

Signatura: REPL.VIII/3/R.2
Tema: 4
Fecha: 20 junio 2008
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Resultados conseguidos en el marco de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA y orientaciones para la medición de resultados en el marco de la Octava Reposición

Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos
del FIDA — Tercer período de sesiones
Roma, 8 y 9 de julio de 2008

Para **examen**

Nota para los miembros de la Consulta

Este documento se presenta a los miembros de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Consulta, se invita a los miembros que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

Edward Heinemann

Gerente de Programas

Secretaría del Plan de Acción

Tel.: (+39) 06 5459 2398

Correo electrónico: e.heinemann@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	iii
Resumen operativo	iv
I. Introducción	1
II. Progresos realizados en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo (resultados de primer nivel)	2
III. Contribución del FIDA a los efectos directos en el desarrollo (resultados de segundo nivel)	3
A. Recursos naturales	5
B. Tecnologías agrícolas y servicios de producción	5
C. Servicios financieros rurales	7
D. Mercados agrícolas	8
E. Oportunidades de empleo no agrícola	9
F. Procesos locales de formulación de políticas y programación	9
IV. Progresos realizados en la mejora de la eficacia operacional del FIDA (resultados de tercer nivel)	10
A. Programas del FIDA en los países	12
B. Proyectos que reciben apoyo del FIDA	13
C. Los compromisos de cooperación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda	16
V. Progresos realizados en la mejora de la eficacia institucional del FIDA (resultados de cuarto nivel)	18
A. El nuevo modelo operativo	18
B. Innovación y gestión de los conocimientos	20
C. Gestión y alineación de los recursos humanos	20
D. Planificación y gestión basadas en los resultados	21
E. Mejora de la eficiencia administrativa	22
VI. Propuestas para fortalecer la medición de resultados en el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	22
A. Sinopsis	22
B. Sistema de medición de resultados del FIDA	23
C. Comunicación de resultados	28
D. Cuestiones que requieren orientación	29

Anexos

I.	Efectos directos en el desarrollo, por región	30
II.	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo	31
III.	Informe sobre los resultados de la cartera 2006/07	34
IV.	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2006 (EB 2007/92/R.7)	38
V.	Indicadores básicos de los resultados institucionales presentados en el programa de trabajo y presupuesto de 2008	41

Abreviaturas y siglas

ADRAO	Centro Africano del Arroz
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo (OCDE)
EI	evaluación externa independiente
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
IFI	institución financiera internacional
IMF	institución de microfinanciación
KPI	indicador básico de resultados
KWFT	Consorcio Financiero para la Mujer de Kenya
NERICA	Nuevo Arroz para África
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	objetivo de desarrollo del Milenio
OE	Oficina de Evaluación
PPR	informe sobre los resultados de la cartera
RIDE	informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto

Resumen operativo

1. La mejora de la medición y la comunicación de los resultados conseguidos es un elemento básico de los esfuerzos que realiza el FIDA por mejorar su eficacia en términos de desarrollo. El FIDA consigue resultados, o contribuye a ellos, en cuatro niveles: progresos realizados en los países en los principales efectos directos en el desarrollo; aportaciones del FIDA a esos efectos directos; eficacia operacional de sus actividades en los países y sus proyectos, y eficacia institucional, es decir, sus sistemas, instrumentos y procesos internos de planificación, gestión y supervisión. En el presente documento se examinan los resultados en los cuatro niveles; se describe la forma en que el FIDA los mide y los gestiona; se resumen las mejoras fundamentales en el desempeño del FIDA desde el informe de la evaluación externa independiente del FIDA de 2005, y se esboza el enfoque propuesto del FIDA para el fortalecimiento de su sistema de medición de los resultados para 2010-2012, período que abarca la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, y en las actividades encaminadas a seguir mejorando su eficacia en términos de desarrollo.
2. **Progresos realizados en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo.** Los efectos directos en el desarrollo a nivel de los países no pueden atribuirse a un solo agente. Sin embargo, como el objetivo del FIDA es empoderar a la población rural pobre para que salga de la pobreza, el seguimiento de los progresos que se están realizando en los países y a nivel mundial en relación con ese objetivo es indispensable para su labor. Los indicadores de los efectos directos en el desarrollo relacionados con ese objetivo se centran en dos esferas amplias: una de ellas es el desempeño en relación con el primer objetivo de desarrollo del Milenio (ODM 1), la erradicación de la pobreza extrema y el hambre antes de 2015, particularmente en las zonas rurales; la otra es el desempeño macroeconómico y del sector agrícola. En la sección II se informa sobre los progresos que se están realizando en cada uno de esos aspectos, y se reconocen los riesgos que afectan a los progresos ya realizados y que se deben al cambio climático y al aumento del precio de los alimentos.
3. **Contribución del FIDA a los efectos directos en el desarrollo.** Mientras que el éxito en la reducción de la pobreza rural a nivel de los países no puede atribuirse exclusivamente a las operaciones del FIDA, el Fondo puede y debe evaluar su contribución examinando los productos y los efectos directos de sus operaciones concretas. El *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* define seis objetivos estratégicos que consisten en mejorar el acceso de la población rural pobre a lo siguiente: a) recursos naturales (la tierra y el agua); b) tecnologías agrícolas y servicios de producción; c) servicios financieros rurales; d) mercados agrícolas; e) oportunidades de empleo no agrícola, y f) procesos locales de formulación de políticas y programación. Todos los programas del FIDA en los países y todos los proyectos que reciben apoyo del FIDA están explícitamente encaminados a alcanzar uno o más de los mismos objetivos estratégicos. El sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) se utiliza para agregar el total de productos y efectos directos asociados a todos los proyectos en curso en el marco de cada objetivo estratégico. Los informes finales de los proyectos, que ahora se preparan para todos los proyectos que financia el FIDA, ilustran lo que el Fondo desea conseguir por medio de su cartera. Los resultados en esos ámbitos se describen en la sección III.

4. **Progresos realizados en la mejora de la eficacia operacional del FIDA.** La capacidad del FIDA para contribuir a los efectos directos a nivel de los países depende en gran medida de la forma en que gestione sus operaciones para garantizar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Los resultados y los indicadores en este nivel están más estrechamente vinculados con las propias acciones del FIDA; por consiguiente, no sólo son objeto de seguimiento, sino que forman parte fundamental del sistema del FIDA para la gestión de resultados. El marco de medición de los resultados del FIDA se apoya en seis indicadores para evaluar la calidad, el desempeño y el impacto de los programas en los países y los proyectos del FIDA en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término. Se aplicará por completo en 2008, pero ya proporciona algunos datos que permiten seguir los progresos del FIDA en la mejora de su eficacia operacional. Utilizando esos datos, en la sección IV se informa sobre el desempeño de los programas del FIDA en los países y los proyectos apoyados por el FIDA y se examina la calidad de éstos en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término. También se examina el desempeño del FIDA respecto de los compromisos que contrajo en relación con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.
5. **Progresos realizados en la mejora de la eficacia institucional del FIDA.** Las mejoras en el desempeño operacional que se describen en la sección IV han sido posibles gracias a una serie de nuevos instrumentos, procesos y sistemas institucionales y de programación que han sido elaborados e introducidos desde 2006 en el marco del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. En la sección V se examinan algunas de las iniciativas más importantes emprendidas para mejorar la eficacia institucional del FIDA. Esta sección se centra particularmente en lo siguiente: a) el nuevo modelo operativo del FIDA para el diseño de proyectos y el apoyo a la ejecución; b) su labor en la incorporación de las innovaciones y la gestión de los conocimientos en sus operaciones; c) los pasos dados hacia la mejora de la gestión y la alineación de los recursos humanos; d) los progresos realizados en la aplicación de la planificación y la gestión basadas en los resultados, y e) las mejoras introducidas en la eficiencia administrativa del FIDA.
6. **Fortalecimiento de la medición de resultados en el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.** El sistema de medición de resultados del FIDA para el período de la Octava Reposición, que se describe en la sección VI, estará firmemente anclado en lo que el FIDA ya ha establecido y está aplicando pero al mismo tiempo se irá ampliando para que el sistema sea más completo. Abarcará los cuatro niveles de resultados que se han descrito anteriormente. Su propósito primordial será permitir al FIDA medir y mejorar su eficacia en términos de desarrollo. El sistema aprovecha en gran medida las mejores prácticas internacionales que van apareciendo y hace aportaciones a las mismas; de esa manera será posible el intercambio constante de experiencias con otras instituciones financieras internacionales y organismos de desarrollo.
7. Los indicadores concretos que haya que medir y gestionar, y sobre los que haya que informar, se ultimarán teniendo en cuenta los resultados de las consultas en curso, la forma en que evolucione el enfoque estratégico global del FIDA respecto de la reducción de la pobreza rural y la experiencia que se vaya adquiriendo en el uso de los indicadores en vigor con fines de gestión. Los indicadores ultimados y, cuando proceda, las metas se presentarán a la Junta Ejecutiva para que los apruebe en septiembre de 2009, antes de que comience el período de la Octava Reposición.

8. Mediante el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), cuya primera edición fue examinada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007, el FIDA ya informa acerca de su desempeño en lo que se refiere a la eficacia tanto operacional como institucional. El FIDA se propone utilizar el RIDE como base para informar en relación con su sistema de medición de los resultados, que sigue evolucionando. En 2008, en el RIDE se presentará información por primera vez sobre los cuatro niveles de resultados.
9. **Cuestiones que requieren orientación.** Tal vez la Consulta desee proporcionar orientación sobre las siguientes cuestiones:
 - el enfoque general de la medición de resultados en los cuatro niveles;
 - el enfoque de la presentación de informes sobre los resultados por conducto del RIDE;
 - el proceso de finalización y aprobación de los indicadores y las metas, cuando proceda, antes del inicio del período de la Octava Reposición, y
 - la inclusión de un marco para el sistema de medición de resultados en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.

Resultados conseguidos en el marco de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA y orientaciones para la medición de resultados en el marco de la Octava Reposición

I. Introducción

1. El objetivo general del FIDA es empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales de los países en desarrollo para que mejoren sus ingresos y su seguridad alimentaria. A fin de centrarse en la medición de sus resultados y en el logro de su objetivo, el FIDA ha adoptado un enfoque de gestión orientada a los resultados de desarrollo en sus programas en los países y proyectos, así como dentro de la propia organización. Ese enfoque ha sustentado la ejecución del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. Preparado en respuesta a la evaluación externa independiente (EEI) de 2005, el Plan de Acción fue aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005 como “el principal instrumento de cambio en el FIDA durante el período de la Séptima Reposición”. La mejora de la medición y la comunicación de los resultados conseguidos es un elemento decisivo de los esfuerzos del FIDA por mejorar su eficacia en términos de desarrollo.
2. Los pilares principales del actual sistema de resultados del Fondo son el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* y el marco de medición de los resultados. El primero recoge los objetivos de desarrollo del FIDA a medio plazo y las esferas temáticas de su actividad, mientras que el último determina las medidas que sirven para seguir los progresos del Fondo hacia sus objetivos, con metas fijadas para 2010 y acordadas con la Junta Ejecutiva. Cada año se informa sobre los resultados obtenidos por el FIDA en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), cuya primera edición fue examinada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007. El RIDE recurre a una amplia gama de fuentes para informar sobre el desempeño en términos tanto de desarrollo como de eficacia institucional. Entre esas fuentes figuran el informe sobre los resultados de la cartera (PPR), preparado por la dirección, y el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), preparado por la Oficina de Evaluación (OE) independiente. Los resúmenes operativos del RIDE, el PPR y el ARRI aparecen en los anexos II, III y IV.
3. El presente informe se divide en cinco secciones principales. Las secciones II a V informan tanto sobre el sistema de medición de resultados que ha establecido el FIDA como sobre los resultados que el FIDA ha logrado y a los que ha contribuido hasta la fecha. Abarcan los progresos realizados en los países en ciertos efectos directos clave en el desarrollo (sección II); las aportaciones del FIDA a los efectos directos en el desarrollo (sección III); su eficacia operacional, referida a sus actividades de programas en los países y proyectos (sección IV); y su eficacia institucional, en lo que se refiere a los sistemas, instrumentos y procesos internos de planificación, gestión y supervisión (sección V). La sección VI trata sobre el período 2010-2012, el que abarca la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, y propone un esbozo de sistema completo de medición de resultados para ese período que reúna los elementos actuales y se base en ellos, y permita realizar los ajustes necesarios, si procede, en respuesta a las enseñanzas extraídas.

II. Progresos realizados en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo (resultados de primer nivel)

4. Los efectos directos en el desarrollo a nivel de los países no dependen del control directo de uno u otro organismo de desarrollo sino que son producto de la acción colectiva, que guarda relación tanto con las inversiones como con las políticas, a lo largo de períodos sostenidos. Sin embargo, habida cuenta de que el FIDA ha definido su objetivo de desarrollo como el de empoderar a la población rural pobre para que salga de la pobreza, el seguimiento de los progresos que se estén realizando en los niveles mundial y de los países hacia ese objetivo es indispensable para su labor. Los indicadores de los efectos directos en el desarrollo relacionados con ese objetivo se centran en dos esferas amplias. Una de ellas es la del desempeño en relación con el primer objetivo de desarrollo del Milenio (ODM 1), la erradicación de la pobreza extrema y el hambre antes de 2015¹, particularmente en las zonas rurales, y la otra es la del desempeño macroeconómico y del sector agrícola. Los resultados conseguidos en relación con los indicadores seleccionados se muestran en el anexo I.
5. Entre 1990 y 2004, se hicieron progresos considerables en la reducción de la pobreza económica: la proporción de personas extremadamente pobres (es decir, las que viven con menos de 1 dólar al día) pasó del 28% al 19% de la población del mundo en desarrollo, mientras que las cifras absolutas también disminuyeron, desde 1 250 millones hasta 970 millones de personas. En cambio, se ha avanzado menos en la reducción de la inseguridad alimentaria y el hambre entre los niños: la proporción de personas desnutridas apenas disminuyó de forma marginal durante el período, del 20% al 17%, y la proporción de menores de cinco años con falta de peso pasó del 33% al 27%.
6. Las cifras mundiales enmascaran enormes diferencias regionales. El rápido crecimiento económico de Asia oriental, particularmente China, ha ayudado a reducir la proporción de personas que viven con menos de 1 dólar al día desde el 30% en 1990 hasta el 9% en 2004. También se ha avanzado satisfactoriamente en Asia sudoriental: la proporción de personas que viven en la pobreza ha pasado del 43% al 31%, aunque la proporción de menores de cinco años con falta de peso sigue siendo inadmisiblemente elevada, un 46%. En otras regiones se observaron menos avances. En África subsahariana, la proporción de personas que viven en la pobreza disminuyó del 47% al 41%; en América Latina, del 10% al 9%, y en Europa oriental y Asia central de hecho aumentó ligeramente. A menos que se hagan grandes y nuevos esfuerzos, el ODM 1 no se alcanzará en muchos de los países en desarrollo más pobres.
7. El reto es particularmente importante en África subsahariana. Mientras que las tasas de crecimiento económico han mostrado un promedio superior al 5% durante los tres últimos años, esto aún no ha tenido como consecuencia una reducción importante de las tasas de pobreza y hambre; en realidad, el número de personas que viven con menos de 1 dólar al día aumentó en 58 millones entre 1990 y 2004, llegando a un total de unos 300 millones. África subsahariana acoge al 31% de la población extremadamente pobre del mundo, proporción que aumenta a medida que el resto del mundo se enriquece, y a tres cuartas partes de los habitantes "ultrapobres" del mundo: 120 millones de mujeres y hombres que luchan por sobrevivir con 50 centavos al día o menos.

¹ El *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* se centra en el ODM 1; sin embargo, se prevé que las actividades del FIDA también contribuyan al logro de otros ODM, en particular el ODM 3, promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres; el ODM 6, combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades, y el ODM 7, velar por la sostenibilidad ambiental.

8. Aunque las tasas de crecimiento agrícola están aumentando en muchos países, particularmente en aquéllos donde la pobreza está más extendida, las tasas de pobreza en las zonas rurales siguen siendo altas, típicamente más altas que en las zonas urbanas. Así, la pobreza en el mundo sigue siendo predominantemente rural y seguirá siéndolo en un futuro próximo. Tres cuartas partes de la población extremadamente pobre de los países en desarrollo, unos 720 millones de personas, viven en las zonas rurales;² de ellas, casi tres cuartas partes viven en Asia sudoriental (alrededor de 330 millones de personas) o en África subsahariana (unos 200 millones de personas). La malnutrición infantil también es mucho mayor y más difícil de combatir en las zonas rurales. En realidad, en zonas de Asia sudoriental y África subsahariana, las cifras absolutas de niños malnutridos han aumentado casi con toda seguridad.
9. Existen dos nuevos factores, el cambio climático y el aumento de los precios de los alimentos, que amenazan con dar al traste con los avances que se han realizado. Es probable que ocasionen enormes incertidumbres, perturbaciones y cambios en el sector agrícola en muchos países en desarrollo. Es posible que para algunos traigan nuevas oportunidades, pero también generarán riesgos y peligros importantes y pueden sumir a enormes cantidades de habitantes de las zonas rurales en una pobreza aún más profunda.

