

Signatura: EB 2010/101/R.11
Tema: 7
Fecha: 10 diciembre 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Gary Howe

Director de la División de Planificación
Estratégica y Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2262
Correo electrónico: g.howe@ifad.org

Envío de documentación:

Liam F. Chicca

Oficial encargado de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2462
Correo electrónico: l.chicca@ifad.org

Shyam Khadka

Gerente Superior de la Cartera
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: s.khadka@ifad.org

Junta Ejecutiva — 101º período de sesiones
Roma, 14 a 16 de diciembre de 2010

Para **examen**

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen	iv
I. Introducción	1
II. El contexto externo y la pertinencia del FIDA	3
III. El marco de medición de los resultados	5
A. Nivel 1 del MMR: efectos directos a nivel macro	7
B. Nivel 2 del MMR: efectos directos de los programas en los países y los proyectos	11
C. Nivel 3 del MMR: productos de los programas en los países y los proyectos	33
D. Nivel 4 del MMR: diseño y apoyo a la ejecución de los programas y proyectos en los países	35
E. Nivel 5 del MMR: gestión y eficiencia institucionales	41
IV. Conclusiones	51
Anexos	
I. Lista de los informes finales de los proyectos incluidos en el examen de 2010	53
II. Modelo para la evaluación de los IFP	54
III. Directrices para las evaluación de los informes finales de los proyectos	55
IV. Características y calidad de la cohorte de informes finales de proyectos de 2010	60
V. La focalización en los proyectos del FIDA	63
VI. Plan a medio plazo: marco lógico para 2010-2012 – Informe preliminar sobre los indicadores básicos de resultados	70

Abreviaturas y siglas

ADM	División de Servicios Administrativos
AGL	Oficina de Enlace para los Estados Árabes y del Golfo
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
APR	División de Asia y el Pacífico
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASEAN	Asociación de Naciones de Asia Sudoriental
AVO	Oficina de Auditoría y Supervisión
BOAD	Banco de Desarrollo de África Occidental
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CDS	Oficina del Estratega Principal de Desarrollo
CMR	resultado de la gestión institucional
COM	División de Comunicaciones
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
DCI	Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
EEI	evaluación externa independiente
ESA	División de África Oriental y Meridional
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FALCO	Comité Asesor en Gestión del Activo y el Pasivo, Asuntos Financieros e Inversiones
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCE	factor clave de éxito
FFR	Fondo de financiación para remesas
FISCO	Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GAFSP	Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria
GC	garantía de calidad
GCIAI	Grupo Consultivo sobre la Investigación Agrícola Internacional
GPP	Gerente del Programa en el País
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFI	institución financiera internacional
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
IPAF	Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas
ISP	informe sobre la situación del proyecto
LAC	División de América Latina y el Caribe
LEED	Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible
LEG	Oficina del Asesor Jurídico
MMR	marco de medición de los resultados
NAL	Oficina de Enlace para América del Norte
NEN	División de Cercano Oriente y África del Norte

OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OPTICS	sistema de seguimiento de la correspondencia dirigida a la OPV
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPR div	Informe sobre los resultados de la cartera de las distintas divisiones
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SMS	sistema de mensajes cortos
SPB	División de Planificación Estratégica y Presupuesto
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
SyE	seguimiento y evaluación
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TIR	tasa interna de rendimiento
TIRE	tasa interna de rendimiento económico
UGP	unidad de gestión del proyecto
UNDSS	Departamento de Seguridad y Vigilancia de las Naciones Unidas
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
VPN	red virtual privada
WATs	Sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos
WCA	División de África Occidental y Central

Resumen

1. La presente edición del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) es la primera que se prepara dentro del período de la Octava Reposición y también la primera en reseñar los avances logrados por el Fondo respecto de los indicadores y metas de desarrollo y eficiencia institucional establecidos en el marco de medición de los resultados (MMR) para el período de la Octava Reposición, aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009. El RIDE, que presenta la misma estructura que el MMR, informa también sobre los progresos realizados en lo referente a metas e indicadores fundamentales consignados en el plan a medio plazo (PMP) del FIDA, siguiendo el formato de este último. Dado que el PMP está organizado por años civiles, habrá que esperar a 2011 para poder informar de manera exhaustiva sobre los resultados obtenidos en 2010.
2. Los indicadores del nivel 1 del MMR se centran en los resultados obtenidos por la comunidad internacional para el desarrollo en lo referente al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en especial el ODM 1. Los progresos realizados en esta esfera fueron evaluados en la Reunión Plenaria de Alto Nivel del sexagésimo quinto período de sesiones de la Asamblea General sobre el Seguimiento de los Resultados de la Cumbre del Milenio (20 a 22 de septiembre de 2010). Se concluyó que se habían logrado avances importantes en cuanto a la reducción de la pobreza extrema, pero que los resultados eran menos satisfactorios en lo que respecta a la reducción de la desnutrición y la inseguridad alimentaria. Con todo, en vista de la heterogeneidad de los progresos en ambas esferas, se hizo un llamamiento para que se redoblaran los esfuerzos, entre otros, en el ámbito del desarrollo agrícola.
3. El ODM 1 es un objetivo de carácter colectivo a cuya consecución el FIDA contribuye mediante el fortalecimiento de sus propias iniciativas de colaboración, tanto en términos institucionales como en lo tocante a los programas y proyectos que respalda. El Fondo desempeña un destacado papel en muchos de los mecanismos de coordinación y liderazgo que dan forma al empeño conjunto por lograr el ODM 1. Más concretamente, está contribuyendo a reforzar los esfuerzos de otros asociados, a través de la movilización de recursos nacionales para el desarrollo agrícola en países de ingresos medios y países en desarrollo, al tiempo que se encarga de manera directa de canalizar recursos hacia el desarrollo de los pequeños productores y de utilizar los ampliados recursos obtenidos en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, para ejecutar dentro de los plazos previstos, un programa de trabajo más ambicioso que nunca.
4. Dentro del MMR (niveles 2 y 3) se examina el impacto de los proyectos completados en fecha reciente y de los proyectos en curso. La pertinencia de los proyectos completados ha sido calificada de muy satisfactoria; de hecho, ya se ha superado la meta fijada para 2012. Según los informes finales de los proyectos, su eficacia y su impacto en la pobreza rural son muy satisfactorios, con niveles que se acercan a los fijados para 2012; también ha habido una mejora importante en lo referente a la adopción de medidas en respuesta a las cuestiones de género (con resultados que superan la meta fijada para 2012). La eficiencia de los proyectos sigue planteando dificultades, que quizás sean características del tipo de actividades de desarrollo en que se centra el FIDA. Los resultados relativos a los productos de los proyectos en curso son buenos y presentan un incremento en relación con todos los indicadores, en particular en materia de transferencia de tecnología de producción, capacitación comercial y empresarial, y participación en sistemas de ahorro.
5. En lo que atañe a la calidad del diseño de los programas y proyectos, los resultados son generalmente buenos, sobre todo en lo tocante a la aplicación del programa para aumentar la eficacia de la ayuda. La eficacia del diseño de los nuevos

proyectos supera con creces la observada en cohortes de proyectos más antiguos a su término, lo que puede ser un indicio de que el FIDA está logrando superar sus deficiencias en esta esfera. En cambio, sigue teniendo dificultades para alcanzar el objetivo fijado en relación con la evaluación de la sostenibilidad de los proyectos.

6. La eficiencia institucional del FIDA es buena en la importante esfera (especialmente para una institución financiera internacional [IFI]) de la movilización de recursos y gestión financiera, en la que se está revelando como un organismo pionero en gestión del riesgo institucional. Tras un largo período preparativo, la gestión de recursos humanos cuenta por ahora con la orientación estratégica y los instrumentos requeridos para buena parte de las mejoras previstas. La eficiencia general está mejorando en el contexto de la mayor amplitud del programa de trabajo, la reducción de costos en algunas esferas y las inversiones en el proceso de racionalización y automatización, que irán dando frutos a medio plazo.
7. Una de las interrogantes clave era si el FIDA es capaz de gestionar y asimilar con eficacia la importante expansión del programa de trabajo programada para el período de la Octava Reposición. Los indicadores del MMR sugieren que sí: el programa de trabajo se está ejecutando debidamente, los resultados de los proyectos son buenos e incluso presentan mejoras en algunas esferas primordiales, los productos de los proyectos están aumentando y los fundamentos institucionales son robustos.
8. Un aspecto importante del que no queda constancia directa en el MMR es la capacidad del FIDA para, además de emplear provechosamente sus propios recursos, movilizar los recursos de terceros e influir en la asignación de los mismos. El creciente nivel de cofinanciación nacional de los proyectos y el aumento que está registrando el volumen de nuevos fondos de donantes confiados a la gestión del FIDA sugieren que está tomando las riendas en el ámbito de la explotación agrícola a pequeña escala, que representa un componente fundamental dentro del desarrollo, con la consiguiente mejora de su propia eficacia en términos de desarrollo y también de la de los muchos asociados.

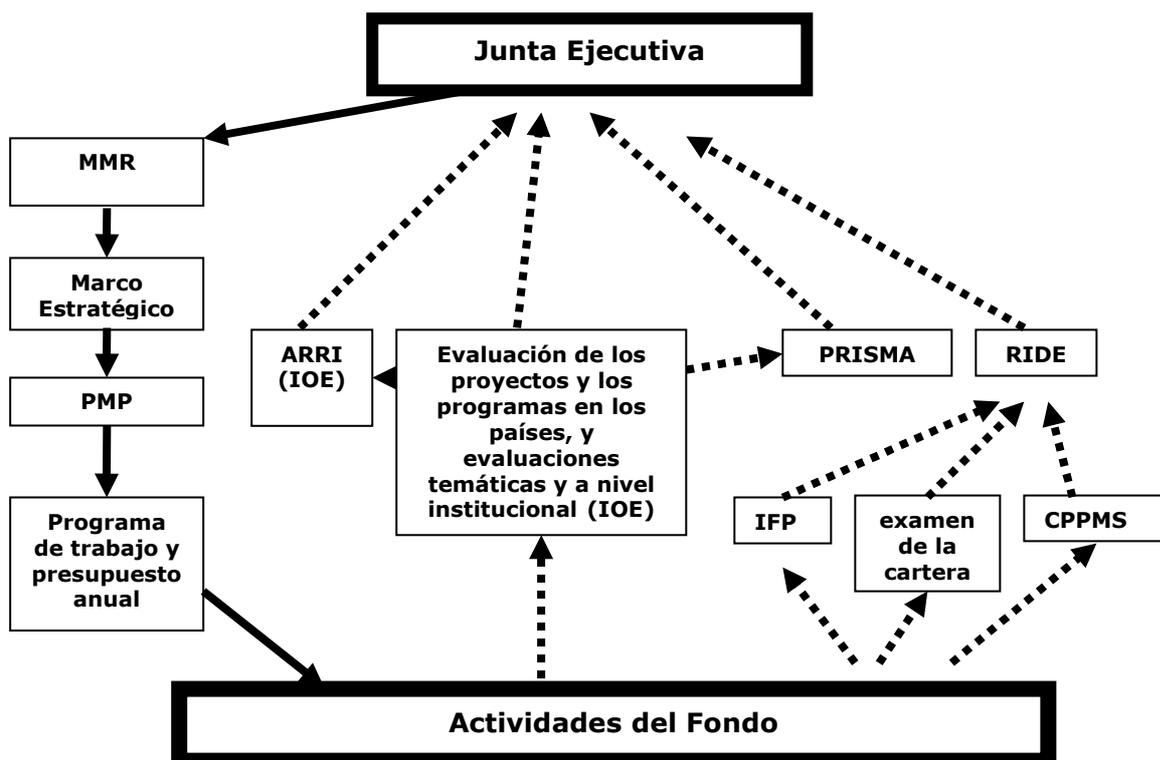
Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

I. Introducción

1. La Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA ha proporcionado al Fondo los medios para ampliar considerablemente (en un 50%) la dotación de su programa de trabajo de préstamos y donaciones para situarla en una cifra récord de USD 3 000 millones. El objetivo no radicaba meramente en incrementar la inversión en el desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones y en la reducción de la pobreza rural, sino, ante todo, en lograr **resultados** positivos sobre el terreno. Durante el período de la Séptima Reposición, el FIDA adoptó un sistema integral de gestión de los resultados, cuyo último componente acaba de ponerse en práctica mediante la aplicación, en el contexto del presupuesto administrativo del FIDA para 2010, de un sistema integrado de presupuestación basada en los resultados. En estos momentos, el elemento más sobresaliente de este sistema es el marco de medición de los resultados (MMR) aprobado para el período de la Octava Reposición (2010-2012) por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009 (véase el párrafo 11 y siguientes).

Gráfico 1

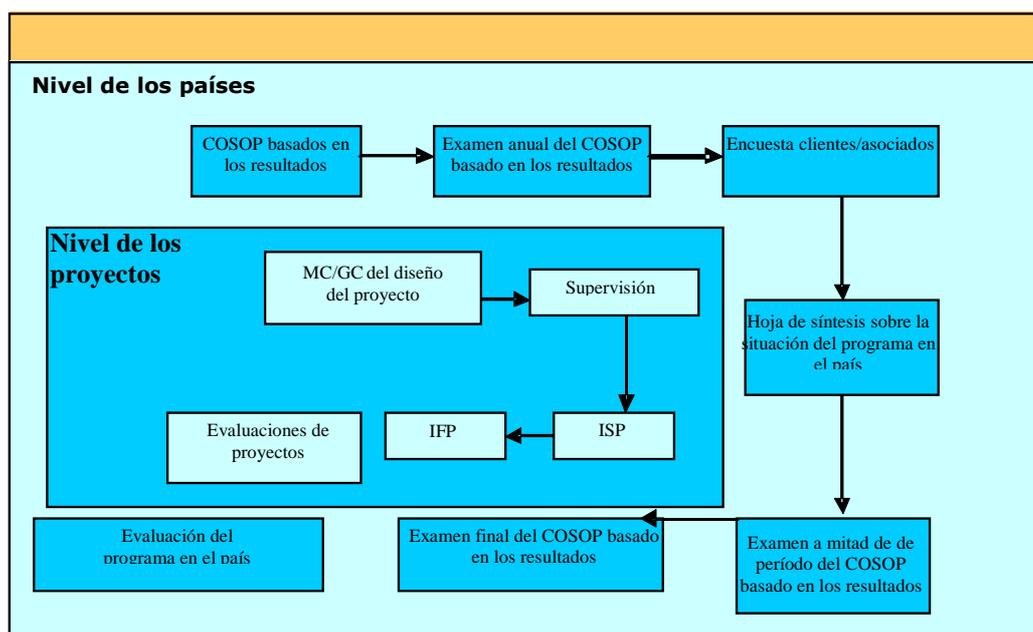
Sistema de planificación, presentación de informes y retroinformación sobre los resultados empleado por el FIDA



Nota: CPPMS = sistema institucional de planificación y gestión del desempeño; IFP = informe final de proyecto; MMR = marco de medición de los resultados; PMP = Plan a medio plazo.

