORME ANUAL SOBRE LOS RESULTADOS Y EL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DEL FIDA CORRESPONDIENTE A 2004

8. En el 82° período de sesiones de la Junta Ejecutiva, celebrado en septiembre de 2004, se convino en que la dirección del FIDA ofrecería, en el informe anual sobre el estado de la cartera de proyectos, una respuesta a las cuestiones planteadas en el ARRI. En el informe sobre los resultados de la cartera se ha cumplido lo convenido en cierta medida, ya que tanto en su capítulo introductorio como en el cuerpo del texto se tratan algunas cuestiones planteadas en el ARRI. Sin embargo, a efectos de rendición de cuentas convendría que, en el futuro, la respuesta de la dirección al ARRI figurara en una sección propia, que constaría de un cuadro en el que se resumiría la respuesta de la dirección a cada una de las cuestiones y recomendaciones del citado informe.

9. En el ARRI correspondiente a 2004 (que abarcaba las evaluaciones realizadas en 2003) se plantearon las siguientes cuestiones y se formularon las siguientes recomendaciones, a las cuales debía dar respuesta la dirección:

- i) Se recomendó que se vigilaran los intentos del FIDA de resolver los problemas recurrentes mediante la microfinanciación, el seguimiento y la evaluación. Si bien reconoció que se habían implantado unas normas y directrices, también se insistió en que había que comprobar si se aplicaban. En el informe sobre los resultados de la cartera se han ofrecido algunos detalles sobre el impacto de la asistencia del FIDA en los activos financieros, pero ninguno sobre el cumplimiento de la política de microfinanciación. Sin embargo, en 2005 esa política será objeto de una evaluación a nivel institucional y se revisará atendiendo a los resultados de la evaluación.
- ii) Se recomendó que se aplicaran pruebas más claras y rigurosas para determinar el grado de sostenibilidad y de innovación o posibilidad de reproducción de los proyectos durante su evaluación *ex ante*, mediante un mecanismo de garantía inicial de la calidad, y que se prestara más atención a esas cuestiones durante la ejecución y la supervisión. En el informe sobre los resultados de la cartera se ha notificado que se introducirá un nuevo sistema de gestión de los conocimientos y que el FIDA adoptará un nuevo modelo de funcionamiento; se prevé que, gracias a ambas innovaciones, se resuelvan los problemas que se enunciaron en el informe anual sobre las actividades del Fondo. Sin embargo, en esta etapa, aún no están preparadas las medidas de garantía de la calidad *ex ante* que se han exigido.
- iii) La primera cuestión estratégica que se planteó en el ARRI fue la necesidad de definir, con más claridad, el grupo-objetivo del Fondo para determinar si aquél debería prestar ayuda a los más pobres de entre los pobres o a los pobres económicamente activos, o a ambos grupos. En el informe sobre los resultados de la cartera se han ofrecido datos abundantes sobre la definición de grupos-objetivo para ejemplificar los diversos mecanismos definitorios que se aplican actualmente en el Fondo y los ámbitos en que éstos resultaban imposibles. No obstante, en este informe no se ha respondido, de manera precisa, a esa cuestión concreta que se había planteado en el informe anual. Para ello habría que celebrar un debate sobre políticas que permitiera precisar la definición y la comprensión de los grupos-objetivo del FIDA.
- iv) La segunda cuestión estratégica que se planteó en el ARRI fue la necesidad de adoptar una perspectiva más amplia de los proyectos, incorporándolos en un marco institucional y económico más general y otorgando prioridad más elevada al diálogo sobre políticas, a las relaciones institucionales, a la innovación y a la ampliación de los proyectos. En el informe sobre los resultados de la cartera se ha dicho que el FIDA había participado en los procesos de armonización del sistema de las Naciones Unidas y de los bancos multilaterales de desarrollo, y se ha informado sobre las políticas adoptadas a raíz de esos

procesos. Sin embargo, convendría que en el informe sobre los resultados de la cartera se ejemplificara la relación que hay entre las actividades de proyectos y las actividades económicas e institucionales de ámbito más general.

- v) La última cuestión estratégica que se planteó en el ARRI fue la necesidad de que el Fondo dejara de limitarse a los proyectos y se convirtiera en un socio estratégico en los países. En el informe sobre los resultados de la cartera se ha informado acerca de la marcha del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, que debería incrementar sus oportunidades de trabajar como asociado estratégico, y acerca del nuevo modelo de funcionamiento, con el cual se prevé elaborar, entre otras cosas, un nuevo marco de los programas en los países.