III. Contribución del FIDA a los efectos directos en el desarrollo (resultados de segundo nivel)

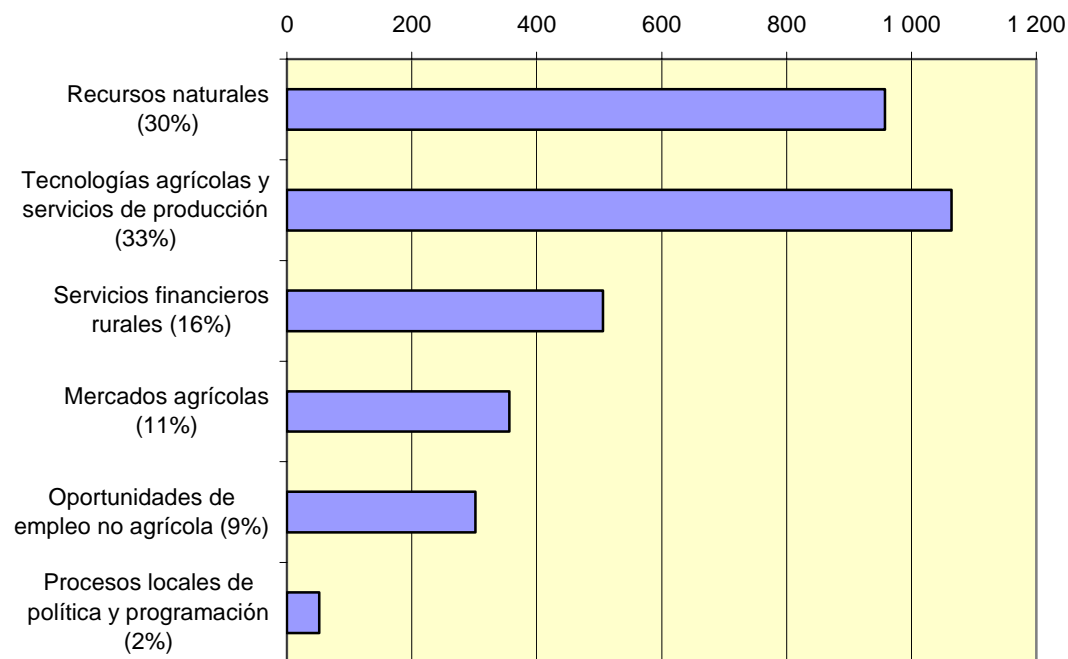
10. Para reducir con éxito la pobreza rural a nivel de los países, han de concurrir los esfuerzos de muchos agentes, particularmente de los gobiernos nacionales y las comunidades locales. Por esa razón, ese éxito nunca puede atribuirse exclusivamente a las operaciones del FIDA. El Fondo actúa como catalizador, socio e incluso líder en la reducción de la pobreza rural; su misión consiste en contribuir de manera importante a la reducción de la pobreza rural a escala mundial. Para ello, no obstante, ha de tener la capacidad de evaluar su contribución examinando los productos y los efectos directos de sus operaciones concretas.
11. En el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* se definen seis objetivos estratégicos para la labor del Fondo que consisten en mejorar el acceso de la población rural pobre a lo siguiente: a) recursos naturales (la tierra y el agua); b) tecnologías agrícolas y servicios de producción; c) servicios financieros rurales; d) mercados agrícolas; e) oportunidades de empleo no agrícola, y f) procesos locales de formulación de políticas y programación. El Marco Estratégico proporciona los parámetros para la preparación de programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en resultados. Todos los COSOP se centran en el logro de un número limitado de esos objetivos estratégicos; y, en el marco de los programas en los países, todos los proyectos que reciben apoyo del FIDA están explícitamente encaminados a lograr uno o más de los mismos objetivos estratégicos.
12. En el gráfico 1 se ofrece una visión general de la actual cartera total de inversiones del FIDA por objetivo estratégico. De una cartera total por valor de USD 3 200 millones (a finales de 2007), el 33%, es decir más de USD 1 100 millones, se dedica a proyectos centrados primordialmente en mejorar el acceso de la población rural pobre a tecnologías agrícolas y servicios de producción mejorados, y a fortalecer sus capacidades para beneficiarse de ellos. Los préstamos y las donaciones destinados a mejorar el acceso de la población rural pobre al agua y la tierra, y la ordenación de esos recursos, se elevan a casi USD 1 000 millones y representan un 30% más de la cartera total del FIDA. Los

² Estas cifras son proyecciones basadas en los datos de S. Chen y M. Ravallion, *Absolute Poverty Measures for the Developing World, 1981-2004* (Washington, D.C., Banco Mundial, 2007).

otros cuatro objetivos estratégicos —mejorar el acceso a los servicios financieros rurales, los mercados, las oportunidades de empleo no agrícola y los procesos locales de formulación de políticas y programación (típicamente actividades de descentralización y proyectos de desarrollo impulsados por la comunidad)— conforman el 38% restante.

Gráfico 1

Cartera actual de préstamos y donaciones del FIDA (en millones de USD), por objetivo estratégico



13. En el resto de esta sección se ofrece un breve repaso de cada uno de los objetivos estratégicos, acompañado de una selección de ejemplos de los productos y los efectos directos de las operaciones del FIDA. Se basa en dos importantes fuentes de datos. La primera es el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), que mide y agrega los resultados en términos de productos y efectos directos de los proyectos, sobre la base de los datos presentados al FIDA por los propios proyectos. Los datos del RIMS que se presentan no tienen una calidad uniforme en todos los proyectos, pero tomados en conjunto ofrecen una estimación global de los productos y los efectos directos (los más fácilmente agregables) asociados con todos los proyectos en marcha en diciembre de 2006. Los datos proceden de los resultados comunicados por 105 proyectos, es decir, algo más del 50% de la cartera total.
14. La segunda fuente de datos son los informes finales de proyectos, que se preparan para cada proyecto financiado por el FIDA. Los informes citados proceden de los presentados al FIDA entre 2006 y 2008, respecto de proyectos que se cerraron en el período 2005-2007. No se debe interpretar que los ejemplos de proyectos son estadísticamente representativos de las actividades del FIDA, sino que se han utilizado para ilustrar y reflejar lo que el FIDA intenta conseguir con toda su cartera. Se centran principalmente en los productos y los efectos directos conseguidos, si bien algunos también tratan sobre experiencias en esferas fundamentales como la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, o la sostenibilidad.

A. Recursos naturales

15. Los proyectos financiados por el FIDA en apoyo de este objetivo estratégico mejoran el acceso de la población rural pobre a los recursos naturales productivos, su seguridad de uso y tenencia de esos recursos, y las prácticas a que recurren para gestionarlos y conservarlos. Los proyectos suelen abarcar ámbitos como la reforma de la tenencia de la tierra, el desarrollo y la rehabilitación de las tierras de regadío, la conservación de suelos y aguas o la gestión comunitaria de recursos de propiedad común. Entre los productos de los proyectos cabe citar el acondicionamiento o la rehabilitación de 142 000 hectáreas de tierras de regadío, con lo que se benefició a 139 000 agricultores, y la constitución o el fortalecimiento de más de 10 000 grupos de agricultores, generalmente asociaciones de usuarios de agua, que permiten a los agricultores desempeñar un papel fundamental en la gestión y el mantenimiento de los planes de riego. Se capacitó a unos 69 000 agricultores en diversas medidas de conservación del suelo y el agua, lo que dio lugar a la mejora de 176 000 hectáreas de tierras de cultivo. Unos 3,2 millones de hectáreas de tierras se mantuvieron en un régimen de ordenación mejorada de los recursos de propiedad común, en general orientado por la comunidad, como tierras de pastoreo o bosques.

Cuadro 1

Productos: recursos naturales

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>
Agricultores que trabajan en planes de riego rehabilitados o nuevos	Número	139 000
Grupos de regantes formados o fortalecidos	Número	10 000
Zonas de regadío desarrolladas o rehabilitadas	Hectáreas	142 000
Personas capacitadas en medidas de conservación del suelo y el agua	Número	69 000
Tierras mejoradas mediante medidas de conservación del suelo y el agua	Hectáreas	176 000
Recursos de propiedad común ordenados de forma sostenible	Hectáreas	3 202 000

16. Los pueblos indígenas representan una parte importante del grupo-objetivo del FIDA, particularmente en América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico. El Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni en Bolivia fue el primer proyecto apoyado por una institución financiera internacional (IFI) que tuvo como destinatarios directos a poblaciones indígenas del Amazonas. Por medio de este proyecto, de carácter sumamente participativo, los pueblos indígenas recibieron títulos de propiedad respecto de 1,3 millones de hectáreas de tierra. Con ello no sólo se contribuyó a la conservación de la base de recursos naturales, sino que también se mejoró la capacidad de las comunidades para negociar con las autoridades locales y nacionales sobre la explotación comercial de la flora y la fauna de la selva. Se beneficiaron directamente unas 157 comunidades indígenas o, lo que es lo mismo, 16 000 personas.
17. El Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura Agrícola en el Líbano apoyó la construcción de bancales en tierras previamente utilizadas para el cultivo de cereales. Se mejoró la retención de agua y se redujo la escorrentía. Esto, sumado al riego complementario, permitió a 5 800 pequeños agricultores modificar sus sistemas de producción y modalidades de cultivo, así como aumentar la producción. A los cinco años de iniciarse el proyecto, estaban utilizando el 75% de sus tierras para cultivos más provechosos como hortalizas, aceitunas y fruta.

B. Tecnologías agrícolas y servicios de producción

18. Los proyectos que reciben apoyo del FIDA y que se centran en este objetivo estratégico promueven el desarrollo y la difusión de tecnologías agrícolas mejoradas, la aparición de servicios de producción orientados por la demanda, y una mejora de la capacidad de los agricultores pobres para acceder a esas

tecnologías y esos servicios y utilizarlos y para hacer que los proveedores de servicios les rindan cuentas. En el marco de los proyectos apoyados por el FIDA se capacitó a unos 3,5 millones de personas y se fortaleció, o se ayudó a los agricultores a constituir, 12 000 grupos de extensión agraria. Más de 1,5 millones de personas tuvieron un acceso regular a servicios de asesoramiento técnico, y la tercera parte de ellas comunicaron aumentos en los rendimientos o en la producción.

Cuadro 2

Productos: tecnologías agrícolas y servicios de producción

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>
Personas capacitadas	Número	3 509 000
Grupos de producción agrícola formados o fortalecidos	Número	12 000
Personas con acceso a servicios de asesoramiento técnico	Número	1 508 000
Agricultores que informan de aumentos de la producción o el rendimiento	Número	544 000
Ganaderos que informan de mayor tamaño de los rebaños	Número	18 000

19. Aumentar la productividad agrícola de los pequeños agricultores es particularmente prioritario en África subsahariana. El componente de servicios de extensión del Programa de Desarrollo Participativo del Riego en la República Unida de Tanzania capacitó a los oficiales de extensión de las aldeas en el método de las escuelas de campo para agricultores. A continuación, los agricultores que habían pasado por una de estas escuelas capacitaron a otros agricultores, intercambiando conocimientos y mejores prácticas que después se tradujeron en mayores rendimientos. Una vez terminado el programa, el 71% de las aldeas cubiertas informaron de que tenían acceso a servicios de extensión, frente al 40% en el inicio. En el marco del Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos en Ghana, los agricultores aumentaron la superficie cultivada con variedades mejoradas de mandioca, con lo que su rendimiento se incrementó en más del 100%. Los rendimientos de las variedades mejoradas de batata también aumentaron en un 100% en comparación con las variedades locales.
20. En Bhután, mediante el Segundo Programa Agrícola en la Zona Oriental, 23 000 agricultores adoptaron tecnologías y prácticas agrícolas mejoradas para el cultivo de cereales y hortalizas, lo que dio lugar a importantes aumentos de los rendimientos (entre el 65% y el 77%) y de la productividad de las explotaciones. Se introdujeron los huertos familiares, y en la revisión a mitad de período el 60% de los hogares informaron de que eran autosuficientes en relación con los alimentos o tenían excedentes, frente al 48% antes del programa. Las enseñanzas extraídas gracias al programa fueron una importante contribución a la formulación del Noveno Plan Quinquenal de Bhután.
21. El apoyo del FIDA a los miembros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCAI) ha contribuido a los importantes resultados logrados. Uno de los numerosos ejemplos es su apoyo al Centro Africano del Arroz (ADRAO) en su labor de obtención y difusión de variedades de arroz mejoradas, basada en la iniciativa NERICA (Nuevo Arroz para África). Con mejoras del rendimiento comprendidas entre el 25% y el 250%, esas nuevas variedades son enormemente prometedoras para los productores de arroz de la subregión. Los trabajos iniciales de reproducción del ADRAO recibieron apoyo del Japón y de los Estados Unidos; el apoyo del FIDA permitió a los científicos del ADRAO hacer llegar a los campos de los agricultores las variedades de arroz mejoradas. En cinco importantes países productores de arroz de África occidental, los científicos y los agricultores trabajaron juntos en la adaptación de las nuevas variedades de arroz a las necesidades de los agricultores. Con el rápido crecimiento de la demanda, se están

dando procesos participativos de selección de variedades en 17 países de África central y occidental. En Guinea, por ejemplo, unos 116 agricultores habían terminado los ensayos realizados en las explotaciones en 1997; en 2003, unos 25 000 pequeños agricultores ya estaban cultivando arroz NERICA.

C. Servicios financieros rurales

22. El FIDA apoya el desarrollo de diversas instituciones financieras que prestan servicios a la población rural pobre, y ayuda a incrementar la capacidad de ésta para tener acceso a los servicios y utilizarlos de forma productiva. Gran parte de la labor del Fondo se ha centrado en el desarrollo de instituciones sostenibles, y hoy en día 121 instituciones de microfinanciación (IMF) apoyadas por proyectos del FIDA informan sobre su desempeño operativo y financiero en el MIX Market, una plataforma mundial de información sobre microfinanciación basada en la web (<http://www.mixmarket.org/>). Los proyectos también han ofrecido capacitación a unos 3 000 trabajadores de IMF y bancos, y han facilitado la formación o el fortalecimiento de 24 000 instituciones financieras de nivel comunitario como asociaciones locales de ahorro y crédito, grupos de autoayuda y cooperativas de ahorro y crédito. El número de miembros de esas organizaciones se elevó a cerca de 200 000 personas pobres del medio rural, en su mayoría mujeres. Se estima que, en conjunto, los proyectos apoyados por el FIDA han atendido a 1,3 millones de prestatarios activos, con un tamaño medio de préstamo de USD 480 y USD 5,5 millones de ahorradores, con depósitos medios de USD 200.

Cuadro 3

Productos: servicios financieros rurales

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>
Personal capacitado	Número	2 900
Grupos financieros formados o fortalecidos	Número	24 000
Personas pertenecientes a los grupos	Número	197 000
Prestatarios activos	Número	1 329 000
Ahorradores activos	Número	5 531 000
Préstamo medio	USD	480
Depósito medio	USD	200

23. El Proyecto de Comercialización y Microfinanzas en Benin llevó a la creación de 100 asociaciones de servicios financieros, que permitieron a más de 42 000 campesinos pobres tener acceso al crédito. Ello les permitió mejorar su seguridad alimentaria, y gracias al aumento de los ingresos (en promedio un 62% mayores) fueron capaces de mejorar las condiciones de sus viviendas y enviar a sus hijos a la escuela (entre 1999 y 2005, la tasa de matriculación escolar en la zona del proyecto pasó del 35% al 65%). El proyecto también apoyó la creación de una dependencia de microfinanciación en el Ministerio de Finanzas y, junto con el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el establecimiento de una política nacional en materia de microfinanciación.
24. El Proyecto de Desarrollo Rural en Ha Tinh en Viet Nam estableció un programa de crédito dirigido a las mujeres. Se crearon casi 2 600 grupos de ahorro y crédito, con unos 27 000 miembros, dos tercios de los cuales eran mujeres pobres. Se desembolsaron más de 55 000 préstamos por valor de USD 5,2 millones, principalmente para financiar la producción de ganado menor. La tasa de reembolso fue de prácticamente el 100%. Mediante el programa de crédito y otras actividades, el proyecto contribuyó significativamente a reducir la tasa de pobreza en 137 comunas desde el 46% en 1999 hasta el 15% en 2004.

25. El Consorcio Financiero para la Mujer de Kenya (KWFT) es una IMF a la que el FIDA, en estrecha colaboración con el Fondo Belga de Supervivencia, ha prestado un importante apoyo técnico y financiero. Durante los años noventa el KWFT llegó a ser la mayor IMF basada en una ONG de Kenya, con casi 29 000 miembros activos y una cartera de gran calidad por un valor superior a los USD 3,4 millones, destinada exclusivamente a mujeres con bajos ingresos y, principalmente, del medio rural. Para 2007, tenía 139 000 préstamos pendientes, por valor de USD 47 millones, y había alcanzado una autonomía financiera del 106%. Los siguientes pasos del KWFT son convertirse en una IMF autorizada para tomar depósitos, bajo la supervisión del Banco Central de Kenya, y seguir aumentando el número de miembros, hasta una cifra prevista de 250 000 antes de 2011.

D. Mercados agrícolas

26. Los proyectos que reciben apoyo del FIDA en este ámbito promueven el desarrollo de mercados competitivos y amplios dirigidos por el sector privado para los insumos y los productos agrícolas, y fortalecen las capacidades de los productores rurales pobres y sus organizaciones para tener acceso a los intermediarios del mercado y negociar con ellos. En esta esfera operacional relativamente nueva para el FIDA, se constituyeron o fortalecieron 11 000 grupos empresariales o de comercialización con un total de 53 000 miembros; se rehabilitaron o construyeron 800 instalaciones de comercialización, y se construyeron 16 000 kilómetros de carreteras para reforzar los enlaces entre las comunidades rurales y los mercados.