2. En el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), se describen los progresos concretos obtenidos en relación con los objetivos e indicadores establecidos en el MMR; en la presente edición, se ha optado por utilizar el formato de este último. En consecuencia, el RIDE presenta un subconjunto de los datos sobre el desempeño producidos y examinados por todas las divisiones y unidades del Fondo, con periodicidad trimestral, a efectos de una gestión en tiempo real acorde con la iniciativa del FIDA de gestión orientada a los resultados de desarrollo. Esta última se aplica a través del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS) y es respaldada por: el proceso autónomo de garantía de la calidad empleado en relación con el diseño de los proyectos; los informes finales de los proyectos (IFP), y el examen anual de los resultados de la cartera del FIDA, que se divulga públicamente (al igual que el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA [ARRI], el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección [PRISMA] y todos los documentos institucionales de planificación del FIDA). El ARRI, elaborado por la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE), ofrece una perspectiva independiente sobre los resultados y el desempeño, a través de un resumen de los resultados generados por las evaluaciones de los proyectos y los programas en los países así como las evaluaciones temáticas y a nivel institucional realizadas por el Fondo. Las principales enseñanzas extraídas de esas evaluaciones y las consiguientes medidas adoptadas por la dirección del FIDA para el logro de resultados operacionales se presentan a la Junta Ejecutiva en el contexto del PRISMA. En el gráfico 1, se representan esquemáticamente los principales componentes del sistema de planificación, seguimiento y presentación de informes orientado hacia la obtención de resultados de alto nivel utilizado en el FIDA. El gráfico 2 muestra el sistema empleado por el Fondo a efectos de gestión de los resultados y control de la calidad en relación con los proyectos y programas.
3. El FIDA presentó su primer Plan a medio plazo (PMP) en el 100º período de sesiones de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2010, especificando que se trataba de una "labor en curso". El PMP es un plan eslabonado trienal que establece indicadores y objetivos anuales para cada año civil. Buena parte de los trabajos programados para 2010 aún estaban en proceso de ejecución en el momento de preparar el presente informe. En el anexo VI se incluye una reseña provisional sobre algunos de los indicadores del PMP, junto con los resultados disponibles y obtenidos antes de finalizar el año en curso.

Gráfico 2

Medición de los resultados a nivel de los países y los proyectos

Nota: COSOP = programa sobre oportunidades estratégicas nacionales; GC= garantía de la calidad; IFP = informes finales de proyecto; ISP = informes sobre la situación de los proyectos; MC = mejora de la calidad.

II. El contexto externo y la pertinencia del FIDA

4. El RIDE de 2010 y, lo que es más importante, las actividades y resultados en él reseñados, se han preparado y generado en el contexto de la prestación de una atención mundial mucho mayor a la seguridad alimentaria, así como a la contribución aportada a esta última por la población rural pobre, en particular los pequeños agricultores, cuya producción, predominante en el sector agrario de muchos países en desarrollo, representa un componente clave del suministro de alimentos a nivel mundial. La crisis de los precios de los alimentos, que sacudió al planeta entero en 2008, además de resaltar la fragilidad de la seguridad alimentaria mundial, que afecta al conjunto de la población pobre, sea rural o urbana, ha puesto de manifiesto la necesidad de poner fin a la ya arraigada tendencia de no prestar atención a la agricultura en las iniciativas de desarrollo internacionales y también, en cierta medida, en las nacionales. La incidencia de la inseguridad alimentaria en la población pobre se acentuó considerablemente, y el sistema de comercio internacional de alimentos —de vital importancia para el abastecimiento tanto de los países en desarrollo como de los desarrollados— volvió a echar mano de iniciativas de control descoordinadas, lo que contribuyó aún más a la desestabilización de unos precios ya de por sí sujetos a crecientes fluctuaciones y movimientos alcistas alarmantes.
5. Los acontecimientos de 2008 fueron suficientemente graves para que se adoptaran rápidamente las primeras medidas destinadas a otorgar una importancia renovada a la agricultura, en particular, y de forma explícita, a la agricultura de pequeñas explotaciones. Así pues, se contrajeron una serie de compromisos importantes para invertir más recursos en la búsqueda de soluciones a algo que, más que un problema coyuntural, se percibía como una cuestión estructural dentro del desarrollo mundial: el desequilibrio entre el crecimiento de la demanda y la oferta de alimentos y materias primas. Los temores acerca de la estabilidad futura de la oferta y la percepción de que las subidas de precios aplicadas por los productores de alimentos no serían algo pasajero hicieron que el sector privado empezara a invertir más en medidas destinadas a incrementar la producción agrícola, sobre todo en países que, pese

a su situación potencialmente ventajosa en lo que a terrenos y mano de obra se refiere, presentaban niveles de desarrollo agrícola relativamente bajos. En estos momentos, se está produciendo una transición de la comercialización de productos agrícolas a gran escala, con un predominio claro del sector privado, hacia una creciente inversión en la producción en los países en desarrollo más pobres; este fenómeno, combinado con la renovada y creciente participación del sector público, podría marcar un punto de inflexión en la dinámica de la producción agrícola, y los procesos conexos de elaboración y tecnología, incluso en los países en desarrollo más pobres, posiblemente con importantes repercusiones en la producción a pequeña escala y la mano de obra rural.

6. El FIDA representa el instrumento especializado de este compromiso internacional por abordar las cuestiones estructurales de la producción agrícola a pequeña escala y la seguridad alimentaria en los países en desarrollo: en primer lugar, constituye una fuente de enfoques eficaces e innovadores para mejorar la producción y los ingresos de los pequeños agricultores y, en general, de los pobres de las zonas rurales; en segundo lugar, permite canalizar de forma directa las inversiones de los Estados Miembros del Fondo; en tercer lugar, es un mecanismo que permite movilizar y encauzar los recursos de los asociados (mediante la cofinanciación y nuevas formas de colaboración financiera), y por último, desempeña un importante papel de asociado de los países en desarrollo, a los que apoya en sus esfuerzos por revitalizar la agricultura de pequeñas explotaciones, a la que durante mucho tiempo se ha otorgado un prioridad relativamente baja. El FIDA también está colaborando cada vez más con el sector privado, en la medida en que ello puede contribuir a fortalecer el sistema de producción a pequeña escala a través del crecimiento resultante de ese tipo de iniciativas.
7. En el último año, la crisis de los precios de los alimentos se ha atenuado. Los precios del mercado internacional de productos agrícolas básicos han bajado, aunque, en general, siguen situándose por encima de los niveles imperantes antes de la crisis. La alarmante acentuación de la inseguridad alimentaria entre la población pobre dio paso a una situación en que volvían a reinar los niveles de precios anteriores (que, aunque menos elevados, no dejaban de ser altos). Se registraron dos buenas cosechas mundiales consecutivas, y las reservas mundiales de alimentos volvieron a situarse en niveles aceptables; aun así, el equilibrio entre la oferta y la demanda de productos alimentarios sigue siendo frágil, como pone de manifiesto la volatilidad de los precios y el temor a que aumente la inestabilidad social si empeoran las proyecciones para la cosecha de trigo.
8. Desde septiembre de 2000, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) han sido un punto de referencia crucial para el nivel y la orientación de la asistencia nacional e internacional en materia de desarrollo. A la cabeza de la lista de objetivos está la reducción de la incidencia de la pobreza y de la inseguridad alimentaria. El ODM 1 prevé erradicar la pobreza extrema y el hambre. Dos de las tres metas del ODM 1 son: reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1 dólar por día, y reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre. El mandato del FIDA y las actividades que lleva a cabo con el fin de fortalecer la capacidad de la población rural pobre para aumentar sus ingresos y su seguridad alimentaria a través de un empoderamiento económico sostenible le otorgan un papel y una responsabilidad fundamentales en el empeño mundial por lograr esas metas. Mucho más de la mitad de la población más pobre del mundo, y mucho más de la mitad de la población mundial azotada por el hambre, vive en las zonas rurales de los países en desarrollo; los ingresos y la seguridad alimentaria de la mayor parte de esas personas dependen de las pequeñas explotaciones agrícolas.

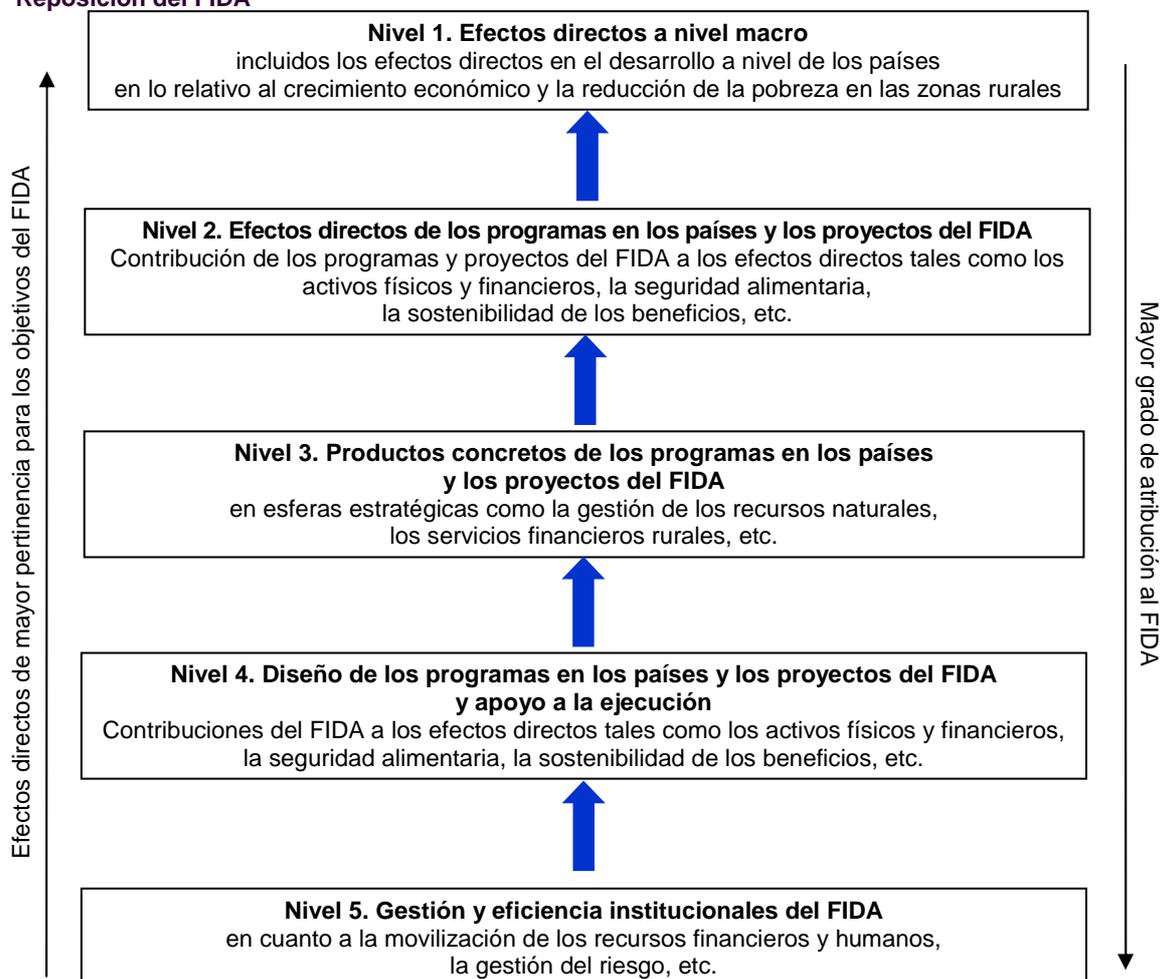
9. La Reunión Plenaria de Alto Nivel de la Asamblea General sobre el Seguimiento de los Resultados de la Cumbre del Milenio (20 a 22 de septiembre de 2010) celebró "los progresos realizados" al tiempo que expresó "profunda preocupación porque aún están muy lejos de cubrir las necesidades". En la esfera de la agricultura, la respuesta explícita a la necesidad de redoblar los esfuerzos se plasmó en el compromiso de:
- aumentar la producción sostenible de alimentos y mejorar la disponibilidad y calidad de los mismos;
 - promover una mayor productividad agrícola y el empleo de prácticas agropecuarias sostenibles, facilitando el acceso de los pequeños agricultores, en especial las mujeres, a los mercados, al crédito y a los insumos;
 - ejecutar de forma urgente el plan de acción integral para los pequeños agricultores, sobre todo a través de un nuevo fondo fiduciario de donantes múltiples, haciendo uso de los USD 20 000 millones para un período de tres años que se comprometieron a aportar los países representados en la Cumbre del Grupo de los Ocho celebrada en L'Aquila (Italia), con miras a lograr la seguridad alimentaria en el mundo entero;
 - incrementar las inversiones nacionales e internacionales a corto, medio y largo plazo en agricultura sostenible y desarrollo rural, y recuperar el equilibrio entre desarrollo rural y desarrollo urbano, y
 - lograr la seguridad alimentaria y erradicar el hambre mediante la transferencia y el empleo de tecnología agrícola apropiada, asequible y sostenible.
10. Ese es precisamente el ámbito de actuación del FIDA, un ámbito en el que intensificará sus esfuerzos gracias a la ampliación de recursos aprobada para el período de la Octava Reposición. El Fondo está actuando de forma estratégica, centrándose cada vez más en las dimensiones estructurales de la sostenibilidad futura. Por una parte, sus iniciativas de desarrollo agrícola tienen cada vez más en cuenta los efectos del cambio climático en la agricultura, los pequeños productores y la población rural pobre. Por otra parte, la integración de los pequeños agricultores en los mercados y el fortalecimiento de las relaciones con la inversión privada a mayor escala en la cadena de valor agrícola se están convirtiendo en características distintivas de los proyectos apoyados por el Fondo; esto es un claro indicio de que el FIDA reconoce la importancia primordial de unas corrientes de ingresos estables y suficientemente cuantiosas para lograr un desarrollo autosostenido impulsado por los ahorros de los pequeños agricultores, así como el papel fundamental que desempeña el sector privado en lo que respecta al suministro de servicios de producción, la aportación de insumos y la organización inicial necesarios para una integración en el mercado que resulte rentable para los propios agricultores.

III. El marco de medición de los resultados

11. El MMR tiene por objeto supervisar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, y ello en cinco niveles. En el nivel 1 (efectos directos a nivel macro) se asegura el seguimiento de una serie de macrovariables fundamentales, que en su mayoría expresan metas y medidas relacionadas con los ODM, lo que refleja el hecho de que las actividades del FIDA son parte integrante de una iniciativa común mundial y contribuyen (sin que sea posible hacer una atribución cuantitativa directa) al logro de esos objetivos. El Fondo no supervisa los resultados obtenidos en este nivel de forma independiente, sino que recurre para ello a las fuentes de datos utilizadas por el conjunto de la comunidad internacional.

Gráfico 3

La estructura del marco de medición de los resultados y la cadena de resultados de la Octava Reposición del FIDA



12. El nivel 2 se centra en los **efectos directos** de los proyectos en los que el Fondo desempeña un papel importante, ya sea en el diseño, la financiación o la prestación de apoyo para su ejecución, lo que contribuye al logro de los resultados a nivel macro supervisados en el nivel 1. En el nivel 3, se hace un seguimiento de los **productos** generados por los proyectos en curso (superficie de riego, kilómetros de carretera construidos, etc.). En el nivel 4, se aplican indicadores que miden la calidad de las actividades realizadas por el FIDA con el fin de asegurar la obtención de los mejores productos y efectos directos posibles. En el nivel 5, se utilizan indicadores que miden la idoneidad de la gestión que hace el FIDA de sus recursos dentro de la organización para optimizar los resultados en los niveles de impacto más altos y más directos.
13. Los niveles del MMR están organizados en función de la capacidad efectiva del FIDA para controlar la variable evaluada en cada caso. El nivel 5 (gestión y eficiencia institucionales del FIDA) se centra en las variables que el Fondo puede controlar en buena medida de forma directa. El FIDA es directamente responsable de los resultados obtenidos en esta esfera. El nivel 1, en cambio, comprende variables sobre las que el FIDA solo puede influir de forma muy limitada, pero que es importante seguir de cerca por su importancia como orientación estratégica para las operaciones del Fondo. En el cuadro 1 figura la lista detallada de los indicadores del MMR, con valores de referencia y metas para 2012.

A. Nivel 1 del MMR: efectos directos a nivel macro

14. Los indicadores del nivel 1 del MMR siguen los avances logrados en la consecución de los ODM, lo que pone de manifiesto el papel desempeñado por el FIDA en la esfera del desarrollo mundial y su contribución a la armonización de las iniciativas de desarrollo. Forman parte del nivel 1 los indicadores relacionados con las metas del ODM 1 (indicadores 1.1 a 1.3 del MMR), así como indicadores específicamente centrados en la agricultura (producción de cultivos, valor agrícola agregado, nivel de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) destinada a la agricultura, el porcentaje del presupuesto asignado a la agricultura y el desarrollo rural). La inclusión de indicadores específicamente vinculados a la agricultura en el nivel 1 es reflejo de la particular contribución del FIDA a los ODM y de su convicción —como se indica en un informe clave publicado recientemente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)— de que “las reducciones rápidas de la pobreza y del hambre son el resultado de un crecimiento per cápita alto impulsado por la productividad agrícola, la creación de empleo y la distribución equitativa de los ingresos, los bienes y las oportunidades” (PNUD 2010).¹

Cuadro 1

Indicadores del nivel 1 del MMR (efectos directos a nivel macro): ODM 1 e indicadores del desarrollo mundial

Indicador del MMR	Valor de referencia (año)	RIDE 2010 (año)	Meta para 2012
1.1 ODM 1: Población que vive con menos de 1,25 dólares al día ^a	26% (2005)	27% (2005)	21%
1.2 ODM 1: Prevalencia de la desnutrición entre la población ^a	17% (2002-04)	16% (2005-07)	10%
1.3 ODM 1: Niños menores de 5 años con peso inferior al normal ^a	27% (2005)	26% (2008)	17%
1.4 Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100) ^b	112,4 (2006)	116,8 (2007)	Objeto de seguimiento
1.5 Valor agrícola agregado (porcentaje de crecimiento anual) ^b	4,1% (2004)	4,0% (2008)	Objeto de seguimiento

^a Fuente: Naciones Unidas, Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, (Nueva York, 2008).

^b Fuente: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial (cf. <http://data.worldbank.org>).

Cuadro 2

Indicadores del nivel 1 del MMR (efectos directos a nivel macro): inversión en agricultura

Indicador del MMR	Valor de referencia (año)	RIDE 2010 (año)	Meta para 2012
1.6 Nivel de AOD destinada a la agricultura ^a	USD 4 200 millones (2007)	USD 4 900 millones (2008)	Objeto de seguimiento
1.7 Proporción de países que cumplen la Declaración de Maputo (10% del presupuesto asignado a la agricultura) ^b	23% (2005)	19% (2007)	Objeto de seguimiento

^a Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Stat Extracts (cf. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR).

^b Fuente: Secretaría de la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, Sharpening the Rural Focus of Poverty Reduction Strategies: Context, Lessons and Way Forward - Synthesis Report (Bonn, 2008).

15. En el MMR se especifican tanto los indicadores como las fuentes de datos, y en el caso del nivel 1 estas últimas acusan demoras importantes. En cuanto a las metas de los ODM, apenas se han registrado mejoras. Las indicaciones más

¹ Fuente: PNUD, ¿Qué se necesita para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio? – Evaluación Internacional (Nueva York, 2010).

recientes, según los informes preparados para la Reunión Plenaria de Alto Nivel de la Asamblea General sobre el Seguimiento de los Resultados de la Cumbre del Milenio, indican lo que sigue (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2010):²

- Varios países, entre ellos algunos de los más pobres, han logrado avances importantes en la lucha contra la pobreza extrema y el hambre. Sin embargo, los progresos logrados han sido desiguales, y existe la posibilidad de que, si no se intensifican los esfuerzos, en muchos países no se alcancen varios de los ODM.
- Una serie de crisis (la volatilidad de los precios de los alimentos y de la energía, las crisis económicas y financieras y el proceso continuado de cambio climático) han echado por tierra los logros obtenidos en materia de desarrollo, al tiempo que han traído consigo un aumento de las tensiones sociales y del nivel de vulnerabilidad en muchos países y comunidades, sobre todo entre los más pobres y marginados.
- El número de personas que viven en estado de pobreza extrema y de hambre podría rebasar los 1 000 millones. Las desigualdades entre y dentro de los países siguen planteando importantes problemas, particularmente acentuados en los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños estados insulares en desarrollo y los países vulnerables a los desastres naturales o susceptibles de sufrir situaciones reiteradas de violencia o conflicto armado.

16. En cuanto a la cantidad de población que vive con menos de un dólar al día:

- Los índices generales de pobreza en las regiones en desarrollo bajaron del 46% en 1990 al 27% en 2005; en muchos países en desarrollo esa tendencia positiva se mantiene, y ello a pesar de los reveses causados por el empeoramiento de la situación económica en 2008/2009 y los efectos de la crisis de los precios de los alimentos y la de la energía. Se prevé que para 2015 el índice general de pobreza descienda al 15%, de modo que aún parece viable lograr la meta de este ODM. Esto significa que el número de personas que viven por debajo de la línea internacional de pobreza asciende a 920 millones, la mitad que en 1990.
- En términos absolutos, en 2005 todavía había 1 400 millones de personas viviendo en la pobreza extrema, mientras que en 1990 su número ascendía a 1 800 millones.
- Los logros conseguidos hasta la fecha son, en buena parte, el resultado de los extraordinarios avances registrados en Asia, sobre todo en Asia Oriental, donde el índice de pobreza ha descendido en un período de 25 años del 60% a menos del 20%. Se prevé que para 2015 los índices de pobreza bajen a un 5% en China y un 24% en la India. En África Subsahariana, en cambio, se han logrado escasos avances en la reducción de la pobreza extrema: el índice de pobreza ha disminuido solo ligeramente, del 58% en 1990 al 51% en 2005. Las pocas regiones en las que ya se descarta la consecución de la meta de los ODM relativa a la reducción de la pobreza son el África Subsahariana, Asia Occidental y algunas zonas de Europa Oriental y Asia Central.

² Fuente: Asamblea General de las Naciones Unidas, Cumplir la promesa: unidos para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio (<http://www.un.org/en/mdg/summit2010/pdf/mdg%20outcome%20document.pdf>).

- China y Viet Nam presentan las reducciones más importantes en la tasa de pobreza, y la India acapara buena parte de la reducción registrada en Asia Meridional. La reducción de los niveles de pobreza absoluta en América Latina y el Caribe se concentra fundamentalmente en el Brasil.
17. En cuanto a la proporción de la población que padece hambre:
- Ha seguido creciendo el número de personas subnutridas; en algunas regiones los pequeños avances logrados en la disminución de la prevalencia del hambre se estancaron —o incluso se invirtieron— entre 2000 y 2002 y entre 2005 y 2007. Aproximadamente uno de cada cuatro niños menores de cinco años padece desnutrición, principalmente debido a la falta de alimentos (de calidad), la falta de agua, saneamiento y servicios sanitarios, y el predominio de malas prácticas en materia asistencial y nutricional.
 - Los precios de los alimentos básicos permanecían elevados en 2009, tras la crisis inicial de los alimentos de 2008. Al mismo tiempo, disminuyeron los ingresos de los hogares pobres debido al aumento del desempleo que siguió a la crisis económica. Ambas crisis contribuyeron a reducir considerablemente el poder adquisitivo efectivo de los consumidores pobres, que destinan buena parte de sus ingresos a la compra de alimentos básicos.
 - De 1990 a 2008, la proporción de niños menores de cinco años que padecen desnutrición disminuyó en los países en desarrollo del 31% al 26%. Todas las regiones, excepto Asia Oriental, han realizado progresos en la reducción de la prevalencia del bajo peso entre los niños. Asia Oriental, América Latina y el Caribe, y varios países asiáticos pertenecientes a la Comunidad de Estados Independientes han alcanzado, o están a punto de alcanzar, esta meta de los ODM, y tanto Asia Sudoriental como África Septentrional están en camino de lograrlo.
 - En todas las regiones en desarrollo, los niños de las zonas rurales tienen muchas más probabilidades de padecer insuficiencia ponderal que los que viven en pueblos o ciudades. Entre 1990 y 2008, las diferencias registradas en esta esfera entre el medio rural y el medio urbano incluso se acentuaron en diversas zonas de Asia y de América Latina y el Caribe.
18. En general, se observa una notable mejora en los ingresos de las poblaciones pobres a nivel mundial, aunque los avances distan mucho de ser uniformes. La situación es menos positiva en lo que respecta al hambre y la malnutrición infantil, llegando incluso a empeorar en algunas zonas rurales. La pobreza, el hambre y la malnutrición infantil están mucho más concentrados en estas últimas. La cuestión del desarrollo rural y del crecimiento agrícola entre la población rural pobre sigue constituyendo, junto muchas otras tareas pendientes, el principal escollo dentro de los esfuerzos por lograr una consecución del ODM 1 de amplia base.
19. En cuanto a la asistencia pública nacional e internacional para el desarrollo agrícola, que había caído a niveles muy bajos a mediados del pasado decenio, es probable que se haya registrado un aumento general, al menos en lo que respecta a los fondos comprometidos. Ese aumento se debe en parte a la ampliación de los propios recursos del FIDA en el marco de la Octava Reposición. El Fondo está contribuyendo tanto directa como indirectamente a la inversión en la agricultura de pequeñas explotaciones y a la producción conexas. En 2009 su programa de préstamos y donaciones superó en un 19,1% el de 2008 (USD 602,3 millones), y ya al término del tercer trimestre de 2010 los fondos

comprometidos para proyectos solo eran un 4,3% más bajos que los de todo 2009. El FIDA está en camino de asumir nuevos compromisos por valor de 800 millones en 2010. Asimismo, ha empezado a desempeñar un papel importante en la movilización de recursos adicionales para el desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones: para finales de 2010 prevé haber movilizado alrededor de USD 1 000 millones en recursos tradicionales de cofinanciación. También ha asumido una nueva función en la gestión directa de los recursos adicionales que reflejan el compromiso de aumentar la AOD destinada a la agricultura, como por ejemplo: los recursos aportados por la Comisión Europea en el marco de su Iniciativa de Seguridad Alimentaria; los recursos aportados tras la reunión de L'Aquila, en el marco del Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria (GAFSP) y, más recientemente, el innovador fondo fiduciario de cofinanciación con el Gobierno de España (EUR 300 millones) gestionado por el FIDA.

20. El FIDA está contribuyendo de manera directa a aumentar la AOD destinada a la agricultura (objeto de seguimiento en el nivel 1), aunque su impacto en la movilización y la prestación de AOD para la agricultura va mucho más allá. A medida que los asociados se van centrando cada vez más en el componente de la agricultura de pequeñas explotaciones como factor clave para la reducción de la pobreza y como un elemento relativamente poco explorado de contribución a la seguridad alimentaria mundial, el FIDA es percibido crecientemente dentro de la arquitectura del desarrollo agrícola como un punto de referencia en lo concerniente al diseño de programas y proyectos y la gestión del apoyo para la ejecución. Este papel no se limita al ámbito de la asistencia internacional para el desarrollo. Las economías emergentes y de ingresos medios están invirtiendo una parte considerable de sus propios recursos en proyectos diseñados y supervisados por el FIDA. Por otra parte, el sector privado participa cada vez más en la financiación de actividades de proyectos, sobre todo —aunque no exclusivamente— a través de inversiones en procesos eficientes de elaboración y manipulación a gran escala de productos agrícolas procedentes de pequeñas explotaciones.
21. Una dimensión importante del empeño del FIDA por influir en los efectos directos a nivel macro es su labor de fomento del diálogo sobre políticas a nivel nacional e internacional. Además de cumplir con un activo programa de participación en los más altos niveles de políticas, dirigido por el Presidente, el FIDA desempeña un papel fundamental dentro de la arquitectura internacional del desarrollo, que consiste fundamentalmente en promover el desarrollo agrícola, en particular el centrado en la agricultura de pequeñas explotaciones, en un amplia variedad de foros y mecanismos para el desarrollo, algunos de los cuales se enumeran en el cuadro 3.

Cuadro 3

Participación del FIDA en algunos de los principales foros y mecanismos para el desarrollo

<i>Foros y mecanismos para el desarrollo</i>	<i>Participación del FIDA</i>
Foro Económico Mundial	Participante a nivel mundial y regional
Equipo de Tareas de Alto Nivel del Secretario General sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria	Miembro, e institución que acoge a la secretaría
Comité de Seguridad Alimentaria Mundial	Miembro de la secretaría y contribuyente al presupuesto
Programa Mundial de Seguridad Alimentaria y Agricultura	Miembro del Comité directivo, y organismo de ejecución
Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural	Copresidencia
Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional	Miembro del grupo especial para la Conferencia Mundial sobre Investigaciones Agrícolas para el Desarrollo; organismo financiador, y organismo administrador del programa de apoyo de la Comisión Europea
Fondo para el Medio Ambiente Mundial	Organismo de ejecución
Fondo de Adaptación	Organismo de ejecución multilateral
Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación	Institución que acoge al Mecanismo Mundial
Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra	Institución que acoge a la secretaría
Sistema común de evaluación de los resultados	Miembro
Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas	Institución de acogida y organismo administrador

22. En 2010, el Fondo finalizó su Informe sobre la pobreza rural, uno de los primeros informes mundiales que aborda el desarrollo de la agricultura y de las pequeñas explotaciones agrícolas en el contexto de la crisis mundial de los precios de los alimentos y las consecuencias conexas.