Cuadro 4

Productos: mercados agrícolas

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>
Grupos de comercialización o empresariales formados o fortalecidos	Número	11 000
Personas pertenecientes a los grupos	Número	53 000
Instalaciones de comercialización construidas o rehabilitadas	Número	800
Carreteras construidas o rehabilitadas	Kilómetros	16 000

27. En el Proyecto de Desarrollo Rural para las Poblaciones del Nor-Oriente en El Salvador, los productores rurales y las autoridades municipales de San Miguel colaboraron en el establecimiento de mercados semanales, gestionados por las propias organizaciones de productores, para una serie de productos agrícolas y ganaderos. Al terminar el proyecto, los productores habían entablado relaciones comerciales no sólo con el mercado regional no estructurado, sino también con distintos supermercados. Se beneficiaron del proyecto casi 60 000 personas.
28. Dos programas de África meridional sirven como ejemplo de una nueva generación de actividades apoyadas por el FIDA en esta esfera.³ El Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores en Zambia, que trabaja con asociados del sector privado, estableció un servicio de información sobre mercados a base de un sistema de mensajes cortos (SMS) que transmite los precios de compra actualizados de 14 productos básicos. Al cabo de dos años, 21 000 pequeños agricultores y 150 compradores estaban utilizando el sistema. En una encuesta realizada entre los usuarios, más del 80% de los agricultores informaron de que el servicio facilitaba la comparación de precios, la búsqueda de compradores y la negociación de precios mejores, y que todos ellos estaban más al tanto de las cuestiones relativas a la calidad, la cantidad y el momento más

³ Aún no se han elaborado los informes finales de proyecto del Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores en Zambia y el Proyecto de Apoyo a la Agricultura en Mozambique. La información que se ofrece en el presente documento se ha tomado de los informes sobre la marcha de los proyectos.

apropiado para las operaciones. Actualmente, el servicio ya se ha generalizado: es gestionado por la Unión nacional de agricultores de Zambia en nombre de sus miembros y cuenta con patrocinadores comerciales. Actualmente se está realizando un estudio para ver cómo reproducir el servicio en los países vecinos.

29. El Proyecto de Apoyo a la Agricultura en Mozambique ha ayudado a poner en marcha grupos de comercialización como forma de mejorar el acceso de los agricultores a los mercados de productos frescos. Para 2007, el programa había trabajado con 350 grupos que en conjunto sumaban más de 11 000 miembros, la cuarta parte de ellos mujeres. Mediante una capacitación empresarial intensiva, la facilitación de grupos y la alfabetización, de particular importancia para las mujeres, se ayuda a los grupos a concluir contratos de comercialización con las industrias agroalimentarias y a negociar precios mejores (hasta un 11% más altos que los pagados a los que no pertenecen a los grupos). El proyecto también ha rehabilitado 450 kilómetros de carreteras de acceso, lo que ha contribuido considerablemente a la construcción de mercados locales: la disponibilidad de transporte ha aumentado en más del 60% y la distancia media a un punto de recogida para agricultores y comerciantes ha disminuido en un 50%.

E. Oportunidades de empleo no agrícola

30. Los proyectos que reciben apoyo del FIDA en este ámbito promueven el desarrollo de microempresas y pequeñas empresas no agrícolas pero relacionadas con la agricultura como base para mejorar las oportunidades de crecimiento y empleo rural de la población rural pobre. Gracias al apoyo de los proyectos, se establecieron o reforzaron 75 000 microempresas y pequeñas empresas rurales (y se respaldaron muchas otras actividades de generación de ingresos).

Cuadro 5

Productos: oportunidades de empleo no agrícola

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>
Empresas establecidas o fortalecidas	Número	75 000

31. El Proyecto de Desarrollo de los Servicios Financieros y la Pequeña Empresa en las Zonas Rurales en Moldova contribuyó a la expansión de unas 411 microempresas y pequeñas empresas, que crearon 6 000 puestos de trabajo y prestaron servicios comerciales a unos 56 000 agricultores para la producción, la comercialización y la elaboración de productos agrícolas. El Proyecto de Promoción y Empoderamiento de las Mujeres Rurales en la India permitió a las participantes emprender actividades de generación de ingresos mejorando su acceso al crédito, la capacitación práctica, la transferencia de tecnología y el apoyo técnico, y promoviendo los vínculos con los mercados. Se crearon unos 17 700 grupos de autoayuda para mujeres, el 75% de los cuales tuvieron acceso a créditos. Las participantes iniciaron una serie de actividades agrícolas y no agrícolas, de modo individual o en grupos, lo que les permitió aumentar sus ingresos en hasta un 60%, y reducir sustancialmente su dependencia de un jornal. La experiencia obtenida en el proyecto desencadenó cambios en el Programa nacional del Gobierno para el empoderamiento de la mujer en los 25 estados.

F. Procesos locales de formulación de políticas y programación

32. Los proyectos financiados por el FIDA en esta esfera promueven procesos integradores en materia de políticas y presupuestos para la agricultura y el desarrollo rural que dan espacio a la población rural pobre y también fortalecen las capacidades de ésta para participar de manera efectiva en esos procesos en los niveles local y nacional. En el ámbito de estos proyectos se capacitó a casi 480 000 pobres de las zonas rurales, y se establecieron o fortalecieron unos 40 000 grupos

locales o comunitarios, formados por un total de unos 840 000 miembros. El resultado es que se prepararon 12 000 planes de acción en aldeas o comunidades, de los cuales alrededor del 15% han sido incluidos en los planes de los gobiernos locales.

Cuadro 6

Productos: procesos locales de formulación de políticas y programación

<i>Indicador</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>
Personas capacitadas	Número	478 000
Grupos formados o fortalecidos	Número	40 000
Personas pertenecientes a los grupos	Número	842 000
Planes de acción preparados en aldeas o comunidades	Número	12 000
Planes de acción comunitarios incluidos en los planes del gobierno local	Número	1 800

33. El Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales en Guinea fue uno de los primeros proyectos de desarrollo orientados por la comunidad que diseñaron y cofinanciaron el FIDA y el Banco Mundial, lo que sentó las bases para una estrecha relación de asociación entre ambas organizaciones en África occidental. El proyecto ayudó al Gobierno a aplicar su política de descentralización impulsando desde el principio un proceso de traspaso de poderes a las comunidades locales. Su principal logro fue aumentar el capital social de las comunidades rurales y fortalecer su capacidad para definir sus propias prioridades en materia de inversión, planificar y preparar presupuestos, e interaccionar de manera efectiva con el Gobierno y otros asociados en el desarrollo. El resultado es que casi la mitad de las comunidades de desarrollo rural de Guinea son capaces hoy en día de establecer planes de desarrollo e inversión en el nivel local.

IV. Progresos realizados en la mejora de la eficacia operacional del FIDA (resultados de tercer nivel)

34. La capacidad del FIDA para contribuir a los efectos directos a nivel de los países depende en gran medida de la forma en que gestiona sus operaciones para velar por la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Mientras que en la sección III se ofrecía un resumen de los resultados que han conseguido los proyectos apoyados por el FIDA, en esta sección se valora hasta qué punto han funcionado bien esos proyectos. Los resultados y los indicadores de este nivel están vinculados más estrechamente con la propia actuación del FIDA; por consiguiente, no sólo se siguen, sino que son elementos fundamentales del sistema del FIDA para la gestión de los resultados.
35. Este es el nivel en el que el FIDA ha hecho más avances en la medición de resultados hasta la fecha. Esta conclusión se deriva de la EEI, que midió la eficacia operacional del FIDA utilizando un conjunto de indicadores. Los resultados contenidos en su informe proporcionaron la referencia respecto de la cual el FIDA estableció una serie de metas de mejora del desempeño que había que alcanzar en el marco del Plan de Acción. Los progresos realizados respecto de esas metas, junto con las mejoras del desempeño observadas por la EEI, se comunican a la Junta Ejecutiva en el RIDE, cuyo resumen operativo constituye el anexo II del presente documento.

36. El marco de medición de resultados del FIDA, aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007, se apoya en seis indicadores para evaluar la calidad, el desempeño y el impacto de los programas en los países y los proyectos del FIDA en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término.⁴ De acuerdo con la metodología utilizada por la OE (y por organizaciones equiparables), se utiliza una escala de seis puntos para valorar el éxito de los programas y proyectos apoyados por el FIDA en el logro de los resultados medidos por los indicadores. Las puntuaciones comprendidas entre 4 y 6 se consideran satisfactorias.
37. El marco de medición de resultados es una nueva iniciativa y los sistemas de acopio de datos de los que depende se están incorporando actualmente a los procesos operativos del FIDA. Aunque se aplicará plenamente en 2008, ya es posible proporcionar algunos datos que permiten seguir los progresos realizados por el FIDA en la mejora de su eficacia operacional. En el cuadro 7 se ofrece un panorama general del marco de medición de resultados y los resultados logrados hasta la fecha.

Cuadro 7

Evaluación de la eficacia operacional: marco de medición de resultados del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Fase del ciclo</i>	<i>Porcentaje moderadamente satisfactorio como mínimo (de 4 a 6)</i>
Indicadores relacionados con los programas en los países		
Porcentaje de programas en los países con calificación igual o superior a 4 por su contribución (proyectada) a lo siguiente: a) aumento de los ingresos; b) mejora de la seguridad alimentaria, y c) empoderamiento de mujeres y hombres pobres de las zonas rurales	En las etapas iniciales	-
	Durante la ejecución	85
	Al término	-
Porcentaje de programas en los países con calificación igual o superior a 4 por su aplicación del programa de eficacia de la ayuda	En las etapas iniciales	-
	Durante la ejecución	79
	Al término	-
Indicadores relacionados con los proyectos		
Porcentaje de proyectos con calificación igual o superior a 4 por su eficacia (proyectada) en una o más esferas temáticas de intervención	En las etapas iniciales	67
	Durante la ejecución	88
	Al término	78
Porcentaje de proyectos con calificación igual o superior a 4 por su impacto (proyectado) en mediciones de la pobreza en el grupo-objetivo, como las siguientes: a) activos físicos y financieros; b) seguridad alimentaria; c) empoderamiento, y d) igualdad de género	En las etapas iniciales	76
	Durante la ejecución	67
	Al término	70
Porcentaje de proyectos con calificación igual o superior a 4 por su innovación, aprendizaje o ampliación de escala	En las etapas iniciales	77
	Durante la ejecución	80
	Al término	65
Porcentaje de proyectos con calificación igual o superior a 4 por la sostenibilidad de los beneficios	En las etapas iniciales	61
	Durante la ejecución	77
	Al término	63

38. En el resto de la presente sección se resumen los resultados alcanzados hasta la fecha. Utilizando los datos del marco de medición de resultados, las dos primeras partes se centran en los programas del FIDA en los países y en los proyectos que el Fondo financia en el marco de esos programas en los países. En la tercera parte se examinan los resultados del FIDA respecto de los compromisos de cooperación de

⁴ Los seis indicadores miden el desempeño en relación con el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*. Corresponden en parte a los indicadores utilizados para medir los progresos respecto de las metas del Plan de Acción (anterior al Marco Estratégico).

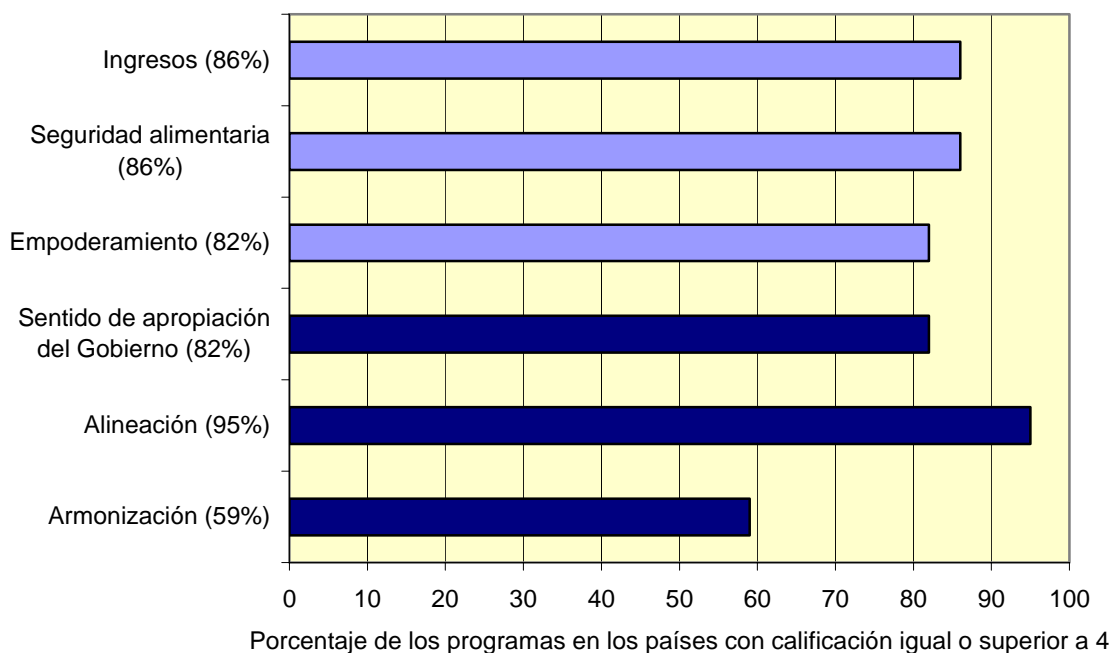
la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, que conforman el contexto en el que se diseñan y ejecutan los programas en los países y los proyectos. El examen está apoyado por los datos procedentes de la encuesta de 2006 sobre seguimiento de la Declaración de París realizada por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

A. Programas del FIDA en los países

39. **Calidad en las etapas iniciales.** La medición de la calidad de un programa en el país en las etapas iniciales no comenzó hasta 2008, cuando se puso en marcha un nuevo proceso para mejorar y evaluar la calidad de los COSOP, por lo que aún no se dispone de datos cuantificados. No obstante, las primeras evaluaciones oficiosas sugieren que los COSOP basados en resultados han ayudado, por encima de todo, a aumentar el sentido de apropiación nacional del programa estratégico y a garantizar la alineación con las prioridades de los países y los objetivos estratégicos del FIDA. Los COSOP han centrado la atención tanto en la mejora del desempeño y del impacto de la cartera de proyectos en curso como en la definición de nuevas oportunidades de inversión. También han ayudado a promover un enfoque de los programas en los países en el que todos los proyectos, las relaciones de asociación y el diálogo sobre políticas no sólo trabajan juntos para crear sinergias, sino que también se armonizan cada vez más con los de otros donantes.
40. **Calidad durante la ejecución.** Como parte del compromiso del FIDA respecto de la rendición de cuentas mutua, uno de los compromisos de cooperación de la Declaración de París, el Fondo ha emprendido una encuesta entre clientes y asociados con el fin de conocer cómo se percibe en los países el desempeño de los programas que tiene en marcha el FIDA en cada uno de ellos. La encuesta, utilizada por primera vez en 2008, se envió a todos los países en los que el FIDA tenía en marcha un programa basado en resultados. En cada uno de los países, fue enviada a diversos interesados directos familiarizados con el FIDA (representantes de organismos gubernamentales y de la comunidad de desarrollo, incluidos organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil o el sector privado). Se recibieron respuestas de 315 encuestados de 22 países.

Gráfico 2

Impacto y contribución de los programas en curso en los países



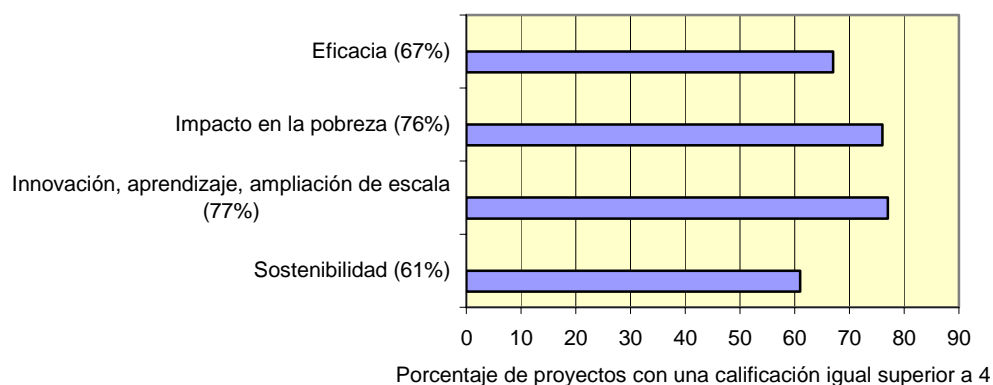
41. En promedio, el 85% de esos programas del FIDA en los países recibieron una calificación igual o superior a 4 por su contribución a los esfuerzos nacionales por aumentar los ingresos de la población rural pobre (86%), la seguridad alimentaria (86%) y el empoderamiento (82%). Cerca del 79% recibieron una calificación igual o superior a 4 por su adhesión al programa relacionado con la eficacia de la ayuda. Este indicador compuesto puede desglosarse como sigue: el 82% de los programas del FIDA en los países recibieron una calificación igual o superior a 4 por promover el sentido de apropiación del gobierno y el 95% por alinearse con las estrategias nacionales de reducción de la pobreza y las políticas y los procedimientos nacionales; en cambio, sólo el 59% tuvo una calificación igual o superior a 4 por contribuir a las actividades locales de coordinación de los donantes y la armonización de las estrategias y los procedimientos del FIDA con otros organismos de ayuda en el país; esta cifra se explica en gran medida por la falta de presencia del FIDA en la mayoría de los países encuestados.
42. **Calidad al término.** Aunque actualmente es la OE quien se ocupa de realizar la evaluación, a partir de 2011 todos los programas en los países serán evaluados por el FIDA. Entre 2003 y 2006 la OE efectuó siete evaluaciones de programas en los países. La mayoría de los países tenían COSOP que se remontaban al período 1998-2000, anteriores a los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), el programa relativo a la eficacia de la ayuda y, sobre todo, la introducción del COSOP basado en los resultados. Así pues, su utilidad es limitada para evaluar la eficacia de los actuales programas en los países. Sin embargo, han ofrecido algunas enseñanzas valiosas que han servido en la elaboración del nuevo método utilizado en los COSOP, entre ellas la importancia de aprovechar las sinergias de proyectos, invertir en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos, entablar relaciones de asociación estratégicas y participar en un diálogo sobre políticas de alto nivel. En conjunto, las evaluaciones de los programas en los países sugieren que un enfoque de los programas en los países centrado en los resultados, precisamente el objetivo del COSOP basado en los resultados, es uno de los elementos necesarios para mejorar los resultados de los proyectos y la eficacia del FIDA en el desarrollo.

B. Proyectos que reciben apoyo del FIDA

43. **Calidad en las etapas iniciales.** Durante 2007 se reforzó la calidad del diseño de los proyectos (calidad en las etapas iniciales) mediante una reforma importante del proceso de diseño, centrada en dos aspectos principales: nuevas directrices para el diseño de proyectos y un nuevo sistema de mejora de la calidad. Ambos, así como el correspondiente sistema de garantía de la calidad autónomo, se describen en más detalle en los párrafos 55 a 57.
44. Las mediciones de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales realizadas por el marco de medición de resultados se basan en el sistema de garantía de la calidad. Esos datos estarán disponibles a finales de 2008, ya que el sistema se ensayó a título experimental apenas a principios del año. No obstante, pueden usarse en su lugar los datos generados gracias al sistema de mejora de la calidad, con la importante advertencia de que representan evaluaciones de la calidad de los proyectos **no** en las etapas iniciales, sino en un momento en el que proceso de diseño aún está en marcha. Habida cuenta de ello, el sistema de mejora de la calidad tiende a infravalorar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales, ya que después del examen para la mejora de la calidad se introducen mejoras en el diseño del proyecto. A pesar de esas imperfecciones, los datos correspondientes a 2007 muestran que:
- dos terceras partes de los diseños de proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 por su eficacia prevista, o por el logro de objetivos en una o más esferas temáticas de intervención;

- más de tres cuartas partes de los diseños de proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 por su impacto previsto en la pobreza, así como por la innovación, el aprendizaje o la ampliación de escala, que antes era un ámbito con deficiencias, y
- alrededor del 61% de los diseños de proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 por la sostenibilidad prevista de los beneficios del proyecto. (La cuestión de la sostenibilidad se examina con más detalle en el párrafo 46.)

Gráfico 3

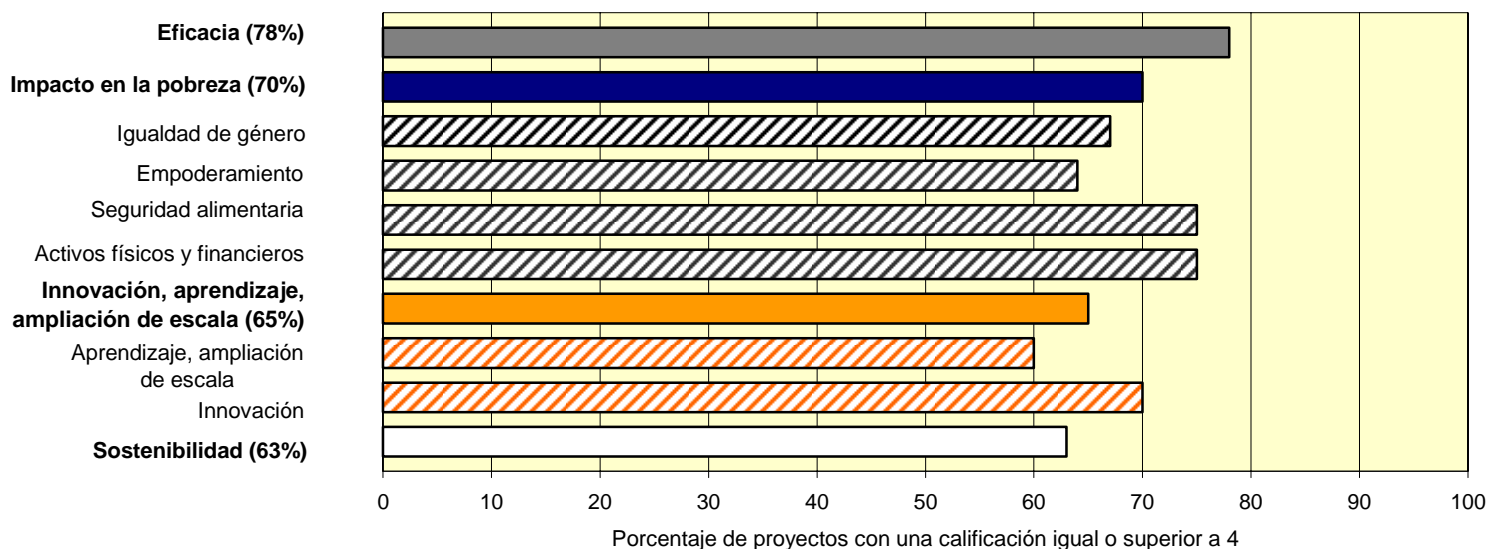
Calidad de los proyectos en las etapas iniciales

45. **Calidad durante la ejecución.** Los informes anuales sobre la situación de los proyectos se utilizan para autoevaluar el desempeño durante la ejecución. A partir de 2008, permitirán evaluar el desempeño de los proyectos en relación con los indicadores del marco de medición de resultados. Los resultados correspondientes a 2006/2007 muestran que el 88% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 respecto de los avances realizados en el logro de los objetivos de desarrollo (medida indirecta de la eficacia). Alrededor del 67% obtuvieron una calificación igual o superior a 4 por su impacto en las mediciones de la pobreza, aunque esta calificación sólo se basó en las mediciones de la atención prestada a las cuestiones de género, con una puntuación del 83%, y de la participación de los beneficiarios (medida indirecta del empoderamiento), con una puntuación del 51%. Cerca del 80% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 en relación con la innovación (aunque esto excluía el aprendizaje y la ampliación de escala) y el 77% respecto de la sostenibilidad. Reconociendo las limitaciones de la autoevaluación, el FIDA ha decidido que el fortalecimiento de los sistemas de comunicación y análisis de datos de los resultados de la supervisión sean una actividad prioritaria en 2008.
46. **Calidad al término.** En 2007, los gobiernos prestatarios elaboraron 27 informes finales de proyectos, siguiendo las directrices del FIDA para su preparación. Se trata de todos los proyectos financiados por el FIDA cerrados entre mediados de 2005 y mediados de 2006. El FIDA evaluó estos informes y encontró que más del 80% tenían una calificación igual o superior a 4 en lo que se refiere al alcance, la calidad y las enseñanzas extraídas. Los resultados de los proyectos, según los informes, fueron los siguientes:

- El 78% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 en relación con la eficacia en la ejecución (la cifra de la EEI fue del 67%). Las deficiencias se debieron a problemas tanto de diseño como de ejecución, y particularmente a la definición inadecuada de los objetivos del proyecto, especialmente en los proyectos que carecían de marcos lógicos e indicadores verificables.
- El 70% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 por su impacto en la pobreza rural (la cifra correspondiente en la EEI fue del 37%). Desglosando el impacto en la pobreza en sus elementos constitutivos:
 - El 75% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 por su impacto en los activos tanto físicos como financieros y en la seguridad alimentaria de los hogares destinatarios.
 - El 64% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 en relación con el empoderamiento, indicador que examina la capacidad del grupo-objetivo para influir en sus relaciones con las autoridades públicas locales y nacionales y los asociados en el desarrollo, el papel de los asociados rurales en la adopción de decisiones, la cohesión social y la capacidad de autoayuda.
 - El 67% de los proyectos obtuvieron una puntuación igual o superior a 4 en cuanto a su impacto en la igualdad de género.

Aunque se produjo una mejora respecto de evaluaciones anteriores tanto en el empoderamiento como en la igualdad de género, existe la clara necesidad de seguir trabajando en ambas esferas, lo que se hará mediante el nuevo modelo operativo (párrafos 53 a 59).

Gráfico 4

Calidad de los proyectos al término

- El 65% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 en lo que atañe a la innovación, el aprendizaje o la ampliación de escala (EEI: 40%). La mayoría de los proyectos obtuvieron una puntuación mayor por su innovación (con un 70% calificados con un 4 como mínimo) que por su posibilidad de repetición y de ampliación de las actividades (60%).
- El 63% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4 en lo que se refiere a la sostenibilidad de los beneficios (EEI: 40%). Algunos proyectos fueron calificados de insostenibles porque no podían proseguir sin financiación y asistencia externa; otros se vieron afectados por cambios imprevistos en las condiciones macroeconómicas o del sector una vez terminado el proyecto. La sostenibilidad de las instituciones comunitarias promovidas por los proyectos sigue siendo motivo de particular preocupación. Dada la importancia de mejorar el desempeño respecto de la sostenibilidad, se presentará un documento completo sobre esta cuestión en el presente período de sesiones de la Consulta.

C. Los compromisos de cooperación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda

47. En su calidad de signatario de la Declaración de París de 2005, el FIDA se ha comprometido a cumplir los compromisos de cooperación en los que se funda la Declaración: apropiación de las actividades por los países; alineación de donantes y asociados; armonización entre organismos; gestión para obtener resultados, y rendición de cuentas mutua. Los COSOP basados en los resultados y el nuevo proceso de diseño de proyectos están explícitamente concebidos para mejorar el sentido de la apropiación de los países respecto de las actividades, la alineación de los donantes y la gestión encaminada a conseguir resultados a nivel de los países.
48. En el plano internacional, el FIDA ha participado activamente en la Iniciativa conjunta CAD-OCDE/IFI sobre la gestión orientada a los resultados de desarrollo,⁵ y está preparando actualmente su participación en el Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda que se celebrará en Accra (Ghana) en septiembre de 2008. Allí su aportación consistirá en dar a conocer su experiencia en el cumplimiento de los compromisos de cooperación en el contexto del desarrollo rural, en particular la medida en que la armonización y la alineación proporcionan una plataforma eficaz para hacer frente a los principales obstáculos con que tropieza la población rural pobre.
49. En lo que se refiere a la reforma de las Naciones Unidas, el Presidente del FIDA preside el Comité de Alto Nivel del Secretario General sobre Programas y fue miembro por razón de su cargo del Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas. El FIDA participa activamente en los ocho países piloto de la iniciativa "Una ONU" y tiene destacados en dos de esos países sendos gerentes de programas sobre el terreno.⁶ El FIDA también está siguiendo iniciativas de armonización sobre cuestiones concretas con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Programa Mundial de Alimentos, sus organizaciones hermanas en Roma. En los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre y diciembre de 2007 se presentaron informes sobre la colaboración entre los tres organismos.

⁵ El Grupo de trabajo de las IFI sobre la gestión orientada a los resultados de desarrollo prepara un informe anual conjunto sobre el desempeño y la eficacia de las instituciones que lo integran utilizando el sistema común de evaluación de los resultados (COMPAS). El FIDA utiliza alguno de los indicadores del COMPAS como referencia para su propio desempeño.

⁶ Los ocho países de la iniciativa "Una ONU" son: Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, República Unida de Tanzania, Rwanda, Uruguay y Viet Nam; los gerentes de programas en los países destacados sobre el terreno se encuentran en la República Unida de Tanzania y Viet Nam.

50. **Resultados del seguimiento.** En 2005-2006, el Grupo de trabajo CAD-OCDE sobre la eficacia de la ayuda llevó a cabo una encuesta de referencia para seguir los progresos realizados en el cumplimiento de los compromisos de cooperación de la Declaración de París en 34 países. Se dispone de datos respecto del FIDA en 23 de esos países. Actualmente se está realizando una encuesta de seguimiento para preparar el Foro de Alto Nivel de Accra, en la que el FIDA participará una vez más. El cuadro 8 proporciona información sobre los indicadores que se aplican a los donantes y se compara al FIDA con el Banco Mundial, el grupo de las Naciones Unidas y el conjunto de donantes multilaterales y bilaterales.

Cuadro 8

Resultados del FIDA según la encuesta del CAD-OCDE de 2006 relativa al seguimiento de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo^a

<i>Indicador de la Declaración de París^b</i>	<i>FIDA</i>	<i>Banco Mundial</i>	<i>Naciones Unidas</i>	<i>Todos los donantes</i>
3. Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales: porcentaje de la ayuda desembolsada destinado al sector público	85	94	36	88
4. Reforzar capacidades con apoyo coordinado: porcentaje de la cooperación técnica prestada mediante programas coordinados de los países	56	57	44	48
5a. Utilización de los sistemas de finanzas públicas nacionales: porcentaje de la ayuda a los gobiernos que pasa por sistemas de finanzas públicas nacionales	53	42	18	40
5b. Utilización de sistemas de adquisición nacionales: porcentaje de la ayuda a los gobiernos que utiliza sistemas de adquisición nacionales	70	40	8	39
6. Evitar estructuras de ejecución paralelas: número de unidades de ejecución de los proyectos paralelas	32	223	315	1 832
7. Mayor previsibilidad de la ayuda: porcentaje de la ayuda desembolsada de acuerdo con los programas previstos	68	68	32	70
9. Utilización de disposiciones o procedimientos comunes: porcentaje de la ayuda basada en programas (apoyo presupuestario directo, enfoques sectoriales, etc.)	24	57	28	43
10a. Misiones conjuntas: porcentaje de las misiones de donantes que están coordinadas	62	21	30	s.e.
10b. Actividades conjuntas de análisis de países: porcentaje de actividades de análisis de países que están coordinadas	—	49	63	s.e.

^a Basado en datos disponibles del CAD-OCDE y el FIDA.

^b No hay información sobre todos los indicadores porque en algunos casos no se ha recibido respuesta y en otros la información no es pertinente.

Nota: s.e. = sin especificar.

51. Aunque la interpretación de estos datos debe hacerse con precaución (la segunda encuesta, de seguimiento, tendrá más utilidad como instrumento de evaluación), los resultados están en consonancia con las evaluaciones de los programas del FIDA en los países realizadas por los clientes y asociados del Fondo (párrafos 40 y 41). El FIDA obtuvo elevadas puntuaciones en la alineación de su apoyo con las prioridades nacionales, en el uso de los sistemas de adquisición de los países y en la predecibilidad de su apoyo. Su baja puntuación en el uso de mecanismos o procedimientos comunes refleja el hecho de que el FIDA trabaja exclusivamente en el sector del desarrollo agrícola y rural, donde los enfoques basados en programas aún no están generalizados, aunque es cierto que en los países cuyos gobiernos han intentado alentar enfoques sectoriales coordinados el FIDA ha participado activamente.

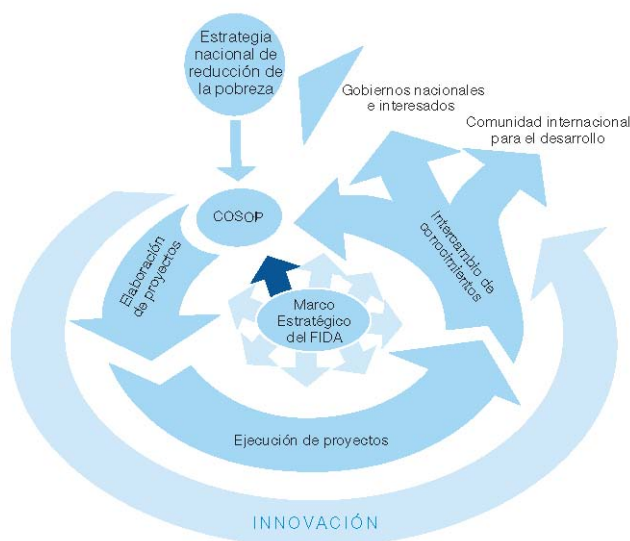
V. Progresos realizados en la mejora de la eficacia institucional del FIDA (resultados de cuarto nivel)

52. La mejora de la eficacia operacional depende de que mejore la eficacia institucional, es decir, de que se vele por que todas las actividades realizadas dentro de la organización y por ésta sigan alineadas con sus metas y objetivos institucionales y centradas en los resultados de desarrollo, y con una rendición de cuentas clara respecto de su logro. En la sección IV se describió la forma en que el FIDA estaba midiendo sus resultados en materia de desempeño operacional, y se resumían algunos de los principales resultados conseguidos. Esos progresos han sido posibles gracias a una serie de instrumentos, procesos y sistemas institucionales y de programación nuevos, todos ellos ultimados e introducidos desde 2006 en el marco del Plan de Acción. En la presente sección se examinan algunas de las iniciativas más importantes que se han emprendido para mejorar la eficacia institucional del FIDA.