B. Nivel 2 del MMR: efectos directos de los programas en los países y los proyectos

Introducción y metodología

23. La labor de movilización e inversión de recursos del FIDA es más un medio que un fin en sí misma. La finalidad de las actividades del FIDA estriba en lograr un cambio positivo sobre el terreno, entre la población pobre y los pequeños productores de las zonas rurales de los países en desarrollo. El nivel 2 del MMR se centra en los resultados de los programas del FIDA en los países y de los proyectos financiados, y en gran parte supervisados, por el FIDA a la hora de obtener dichos resultados. Los resultados del nivel 2 no están ni directa ni totalmente controlados por el FIDA. De hecho, la ejecución de los proyectos corre a cargo de asociados e instituciones nacionales, y en los resultados influyen profundamente los factores naturales, políticos y económicos externos. Aun así, el Fondo realiza grandes inversiones en el diseño y en la prestación de apoyo a la ejecución de los proyectos (incluida la supervisión) para mitigar los riesgos que acarrear dichos factores, y es en gran parte responsable de los efectos directos. Así pues, mientras que los indicadores del nivel 1 constituyen un logro colectivo al que contribuye el FIDA, este ostenta una responsabilidad y una responsabilización cada vez mayores en lo que respecta a los efectos directos de los programas en los países y los proyectos del nivel 2. La evaluación de los resultados se basa en los IFP, que el prestatario elabora con el apoyo del Fondo.
24. En esta sección se exponen los resultados de los indicadores del nivel 2 relativos al período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010. Para dar cuenta de los resultados de los proyectos en 2009/2010, en el presente informe se utilizan sobre todo los resultados observados en 25 proyectos finalizados en fecha reciente (anexo I), tal y como aparecen en los IFP. Estos

25 IFP³ abarcan el universo de los proyectos terminados durante el período de examen. A la hora de analizar la evolución de los resultados, se emplea un promedio móvil bienal para ampliar la cohorte y reducir al mínimo las variaciones aleatorias debidas al reducido número de proyectos completados en un solo año. Las cifras de resultados más recientes están basadas, por tanto, en la cohorte de los 50 proyectos completados en 2009 y 2010.

25. En el presente informe se utilizan además las conclusiones del borrador del ARRI 2010, que sintetiza los resultados de las evaluaciones independientes ultimadas en 2009. Para ello se recurre tanto a las cifras anuales como a las medias móviles trienales que, gracias al mayor tamaño de la muestra, permiten realizar una comparación más fidedigna.
26. A la hora de analizar las fortalezas y debilidades de los distintos proyectos o de buscar explicaciones del porqué se obtuvieron determinados resultados, en este informe se han utilizado únicamente los 25 proyectos examinados en 2010, con el fin de ofrecer una información lo más actualizada posible. Los 25 proyectos seleccionados para su examen se evaluaron en función de los siguientes aspectos:
 - los resultados del proyecto, medidos en función de su pertinencia, eficacia y eficiencia;
 - el desempeño de los asociados, es decir: el FIDA, el gobierno, la institución cooperante, los cofinanciadores y las ONG;
 - el impacto de la pobreza rural, por ejemplo, en la seguridad alimentaria y en los activos, y
 - los resultados en aspectos fundamentales como la innovación, la reproducción y ampliación, la sostenibilidad, la focalización y el género.
27. Con el fin de estandarizar el método, se utilizó un modelo sencillo para evaluar todos los IFP conforme al mismo conjunto de criterios (anexo II). También se evaluó la calidad y el alcance de los IFP (anexo III). Los instrumentos de autoevaluación del FIDA emplean una escala de seis puntos para atribuir calificaciones a los criterios de evaluación,⁴ que concuerdan con el sistema de calificación utilizado por la IOE.
28. Los proyectos que conforman la cohorte de informes examinados se han escogido en función de la fecha de conclusión y no de la fecha de inicio, ya que el período de ejecución de los proyectos varía significativamente. Los 25 proyectos examinados en 2009/2010 fueron aprobados entre 1995 y 2002; 15 de ellos (es decir, el 60%) se aprobaron entre 1999 y 2002. La tasa media de desembolso fue del 96% y alrededor de la mitad de ellos fueron supervisados directamente por el FIDA (al final de su período de ejecución, en 2008/2009). En cuanto a la cohorte de 50 proyectos que abarca 2009 y 2010, la financiación del FIDA asciende a unos USD 736 millones.

Resultados respecto del MMR 2007-2010

29. El RIDE de 2010 abarca un año en el que se superponen dos MMR: el relativo al período 2007-2010 (vinculado al Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)) y el MMR correspondiente a la Octava Reposición (2010-2012). Según los resultados de los IFP, se han alcanzado todas las metas fijadas para el año 2010 en el MMR 2007-2010 —superados con creces tanto en la esfera del impacto en la

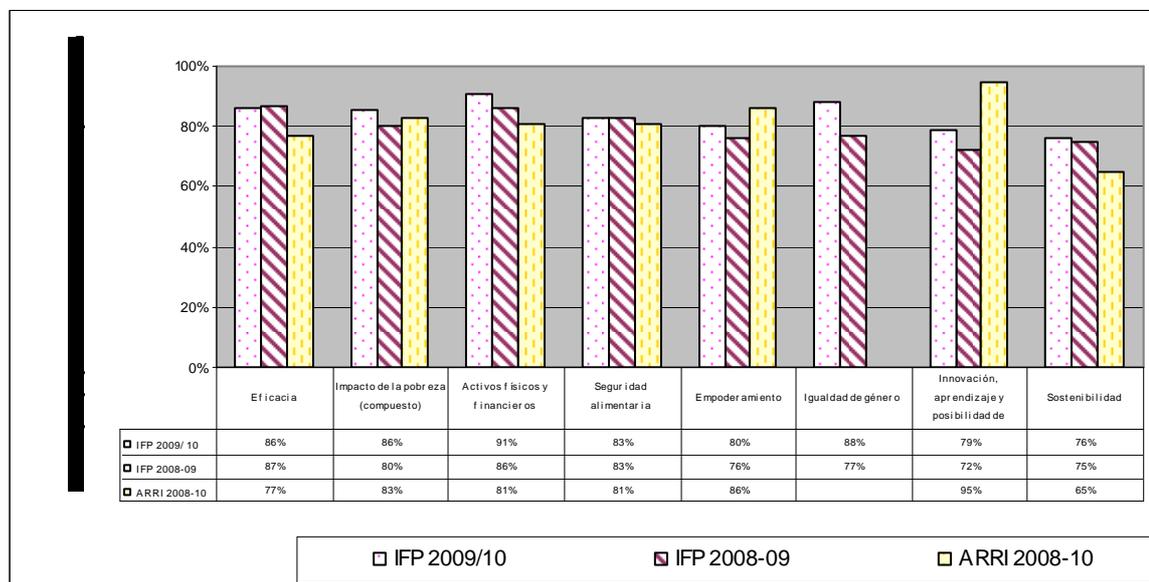
³ A lo largo de todo el informe, se indican los números de identificación con el fin de diferenciar unos proyectos de otros (véase el anexo I).

⁴ Una calificación de 6 equivale a "muy satisfactorio"; 5 a "satisfactorio"; 4 a "moderadamente satisfactorio"; 3 a "moderadamente insatisfactorio"; 2 a "insatisfactorio", y 1 a "muy insatisfactorio". Una puntuación igual o superior a 4 indica unos resultados generales positivos.

pobreza como en la de la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala—, a excepción de la sostenibilidad, donde el FIDA ha alcanzado un porcentaje del 76% en lugar del 80% previsto (véase el gráfico 1).

Gráfico 1

Efectos directos de los programas y proyectos: logros respecto de las metas para 2010 fijadas en el MMR 2007-2010



Resultados respecto de las metas fijadas para 2012

30. En el cuadro 4 se presentan los indicadores del nivel 2 del MMR relativos a la Octava Reposición, **efectos directos de los programas en los países y los proyectos**, con arreglo a tres "esferas" (véase el anexo III): **resultados de los proyectos, impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo, y factores fundamentales**. En los párrafos 31 a 44, 45 a 76 y 77 a 94, respectivamente, se reseñan los resultados obtenidos en relación con los indicadores correspondientes a dichas esferas. Los datos del ARRI y de los IFP presentados en el MMR abarcan una base relativamente limitada. En los cuadros 4 y 5 también se incluye información equiparable extraída de la evaluación externa independiente (EEI), con el fin de proporcionar una base para la evaluación de las tendencias a más largo plazo. Todos los indicadores, a excepción del de la pertinencia, que según la EEI ha alcanzado el nivel máximo, han registrado una mejora considerable en relación con los datos notificados en la EEI de 2005.

Cuadro 4

Matriz del nivel 2 del MMR: efectos directos de los programas en los países y los proyectos

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia^a</i>	<i>Meta para 2012</i>	
Porcentaje de programas en los países que han recibido una puntuación igual o superior a 4 por su:				
2.1	Contribución a aumentar los ingresos, mejorar la seguridad alimentaria, y empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales ^b	ARRI	69%	80%
Porcentaje de proyectos que han recibido una puntuación igual o superior a 4 al término por su:				
2.2	Eficacia	EEI	67%	
		ARRI	82%	90%
		IFP	87%	90%
2.3	Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p. ej., activos físicos y financieros, seguridad alimentaria, empoderamiento)	EEI	55%	
		ARRI	91%	90%
		IFP	83%	90%
2.4	Igualdad de género	IFP	76%	80%
2.5	Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	EEI	25-50%	
		ARRI	100%	80%
		IFP	72%	75%
2.6	Sostenibilidad de los beneficios	EEI	40%	
		ARRI	73%	75%
		IFP	75%	75%
2.7	Pertinencia	EEI	100%	
		ARRI	91%	90%
		IFP	94%	90%
2.8	Eficiencia	EEI	45%	
		ARRI	55%	75%
		IFP	65%	75%

^a Años de referencia: EEI: 2005; ARRI: 2008; IFP: 2008-2009.

^b En todas las evaluaciones de los programas en los países realizadas por la IOE, se hace un seguimiento detallado de los distintos indicadores.

Niveles 2.2, 2.7 y 2.8 del MMR: resultados de los proyectos

31. Los resultados de los proyectos se evalúan con arreglo a tres factores:
- **Eficacia** (nivel 2.2 del MMR): el grado en que los proyectos han cumplido sus objetivos en lo que respecta a los productos físicos, el porcentaje de la población abarcada por las intervenciones y el grado en que estas han redundado en beneficio de la mejora de las condiciones de vida y la reducción de la pobreza.
 - **Pertinencia** (nivel 2.7 del MMR): el grado en que la estrategia y las actividades del proyecto se ajustan a las necesidades de la población rural pobre.
 - **Eficiencia** (nivel 2.8 del MMR): la medida en que los recursos se han convertido en productos en términos económicos ("uso óptimo de los recursos").
32. El cuadro 5 pone de relieve que la esfera en la que los proyectos del FIDA alcanzan los mejores resultados es la de la pertinencia, con un porcentaje muy elevado, y cada vez mayor, de proyectos que han obtenido una puntuación de 4

o superior. Esto refleja los esfuerzos constantes del FIDA por abordar los desafíos que plantea la reducción de la pobreza rural. En cuanto a la eficacia, el porcentaje de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 muestra que en la cohorte de proyectos examinados en 2010 los resultados se mantienen estables y se acercan a la meta fijada para 2012 (90%). La eficiencia de las intervenciones de los proyectos alcanza un porcentaje inferior a los otros dos indicadores y es la esfera en la que se registra un menor avance.

Cuadro 5
Resultados de los proyectos

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia^a</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de proyectos que han recibido una puntuación igual o superior a 4 al término por su:				
2.2 Eficacia	EEI	67%		
	ARRI	82%	77%	90%
	IFP	87%	86%	90%
2.7 Pertinencia	EEI	100%		
	ARRI	91%	97%	90%
	IFP	94%	98%	90%
2.8 Eficiencia	EEI	45%		
	ARRI	55%	57%	75%
	IFP	65%	66%	75%

^a Años de referencia: EEI: 2005; ARRI: 2008; IFP: 2008-2009.

33. En el examen de este año de los resultados anuales y el impacto realizado por la IOE usando una muestra de 17 proyectos, se observa una reducción de los resultados de los proyectos, lo que obedece fundamentalmente al descenso del indicador de la eficacia del 82% al 65%. Si se evalúan los resultados usando las medias móviles trienales presentadas en el ARRI, el porcentaje que obtienen los resultados totales de los proyectos del FIDA asciende al 84%, casi idéntico al 83% de la autoevaluación.
34. **Eficacia** (nivel 2.2 del MMR). Dos de los proyectos examinados en 2010 han sido calificados de muy eficaces (China y el Perú, con una puntuación de 6) y nueve de eficaces (Benin, Bosnia y Herzegovina, El Salvador, Eritrea, Ghana, Jordania, Mozambique, Pakistán [n.º 524] y República Dominicana, con una puntuación de 5). En el proyecto promovido en el Perú se observan diversos factores propicios, como: el buen funcionamiento de la unidad de gestión del proyecto (UGP), dirigida por un coordinador con la experiencia necesaria y con continuidad en el cargo; un riguroso y competitivo proceso de selección del personal técnico (procedente de la zona del proyecto, con una capacitación, una experiencia y un buen dominio de las lenguas locales), y la ubicación de la UGP y de las oficinas locales en ciudades intermedias de la zona del proyecto. En el caso de China, la elevada eficacia del proyecto se ha debido a los factores siguientes: i) arreglos de ejecución dirigidos por funcionarios públicos de nivel relativamente alto; ii) la buena comunicación entre las partes interesadas a todos los niveles; iii) una secuenciación adecuada de las actividades; iv) la creación de un buen sistema de gestión del proyecto, sobre todo en cuanto a la gestión financiera; v) la continuidad de los recursos humanos a lo largo del período de ejecución, y vi) un enfoque escalonado de gestión financiera en consonancia con los avances efectivos del proyecto. Algunas de las características compartidas por los proyectos calificados de eficaces tienen que ver tanto con el diseño como con la ejecución del proyecto, a saber: i) la flexibilidad en el modo de enfocar la ejecución del proyecto; ii) un diseño basado en métodos de planificación

- participativos y desde la base; iii) la adopción de medidas de descentralización y contratación externa; iv) una UGP sólida y bien administrada, dotada de personal competente, y v) unas disposiciones de ejecución bien definidas.
35. En tres proyectos de la cohorte de este año (Egipto, Pakistán [n.º 1042] y Yemen), el nivel de eficacia ha sido calificado de insatisfactorio o muy insatisfactorio. Los proyectos menos eficaces acusan grandes dificultades para alcanzar sus objetivos de desarrollo debido a una combinación de factores relacionados con el diseño y la ejecución, como un diseño exageradamente complejo, una estrategia inapropiada, una capacidad de ejecución deficiente y un desempeño insatisfactorio por parte de los asociados.
 36. **Pertinencia** (nivel 2.7 del MMR). La pertinencia de los proyectos del FIDA sigue siendo elevada y aumenta con cada nueva cohorte de proyectos finalizados (el 98% en 2009/2010, frente al 94% en 2008/2009). En 2010 dos proyectos han sido calificados de muy pertinentes (con una puntuación de 6) y ninguno ha recibido una puntuación negativa (1 y 2), lo que concuerda con las evaluaciones anteriores y demuestra que el diseño de los proyectos refleja el mandato del FIDA, las estrategias de reducción de la pobreza de los países asociados y las necesidades de la población rural pobre.
 37. **Fortalezas** (puntuación de 5 y 6). Los proyectos de China y el Perú se han calificado de muy pertinentes, mientras que un total de 15 proyectos se han calificado de pertinentes atendiendo a su enfoque, metas, objetivos y componentes (Angola, Azerbaiyán, Benin, Bolivia [Estado Plurinacional de], Bosnia y Herzegovina, Burkina Faso, Eritrea, El Salvador, Gaza y la Ribera Occidental, Ghana, Mozambique, Nigeria, República Dominicana, República Popular Democrática de Corea y Senegal). Esto demuestra que en la mayoría de los casos el diseño y el concepto general de los proyectos se ajusta a las necesidades de los pobres de las zonas rurales y aborda las importantes limitaciones que afectan al desarrollo rural. En el caso de Ghana, la meta del proyecto de fortalecer el sistema financiero rural era pertinente, ya que abordó correctamente la falta de servicios financieros como el eslabón perdido de una estrategia de desarrollo rural integrado. El proyecto también fue pertinente a nivel gubernamental, puesto que no se había instituido ningún marco normativo global ni ningún enfoque estratégico en la esfera de la microfinanciación rural.
 38. El examen de los IFP ha demostrado que la adopción de un proceso de planificación participativo, en el que las comunidades rurales son el eje de la estrategia del proyecto, constituye un factor clave para fomentar la pertinencia de las intervenciones, ya que garantiza que las estrategias adoptadas se ajusten a las prioridades de los beneficiarios. En otros casos, la pertinencia de los proyectos aumentó gracias a la posibilidad de adaptar la estrategia a la evolución de las circunstancias del país, como en el Perú, donde el proyecto ha logrado adecuarse a las nuevas políticas públicas de descentralización, participando y colaborando de forma activa con las administraciones locales.
 39. Las causas de que algunos proyectos resultaran menos pertinentes están relacionadas sobre todo con deficiencias⁵ en el diseño y la falta de atención prestada a determinadas particularidades de los países. En el Pakistán (proyectos n.º 524 y n.º 1042) la pertinencia de los proyectos se cuestionó al considerar que el enfoque aplicado a la microfinanciación no era el adecuado para la zona-objetivo: hubo serias reservas en cuanto a ciertos aspectos de la concesión de préstamos con intereses, en vista de la situación local y de las creencias y tradiciones religiosas. Sin embargo, en el caso del proyecto n.º 1042 promovido en el Pakistán se tomaron medidas para restablecer la

⁵ Ninguno de los proyectos incluidos en la cohorte de 2010 ha recibido en relación con el criterio de la pertinencia una puntuación de 2 o 3 ("muy poco pertinente" o "relativamente no pertinente"). Por consiguiente, en este párrafo, cuando se habla de "deficiencias", se hace referencia a los proyectos considerados "parcialmente pertinentes" (con una puntuación de 4).

pertinencia y se logró modificar las condiciones previstas para crear un método islámico de financiación. Otro factor que afecta negativamente a la pertinencia es la falta de identificación de los beneficiarios con algunas de las actividades e intervenciones de los proyectos. En Jordania, por ejemplo, la pertinencia se vio limitada por la falta de compromiso y participación activa de los agricultores en la planificación de la labor de desarrollo de las cuencas hidrográficas.

40. **Eficiencia** (nivel 2.8 del MMR). Conseguir la eficiencia económica en los proyectos de desarrollo rural supone un desafío constante compartido por otras instituciones financieras internacionales (IFI). En el caso que nos ocupa, el porcentaje de calificaciones positivas en 2009/2010 se mantuvo en el 66%, nivel equivalente al 65% alcanzado en 2008/2009. La eficiencia de las intervenciones de los proyectos del FIDA presenta unas puntuaciones medias (3 y 4). Para interpretar estos datos relativos a la eficiencia es importante tener en cuenta que en los IFP no se mide la eficiencia del proyecto de forma suficiente ni sistemática debido, en parte, a que los datos disponibles son limitados.
41. En 2010 los cuatro proyectos que alcanzaron un nivel de eficiencia satisfactorio (puntuación de 5) fueron China, Jordania, Mozambique y el Perú. Todos ellos tienen en común una serie de características, a saber: unos costos más bajos por beneficiario y/o una tasa de rendimiento económico superior a la calculada en la evaluación *ex ante*; una relación costo-beneficio inferior a la prevista en determinadas actividades, y una buena capacidad de desembolso. Algunos de los factores que han contribuido a lograr un nivel de eficiencia satisfactorio son: un diseño focalizado, sencillo y apropiado; la rapidez en la adopción de decisiones, y una buena gestión. También han sido decisivos otros elementos, como la capacidad y el tamaño adecuados de la UGP, unos proveedores de servicios solventes y el uso de contratistas locales y licitaciones públicas.
42. En el Perú, por poner un ejemplo, el IFP señala que los costos del proyecto han sido relativamente bajos, en especial los costos de personal, los costos operacionales y los relativos a los servicios de apoyo de la oficina de seguimiento y evaluación (SyE). Una elevada proporción de los recursos se han destinado a los beneficiarios del proyecto con unos costos unitarios de asistencia técnica y capacitación mucho menores de lo previsto. El hecho de que los costos operacionales fueran bastante bajos en relación con los costos totales se debe al pequeño tamaño de la UGP y a la preocupación por mantener bajos los costos unitarios. En China, los esfuerzos por controlar los costos y respetar la secuencia de ejecución contribuyeron a los buenos resultados del proyecto en cuestión de eficiencia.
43. Un total de ocho proyectos han sido calificados de ineficientes o parcialmente ineficientes (con una puntuación de 2 o 3) debido a una combinación de factores, en especial: unos resultados de ejecución deficientes, los retrasos en la entrada en vigor y en los desembolsos del proyecto, y unos costos operacionales demasiado elevados. En Egipto, la eficiencia del proyecto se vio seriamente perjudicada porque este tardó 22 meses en entrar en vigor. Además, los retrasos en los desembolsos, motivados por la falta de fondos de contrapartida, fueron un obstáculo para el avance en la ejecución. En Zambia, la eficiencia del proyecto se vio entorpecida, entre otras cosas, por la deficiente supervisión de los distintos proveedores de servicios y por un sistema de contratación ineficiente, que regularmente comportaba unos procedimientos de licitación tediosos y costosas demoras respecto de los plazos previstos.
44. Los problemas de eficiencia de los proyectos están estrechamente vinculados a la prolongación del período de ejecución. La vida útil de un proyecto se amplía por lo general con el fin de tener más tiempo para lograr los resultados previstos. Sin embargo, esas prórrogas revelan una cierta lentitud en el flujo de beneficios, en detrimento de la eficiencia económica de las intervenciones. De los 25 proyectos de la cohorte de 2010, 19 se prorrogaron durante un período medio

de 24 meses,⁶ lo que eleva el período medio de ejecución de los proyectos al término a 8,3 años. Desde el punto de vista de la eficiencia, las prórrogas son beneficiosas si contribuyen a obtener unos resultados fundamentales o a completar actividades en las que ya hay beneficiarios involucrados. En cambio, no fomentan la eficiencia si se utilizan para aumentar el período de duración (y, por ende, la tasa de desembolso) de un proyecto cuya ejecución ya es de por sí deficiente.

Nivel 2.3 del MMR: impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo

45. Para medir el impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo se utilizan nueve indicadores fundamentales que se derivan, pese a no ser exactamente los mismos, de los utilizados en el marco metodológico para la evaluación de proyectos aprobado por el FIDA en 2003, a saber:
- activos físicos;
 - activos financieros;
 - seguridad alimentaria;
 - medio ambiente;
 - activos humanos;
 - capital social y empoderamiento;
 - productividad agrícola;
 - instituciones y servicios, y
 - mercados.
46. Desde entonces la IOE ha reducido los indicadores del impacto a un total de cinco, agrupando varios de ellos en una única esfera. Con todo, el alcance global de las evaluaciones es bastante similar. La diferencia reside principalmente en el modo en que están agrupadas las esferas.
47. En el cuadro 6 se exponen los resultados respecto del indicador compuesto centrado en el impacto la pobreza rural del grupo-objetivo. En conjunto, los resultados de los proyectos con una puntuación igual o superior a 4 en las nueve esferas del impacto ha mejorado ligeramente, del 83% de 2008/2009 al 84% de 2009/2010. Este resultado es bastante superior a la meta del 70% fijada en el MMR para 2010 y demuestra el compromiso permanente del FIDA de aumentar su impacto. Según se desprende del gráfico *infra*, en la mayoría de los proyectos las esferas que obtuvieron una puntuación igual o superior a 4 fueron las de los activos humanos y los activos físicos, con porcentajes de un 96% y un 91% respectivamente. Se ha dado un gran paso hacia adelante en lo relativo al acceso a los mercados, pese a que sigue siendo la esfera en la que el impacto es menor, con un porcentaje del 73%.

Cuadro 6

Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo

Indicador del MMR	Fuente	Valor de referencia ^a	RIDE 2010	Meta para 2012
Porcentaje de proyectos que han recibido una puntuación igual o superior a 4 al término por su:				
2.3 Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p. ej., activos físicos y financieros, seguridad alimentaria, empoderamiento)	EEl	55%		
	ARRI	91%	86%	90%
	IFP	83%	84%	90%

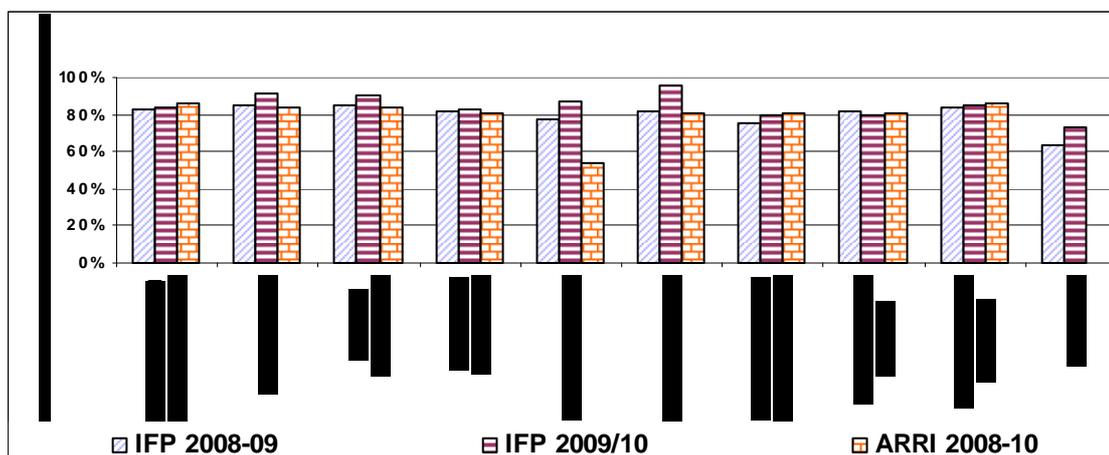
^a Años de referencia: EEl: 2005; ARRI: 2008; IFP: 2008-2009.

48. El gráfico 2 muestra la ejecución respecto de cada uno de los índices totales del impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo. Entre 2008/2009 y 2009/2010 las esferas que, en términos de aumento porcentual del número de proyectos

⁶ Calculado como el intervalo de tiempo transcurrido entre la fecha de finalización inicialmente prevista y la fecha efectiva de cierre.

con una puntuación igual o superior a 4, han registrado los cambios más significativos, con un incremento de 14 y 10 puntos porcentuales respectivamente, son los activos humanos, y el acceso a los mercados y el medio ambiente. En esferas como la seguridad alimentaria o las instituciones y servicios no se han registrado variaciones importantes, en tanto que la producción agrícola acusa una leve disminución en comparación con la cohorte de proyectos de 2008/2009.

Gráfico 2
Impacto en la pobreza rural



49. En cuanto al impacto en la pobreza rural, el ARRI de este año muestra unos resultados anuales inferiores a los que figuran en la autoevaluación, sobre todo en esferas como la productividad agrícola y la seguridad alimentaria, los ingresos y activos, y el desarrollo humano y el empoderamiento. En cambio, según el ARRI, el 71% de los proyectos evaluados registran un nivel de impacto moderadamente satisfactorio, como mínimo, en la esfera de los recursos naturales y el medio ambiente, lo que supone un aumento con respecto al 27% notificado en el ARRI del año pasado. Si se realiza una comparación de los promedios móviles trienales consignados en el ARRI, el impacto general de los proyectos es considerado satisfactorio en el 86% de los casos, una proporción ligeramente superior al 84% notificado dentro del sistema de autoevaluación. Dicho de otro modo, cuando las muestras del ARRI se agrupan para que resulten más representativas, la variación o divergencia entre las conclusiones de la autoevaluación y las evaluaciones independientes resulta insignificante.
50. **Activos físicos.** Este indicador mide hasta qué punto los proyectos han facilitado el acceso a los recursos productivos (como la tierra, el agua, el ganado, los aperos, el equipo y las tecnologías) que la población pobre necesita para incrementar el rendimiento del trabajo y los ingresos. Esta es la esfera de impacto en la que las intervenciones del FIDA obtienen mejores resultados: el 91% de los proyectos finalizados y examinados en 2009/2010 fueron calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, lo que representa una mejora frente al 85% de 2008/2009. Es de notar asimismo que en 2010 no se ha asignado ninguna calificación negativa.
51. Se consideró que un proyecto del FIDA tenía un impacto importante (con una puntuación de 5) en los activos físicos si el porcentaje de logros materiales equivalía o se aproximaba al 100% y cuando podía demostrarse una mejora de las condiciones de vida propiciada por un acceso más amplio a esos activos. En 2010, ese ha sido el caso de un total de 11 proyectos (Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, China, El Salvador, Mozambique, Pakistán [n.º 524]), Perú, República Dominicana, Senegal, Sudán y Zambia). El tipo de activos físicos varía de un proyecto a otro, según su índole. Los hogares destinatarios del proyecto del Sudán se han visto beneficiados por el incremento del número de cabezas de

ganado de propiedad. Además, las actividades de recuperación de tierras y la demarcación de cañadas han contribuido a mejorar la dotación de activos físicos a nivel comunitario. El proyecto también ha ayudado a implantar estructuras de recogida de agua, bombas manuales y revestimientos para pozos.