A. El nuevo modelo operativo

53. El nuevo modelo operativo del FIDA, que se muestra en el gráfico 5, se apoya en una serie de nuevos sistemas, procesos e instrumentos que, tomados conjuntamente, tienen por objeto mejorar la calidad del diseño y fortalecer la ejecución y el impacto de los programas del FIDA en los países y los proyectos apoyados por el FIDA. A continuación se esbozan los principales.

Gráfico 5
Nuevo modelo operativo del FIDA



54. **Programas en los países basados en los resultados.** En septiembre de 2006 la Junta Ejecutiva aprobó un modelo revisado de COSOP basado en los resultados. Se prepararon y distribuyeron directrices para la elaboración de COSOP basados en los resultados y se capacitó al personal en su aplicación. El COSOP basado en los resultados define un programa en el país de forma coherente, asumido conjuntamente por el FIDA y el Estado Miembro. Las prioridades que en él se definen se basan en el Marco Estratégico y los esfuerzos se centran en un número limitado de objetivos, apoyando al mismo tiempo el marco nacional de políticas para la reducción de la pobreza rural. También se definen en él los resultados previstos y los indicadores, y se determina un proceso para supervisar, revisar y

presentar informes a lo largo del tiempo. A finales de 2007, la Junta Ejecutiva había examinado los COSOP basados en los resultados correspondientes a 17 países. La evaluación formal y cuantificada de la calidad de los COSOP basados en los resultados comenzará en 2008.

55. **Mejor diseño de los proyectos.** Las mejoras en el diseño de los proyectos han tenido lugar en dos aspectos principales. En primer lugar, se prepararon y distribuyeron entre el personal nuevas directrices para el diseño de los proyectos. Las directrices, que tienen en cuenta tanto los procesos como el contenido, promueven que el diseño del proyecto preste particular atención a normas de calidad claras y explícitas, denominadas factores clave de éxito. El complemento a las directrices es una serie de notas de aprendizaje monográficas, que se han elaborado para orientar al personal del FIDA y a los consultores. A finales de 2007, se había preparado un total de 22 notas de aprendizaje.
56. En segundo lugar, se estableció un nuevo sistema de mejora de la calidad que entraña un proceso de examen reforzado durante el diseño de los proyectos. Entre las nuevas características cabe citar la especial atención prestada a los seis ámbitos de los factores clave de éxito para orientar el proceso de examen, y la participación de expertos externos además de personal del FIDA en la reunión del Comité de Examen Técnico. La finalidad es centrar al Comité en las cuestiones críticas y proporcionar consejos que añadan valor para introducir mejoras a lo largo de las etapas de diseño ulteriores. Entre marzo (cuando fue establecido) y diciembre de 2007, el nuevo sistema de mejora de la calidad se utilizó para examinar 27 diseños de proyectos, el primero de los cuales fue presentado a la Junta Ejecutiva en abril de 2008.
57. Esas medidas se han visto complementadas por un nuevo sistema autónomo de garantía de la calidad con el que se examinan todos los proyectos antes de su presentación a la Junta Ejecutiva, devolviendo los que no reúnen las condiciones de calidad en caso necesario, como última comprobación interna de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales y la preparación. El sistema de garantía de la calidad, que radica en la Oficina del Vicepresidente, fue ensayado a título experimental en febrero de 2008, con el examen de tres proyectos que ulteriormente fueron presentados al período de sesiones de la Junta Ejecutiva de abril de 2008.
58. **Mejor apoyo a la ejecución.** Tras la aprobación por la Junta Ejecutiva de la nueva política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución en diciembre de 2006, las actividades incluyeron la publicación de directrices relativas a la supervisión y el apoyo a la ejecución; un programa de capacitación sobre supervisión directa para todo el personal afectado; la contratación en todas las divisiones regionales de asesores de la cartera encargados de ayudar al personal en las funciones de supervisión, y un examen de las cuestiones jurídicas y fiduciarias que entraña la tarea de absorber la supervisión directa e incorporarla a las operaciones básicas del FIDA. Para finales de 2007, el FIDA había asumido responsabilidad respecto de la supervisión directa de 130 proyectos nuevos y en marcha, algo más de la mitad de la cartera de proyectos, en lugar de contratar en el exterior esta función con una institución cooperante.
59. **Presencia en los países.** La OE efectuó la evaluación del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno y presentó sus conclusiones al Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007. La evaluación concluye que la presencia en los países es indispensable para que el FIDA pueda mejorar su eficacia en términos de desarrollo. Esas conclusiones recibieron el apoyo decidido de la dirección del FIDA, y la iniciativa ha sido incorporada ahora a los procesos generales: el FIDA ha integrado las 15 iniciativas relativas a la presencia en los

países en su estructura ordinaria de gestión y preparación de presupuestos, y está mejorando su gestión y su apoyo al personal presente en los países, mientras prepara un enfoque a medio plazo relativo a la presencia en los países para presentarlo a la Junta Ejecutiva en 2009.

B. Innovación y gestión de los conocimientos

60. **Gestión de los conocimientos.** La estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos fue aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2007. Su finalidad es proporcionar al FIDA un marco y los instrumentos necesarios para mejorar su eficacia en términos de desarrollo velando por que el Fondo extraiga enseñanzas de la práctica en la esfera del desarrollo y mejore sus sistemas y su capacidad de aprendizaje continuo y difusión de conocimientos. La estrategia tiene sus raíces en las competencias básicas de la organización y está integrada en sus procesos de trabajo y estrechamente vinculada a sus productos principales.
61. Un grupo básico, encabezado por el Vicepresidente, es el responsable de supervisar y orientar la ejecución de la estrategia. El grupo ha elaborado una matriz en la que se definen resultados previstos, objetivos, indicadores, medios de verificación y responsabilidades, y está siguiendo los progresos que se van realizando. Entre los logros conseguidos hasta la fecha, los proyectos en curso están vinculándose gradualmente a redes de conocimientos que proporcionan acceso a buenas prácticas y promueven los intercambios entre homólogos. Se están celebrando en el FIDA más eventos relacionados con los conocimientos sobre nuevas cuestiones que van surgiendo en el ámbito del desarrollo; y se ha contratado a especialistas en comunicación que apoyen el programa de gestión de los conocimientos a nivel de los países. El FIDA también ha establecido el portal de la pobreza rural (www.ruralpovertyportal.org), un instrumento basado en la web para aprender y compartir conocimientos sobre la reducción de la pobreza rural.
62. **Innovación.** Basada en la estrategia de gestión de los conocimientos, con la que guarda estrecha relación, la estrategia de innovación del FIDA fue aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007. Su objetivo es velar por que la innovación se incorpore a las estructuras y los procesos existentes, y con ello a los programas en los países y los proyectos que reciben apoyo del FIDA. Varias actividades apoyan la innovación por conducto del ciclo de los proyectos y programas y otras iniciativas del FIDA. Un pequeño equipo de dedicación exclusiva, el Grupo de servicios de innovación, ayuda a los equipos de los programas en los países a tener acceso a servicios de innovación. La estrategia está recibiendo apoyo de la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones.⁷
63. Un aspecto fundamental es que la innovación y la gestión de los conocimientos se han incorporado a los procesos operativos básicos del FIDA. Se incluyen como cuestiones que hay que abordar en las nuevas directrices para el diseño de los proyectos; se incorporan a los procesos de garantía y mejora de la calidad como uno de los ámbitos de los factores clave de éxito; se incluyen en las nuevas directrices para la supervisión de proyectos y, por medio del marco de medición de los resultados, los resultados en esos ámbitos se miden y se informa sobre ellos en todos los proyectos en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término.

C. Gestión y alineación de los recursos humanos

64. Una gestión focalizada de los recursos humanos es indispensable no sólo para gestionar los costos de personal y consultores, sino también para garantizar la calidad y la alineación con los objetivos estratégicos del FIDA. A principios de 2007, cuando el recién estrenado equipo directivo superior examinó los progresos realizados en el marco del Plan de Acción, se reconoció que las cuestiones relativas a los recursos humanos padecían cierto retraso en comparación con los progresos

⁷ Esta iniciativa se financia mediante una contribución complementaria del Reino Unido a la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA.

que se estaban haciendo en otras esferas. Desde entonces, se han sentado las bases para una reforma de la gestión de los recursos humanos con, por ejemplo, métodos innovadores para la evaluación del equipo directivo tomando como referencia competencias básicas de liderazgo, y un proceso de carácter sumamente participativo para elaborar y acordar los valores fundamentales de la organización (atención prioritaria a los resultados, integridad, profesionalidad y respeto).

65. En paralelo, se ha elaborado un marco de recursos humanos para fortalecer la gestión de los recursos humanos y alinear éstos con las prioridades institucionales. Se ocupa de orientar esta labor el Comité de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, encabezado por el Presidente. Este marco, que evolucionará hasta convertirse en la primera estrategia del FIDA sobre personas, proporciona un conjunto claro de entregas para alinear los recursos humanos con el logro de los objetivos del Fondo. Este marco apoya la puesta en práctica del modelo operativo del FIDA haciendo hincapié en ofrecer las capacidades y los conocimientos correctos, en la cultura y la participación del personal, y en la estructura y el perfil de la organización.
66. Se incluyen en esas entregas un conjunto ambicioso de programas de aprendizaje dirigidos a fortalecer la capacidad de gestión; y, por primera vez, el FIDA está gestionando activamente la sucesión invirtiendo en profundidad en un grupo específico de personas que se considera que cuenta con el potencial de formar la próxima generación de directores. El marco de recursos humanos también determina la necesidad de crear una fuerza de trabajo más flexible, y se está colaborando con la asociación del personal para conseguir la máxima flexibilidad mientras se mantienen el compromiso y la motivación del personal. Se ha contratado a un nuevo director de recursos humanos para que dirija la próxima fase de reforma en materia de recursos humanos.
67. Se ha iniciado la aplicación del marco de recursos humanos, aunque aún queda mucho por hacer; la gestión y alineación de los recursos humanos es una de las esferas fundamentales que habrán de ser objeto de nuevas reformas durante 2008.

D. Planificación y gestión basadas en los resultados

68. En 2006-2007 se estableció el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS) con el fin de reforzar los vínculos entre el desempeño interno del FIDA (también en la incorporación y aplicación de las reformas descritas anteriormente) y su eficacia en materia de desarrollo. El CPPMS representa, sobre todo, un sistema para focalizar el uso de los recursos y para gestionar y seguir el desempeño interno en relación con los objetivos del FIDA. Se apoya en un conjunto de resultados de la gestión institucional (CMR) que se derivan del Marco Estratégico y reflejan las mejoras que el FIDA se propone realizar dentro de la organización a medio plazo para alcanzar sus objetivos estratégicos. Los CMR sirven como base para focalizar los recursos humanos y financieros que controla directamente el FIDA en la mejora de la calidad de los programas, y en última instancia en un mayor impacto en el desarrollo. Todas las divisiones de la organización deben contribuir a ellos, de forma directa o indirecta. Cada CMR lleva asociado un conjunto de indicadores básicos de los resultados mediante los cuales se siguen los progresos realizados hacia los CMR (véase el anexo V).
69. El CPPMS proporciona la base para la planificación y presupuestación basadas en los resultados, y el programa de trabajo y presupuesto de 2008, aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2008, fue estructurado en torno a la eficiencia general, la focalización en las operaciones y la distribución de los gastos en relación con los CMR. Los CMR se utilizan también para la planificación de resultados en los niveles de departamento y de división, así como para los planes de actuación profesional y las evaluaciones correspondientes. Al mismo tiempo, sirven para seguir y gestionar los resultados conseguidos. Cada trimestre se realizan exámenes de la gestión para evaluar los progresos realizados respecto de

los resultados previstos, determinar las carencias y las medidas correctivas y examinar y mitigar los riesgos. Hasta la fecha, la experiencia sugiere que el mecanismo está ayudando gradualmente a conseguir una cultura institucional de planificación de las actividades, gestión del desempeño y rendición de cuentas.

70. En 2007, el FIDA hizo el seguimiento de siete CMR. Los tres primeros examinaban el desempeño institucional en relación con los procesos y sistemas operacionales del FIDA, y los otros cuatro el desempeño institucional en relación con su gestión de los recursos y sus procesos administrativos.⁸ Como reflejo del éxito en la introducción y la incorporación inicial satisfactorias de las diversas iniciativas relacionadas con el Plan de Acción a que se ha hecho referencia anteriormente, para la segunda mitad de 2007 el desempeño en relación con los siete CMR estaba parcial o plenamente en marcha. Aunque varios indicadores básicos de los resultados señalaban la necesidad de mejorar el desempeño, no se observaron aspectos especialmente preocupantes.

E. Mejora de la eficiencia administrativa

71. Basándose en los esfuerzos institucionales por agilizar los procesos administrativos en 2007 y 2008, el FIDA consiguió alcanzar una reducción del 4,5% en el presupuesto administrativo correspondiente a 2008, en cifras reales, lo que permitió desviar una cantidad importante de recursos hacia las actividades operacionales. El resultado neto ha sido un aumento en la proporción de recursos dedicados a las operaciones, desde el 57% en 2007 a una cifra proyectada del 61% en 2008, mientras que al mismo tiempo se consiguió una mejora de la tasa global de eficiencia desde el 16,8% en 2007 al 16,3% en 2008. Ello fue posible gracias a la orientación hacia los resultados del programa de trabajo y presupuesto de 2008, que permitió, por primera vez, contar con una base explícita y transparente para evaluar y gestionar la alineación.

VI. Propuestas para fortalecer la medición de resultados en el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

A. Sinopsis

72. En los dos últimos años, el FIDA ha realizado progresos considerables en el establecimiento de sistemas mejores de medición de los resultados y gestión orientada a los resultados, particularmente en los niveles tercero y cuarto (eficacia operacional e institucional). También se ha avanzado en la elaboración de los sistemas de acopio de datos y en la garantía de la calidad de los datos de que dependen. Esta labor se ultimaré en 2008, lo que permitirá obtener un panorama completo de los resultados desde el punto de vista del desempeño tanto operacional como institucional en el RIDE de 2008.
73. El RIMS proporciona datos sobre las contribuciones del FIDA a los efectos directos en los países (segundo nivel). La calidad de los informes del RIMS aún no es suficiente, pero está mejorando en lo que se refiere tanto al número de proyectos abarcados como a la calidad de los datos presentados. El RIMS se estableció antes de la elaboración del *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*; por consiguiente, es necesario actualizarlo para tener en cuenta la experiencia adquirida hasta la fecha, para responder a las necesidades actuales y futuras de presentación de informes en el FIDA, y para garantizar su coherencia con los compromisos de cooperación de la Declaración de París.

⁸ En 2008 se informará sobre un nuevo resultado de la gestión institucional relativo a las iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional (CMR 8); actualmente se está trabajando en la elaboración de indicadores básicos de resultados que tengan utilidad en este sentido.

74. Las contribuciones del FIDA a los efectos directos en los países no sólo están determinadas por los proyectos que apoya; una dimensión importante de su labor es recurrir a su experiencia sobre el terreno en la reducción de la pobreza rural para entablar un diálogo sobre políticas y provocar cambios en las políticas. El Fondo hace esto tanto dentro de los países, a menudo mediante los foros de donantes que ya existen para el diálogo sobre políticas, como en el nivel mundial por medio, por ejemplo, de su participación en foros internacionales sobre políticas y su apoyo al Foro Campesino, un proceso permanente de consulta y diálogo entre organizaciones de productores rurales, el FIDA y los gobiernos. El FIDA también trabaja para permitir que la propia población rural pobre intervenga en el diálogo sobre políticas e influya en las políticas de desarrollo rural que tienen importancia inmediata para ella. El FIDA está colaborando con las IFI asociadas y organismos de las Naciones Unidas en la elaboración de metodologías que le ayuden a encontrar indicadores del impacto útiles y mensurables para esos productos y con ello tener mejor en cuenta esta importante dimensión de la labor del FIDA.
75. La gestión orientada a los resultados de desarrollo es una prioridad para el FIDA, tanto en sus operaciones como dentro de la propia organización. También es motivo de preocupación para muchos de los Estados Miembros prestatarios del FIDA. El FIDA no goza de una ventaja comparativa en el apoyo del aumento de la capacidad estadística; no obstante, puede trabajar con sus asociados a nivel de los países, y efectivamente ya lo hace, para velar por que las políticas nacionales encaminadas a la reducción de la pobreza rural, y los correspondientes sistemas de medición de los resultados, se centren en los aspectos apropiados para la reducción de la pobreza rural y hagan participar a la población rural pobre propiamente dicha. Durante el período de la Octava Reposición, ésta será una importante actividad en muchos programas en los países.
76. Todas las IFI están inmersas en un proceso de elaboración y ajuste de sus sistemas de medición de resultados y se enfrentan a muchas dificultades comunes, por ejemplo en la medición de los productos del diálogo sobre políticas o en el establecimiento de vínculos entre los distintos niveles de resultados. El FIDA ya trabaja con las otras IFI para compartir experiencias y aprender de ellas, y reforzará esa colaboración y ese aprendizaje mutuo a lo largo de 2009 y durante el período de la Octava Reposición.