52. **Activos financieros.** Este indicador mide hasta qué punto los proyectos han contribuido a mejorar los recursos financieros de que dispone la población rural pobre, su acceso a los servicios financieros y el marco institucional aplicable a esos servicios. El impacto de los proyectos del FIDA en la disponibilidad de recursos financieros y el acceso a servicios financieros es positivo, y en 2010 no se ha asignado ninguna calificación negativa. Ha habido una notable mejora en los resultados globales de los proyectos calificados como mínimo de moderadamente satisfactorios, que han pasado del 85% en 2008/2009 al 90% en 2009/2010. Estos buenos resultados también se reflejan en el número de calificaciones positivas, que han aumentado del 35% en 2008/2009 al 46% en 2009/2010.
53. En 2010 un proyecto ha tenido un impacto muy positivo (China) y otros 14 proyectos (Azerbaiyán, Benin, Bosnia y Herzegovina, El Salvador, Ghana, Jordania, Mozambique, Pakistán [n.º 1042], Perú, República Popular Democrática de Corea, Senegal, Sudán, Túnez y Zambia) han tenido un impacto positivo en los activos financieros de la población pobre. En China se ha registrado un impacto evidente en la esfera de las instituciones financieras, especialmente en lo referente a la ampliación del acceso a los servicios financieros. La cantidad media de crédito disponible por habitante casi se ha cuadruplicado desde que se inició el proyecto. En el Perú, el programa de ahorro para mujeres (en el marco del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco) ha logrado un efecto positivo en los activos financieros, en especial entre las mujeres que han abierto cuentas de ahorro con los incentivos del proyecto: ha aumentado su tasa de ahorro, así como el nivel de sus conocimientos sobre el sistema financiero.
54. En Benin, los ingresos de los beneficiarios han mejorado gracias al aumento de los rendimientos. En El Salvador, el Pakistán (proyecto n.º 1042) y el Senegal, los ingresos de las familias han mejorado gracias al aumento del número de cabezas de ganado de propiedad y los ingresos resultantes de la venta de productos agrícolas. La combinación de actividades comerciales agrícolas y no agrícolas también ha contribuido al aumento y la diversificación de los ingresos por actividades agrícolas y de otro tipo, como ha sido el caso de Jordania, Túnez y Zambia.
55. Dos de los proyectos (Egipto y Yemen) han tenido un impacto moderadamente insatisfactorio en los activos financieros. En el Yemen, el número de préstamos fue muy inferior a lo previsto. La baja tasa de reembolso sugiere que el proyecto no contribuyó al fomento de una "cultura crediticia". El proyecto promovido en Egipto no logró crear las condiciones propicias para que se dieran las oportunidades previstas de generación de ingresos entre los pobres de las zonas rurales y tampoco facilitó la puesta en práctica de las actividades de fomento del microcrédito basadas en la comunidad.
56. **Seguridad alimentaria.** Este indicador mide el impacto en la disponibilidad de alimentos (producidos por cuenta propia o comprados), la seguridad alimentaria de los hogares y el estado nutricional de los niños. En esta esfera de impacto no se han asignado calificaciones negativas en 2010; la proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 ha aumentado ligeramente, pasando del 82% en 2008/2009 al 83% en 2009/2010. Dentro de la cohorte objeto de estudio, el proyecto ejecutado en China ha logrado un impacto muy positivo en la seguridad alimentaria, y otros 10 proyectos han registrado un impacto positivo (Azerbaiyán, Benin, Bosnia y Herzegovina, El Salvador, Eritrea, Jordania,

Pakistán [n.º 524], Perú, República Popular Democrática de Corea, Túnez). Los ejemplos descritos a continuación ilustran algunos logros tangibles registrados en esta esfera:

- En China, la disponibilidad de cereales por habitante aumentó en más de 49 kg, superando así con creces la meta prevista de 40 kg. En general, los niveles de producción de cultivos, ganado y árboles frutales aumentaron en un 95%, un 78% y un 55%, respectivamente.
 - En Jordania, los beneficiarios del proyecto se han convertido en productores autónomos capaces de cubrir sus propias necesidades de aceite de oliva, leche y fruta básica de temporada y de diversificar así su dieta. El proyecto también ha contribuido positivamente a la reducción de la malnutrición infantil.
 - En Benin, el impacto logrado en la esfera de la seguridad alimentaria ha sido sustancial, gracias a la mejora de la productividad del cultivo de raíces y tubérculos en las zonas-objetivo.
57. El impacto del proyecto en la seguridad alimentaria se considera insatisfactorio cuando el impacto general del proyecto es muy reducido o si el diseño del proyecto carece de una focalización directa en los problemas nutricionales y en la cuestión de la seguridad alimentaria, como ha sido el caso en la República Dominicana.
58. **Medio ambiente.** Este indicador mide el grado en que las intervenciones programáticas contribuyen a la conservación o rehabilitación del medio ambiente -que a menudo constituye la principal fuente de medios de vida de la población rural pobre- o, por el contrario, al agotamiento de la base de recursos naturales. Cabe considerar que esta esfera de impacto ha arrojado buenos resultados, ya que la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, ha aumentado en diez puntos porcentuales, pasando de un 77% en 2008/2009 a un 87% en 2009/2010. De hecho, no se ha asignado ninguna puntuación negativa en 2010.
59. En 2010, se han ejecutado dentro de cinco proyectos (Bosnia y Herzegovina, China, Eritrea, Perú, Senegal) actividades de diversa índole que han contribuido a la protección y rehabilitación de la base de recursos naturales. En el Perú, el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco ha contribuido a paliar el impacto ambiental adverso de varias intervenciones a través de mejoras en la tecnología de producción. Esas mejoras han consistido, entre otras cosas, en una gestión más adecuada de los desechos en las actividades de curtido a pequeña escala, el empleo de tintes naturales en lugar de tintes artificiales para los textiles, y la certificación de la producción orgánica de café y cacao. El proyecto promovido en Bosnia y Herzegovina ha contribuido, mediante la introducción de mejoras en la explotación de la tierra, el manejo de pastizales y la producción de forraje, a potenciar la fertilidad de los suelos, a reducir su erosión y a lograr entre los agricultores una mayor concienciación sobre la importancia de la protección de los recursos naturales y el medio ambiente. Es de notar, además, que cada elemento de infraestructura rehabilitado o creado en el marco del proyecto, se sometió previamente a una evaluación del impacto ambiental y a un estudio de viabilidad, con miras a evaluar el posible impacto en el ecosistema y el medio ambiente. En el Senegal, las actividades del proyecto propiciaron una reducción considerable de los incendios forestales en 2006, así como la regeneración de la biocenosis (a través de actividades de reforestación), el crecimiento de la producción en vivero y la protección de una superficie de 200 hectáreas.

60. Dos de los proyectos (Yemen y Zambia) han sido calificados de parcialmente insatisfactorios debido a su impacto potencialmente negativo en el medio ambiente, en ambos casos en relación con actividades de construcción de carreteras.
61. Los proyectos incluidos en la cohorte utilizada para la preparación del RIDE de este año no se han beneficiado directamente, debido a su fecha de inicio, de algunos de los aspectos clave del creciente empeño del FIDA por invertir en la adopción de enfoques mejorados en materia ambiental y de manejo de los recursos naturales. Las donaciones financiadas por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) incluyen componentes que pueden tener un impacto en esta esfera; esos componentes están presentes en nueve proyectos del FIDA actualmente en fase de ejecución y en otros proyectos en proceso de diseño. En el proyecto respaldado en Kenya, el componente del FMAM se centra en la conservación del medio ambiente y en los conflictos entre el ser humano y la fauna y flora silvestres. En el marco de ese componente, ya se han reforestado 1 500 hectáreas y se han adoptado medidas para proteger las tierras agrícolas contra la invasión de elefantes, al tiempo que se están creando fuentes de ingresos alternativas para la creciente población que vive en las cercanías del Monte Kenya. En el Brasil, el proyecto centrado en la región de Sertão, que ha incluido inversiones en el manejo sostenible del suelo y el agua, está promoviendo la producción de algodón orgánico y la protección de los bosques secos (en concreto, del bioma Caatinga). En el proyecto promovido en Malí, el componente del FMAM está contribuyendo a la gestión sostenible de los recursos naturales y a la conservación de la biodiversidad en el importante ecosistema del delta interior del río Níger. En el marco del citado proyecto, se han regenerado 352 hectáreas de *Echinochloa stagnina*, se han creado dos viveros y se han establecido alrededor de 6 500 plantas. Unas 8 225 personas (3 208 de ellas mujeres) se han beneficiado de actividades de fortalecimiento de la capacidad y apoyo en materia de comunicación en relación con la gestión de los recursos naturales. Dentro de una iniciativa regional financiada mediante una donación del FIDA/FMAM, se está prestando apoyo para la aplicación de una estrategia de la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN) para el manejo de las turberas, que se centra en uno de los ecosistemas más importantes de Asia Sudoriental y uno de los principales depósitos de carbono en el suelo. El proyecto también está contribuyendo a promover actividades de protección ambiental en cuatro zonas piloto ubicadas en Indonesia, Malasia, Filipinas y Viet Nam.
62. **Activos humanos.** Este indicador mide la contribución de los proyectos a la mejora del capital "implícito" en la población-objetivo mediante la facilitación de los conocimientos técnicos y prácticos oportunos y la mejora del acceso a una educación básica, al agua potable y a la atención sanitaria. Dada la naturaleza de sus intervenciones, el FIDA viene mostrando desde hace tiempo un fuerte impacto en esta esfera. Esto queda confirmado por el alto porcentaje de proyectos con una puntuación igual o superior a 4, que ha aumentado del 82% en 2008/09 al 94% en 2009/10, lo que convierte esta esfera en la que mejores resultados arroja.
63. De los 25 proyectos examinados este año, uno ha tenido un impacto muy satisfactorio (China) y otros diez un impacto satisfactorio (Angola, Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, El Salvador, Pakistán [n.º 524], Perú, República Dominicana, Senegal, Sudán y Túnez). A continuación, se citan algunos ejemplos en los que se ha observado un impacto notable:

- En China, se ha registrado una disminución en la proporción de niñas con insuficiencia ponderal, que ha pasado del 30% al 12%, así como en la proporción de niñas con malnutrición crónica, que se ha reducido del 45% al 31%; también ha disminuido la tasa de analfabetismo, del 17% al 8%.
- En el Sudán, las mejoras en la disponibilidad de agua potable han hecho que su consumo aumentara en un 35% y que el tiempo empleado en conseguirla haya disminuido también en un 35%, en beneficio de las mujeres y los niños.
- En la República Dominicana, la instalación de letrinas ha resultado ser muy beneficiosa para la autoestima y dignidad de la mujer.

64. **Capital social y empoderamiento.** Dentro de esta esfera de impacto se mide hasta qué punto los proyectos han contribuido a mejorar la capacidad de la población pobre para participar e influir en los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel individual como grupal. Habida cuenta de que en 2009/2010 el 80% de los proyectos han sido calificados de satisfactorios, como mínimo, frente al 75% en 2008/2009, cabe considerar que la cohorte de este año arroja buenos resultados en esta esfera. Con todo, la proporción de puntuaciones positivas ha disminuido entre 2008/2009 y 2009/2010 de un 50% a un 41%.
65. Un total de nueve proyectos presentan un impacto importante en el capital social y el empoderamiento de la población rural pobre; dos proyectos –ejecutados en China y el Perú– han logrado un impacto muy satisfactorio. Los proyectos en cuestión han contribuido con éxito a ejecutar procesos centrados en el establecimiento, la movilización, el fortalecimiento y la consolidación de diferentes tipos de organizaciones de la población rural pobre (Azerbaiyán, Benin, Bolivia (Estado Plurinacional de), Bosnia y Herzegovina, El Salvador, Eritrea, Mozambique, República Popular Democrática de Corea y Sudán). Al mismo tiempo, las intervenciones han fortalecido las capacidades de las asociaciones beneficiarias para gestionar su propio desarrollo mediante la mejora de los conocimientos técnicos y de administración y las han dotado de mejores medios para negociar con los asociados y movilizar recursos. En el Perú, el principal impacto en el capital social ha consistido en el fortalecimiento de la comunidad y la organización y cohesión de las agrupaciones, a través de la ejecución de planes de actividades, la gestión de recursos y la promoción de grupos de ahorro integrados por mujeres.
66. En el caso algo atípico de Jordania, el proyecto apoyado por el FIDA, pese a sus resultados generalmente satisfactorios, ha resultado menos eficaz en lo que respecta a la promoción de relaciones sociales a nivel local con miras a facilitar la cooperación y la adopción de medidas colectivas para asegurar una gestión sostenible de los recursos naturales. Esto parece deberse a que el concepto de planificación participativa es prematuro para el contexto socioeconómico del país, por lo que no ha tenido gran aceptación entre las comunidades.
67. **Productividad agrícola.** La productividad agrícola, medida en términos de intensidad de los cultivos, rendimiento y productividad de la tierra, refleja la contribución de los proyectos al incremento de los niveles de producción en diversas esferas relacionadas con la agricultura, la ganadería y la pesca. En la cohorte de proyectos analizados para el informe de este año, no se ha asignado ninguna calificación negativa, y aproximadamente el 80% de los proyectos han sido calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo. Nueve de esos proyectos presentan un impacto importante. Los proyectos que han recibido una calificación positiva han demostrado que la productividad agrícola se puede incrementar mediante:

- el desarrollo y la distribución de semillas mejoradas (República Popular Democrática de Corea, Mozambique, Pakistán [n.º 524 y n.º 1042]);
 - la mejora de los sistemas de riego (China, El Salvador, Pakistán [n.º 524 y n.º 1042]);
 - un mejor acceso a servicios financieros rurales (Azerbaiyán, China, República Popular Democrática de Corea);
 - la introducción de tecnologías de producción nuevas o mejoradas (Azerbaiyán, Benin, China, El Salvador, Mozambique, Pakistán [n.º 1042], Perú);
 - el incremento o mejoramiento de la producción ganadera (Bosnia y Herzegovina, Pakistán [n.º 524 y n.º 1042], República Popular Democrática de Corea), y
 - la introducción de cultivos diversificados o nuevos de alto rendimiento (Azerbaiyán, China, Pakistán [n.º 524], Perú).
68. En China, la ejecución de una serie de actividades “materiales” (promoción de sistemas de riego adecuados y técnicas agrícolas regeneradoras, e introducción de cultivos diversificados de valor más elevado), sabiamente coordinada con diversas actividades “inmateriales” (metodologías de extensión, demostraciones en las explotaciones, investigación sobre el terreno, actividades de capacitación de agricultores de amplia base y vínculos con los servicios de microcrédito) han sido el factor clave para que la productividad agrícola se situara por encima de los niveles previstos en la evaluación *ex ante*. En el proyecto n.º 1042 promovido por el FIDA en el Pakistán, las intervenciones programáticas hicieron que la zona-objetivo dejara de depender de la agricultura de subsistencia para convertirse en región excedentaria de productos de alto valor. Las nuevas técnicas agrícolas introducidas en ese contexto, como los sistemas de doble cultivo o la producción de nuevas variedades vegetales, se han propagado rápidamente, hasta el punto de que en la actualidad se está exportando un considerable volumen de excedentes de los valles de esa región.
69. En dos casos (Egipto y Yemen) no se ha logrado el impacto previsto en la producción y productividad agrícolas, debido sobre todo a deficiencias en la gestión de los proyectos.
70. **Instituciones y servicios.** Dentro de esta esfera de impacto, se evalúan las repercusiones de los proyectos en las instituciones, las políticas y los marcos normativos que atañen a la población rural pobre. Si bien la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, se mantiene sin cambios, aumenta la proporción de puntuaciones medias, que ha pasado de un 41% en 2008/2009 a un 54% en 2009/2010.
71. En 2010, se observa un impacto muy importante en el caso del proyecto respaldado en el Perú; otros siete proyectos han logrado un impacto importante, (Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, China, Ghana, Jordania, Mozambique, Pakistán [n.º 524]). En el Perú el proyecto contribuyó sobremedida a la elaboración de las oportunas políticas nacionales: la experiencia adquirida dentro de esa intervención ayudó a definir el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza, así como la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural. El proyecto favoreció además de manera significativa el fortalecimiento de las administraciones locales y la relación de estas con sus respectivas comunidades. En Mozambique, el proyecto apoyado por el FIDA ayudó notablemente a facilitar el proceso de registro de las asociaciones de productores. Esto a su vez, favoreció la promulgación de una nueva ley sobre el registro de asociaciones.