B. Sistema de medición de resultados del FIDA

77. El sistema de medición de resultados del FIDA para el período de la Octava Reposición abarcará los cuatro niveles de realizaciones: efectos directos en el desarrollo a nivel de los países, contribuciones del FIDA a esos efectos, eficacia operacional y eficacia institucional. El propósito primordial será permitir que el FIDA mejore y mida su eficacia en el desarrollo; su adopción contribuirá a seguir avanzando el programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo en toda la organización. Los resultados de los niveles tercero y cuarto, respecto de la eficacia institucional y operacional, representan aquéllos respecto de los que el FIDA tiene un control directo e inmediato. Esos resultados se seguirán, analizarán y utilizarán periódicamente para la gestión de los recursos y del desempeño, impulsando modificaciones en los sistemas y procesos internos a medida que se necesiten. También se seguirán los resultados de los niveles primero y segundo, y se harán esfuerzos por explorar los vínculos y las relaciones de causalidad entre los resultados conseguidos en los distintos niveles.
78. El sistema estará firmemente anclado en todo lo que el FIDA ya ha establecido y ha comenzado a aplicar, aunque añadirá un nuevo conjunto de indicadores que midan los efectos directos en el desarrollo a nivel de los países para hacerlo más exhaustivo. También intentará tener en cuenta y reflejar la labor del FIDA en el diálogo sobre políticas en pro de la población rural pobre. Los elementos básicos del

sistema están estrechamente armonizados con los marcos de la Asociación Internacional de Fomento, el Fondo Africano de Desarrollo y el Fondo Asiático de Desarrollo, lo que facilita con ello el intercambio de experiencias y la comparabilidad.

79. Los indicadores concretos que habrá que medir y gestionar, y sobre los que habrá que informar, se ultimarán teniendo en cuenta los resultados de las consultas en curso, la forma en que evolucione el enfoque estratégico global del FIDA respecto de la reducción de la pobreza rural y la experiencia que se vaya adquiriendo en el uso de los indicadores en vigor con fines de gestión. Los indicadores ultimados y, cuando proceda, las metas se presentarán a la Junta Ejecutiva para que los apruebe en septiembre de 2009, antes de que comience el período de la Octava Reposición.⁹ Sobre la base del actual Marco Estratégico y de las mejores prácticas de otras IFI, el FIDA elaborará su sistema de medición de resultados, que constará de los elementos que se exponen en los párrafos siguientes.
80. **Primer nivel – efectos directos en el desarrollo a nivel de los países.** El FIDA hará un seguimiento de los efectos directos en el desarrollo en los países que correspondan a su objetivo general y sus seis objetivos estratégicos, y a los que las operaciones del FIDA pretenden contribuir. Los indicadores propuestos incluyen los que se utilizan para medir los logros realizados en relación con el ODM 1, la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, y los que miden el desempeño macroeconómico y del sector agrícola, que proporciona la base de la reducción de la pobreza rural, además de ser su consecuencia. No son datos generados por el propio FIDA, sino que se tomarían de fuentes secundarias, en especial el Banco Mundial, pero también las Naciones Unidas y la Organización para la Agricultura y la Alimentación.
81. Los indicadores propuestos, agregados para todos los países de ingresos bajos y medios, aparecen en el cuadro 9 que figura más adelante. Dado que los indicadores de la pobreza extrema y el hambre corresponden al ODM 1, los valores objetivo se refieren a 2015 (el año previsto para alcanzar los ODM). No se han incluido metas para los indicadores del desempeño macroeconómico y del sector.

Cuadro 9

Sistema de efectos directos en el desarrollo a nivel de los países (primer nivel) durante la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta de los ODM para 2015</i>
Pobreza extrema y hambre			
ODM 1: población que vive con menos de 1 dólar al día (porcentaje)	2004	18,1	16
ODM 1: prevalencia de la malnutrición en la población (porcentaje)	2002-2004	17	10
ODM 1: menores de 5 años con falta de peso (porcentaje)	2004	21,7	17
Población rural pobre (millones de personas)	2002	890,0	-
Desempeño macroeconómico y del sector			
RNB per cápita (método Atlas, en USD en vigor)	2004	1 753	
Crecimiento del PIB (porcentaje anual)	2004-2005	7,0	
Valor agrícola agregado (porcentaje crecimiento anual)	2004-2005	4,1	
Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100)	2004	112,4	

⁹ La aprobación por parte de la Junta Ejecutiva del sistema de medición de resultados estaría en consonancia con su aprobación del Marco Estratégico (2007-2010) en diciembre de 2006, el marco de medición de resultados en septiembre de 2007 y el modelo de informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo en septiembre de 2007.

82. **Segundo nivel — contribución del FIDA a los efectos directos en el desarrollo.** Los resultados de segundo nivel ayudarán al FIDA a demostrar la forma en que su asistencia está contribuyendo a los efectos directos en el desarrollo. Esos resultados corresponden a los productos de los proyectos apoyados por el FIDA y se agregan de conformidad con los seis objetivos estratégicos actuales del Fondo. Su número se limitará con el fin de simplificar la presentación de informes y la agregación; se mejorarán para generar datos de mayor calidad, y podrán adaptarse a medida que evolucione el enfoque estratégico del FIDA respecto de la reducción de la pobreza rural. El propio RIMS será revisado para mejorar la respuesta a esos requisitos. Todos los indicadores relacionados con el número de habitantes rurales que han recibido asistencia se desglosarán por sexo.
83. Dentro del alcance general de los objetivos estratégicos del FIDA, el diseño de los proyectos que reciben apoyo del FIDA en el período abarcado por la Octava Reposición responderá a las prioridades y la evolución de las necesidades de los gobiernos en la reducción de la pobreza rural. Esto significa que la composición y el equilibrio de la cartera de proyectos, tanto entre los distintos objetivos estratégicos como entre los productos y los efectos directos específicos dentro de cada uno de éstos, no pueden determinarse por ahora. Por esos motivos, mientras que los logros relacionados con los valores de referencia se seguirán, se analizarán y se informará sobre ellos, no es apropiado fijar metas específicas por producto o por efecto directo. En el cuadro 10 que aparece a continuación figuran los indicadores aproximados que se seguirán y, cuando proceda, los valores de referencia.

Cuadro 10

Contribución del FIDA a los resultados de desarrollo (segundo nivel) durante la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Realizaciones 2010-2012</i>
Superficie en régimen de gestión mejorada del suelo o del agua (hectáreas)	2007	318 000	
Grupos de agricultores formados o fortalecidos para la gestión del suelo o el agua	2007	10 300	
Agricultores que utilizan la tierra con un régimen mejorado de gestión del suelo o del agua (hombres/mujeres [H/M])	2010	-	
Evaluación de la sostenibilidad de la infraestructura productiva	2010	-	
Agricultores con acceso a mejores servicios de asesoramiento agrícola (H/M)	2007	1 508 000	
Grupos de agricultores formados para la mejora de la producción agrícola	2007	11 800	
Evaluación de prácticas agrícolas mejoradas	2010	-	
Población rural que pertenece a instituciones financieras locales (H/M)	2007	197 000	
Prestatarios activos (H/M)	2007	1 329 000	
Ahorradores activos (H/M)	2007	5 531 000	
Evaluación de la sostenibilidad de los grupos de crédito/instituciones financieras	2010	-	
Grupos de comercialización formados o fortalecidos	2007	10 900	
Caminos construidos o rehabilitados	2007	15 700	
Agricultores que informan de mejores condiciones de intercambio (H/M)	2010	-	
Evaluación de la sostenibilidad de la infraestructura relacionada con el mercado	2010	-	
Microempresas y pequeñas empresas establecidas o fortalecidas	2007	74 500	
Empleos generados por pequeñas empresas y microempresas	2007	69 600	
Evaluación de la sostenibilidad de las pequeñas empresas y microempresas	2010	-	
Grupos de planificación comunitarios formados	2007	40 000	
Miembros de grupos (H/M)	2007	842 000	
Planes comunitarios de acción aplicados	2010	-	
Sostenibilidad de grupos comunitarios	2010	-	

84. Para ofrecer ejemplos concretos de lo que puede conseguirse con proyectos individuales, los datos sobre productos de los proyectos se complementarán en el RIDE con lo siguiente: a) ejemplos específicos que ilustren las contribuciones de segundo nivel a los efectos directos de primer nivel; b) análisis de los resultados de los programas del FIDA en los países y los distintos proyectos que los constituyen, y c) a expensas de la disponibilidad de recursos, datos de encuestas para analizar el impacto de una selección de proyectos.
85. **Tercer nivel — eficacia operacional del FIDA.** La evaluación de la eficacia operacional por conducto del marco de medición de resultados se centra en la calidad, el desempeño y el impacto de los programas del FIDA en los países y los correspondientes proyectos apoyados por el FIDA. También sigue la medida en que los programas del FIDA en los países responden a los compromisos de cooperación de la Declaración de París y en que los proyectos que reciben apoyo del FIDA abordan prioridades institucionales como la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, y garantizan la sostenibilidad de los beneficios.

86. En esta fase no se proponen cambios en el actual marco de medición de resultados, que aparece en el cuadro 11. El reto actual es más bien consolidar este marco velando por que el sistema de acopio de datos funcione de manera eficaz y por que los datos sean coherentes y creíbles. También se harán esfuerzos por garantizar que las actividades del FIDA en materia de diálogo sobre políticas queden debidamente reflejadas. Los indicadores y el sistema de acopio de datos se ajustarán gradualmente, según proceda, para reflejar la experiencia y las enseñanzas extraídas y la evolución de los objetivos estratégicos del FIDA. Los valores que se presentan para 2012 son las metas actualmente aprobadas por el FIDA para 2010, que se actualizarán en 2009 a la vista de la experiencia y los logros que se hayan obtenido en ese momento.

Cuadro 11

Eficacia operacional del FIDA (tercer nivel) durante la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Fase</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia (porcentaje)</i>	<i>Valores en 2012</i>
Indicadores relacionados con los programas en los países				
Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 por su contribución a: a) aumentar los ingresos; b) mejorar la seguridad alimentaria, y c) empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	En las etapas iniciales	2008	-	90
	Durante la ejecución	2007	85	80
	Al término	2008	-	70
Porcentaje de los programas en los países con una calificación igual o superior a 4 por su adhesión al programa de eficacia de la ayuda	En las etapas iniciales	2008	-	90
	Durante la ejecución	2007	79	80
	Al término	2008	-	70
Indicadores relacionados con los proyectos				
Porcentaje de proyectos con una calificación igual o superior a 4 por su eficacia en una o más esferas temáticas de intervención	En las etapas iniciales	2007	67	90
	Durante la ejecución	2007	88	85
	Al término	2007	78	80
Porcentaje de proyectos con una calificación igual o superior a 4 por su impacto en las mediciones de la pobreza entre el grupo-objetivo como: a) activos físicos y financieros; b) seguridad alimentaria; c) empoderamiento, y d) igualdad de género	En las etapas iniciales	2007	76	90
	Durante la ejecución	2007	67	80
	Al término	2007	70	70
Porcentaje de proyectos con una calificación igual o superior a 4 por su innovación, aprendizaje o ampliación de escala	En las etapas iniciales	2007	79	90
	Durante la ejecución	2007	80	80
	Al término	2007	85	65
Porcentaje de proyectos con una calificación igual o superior a 4 por la sostenibilidad de los beneficios	En las etapas iniciales	2007	58	90
	Durante la ejecución	2007	77	80
	Al término	2007	63	80

87. **Cuarto nivel — eficacia institucional del FIDA.** El CPPMS constituirá el cuarto nivel del sistema de medición de resultados para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA. Su foco de atención principal es, y seguirá siendo, velar por que los recursos humanos y financieros del FIDA estén alineados con las prioridades estratégicas y apoyen el logro de éstas. Los CMR y los indicadores básicos de los resultados presentados en el programa de trabajo y presupuesto de 2008 se muestran en el anexo V. El sistema, no obstante, aún está muy inmaduro; los indicadores y los CMR evolucionarán con el tiempo a medida que el FIDA adquiera más experiencia con ellos, y según surjan nuevas prioridades. Las metas de los indicadores actualmente se fijan con periodicidad anual en el contexto del examen por la Junta Ejecutiva del programa de trabajo y presupuesto anual. Cuando se tenga un año más de experiencia con el sistema, se prevé que será posible definir metas que puedan conseguirse a lo largo del período completo de la reposición, de 2010 a 2012.

88. En el cuadro 12 se muestran todos los CMR actuales, así como una selección de indicadores básicos de resultados, que pueden proporcionar la base para establecer metas a más largo plazo para el período de la Octava Reposición.

Cuadro 12

Eficacia institucional (cuarto nivel) durante la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países			
Porcentaje de los COSOP calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa inicial	2008	n.a.	-
Porcentaje de cofinanciación nacional e internacional movilizado en relación con la financiación de proyectos y programas por el FIDA	2007	1:1	-
CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)			
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa inicial	2007	n.a.	-
CMR 3 – Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos			
Porcentaje de proyectos en situación de riesgo	2007	18,7	-
Tiempo medio que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta la entrada en vigor (meses)	2007	15,17	-
CMR 4 – Mejor movilización y gestión de los recursos			
Tasa de rendimiento de las inversiones	2007	5,96	-
CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos			
Porcentaje de puestos del cuadro orgánico cubiertos en un plazo de tres meses	2008	32,1	-
Tasa de puestos vacantes (porcentaje)	2007	5,73	-
CMR 6 – Mejor gestión de riesgos			
Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad aplicadas	2008	n.a.	-
CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa			
Índice de eficiencia (porcentaje)	2007	16,3	-
CMR 8 – Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional			
(por determinar)	2008	n.a.	-

Nota: n.a. = no se aplica.

C. Comunicación de resultados

89. El primer informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo fue examinado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007. El modelo del RIDE está siendo estudiado en detalle por otros organismos y un estudio de evaluación del Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA) publicado en 2008, *Assessing Multilateral Organization Effectiveness*, se refirió a él como posible modelo para la presentación de informes multilaterales sobre la eficacia. Así pues, el FIDA se propone seguir utilizando el RIDE como base para la comunicación de resultados.
90. A partir de 2008, el PPR, que incluye datos del RIMS y del marco de medición de resultados, se incorporará al RIDE. Así pues, desde 2008 el RIDE informará de forma exhaustiva sobre los resultados en los niveles segundo, tercero y cuarto, y será objeto de nuevos ajustes para incluir los resultados de primer nivel, varios de los cuales fueron tratados en su primera edición en 2007. En ese momento, el RIDE responderá en su totalidad a las necesidades del sistema propuesto de medición de los resultados.
91. Durante 2009, se trabajará para ultimar los indicadores y las metas, según proceda, correspondientes a los cuatro niveles del sistema de medición de resultados. A continuación se presentarán a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009 para que proceda a su aprobación y, sobre la base de ésta, se incluirán los datos de referencia actualizados en el RIDE de 2009.

D. Cuestiones que requieren orientación

92. Tal vez la Consulta desee proporcionar orientación sobre las siguientes cuestiones:

- el enfoque general de la medición de resultados en los cuatro niveles;
- el enfoque de la presentación de informes sobre los resultados por conducto del RIDE;
- el proceso de finalización y aprobación de los indicadores y las metas, cuando proceda, antes del inicio del período de la Octava Reposición, y
- la inclusión de un marco para el sistema de medición de resultados en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.

Efectos directos en el desarrollo, por región

Indicador	Año de los datos de referencia	Año del valor más reciente	Países de ingresos bajos y medios		Asia oriental y el Pacífico	Europa y Asia Central	América Latina y el Caribe	Oriente Medio y África del Norte	Asia meridional	África subsahariana							
Pobreza extrema y hambre																	
ODM 1: Población que vive con menos de 1 dólar al día (porcentaje)	1990	2004	28,7	18,1	29,8	9,1	0,5	0,9	10,2	8,6	2,3	1,5	43,0	30,8	46,7	41,1	
ODM 1: Menores de 5 años con falta de peso (porcentaje)	1995	2004	31,8	21,7	20,2	14,9	-	4,9	9,1 ^a	7*	16,2	14,6	52,7	46*	32,1	29,6	
Población rural pobre (millones de personas)**	1993	2002	1 038,1	890,0	407,2	217,8	6,4	4,9	28,6	26,6	4,3	4,9	385,0	407,0	206,7	228,8	
Desempeño macroeconómico y del sector																	
RNB per cápita (método Atlas, en USD en vigor)	1990	2005	848	1 753	426	1 630	2 156 ^b	4 143	2 245	4 045	1 337	2 198	380	692	586	746	
Crecimiento del PIB (porcentaje anual)	1990-1991	2004-2005	2,0	7,0	6,9	9,0	-4,2	6,6	2,6	5,2	6,6	5,1	3,7	8,3	0,9	5,4	
Valor agrícola agregado (porcentaje crecimiento anual)	1990-1991	2004-2005	2,7	4,1	3,6	4,8	-5,4 ^c	5,0	2,5	3,4	6,7	2,0	2,1	3,2	1,2	5,3	
Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100)	1990	2004	79,4	112,4	70,0	115,3	121,2	114,1	76,7	115,2	75,5	116,2	78,1	105,0	72,2	106,0	

^a 1996

^b 1992

^c Sólo 1991

Fuente: Indicadores del desarrollo mundial 2007, con excepción de:

* Informe sobre los objetivos de desarrollo del Milenio, 2007.

** S. Chen and M. Ravallion, "Absolute Poverty Measures for the Developing World, 1981-2004", World Bank (2007).

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo¹

(EB 2007/92/R.9/Rev.1)

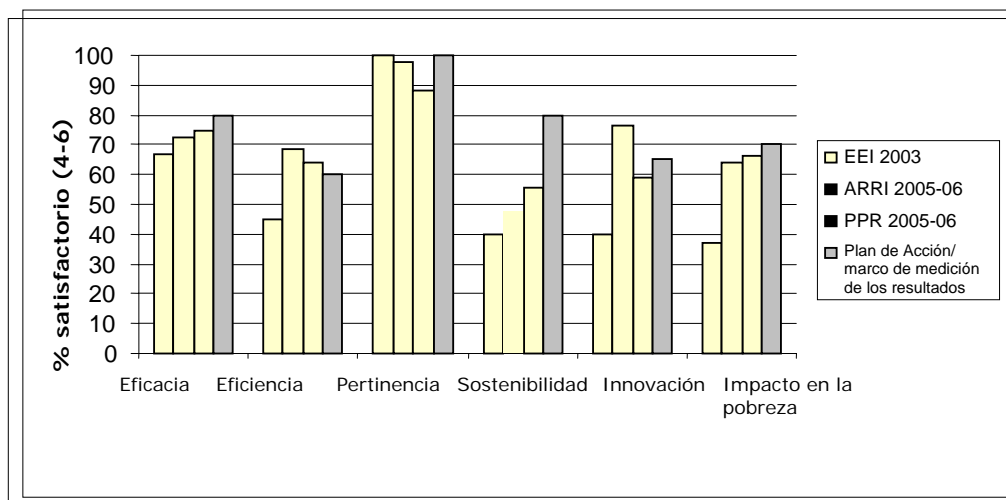
Resumen operativo

1. Éste es el primer informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Forma parte de un amplio programa de reforma institucional centrado en los resultados que empezó a aplicarse en 2005 y está englobado en el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo.
2. El presente informe tiene por objeto presentar una síntesis de alto nivel de los resultados conseguidos en tres amplias esferas:
 - la **pertinencia** del mandato del FIDA (reducir la pobreza rural y la inseguridad alimentaria) y de sus operaciones en el contexto de la evolución del marco internacional de asistencia para el desarrollo;
 - la **eficacia en términos de desarrollo** de las operaciones financiadas por el FIDA para generar resultados de desarrollo que respalden las actividades nacionales y mundiales encaminadas a reducir la pobreza rural y cumplir los objetivos de desarrollo del Milenio, y
 - la **eficacia y eficiencia institucional** en el logro de estos resultados mejorando la gestión del desempeño interno.
3. El alcance de este informe es más amplio que el de los informes sobre la eficacia de otras organizaciones en términos de desarrollo, que suelen limitarse a facilitar información sobre la eficacia operacional basada en datos de evaluación.² El informe del FIDA abarca más aspectos, se basa en una gama más amplia de fuentes y proporciona más información actualizada sobre los resultados recientes tanto a nivel institucional como en los países. También se proporciona información sobre iniciativas recientes relacionadas con el programa internacional más amplio en materia de armonización y alineación.
4. La base estadística disponible es demasiado limitada para proporcionar información sólida acerca de las tendencias de la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. En particular, se plantean problemas relacionados con el pequeño número de proyectos abarcados por el sistema de evaluación y con el hecho de que en el pasado no ha habido un seguimiento sistemático de los resultados más allá del nivel de los proyectos (véase el apéndice I). Además, muchos de los sistemas de seguimiento del desempeño interno son nuevos. Por consiguiente, este informe proporciona una imagen preliminar de la eficacia del FIDA en términos de desarrollo durante este primer año de presentación de informes sobre este aspecto de su labor.

¹ Presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007.

² Por ejemplo, el informe anual sobre la eficacia en términos de desarrollo preparado por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial, y el informe sobre la eficacia en términos de desarrollo preparado en 2003 por la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Desempeño con respecto a la base de referencia de la EEI y a las metas del Plan de Acción y del marco de medición de los resultados



Pertinencia

- El mandato del FIDA —reducir la pobreza rural y la inseguridad alimentaria— sigue siendo muy pertinente. El Fondo es un contribuyente importante en el sector del desarrollo agrícola y rural en una etapa caracterizada por la reducción de las corrientes de ayuda para ese sector y la limitación de la financiación de los donantes destinada a las actividades productivas. El FIDA participa activamente en las iniciativas de armonización y alineación en los planos nacional, regional e internacional y, según la encuesta de seguimiento de la Declaración de París, realizada en 2006 por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, su actuación ha sido satisfactoria.

Eficacia en términos de desarrollo

- En el gráfico anterior se resumen los resultados de los proyectos financiados por el FIDA en 2005-2006 con respecto a la evaluación externa independiente (EEI) del Fondo de 2003 y a las metas establecidas en el Plan de Acción (para 2009) y en el marco de medición de los resultados (para 2010). Se señalan mejoras considerables en los resultados de los proyectos del FIDA desde que se llevó a cabo la EEI. La pertinencia de los proyectos sigue siendo alta y han mejorado sus resultados en materia de eficacia, eficiencia, impacto en la pobreza rural e innovación. Aunque los resultados con respecto a la sostenibilidad también están mejorando, es preciso prestar más atención a esta dimensión. Las bases de referencia externas confirman que, en general, se trata de buenos resultados, conseguidos en un entorno difícil, según han señalado otras instituciones financieras internacionales.
- Los resultados correspondientes a 2005-2006 son positivos con respecto a la base de referencia presentada por la EEI en 2003. Esto se debe en parte al aumento de la participación directa del FIDA en la supervisión y el apoyo a la ejecución. En esta esfera se ha registrado un incremento importante en 2007, que se potenciará en 2008. En la esfera de la innovación, la aplicación de la estrategia de innovación del FIDA, aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007, redundará probablemente en nuevas mejoras del desempeño.
- En un examen de las siete evaluaciones de programas del FIDA en los países, realizadas entre 2004 y 2007, se concluyó que en el pasado había habido deficiencias con respecto a la participación en el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones estratégicas más allá de la cofinanciación directa, y las inversiones en extracción de enseñanzas más amplias y gestión de los conocimientos. Los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados

en los resultados proporcionarán un marco más sistemático para la gestión en esas esferas, que se incluirán expresamente entre los temas de seguimiento en los exámenes anuales y a mitad de período de los COSOP. La aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA, aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2007, también contribuirá a subsanar estas deficiencias.

Eficacia y eficiencia institucional

9. En septiembre de 2006 el FIDA estableció un nuevo sistema institucional de planificación y gestión del desempeño para mejorar la focalización, alineación, medición y gestión de la calidad de sus actividades. Este sistema consiste en una jerarquía de resultados de gestión orientados a determinantes clave de la eficacia en términos de desarrollo, a nivel institucional, de los departamentos y de las divisiones, que se evalúan cada tres meses. La alineación de los recursos humanos y financieros con los resultados se apoya en el programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados. De esta manera, el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño proporciona un punto de referencia fundamental para la asignación de los recursos en toda la institución, así como para su alineación con los resultados. Durante 2007 este sistema se aplicó con carácter experimental y en el presente documento se exponen los resultados preliminares.
10. El desempeño es alentador con respecto a los resultados de la gestión institucional debido, en general, a la introducción exitosa y la integración temprana de numerosas iniciativas relacionadas con el Plan de Acción. Se están haciendo progresos satisfactorios en la esfera del apoyo institucional.
11. Desde 2006 el Fondo ha aplicado sistemáticamente la política de dedicar una mayor proporción de los recursos a gastos operacionales, en un contexto general de aumento de la eficiencia (véase el apéndice II). Según el proyecto de presupuesto del Fondo para 2008, su índice de eficiencia mejorará hasta situarse en el 16,3% (con respecto al 17,1% de 2006) y la proporción de costos correspondientes a gastos operacionales aumentará al 61% (con respecto 57% de 2007).

Hacia un marco integrado para mejorar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

12. El FIDA no solamente está mejorando la calidad de su sistema de evaluación, sino que también está haciendo progresos hacia una mayor integración del propio sistema. El marco de medición de los resultados, aprobado recientemente —que incorpora medidas de la eficacia en términos de desarrollo a nivel operacional— contará con el apoyo del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño y el programa de trabajo y presupuesto anual basado en los resultados. Esto contribuirá a aumentar la alineación de los recursos, los sistemas y las actividades institucionales con los objetivos en los países y, por consiguiente, la eficacia en términos de desarrollo.

Informe sobre los resultados de la cartera 2006/07¹ (EB 2007/92/R.8/Rev.1)

Resumen operativo

1. En este cuarto informe sobre los resultados de la cartera del FIDA (PPR) se facilita información sobre los resultados de los préstamos y donaciones correspondientes al ejercicio terminado el 30 de junio de 2007. Para evaluar los resultados de los proyectos en curso, el informe se ha basado en la información contenida en los informes sobre la situación de 198 proyectos de préstamos y 47 donaciones, y en los informes sobre la marcha de 104 proyectos presentados con arreglo al sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS). Para evaluar el impacto de los proyectos terminados, el informe utilizó los datos de 27 informes finales de proyectos. En el PPR de este año se examinan las diferencias entre los resultados del PPR y del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), preparado por la Oficina de Evaluación, y se incluye un informe preliminar sobre el nuevo marco de medición de los resultados del FIDA aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007.

Operaciones de la cartera

2. Durante el período que se examina (del 1º de julio de 2006 al 30 de junio de 2007), la Junta aprobó 28 proyectos por una financiación total del FIDA de USD 496 millones. Las aprobaciones correspondientes al África subsahariana fueron mayores que en ocasiones anteriores, tanto en número de proyectos (15) como por la cantidad financiada (USD 259 millones). Al 30 de junio de 2007, la **cartera actual** total del FIDA estaba integrada por 222 proyectos, a los que el Fondo aportaba una financiación de USD 3 600 millones, y por 282 donaciones que sumaban en total USD 156 millones. Como en esa fecha había 38 proyectos y 63 donaciones pendientes de adquirir efectividad, la **cartera en curso** contenía 184 proyectos y 219 donaciones. Por lo general las demoras en la declaración de efectividad han disminuido, aunque sólo ligeramente. Durante 2006/07, los desembolsos en los proyectos de inversión mejoraron notablemente, alcanzando el volumen sin precedentes de USD 426 millones. También se incrementó el desembolso de donaciones. La proporción de proyectos "en situación de riesgo" disminuyó de un 22% de los proyectos en curso a menos del 19% y la proporción de proyectos "realmente problemáticos" pasó del 20% al 16,7%. El índice de proactividad del FIDA en la solución de los problemas fue elevado, debido a la prioridad que se da actualmente a la supervisión de los proyectos.

Impacto de los proyectos

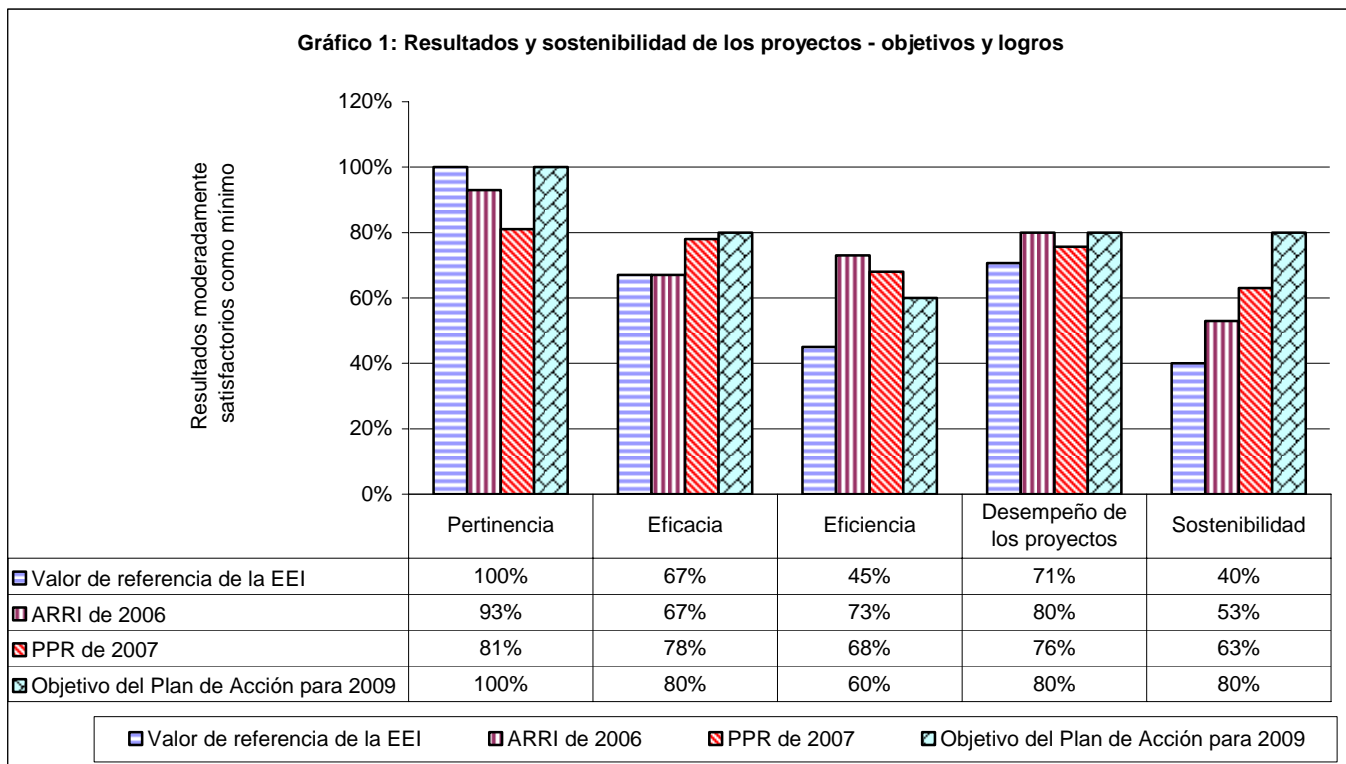
3. Un análisis de las encuestas de base en las zonas abarcadas por los proyectos financiados por el FIDA, llevado a cabo con arreglo al RIMS, muestra que aproximadamente en un 25% de todas las zonas de los proyectos más de la mitad de los niños tienen insuficiencia ponderal; en otro 25% de esas zonas, entre un 30% y un 49% de los niños padecen dicha insuficiencia. Se informa de que la mayor parte de las zonas de los proyectos en que trabaja el FIDA registran una gran incidencia de pobreza, inseguridad alimentaria en los hogares y malnutrición infantil. Los resultados de los proyectos del FIDA deben interpretarse teniendo en cuenta la extrema pobreza y las dificultades propias de las zonas donde están ubicados los proyectos de la organización.
4. Al preparar el PPR, se ha logrado una evaluación más fiable del impacto de los **proyectos terminados** eligiendo una muestra relativamente amplia en 2006 e incluyendo toda la serie de 27 proyectos terminados entre el 1º de julio de 2005 y el 30 de junio de 2006. La comparación, sin embargo, es entre dos grupos de

¹ Presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007.

proyectos; por ello, los resultados son tan sólo indicativos de las tendencias anuales y no tienen carácter definitivo. Con todo, la coherencia de los resultados de los diversos indicadores y la diferencia relativamente pequeña existente entre las conclusiones de la autoevaluación y de la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA confirman la validez de las conclusiones.

5. Al examinar los criterios de evaluación de los resultados de los proyectos del FIDA, en 2007 la **pertinencia** de los proyectos se consideró satisfactoria en alrededor del 81% de los casos. En cuanto a la **efectividad**, o sea, en qué medida los proyectos cumplen el objetivo declarado, el 78% de los proyectos terminados dieron resultados satisfactorios. Con respecto a la **eficiencia**, definida como la relación entre costos y beneficios económicos, se consiguieron resultados satisfactorios en un 68% de los proyectos. Ambos indicadores pusieron de manifiesto una mejora clara de los resultados. En general, los **resultados de los proyectos** obtuvieron una calificación del 76%, frente al 71% registrado en la EEI y al objetivo del 80% fijado en el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. En la cuestión de la **sostenibilidad**, tan sólo el 63% de los proyectos comunicaron resultados satisfactorios. Este porcentaje es, sin embargo, considerablemente mayor que el indicado en el PPR de 2006 (48%) y en la EEI (40%). Si se comparan con las conclusiones alcanzadas en 2006, los resultados mejoraron en cuanto a innovación y posibilidad de reproducción y ampliación de escala, se mantuvieron al mismo nivel en las cuestiones de género, y disminuyeron ligeramente en lo relativo a la focalización y la pertinencia, aunque partiendo de un nivel que ya era más satisfactorio.
6. En cuanto a las esferas de **impacto**, el grupo de proyectos de 2007 dio resultados satisfactorios en más de un 80% de los casos en lo que respecta a la creación de activos materiales, y entre un 70% y un 80% el impacto fue satisfactorio en la seguridad alimentaria, los activos financieros y las instituciones y servicios. En lo relativo al medio ambiente y la productividad agrícola se notificaron resultados satisfactorios en más de un 65% de los proyectos. En cuanto a los activos humanos y al capital social y el empoderamiento, el impacto se consideró satisfactorio en más de un 60% de los proyectos. Sin embargo, el porcentaje fue más bajo en el ámbito de los mercados (42%). En comparación con el nivel de 2006, se observaron unos resultados claramente mejores en los proyectos de este año en lo que concierne a los activos materiales y financieros, el medio ambiente y los recursos comunes, el capital social y el empoderamiento, y las instituciones y servicios.
7. La calificación general del impacto en la pobreza rural fue satisfactoria en un 70% de los proyectos terminados, lo que supone una mejora significativa con respecto al 50% indicado en la EEI.
8. La comparación de las cifras correspondientes a dos años en el ARRI y el PPR revela diferencias relativamente pequeñas, es decir que existe una considerable convergencia entre ambos informes. En general, en el ARRI los resultados son ligeramente mejores en cuanto a pertinencia, eficiencia, innovación e impacto en la pobreza rural, mientras que en el PPR lo son con respecto a la eficacia y la sostenibilidad. El PPR también registra resultados algo mejores en la mayoría de las esferas de impacto. Aunque con los datos actualmente disponibles no se puede llegar a una conclusión definitiva en cuanto a las tendencias existentes, las fuentes de datos tanto del ARRI como del PPR indican una mayor sostenibilidad, aunque se parte de un nivel bastante bajo.