72. Varias intervenciones del FIDA también han tenido un impacto notable en las instituciones financieras, ya sea impulsando la creación de entidades nuevas o fortaleciendo las ya existentes (Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, China, Jordania). El proyecto respaldado en Azerbaiyán contribuyó al robustecimiento de las cooperativas de crédito y permitió financiar actividades de fortalecimiento de la capacidad dirigidas a todas las instituciones que participaron en la ejecución del componente centrado en el crédito. En Bosnia y Herzegovina, se ha elaborado en el marco del proyecto del FIDA un nuevo enfoque para los servicios financieros rurales, basado en las asociaciones de ahorro y crédito, al tiempo que se ha alentado al Gobierno a promover una ley específica para esas entidades. Las actividades del proyecto promovido en Jordania han impulsado la ampliación de los lazos de extensión de la Corporación de Crédito Agrícola, la creación de un fondo rotatorio para la financiación de microcréditos y la adopción de medidas para incentivar los créditos colectivos.
73. El impacto del proyecto en las instituciones y servicios se ha considerado parcialmente insatisfactorio en el caso del Yemen y Zambia. El proyecto respaldado en Zambia, pese a pertenecer al Ministerio de Agricultura y Cooperativas, fue ejecutado al margen de la jerarquía de estructuras funcionales de esta institución, lo que provocó el aislamiento y distanciamiento del personal del proyecto, sobre todo en las provincias y distritos.
74. **Mercados.** Dentro de esta esfera, se mide el impacto del proyecto en el acceso físico a los mercados, con énfasis en las redes viarias, los medios de transporte y la información sobre los mercados. En comparación con el pasado año, el desempeño del FIDA ha mejorado notablemente en esta esfera de impacto: la proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 ha aumentado del 63% en 2008/2009 al 73% en 2009/2010. También se observa un aumento importante en la proporción de puntuaciones positivas. Los esfuerzos por potenciar el bienestar económico de la población rural pobre mediante la mejora de las condiciones del mercado parecen estar arrojando resultados positivos.
75. Los proyectos del FIDA han tenido un impacto importante en nueve casos (Benin, Bosnia y Herzegovina, Burkina Faso, China, El Salvador, Mozambique, Perú, Senegal, Zambia). En el caso de Burkina Faso, se puso gran empeño en mejorar el acceso a los mercados mediante la aplicación de una estrategia basada en: i) un enfoque basado en las cadenas de valor; ii) la participación del sector privado en la prestación de servicios de asesoramiento, y iii) la participación del sector privado en el desarrollo de un mercado para los productos microempresariales rurales. El proyecto ejecutado en el Perú ha contribuido, a través de la prestación de asistencia técnica y la realización de inversiones comunitarias, a rebajar los costos de comercialización, a atraer nuevos compradores y vendedores a las ferias y demás puntos locales de comercio y a captar nuevos clientes en los principales mercados, tanto nacionales como internacionales. En Zambia, el proyecto respaldado por el FIDA propició un incremento de la eficiencia del sistema de comercialización agrícola, la creación de nuevas oportunidades de mercado y la comercialización de grandes volúmenes de productos. Por otra parte, el impacto del acceso a la información sobre los mercados a través del sistema de mensajes cortos (SMS) ha propiciado un aumento de los intercambios comerciales tanto dentro del país como con el exterior.
76. Entre los proyectos con un impacto parcialmente insatisfactorio destacan dos intervenciones promovidas en el Pakistán (proyecto n.º 1042) y el Yemen. En el proyecto n.º 1042 apoyado en el Pakistán, los niveles de comercialización siguen siendo bajos, ya que las inversiones realizadas en el marco de esta intervención han sido insuficientes para propiciar una mejora de la infraestructura y los procesos comerciales. Esto dificulta además la expansión de las intervenciones exitosas relacionadas con el fomento de la producción hortofrutícola.

Niveles 2.4 a 2.6 del MMR: factores fundamentales

77. En el plano de los efectos directos, y de acuerdo con los principios de actuación establecidos en el Marco Estratégico vigente, el FIDA también mide los resultados en función de los cinco factores fundamentales siguientes:
- la incorporación de una perspectiva de **género** (nivel 2.4 del MMR), es decir el grado de atención prestado a las cuestiones de género durante la ejecución del proyecto, la consideración expresa dentro del diseño del proyecto de soluciones para atender las necesidades de las mujeres, y su contribución a la mejora de la situación de la mujer en general (educación, carga de trabajo, acceso al crédito, a la tierra, a actividades generadoras de ingresos y oportunidades de empleo, etc.);
 - la **innovación** (nivel 2.5 del MMR), es decir, el grado de incorporación de innovaciones al diseño del proyecto, y si se han puesto en práctica de modo adecuado, lo que puede incluir nuevos enfoques, instrumentos, soluciones técnicas o modalidades de ejecución;
 - la **posibilidad de reproducción y la ampliación de escala** (nivel 2.5 del MMR), es decir, el potencial para repetir determinadas actividades, componentes, enfoques, etc., y el grado en que este aspecto se ha examinado con el gobierno, y si ya se han adoptado medidas para la reproducción de las intervenciones en otros proyectos a nivel nacional o en otros países;
 - la **sostenibilidad y el sentido de apropiación** (nivel 2.6 del MMR), es decir, las perspectivas y limitaciones en relación con la continuación de las actividades del proyecto una vez concluido el período de financiación externa, y la durabilidad de los cambios y el impacto resultantes del proyecto, y
 - la **focalización**, es decir, el acierto con que el proyecto analiza las necesidades de la población más pobre, la concepción de instrumentos específicos para fomentar su participación en las actividades y el grado en que se ha logrado atender sus necesidades.
78. Como se desprende del cuadro 7, las mejoras obtenidas en relación con los factores fundamentales han sido notables, sobre todo en la esfera de la igualdad de género, en la que la proporción de proyectos con una calificación igual o superior a 4 ha aumentado entre 2008/2009 y 2009/2010 del 4% al 12%. De entre todos los factores fundamentales, la esfera en la que el impacto del FIDA es mayor, con una proporción de proyectos con una puntuación igual o superior a 4 en 2009/2010 equivalente al 88%, es la de la focalización. En cambio, esa proporción es relativamente baja, un 76%, en lo que respecta al impacto en la sostenibilidad y el sentido de apropiación. El indicador que engloba la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala ha aumentado ligeramente, pasando de un 72%, en 2008/2009, a un 79%.

Cuadro 7
Factores fundamentales

Indicador del MMR	Fuente	Valor de referencia ^a	RIDE 2010	Meta para 2012
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 al término, atendiendo a:				
2.4 Igualdad de género	IFP	76%	88%	80%
2.5 Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala ^b	EEI	25-55%		
	ARRI	100%	95%	80%
	IFP	72%	79%	75%
2.6 Sostenibilidad de los beneficios	EEI	40%		
	ARRI	73%	65%	75%
	IFP	75%	76%	75%

^a Años de referencia: EEI: 2005; ARRI: 2008; IFP: 2008-2009.

^b Este indicador del MMR engloba las calificaciones otorgadas dentro de los IFP a la "innovación" y a la "posibilidad de reproducción y ampliación de escala".

79. Al examinar la proporción porcentual de puntuaciones positivas (5 y 6), negativas (1 y 2) y medias (3 y 4), se observa que tanto en lo referente a la sostenibilidad y el sentido de apropiación como en lo que atañe a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, el panorama general para la cohorte de 2009/2010 no ha cambiado significativamente en comparación con la cohorte de 2008/2009. En general, la sostenibilidad y el sentido de apropiación parecen constituir la esfera más problemática, pues el porcentaje de puntuaciones positivas en 2009/2010 apenas alcanza el 26%. En lo que respecta a la focalización y la igualdad de género, en cambio, se ha registrado una considerable disminución en la proporción de puntuaciones negativas en beneficio de la proporción de puntuaciones medias, que ha pasado del 62% al 74% (focalización) y del 45% al 59% (igualdad de género).
80. De los cuatro factores fundamentales evaluados dentro del proceso de finalización de los proyectos, dos (innovación/posibilidad de reproducción y sostenibilidad) también se reseñan en el ARRI. Los promedios trienales del ARRI seleccionados para fines comparativos indican niveles de desempeño más bajos en lo referente a la sostenibilidad, pero más elevados en lo que atañe a la innovación y la posibilidad de reproducción.
81. **Género.** En la esfera de la igualdad de género, los resultados han mejorado de forma espectacular. Alrededor del 88% de los proyectos se han calificado de moderadamente satisfactorios, como mínimo, en la cohorte de 2009/2010, lo que representa un incremento importante con respecto al 76% registrado el pasado año. Este resultado se debe principalmente a una pronunciada disminución de la proporción de puntuaciones negativas, que ha pasado de un 12% en 2008/2009 a un 4% en 2009/2010.
82. Entre las características específicas de los 13 proyectos calificados de satisfactorios destacan las que siguen: i) diseño del proyecto con atención específica a las cuestiones de género o presencia de un objetivo o componente específicamente centrado en las mismas; ii) aplicación de un enfoque de género en todas las actividades del proyecto, y iii) focalización adecuada en las cuestiones de género a la hora de ejecutar actividades específicamente dirigidas a las mujeres. En Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina y Mozambique, la incorporación de una perspectiva de género se ha integrado en los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y presentación de informes. En El Salvador, el Pakistán (proyecto n.º 524), el Senegal y Túnez, la prestación de una atención especial a las cuestiones de género figuraba entre los objetivos específicos de los proyectos.

83. Dos proyectos –ejecutados en Angola y el Yemen– arrojaron resultados insatisfactorios. En el proyecto promovido en el Yemen, no se otorgó suficiente atención a las necesidades de la mujer y no se hizo ningún intento por asegurar la incorporación de cuestiones de género: las mujeres y las actividades centradas en la mujer estaban claramente separadas. Varios factores contribuyeron a que se diera esa situación: i) el contexto social y cultural del país; ii) la falta de concienciación o de interés sobre esta cuestión entre los encargados de la ejecución del proyecto; iii) la insuficiente capacitación de personal femenino, y iv) la ausencia de apoyo para la aplicación, a través de misiones de supervisión o de otra índole. En el caso de Angola, se prestó una atención específica a las cuestiones de género dentro del informe de evaluación *ex ante*, pero no se implantó ninguna estrategia suficientemente sólida. En todos los demás casos (es decir, en los proyectos con una puntuación inferior a 4), se obtuvieron resultados desiguales debido a que no se prestó una atención específica a las cuestiones de género o, cuando ese no era el caso, a las dificultades encontradas en el proceso de ejecución (Benin, Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso, Egipto, Eritrea, Ghana, Nigeria, Pakistán [n.º 1042], la República Popular Democrática de Corea, Zambia).
84. **Innovación.** El desempeño del FIDA en lo que respecta a la innovación ha mejorado considerablemente: el 81% de los proyectos han sido calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, frente a un 73% en 2008/2009. La distribución de las puntuaciones para las diferentes categorías refleja la obtención de buenos resultados, ya que la proporción de puntuaciones positivas (5 y 6) ha ido aumentando gradualmente, pasando de un 32% en 2008/2009 a un 41% en 2009/2010.
85. Entre los proyectos examinados dentro de la cohorte de 2010, el que presenta los mejores resultados es el del Perú, que ha sido calificado de muy innovador. Los 12 proyectos calificados de innovadores (Azerbaiyán, Benin, Bosnia y Herzegovina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso, China, República Dominicana, El Salvador, Ghana, Mozambique, Sudán, Zambia) en general han incluido la introducción de cambios estructurales de interés para la población rural pobre, como: la adopción de nuevos enfoques para colaborar con las personas pobres de las zonas rurales, la prestación de apoyo para la creación de nuevas instituciones que ofrecen servicios financieros rurales, la implantación de un nuevo modelo de ejecución y la introducción de nuevas tecnologías.
86. Una característica compartida por varios de esos proyectos es la adopción de un innovador enfoque participativo. En el marco del proyecto respaldado en el Sudán, se ha introducido un enfoque participativo en el estado de Kordofán del Norte, donde anteriormente solía prevalecer un sistema de jerarquía vertical. De modo análogo, se ha empleado en el proyecto ejecutado en Benin un enfoque participativo a nivel de aldeas. Los proyectos promovidos en Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, China, El Salvador, Ghana, Mozambique y el Sudán comparten la innovadora característica de facilitar servicios financieros a la población rural pobre a través de nuevos tipos de instituciones. En Bosnia y Herzegovina y en la República Dominicana, los servicios pertinentes han sido facilitados por actores locales del sector privado en cooperación con el sector público. Por último, los proyectos promovidos en la República Dominicana y El Salvador han compartido la característica de incluir un enfoque de género integrado.
87. **Posibilidad de reproducción y ampliación de escala.** Uno de los objetivos de los IFP, y del proceso de terminación de los proyectos en su conjunto, consiste en identificar aspectos concretos de las actividades y enfoques que podrían repetirse y en recomendar medidas para lograr una reproducción efectiva. La proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, ha mejorado, pasando de un 71% en 2008/2009 a un 75% en

2009/2010. No obstante, entre 2008/2009 y 2009/2010, la proporción de puntuaciones medias (3 y 4) ha aumentado del 43% al 60%, en detrimento de las puntuaciones positivas.