9. Desde que se llevó a cabo la EEI, han mejorado los resultados en términos de eficacia, eficiencia y sostenibilidad. En comparación con los objetivos fijados para 2009 en el Plan de Acción del FIDA, los niveles de resultados de 2007 son satisfactorios en lo relativo a la eficacia y aun mejores en el caso de la eficiencia. La sostenibilidad sigue siendo motivo de preocupación, aunque también se han conseguido mejores resultados en este ámbito (gráfico 1).



Nota: En el informe de la EEI se consideraron satisfactorios los resultados del 61% de los proyectos terminados. La puntuación del 76% indicada en el PPR debe compararse con dicha cifra.

Medidas propuestas

10. En resumen, el FIDA ha logrado una amplia y significativa mejora de los resultados de su cartera durante el período que se examina, pero tendrá que afrontar varias cuestiones si quiere seguir progresando. Por este motivo, en lo que respecta a la gestión de la cartera, el FIDA se propone: i) intentar que se cumplan cuanto antes las condiciones necesarias para la efectividad de los proyectos y reducir así las demoras al respecto; ii) concentrar la cartera de proyectos reduciendo las prórrogas de la fecha de cierre de los préstamos; iii) seguir aumentando su proactividad y restringir de este modo la cartera de proyectos “en situación de riesgo”, y iv) disminuir el número de donaciones en cartera, sobre todo terminando y cerrando las donaciones a su debido tiempo.
11. Se hará todo lo posible para que los proyectos estén “listos para la ejecución” antes de someterlos a la aprobación de la Junta Ejecutiva, reduciendo así las demoras en la efectividad. Se fijarán objetivos más realistas y concretos en los proyectos y los programas en los países; para ello se han diseñado nuevos sistemas de fomento y garantía de la calidad. Se mejorarán los resultados mediante una utilización más eficaz de la supervisión directa y la presencia en los países. Estas dos medidas permitirán establecer mejores vínculos entre innovación, gestión de los conocimientos, creación de asociaciones y diálogo sobre políticas, a fin de aumentar las posibilidades de reproducción y ampliación de escala de las innovaciones. Se aumentará la sostenibilidad, sobre todo ayudando a potenciar la capacidad de las

instituciones de los gobiernos y los proyectos, incrementando la eficiencia, reaccionando con mayor rapidez cuando se detecten deficiencias, definiendo una estrategia de sostenibilidad durante la fase de diseño y abordando globalmente la cuestión en las diversas fases del ciclo de los proyectos.

12. El FIDA debe afrontar los riesgos inherentes al tipo de intervenciones que apoya y que van dirigidas a la población rural más pobre, en contextos de máxima debilidad institucional, y a menudo en zonas de escasos recursos naturales. En tales circunstancias, el FIDA procurará potenciar la capacidad de los Estados Miembros prestatarios, ya que tan sólo es posible una mejora sostenible de los resultados si se consigue un mejor desempeño institucional a nivel de los proyectos y los países. Esto se hará estableciendo sistemas que faciliten: i) una definición más precisa de los resultados previstos y unos planes operativos anuales más orientados hacia los resultados; ii) un sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos que facilite la presentación puntual de los informes y la rápida adopción de decisiones, y iii) unos sistemas correctivos a mitad de período que respondan a las necesidades de los grupos-objetivo y al contexto en que los proyectos y programas desarrollan sus actividades.

Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2006¹ (EB 2007/92/R.7)

Resumen operativo

1. Éste es el quinto informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) preparado por la Oficina de Evaluación (OE). En él se sintetizan los principales resultados y el impacto de los 15 proyectos financiados por el FIDA que la OE evaluó en 2006 y se toman como base las conclusiones de tres evaluaciones a nivel institucional y de tres programas en los países.
2. Además de presentar una reseña general de los resultados y el impacto de las actividades evaluadas, el ARRI de este año se centra en mayor medida en el aprendizaje, con objeto de determinar los principales elementos determinantes del desempeño y los resultados. En resumen, se ha buscado formular, y contestar, las siguientes preguntas generales: “¿Cuál fue el desempeño?” y “¿Por qué fue el desempeño como fue?”.
3. En el examen de anteriores ARRI efectuado por un estadístico se observó que la comparación de los resultados de 2006 con los de años anteriores —y, a decir verdad, cualquier comparación entre un año y otro— no arrojaba datos solventes por la pequeñez y el carácter no aleatorio de la muestra. Por ello, en el informe de este año se hace menos hincapié en esas comparaciones entre resultados de distintos años, mas, como hasta ahora se ha venido haciendo, se facilita una sinopsis de los resultados y el impacto de una muestra más amplia, a saber, los 73 proyectos evaluados por la OE durante el período 2002-2006 y recogidos en los cuatro informes anteriores.
4. Por lo que respecta al aprendizaje, el presente ARRI incluye una sección concreta (VI) consagrada a dos temas, la sostenibilidad y la innovación, a los que en los informes anteriores se determinó que había que dedicar especial atención. El informe se basa en las aportaciones fruto de dos seminarios de aprendizaje internos en los que participaron la dirección y funcionarios del FIDA, y se formulan recomendaciones acerca de cómo mejorar el desempeño en esas dos esferas clave.

Conclusiones concretas sobre el aprendizaje

5. En este ARRI y en los anteriores se ha indicado que la sostenibilidad es una de las esferas que mayores dificultades plantea y en la que el desempeño del Fondo aún no ha sido satisfactorio. Aunque se reconoce que la sostenibilidad también plantea problemas a otros organismos de desarrollo y que el Fondo ya está abordando esta cuestión, en los informes de evaluación y los debates celebrados en el FIDA se ha señalado una serie de puntos que habrá que tener en cuenta para mejorar el desempeño del Fondo en esta esfera fundamental. Por ejemplo, entre las prioridades señaladas para hacer progresos en lo referente a la sostenibilidad estaban la necesidad de que los objetivos de los proyectos se definan de manera realista, de que se establezcan estrategias de retirada en una etapa temprana del ciclo de los proyectos y de que se hagan esfuerzos sistemáticos por promover la identificación con las actividades y mejorar la capacidad de las instituciones de ejecución. Además, dada la importancia de la sostenibilidad, en el informe de este año se recomienda que el FIDA formule un enfoque concreto para aumentarla en sus intervenciones.
6. El desempeño del FIDA en cuanto a la introducción de innovaciones —por ejemplo, en la esfera de las tecnologías agrícolas y no agrícolas, las instituciones y la ingeniería social— ha sido moderadamente satisfactorio. Aunque se espera que la nueva estrategia de innovación del FIDA mejore y estructure más el enfoque global

¹ Presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007.

del Fondo con respecto a la innovación, en el informe se observa que los anteriores resultados en materia de ampliación y reproducción de las innovaciones exitosas han sido deficientes, motivo por el cual habrá que destinar más recursos y esfuerzos a la creación de asociaciones, la gestión de conocimientos y el diálogo sobre políticas, que son aspectos fundamentales del proceso de promoción de las innovaciones del FIDA. Además, hay posibilidades de usar en mayor medida las donaciones para poner a prueba enfoques innovadores y para encontrar la manera de utilizar de forma sistemática los resultados de las actividades financiadas con donaciones en los proyectos y programas financiados con préstamos.

Conclusiones generales de la evaluación

7. La muestra de proyectos evaluados por la OE en 2006 se remonta en lo fundamental a mediados del decenio de 1990.² Así pues, el ARRI sólo puede presentar una sinopsis de los resultados y el impacto del FIDA que no corresponde a la situación actual. No es ni debe interpretarse como una evaluación de las actividades en curso, en las que es probable que el desempeño sea mejor que en las analizadas en las evaluaciones de los proyectos, como se desprende de algunos de los análisis del propio ARRI.
8. Las conclusiones de la evaluación de los 15 proyectos examinados en 2006 son en términos generales similares a las de años anteriores. Globalmente, el panorama es satisfactorio³ respecto de todos los criterios menos uno. El 80% de los proyectos evaluados en 2006 fueron considerados satisfactorios con respecto a sus resultados (combinando las calificaciones obtenidas con arreglo a los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia) y al impacto en la pobreza rural. La pertinencia sigue siendo un aspecto muy relevante, al igual que el impacto positivo en los activos humanos, la seguridad alimentaria y la productividad agrícola. El desempeño del FIDA como asociado fue calificado de satisfactorio en el 60% de los proyectos evaluados.
9. Junto con estos aspectos satisfactorios, las evaluaciones de 2006 constatan deficiencias similares a las señaladas en ARRI anteriores: la escasa sostenibilidad; las dificultades para llegar a los grupos más pobres y promover la equidad de género; la insuficiente atención prestada a los mercados, y la escasa supervisión y evaluación. Las evaluaciones a nivel institucional y de programas en los países muestran que hay margen para mejorar las actividades que no corresponden directamente a los proyectos, como el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y la gestión de conocimientos.
10. El análisis de los datos relativos a los 73 proyectos calificados por la OE entre 2002 y 2006 proporciona una medición más fidedigna. En general, el desempeño anterior del Fondo fue calificado de satisfactorio con arreglo a todos los criterios de la evaluación, salvo la importante excepción de la sostenibilidad, que fue insatisfactoria en la mayoría de los proyectos (el 55%). El 84% de los proyectos fueron calificados de satisfactorios en cuanto a los resultados y el 65% en cuanto al impacto en la pobreza rural. Las esferas de impacto a las que los proyectos financiados por el FIDA han hecho una contribución más importantes han sido las de los activos materiales y humanos, seguidas por las de la seguridad alimentaria y los activos financieros.
11. La comparación con otras instituciones financieras internacionales respalda la conclusión acerca del desempeño satisfactorio general del FIDA, como se ha recalcado anteriormente. Pese a las dificultades que entraña toda evaluación comparativa, la calificación que ha recibido el FIDA con respecto a los resultados de los proyectos es comparable a grandes rasgos con las calificaciones de los

² Unos dos tercios de los proyectos evaluados en 2006 fueron aprobados entre 1993 y 1997.

³ A la categoría de "satisfactorio" corresponden las tres calificaciones más altas de una escala de 6 puntos (en la que 1 es la puntuación más baja y 6 la más alta). Por lo tanto, la categoría de "satisfactorio" incluye las calificaciones 6 (muy satisfactorio), 5 (satisfactorio) y 4 (moderadamente satisfactorio).

resultados de las actividades del Banco Mundial, salvo la sostenibilidad, en el ámbito de la agricultura y el sector rural. Su tasa de éxito en la región de Asia y el Pacífico es mejor que la que muestran los datos disponibles sobre el Banco Asiático de Desarrollo.

12. Hay margen para efectuar mejoras. Las actividades han sido menos eficaces en las esferas de impacto del medio ambiente y los recursos comunes y de las instituciones y los servicios. Aunque está claro que el FIDA ha desempeñado un papel más activo en lo tocante a abordar las cuestiones de género, y que ha conseguido rectificar la situación en algunos lugares, no lo ha hecho en varios proyectos. De algunas evaluaciones se desprende que hay que hacer más para promover el acceso a los mercados. Sea como fuere, en general el problema principal sigue siendo la escasa sostenibilidad, por tratarse de un elemento fundamental de la eficacia general del FIDA en el ámbito del desarrollo.
13. Es importante reconocer las medidas que el FIDA ha adoptado y está adoptando para corregir las deficiencias señaladas, entre las cuales destaca el Plan de acción para mejorar su eficacia en términos de desarrollo (Plan de Acción), que aprobó la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005. Si bien en el presente informe se reconocen esas medidas, no se ha intentado evaluar su probable efectividad, cosa que estaría fuera del ámbito del ARRI, el cual se basa en gran medida en evaluaciones de actividades concluidas. Tendrá que pasar cierto tiempo hasta que las mejoras del desempeño debidas al Plan de Acción y a otras medidas aparezcan reflejadas en las conclusiones de las evaluaciones.
14. Del análisis de los datos de ARRI anteriores sobresalen dos conclusiones. En primer lugar, que el éxito de los proyectos estaba estrechamente relacionado con el contexto de cada país, pues las realizaciones de los proyectos fueron acusadamente menos satisfactorias en los países de bajos ingresos y en los países con contextos normativos e institucionales más difíciles.⁴ En segundo lugar, que los proyectos que se hicieron efectivos después de finales de diciembre de 1996 parecen haber obtenido resultados más satisfactorios, y ser más sostenibles, que los de fechas anteriores, lo cual es una buena señal, ya que indica que el FIDA es capaz de aprovechar las enseñanzas y experiencias de intervenciones anteriores. Estas cuestiones se tratan con mayor detalle en los párrafos 89 a 100 del cuerpo del documento.

Recomendaciones

15. El informe contiene la recomendación (párrafo 157) de que se examinen más a fondo en futuros ARRI tres cuestiones, como aportación al aprendizaje en el FIDA, en el entendimiento de que la OE y la dirección del Fondo deberán consagrar esfuerzos y recursos de distinta magnitud para abordar adecuadamente cada uno de estos temas:
 - i) la supervisión y evaluación de los proyectos y programas;
 - ii) el modo en que el Fondo aborda las características y la repercusión del contexto de los países, y
 - iii) los resultados registrados en tres esferas de impacto: el medio ambiente y los recursos comunes, las instituciones y los servicios, y los mercados.
16. En el informe de este año figura además una propuesta relativa al contenido de los ARRI en el futuro (párrafos 158 y 159).

⁴ El 80% de los préstamos y donaciones del FIDA se concedieron a países de bajos ingresos.

Indicadores básicos de los resultados institucionales presentados en el programa de trabajo y presupuesto de 2008

<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Previsión para 2008</i>
CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países	
Número de nuevos COSOP basados en los resultados	15
Porcentaje de COSOP calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa inicial	70
Porcentaje de COSOP basados en los resultados examinados cada año en los países	60
Porcentaje de países en que el FIDA está presente en virtud de un acuerdo institucional de acogida (establecido con el país anfitrión o con una institución financiera internacional u organización de las Naciones Unidas)	100
Porcentaje de cofinanciación movilizado para proyectos y programas del FIDA	1..1:1
CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)	
Proporción de proyectos en tramitación	1,8
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa inicial	70
CMR 3 – Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos	
Porcentaje de proyectos en peligro	18
Índice de proactividad	70
Tiempo medio que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta su entrada en vigor (meses)	14,5
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la supervisión general	80
CMR 4 – Mejor movilización y gestión de los recursos	
Porcentaje de instrumentos de contribución depositados con respecto a las promesas de contribución a la Séptima Reposición	90
Recursos suplementarios movilizados (en millones de USD)	10
Porcentaje de desviación de la tasa establecida con respecto al rendimiento de las inversiones	0
Porcentaje arrastrado del presupuesto (administrativo y SFEP)	<5
CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos	
Porcentaje de funcionarios de la categoría P-5 y categorías superiores que ha asistido a un curso de perfeccionamiento de la capacidad de gestión	100
Porcentaje de puestos del cuadro orgánico cubiertos en un plazo no superior a 9 meses (desde la publicación de la vacante hasta la entrada en funciones)	80
Proporción entre el número de funcionarios del cuadro orgánico y el de funcionarios del cuadro de servicios generales	1:1
Tasa de vacantes (porcentaje)	6
CMR 6 – Mejor gestión de los riesgos	
Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna del FIDA aplicadas	70
Porcentaje de riesgos a nivel institucional con una calificación de 9 respecto de su importancia	<15
CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa	
Índice de eficiencia (porcentaje)	16,3
Proporción entre los costos operacionales directos y el presupuesto total (porcentaje)	61
Proporción de funcionarios del Departamento de Administración de Programas con respecto al número total de funcionarios del FIDA (porcentaje)	40
CMR 8 – Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional	
Número de foros internacionales en los que el FIDA hace una aportación importante (financiera o relacionada con políticas) ^a	5
Número de grupos de consulta sobre políticas que definen la postura institucional del FIDA como plataforma de actuación en temas concretos	3
Número de reuniones regionales de organizaciones de agricultores que reciben un apoyo importante del FIDA ^a	2
Establecimiento de asociaciones más sólidas con al menos dos asociados internacionales	2

^a Se efectuarán evaluaciones cualitativas del desempeño del FIDA mediante el uso experimental de encuestas clásicas en 2008, con las cuales se considerarán las percepciones de los asociados acerca de la contribución del FIDA a los principales eventos que convoca o en que participa.