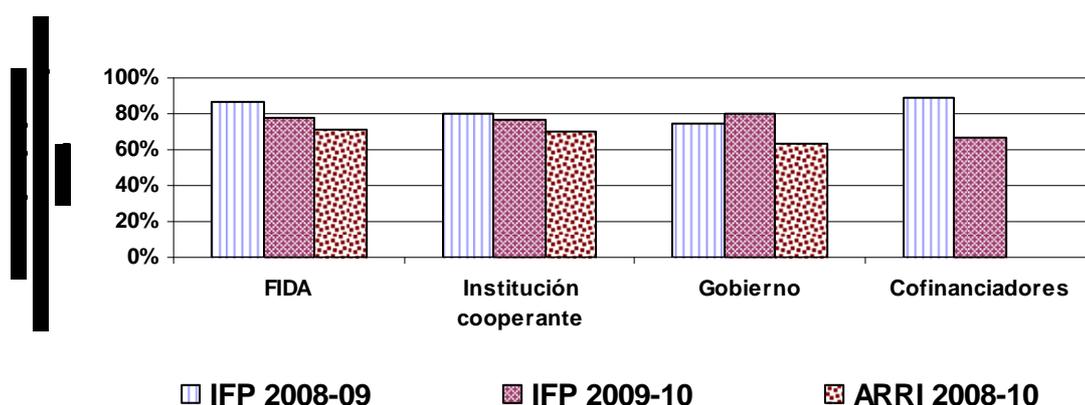
88. La posibilidad de reproducción y ampliación de escala han recibido una calificación positiva en los casos en que se han adoptado conceptos o innovaciones exitosas en otras operaciones del FIDA en el país o en la región. En Eritrea y Ghana, las enseñanzas extraídas de los proyectos han contribuido al éxito de ulteriores proyectos financiados por el FIDA. En el caso notable del Perú, los enfoques y estrategias del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco han sido adoptadas a nivel del Gobierno central, así como a niveles gubernamentales inferiores. Otros proyectos financiados por donantes también han incorporado la estrategia programática consistente en el empleo de procedimientos de concurso. En Jordania, el Gobierno ha decidido proseguir las actividades del proyecto más allá de la fecha de cierre, con cargo a sus propios fondos. En el Sudán, las autoridades centrales y de los estados, tras hacer suyos el enfoque y la filosofía del proyecto, han decidido preparar una nueva fase, financiada en buena parte por la administración del citado estado.
89. **Sostenibilidad y sentido de apropiación.** En lo referente a la sostenibilidad y el sentido de apropiación, la situación se ha mantenido generalmente sin cambios. El hecho de que esta esfera de impacto siga siendo la que peores resultados arroja apunta a la necesidad de que el FIDA y sus asociados presten mayor atención a: las deficiencias relacionadas con la sostenibilidad, como la asignación de insuficientes recursos a la capacidad institucional; los proyectos que no logran establecer mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los productos de los proyectos, y la elaboración de estrategias de salida apropiadas.
90. En 2010 dos proyectos (China y Perú) han sido calificados de muy satisfactorios en lo que a sostenibilidad y sentido de apropiación se refiere. Los proyectos promovidos en Burkina Faso, Eritrea, Ghana, Mozambique, la República Dominicana y el Sudan han recibido una calificación satisfactoria. Dentro de esos proyectos, se ha elaborado, con énfasis activo en la ejecución, una estrategia de salida destinada a asegurar la incorporación de las actividades en los programas gubernamentales y la integración de las instituciones de nueva creación dentro de la administración pública. Asimismo, se ha atendido la cuestión de la sostenibilidad financiera, tomando las disposiciones oportunas para que los costos futuros sean sufragados por el Gobierno. En el caso del Perú, por ejemplo, la sostenibilidad del proyecto a nivel estatal parece viable ya que, al término de la fase de ejecución, el Ministerio de Agricultura confirmó su conversión en una actividad permanente de esa institución.
91. Los proyectos que han obtenido resultados particularmente deficientes en la esfera de la sostenibilidad y el sentido de apropiación son los promovidos en Egipto, el Pakistán (proyecto n.º 524), el Senegal, el Yemen y Zambia. En el caso de Egipto y el Yemen, las malas perspectivas de sostenibilidad están directamente relacionadas con unos resultados de la ejecución generalmente bajos. En Zambia, las actividades del proyecto siguen requiriendo un período de consolidación, acompañado de una financiación puente para reforzar y asegurar la sostenibilidad de diversas actividades prometedoras aunque todavía en ciernes.
92. **Focalización.** En la esfera de la focalización se observa, entre la cohorte de 2008/2009 y la cohorte de 2009/2010, una mejora de unos 20 puntos porcentuales, lo que eleva la proporción de proyectos con una calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo, en 2010 a un 88%. Es de notar asimismo que la proporción de puntuaciones negativas ha disminuido considerablemente, de un 14% en 2008/2009 a un 2% en 2009/2010.

93. Los resultados del proyecto respaldado en China han sido excelentes, y otros nueve proyectos han recibido una calificación positiva en 2010 (Egipto, El Salvador, Eritrea, Gaza y la Ribera Occidental, Jordania, República Dominicana, República Popular Democrática de Corea, Perú, Senegal) por su decidida orientación hacia objetivos concretos, atendiendo ya sea a criterios geográficos o de incidencia de la pobreza. En el caso de la República Popular Democrática de Corea, el proyecto logró la focalización en la población rural pobre a través de: i) la selección de condados con un bajo nivel de ingresos; ii) la identificación de las cooperativas agrícolas "menos adelantadas", y iii) la concentración de las actividades crediticias en los hogares con una elevada proporción de miembros desempleados y en los hogares encabezados por mujeres. En la República Dominicana, las tres provincias seleccionadas para integrar la zona del proyecto presentaban una elevada incidencia de la pobreza y la pobreza extrema. En otros casos calificados de satisfactorios – Eritrea, Gaza y la Ribera Occidental, Jordania y Perú–, se concluyó que los proyectos presentaban una decidida orientación hacia las cuestiones relacionadas con la mujer. En Gaza y la Ribera Occidental, las mujeres y los niños conformaban el principal grupo-objetivo de las actividades del proyecto, por considerarse que constituyen con diferencia el segmento de la población más afectado por la Intifada.
94. En el anexo V figura el resumen de un estudio realizado en 2010 en el contexto del examen de la cartera, sobre la base del examen de la cartera de proyectos terminados y de la información disponible sobre los proyectos que se están incorporando en la cartera.

Desempeño de los asociados

95. Aunque no quede directamente plasmado en el MMR, los resultados de la ejecución de los proyectos dependen en gran medida del desempeño de los asociados que participan en ella y de su capacidad para trabajar juntos. Como muestra el gráfico 3, a excepción de los gobiernos, todos los asociados presentan niveles de desempeño menos satisfactorios en 2009/2010. Esto queda reflejado en la disminución de la proporción de proyectos con una puntuación de 4. En consecuencia, el desempeño global de los asociados ha descendido del 88% en 2008/2009 al 76% en 2009/2010. Los cofinanciadores, con un descenso de cerca de 20 puntos porcentuales, son los que presentan la disminución más pronunciada. El desempeño del FIDA también ha empeorado, al igual que el de las ONG.
96. Esto contrasta con el hecho de que en la cohorte de evaluaciones examinadas en el ARRI del pasado año, el desempeño del FIDA ha sido calificado de moderadamente satisfactorio, como mínimo, en el 82% de los proyectos (lo que refleja una fuerte tendencia al alza en relación con el promedio móvil trienal), mientras que en el 71% y el 59%, respectivamente, de los proyectos las instituciones cooperantes y los gobiernos han recibido la misma calificación. Los últimos promedios móviles trienales equivalen a un 71% para el FIDA, un 70% para las instituciones cooperantes y un 59% para los gobiernos.

Gráfico 3
Desempeño de los asociados



97. En la cohorte de proyectos examinados en 2009/2010 se observa una mejora del desempeño de los gobiernos: la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, ha aumentado de un 75% en 2008/2009 a un 80% en 2009/2010. En un número bastante considerable de casos, los gobiernos prestaron todo el apoyo necesario para facilitar una ejecución sin tropiezos, por ejemplo asegurando la entrega oportuna de los fondos de contrapartida, la aportación de contribuciones técnicas y conocimientos especializados a través de la participación directa de los departamentos competentes, una labor de seguimiento y supervisión continua de las actividades del proyecto, la aplicación de las recomendaciones de la misiones de supervisión, la organización de visitas periódicas de funcionarios públicos sobre el terreno, y la promoción de un profundo sentimiento de apropiación en lo que respecta a los efectos directos del proyecto. Las causas más frecuentes de un desempeño deficiente por parte de los gobiernos incluyen la incapacidad de aportar los fondos de contrapartida a su debido tiempo y en cantidades suficientes, la falta de preocupación y compromiso por parte de las autoridades gubernamentales, y la ausencia de medidas para asegurar dentro de las unidades de gestión de los proyectos un nivel adecuado de personal con los conocimientos y competencias necesarios, combinada con un una alta tasa de movilidad. En la mayoría de los casos, sin embargo, el deficiente desempeño de los gobiernos se debe a su limitada participación en la fase de diseño del proyecto, el carácter poco adecuado de los sistemas de incentivos y la falta de proactividad en la resolución de problemas.
98. En 2010 el desempeño del FIDA se ha considerado satisfactorio en 10 proyectos, en los que las intervenciones del FIDA han sido calificadas de oportunas y adecuadas. En algunos casos, se encomia también la flexibilidad del FIDA para ajustarse a las cambiantes circunstancias y, en otros, la rigurosa y persistente labor de seguimiento desempeñada por los gerentes de los programas en los países (GPP). En el proyecto promovido en el Perú, el desempeño del FIDA se ha visto influido positivamente por la experiencia de la supervisión directa y la presencia permanente del GPP en el país. Los casos en que se han observado deficiencias se caracterizan por presentar importantes defectos en el diseño de los proyectos generalmente acompañados de una actitud pasiva, tanto en lo que atañe a la ejecución como a la supervisión, y una falta de apremio y resolución para atender cuestiones emergentes. En algunos casos, ese tipo de cuestiones no se abordaron hasta después del examen a mitad de período. El insuficiente apoyo a la ejecución ha sido uno de los factores negativos detectados en el caso de la República Popular Democrática de Corea, que ha visto desfilarse a cinco GPP en siete años.

99. En lo referente a las instituciones cooperantes, se observa una ligera disminución en la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo. En algunos casos, por ejemplo en Azerbaiyán, la institución cooperante (la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos [UNOPS]) ha mostrado una actitud flexible, pragmática y receptiva para atender las necesidades del proyecto. La UNOPS fue proponiendo soluciones a medida que iban surgiendo nuevos problemas, se mantuvo en contacto con el Gobierno y los asociados en la ejecución y se aseguró de que el FIDA estuviera al tanto de cualquier cambio. En Burkina Faso, el Banco de Desarrollo de África Occidental (BOAD) contribuyó de forma notable a la gestión contable y financiera del proyecto, así como su ejecución técnica. Se han señalado, no obstante, importantes deficiencias en cuanto a la capacidad de la institución cooperante para identificar debidamente las dificultades fundamentales relacionadas con la ejecución del proyecto y prestar, en función de ello, la suficiente atención a los procesos de supervisión de la gestión. Entre las demás deficiencias detectadas en esta esfera, cabe citar las que siguen: i) la limitada frecuencia y duración de las misiones de supervisión; ii) la falta de continuidad en lo que respecta a los participantes en los procesos de supervisión del proyecto y la consiguiente pérdida de memoria institucional; iii) la composición inadecuada de las misiones (que carecen de expertos con los conocimientos técnicos apropiados), y iv) la formulación de recomendaciones inadecuadas y, en ocasiones, poco realistas y excesivamente ambiciosas.
100. El desempeño de las ONG y otros asociados en la ejecución se mide atendiendo a dos criterios: la calidad de los servicios prestados y la calidad de las asociaciones establecidas. El desempeño de las ONG es la esfera que presenta la proporción más baja de calificaciones positivas, con una disminución del 76% en 2008/2009 al 63% en 2009/2010. En seis casos en que el desempeño de las ONG ha sido bueno, estas han mostrado un firme empeño por alcanzar el objetivo principal del proyecto. En Benin, por ejemplo, varios proveedores de servicios del sector privado que participaban en el proyecto mostraron una elevada adhesión a los objetivos de la intervención y realizaron sus tareas de manera satisfactoria. En un caso como mínimo, se consideró que la ONG cooperante no había sido del todo idónea por carecer de conocimientos específicos sobre el país. También hubo casos en que las ONG adolecían de una limitada capacidad de ejecución del proyecto.
101. El desempeño de los cofinanciadores indica la eficacia y la eficiencia con las que se han logrado movilizar contribuciones externas. La proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, ha disminuido del 89% en 2008/2009 al 76% en 2009/2010. En algunos casos, los fondos de cofinanciación no se materializaron o fueron inferiores a la cuantía acordada (República Popular Democrática de Corea, Pakistán [n.º 524], Yemen, Zambia). La contribución de los cofinanciadores a los procesos de seguimiento y supervisión ha sido moderada y se ha limitado en algunos proyectos a una colaboración de carácter puntual.
102. Cabe señalar, a modo de conclusión, que los indicadores de resultados establecidos en el MMR para el período de la Octava Reposición (2010-2012) son más amplios y más ambiciosos que los del MMR anterior. Con todo, gracias a la continua mejora de los resultados en 2009/2010, el primer año del período de la Octava Reposición, la mayoría de las metas fijadas dentro del MMR actual o ya se han alcanzado o al menos parecen alcanzables. Los resultados han mejorado especialmente en las esferas de la relevancia, la innovación y la igualdad de género. En el caso de la efectividad, la sostenibilidad, y la posibilidad de reproducción y ampliación de escala, los resultados se sitúan prácticamente a la par o en niveles muy próximos a las metas fijadas. En cuanto a la eficiencia, los logros alcanzados hasta la fecha quedan algo por debajo de la meta establecida en el MMR, por lo que habrá que prestar mayor atención a este aspecto. Con

todo, el hecho de que, según las conclusiones de un reciente examen de alcance multistitucional, el FIDA ocupa uno de los primeros lugares en lo que a eficiencia de la labor de desarrollo se refiere (véase el párrafo 159 *infra*), parece indicar que se trata de una asignatura pendiente que comparten muchos organismos de desarrollo. Ninguno de los 25 proyectos examinados ha recibido una puntuación de 1 (muy insatisfactorio) durante 2009/10. En general, y por vez primera, se observa en la cohorte de 2010 una reducción en la proporción de proyectos con malos resultados. Tomados conjuntamente, los 25 IFP examinados en 2010, presentan un 40% de puntuaciones positivas (5 y 6), un 56% de puntuaciones medias (3 y 4), y un 4% de puntuaciones negativas (1 y 2).

C. Nivel 3 del MMR: productos de los programas en los países y los proyectos

103. Mientras que el nivel 2 supervisa la **eficacia en términos de desarrollo** de los proyectos terminados, el nivel 3 supervisa los **productos** de los proyectos en curso (véase el cuadro 8). A fin de evaluar los resultados de los proyectos en cuanto a la generación de productos, el FIDA mide los progresos realizados por toda la cartera de proyectos en curso, que en el período que se examina comprendía 230 proyectos de inversión. Dichos productos, presentados en el nivel 3 de la jerarquía de resultados establecida dentro del MMR, representan los productos, bienes y servicios que se derivan de los proyectos apoyados por el Fondo y que son pertinentes para el logro de los efectos directos. Para dar a conocer estos productos, el FIDA se sirve de su sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), que permite efectuar una agregación de los productos notificados por los proyectos actualmente en curso de ejecución. En el cuadro 8 se presentan los productos acumulados y agregados correspondientes a los 230 proyectos en curso al final de 2009 y relacionados con los indicadores del MMR para la Octava Reposición.

Cuadro 8
Nivel 3 del MMR: Productos de los programas en los países y los proyectos^a

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Logros en 2009</i>	<i>Meta para 2012</i>
3.1 Número de personas que reciben servicios de proyectos apoyados por el FIDA	2007	29,2 millones	36,6 millones	60 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	2007	57/43	51/49	50/50
Manejo de los recursos naturales				
3.2 Tierras de propiedad común sometidas a prácticas de manejo mejoradas (ha)	2008	3,9 millones	4,9 millones	
3.3 Superficie abarcada por planes de riego en construcción/rehabilitación (ha)	2008	228 000 ^b	322 000	
Tecnologías agrícolas				
3.4 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción de cultivos	2008	1,7 millones	4,1 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		50/50	63/37	
3.5 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción ganadera	2008	1,1 millones	1,1 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		35/65	44/56	
Servicios financieros rurales				
3.6 Prestatarios activos	2008	4,4 millones	4,8 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		52/48	51/49	
3.7 Ahorradores voluntarios	2008	5,4 millones	8,4 millones	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		51/49	49/51	
Comercialización				
3.8 Caminos construidos/rehabilitados (km)	2008	15 000	21 000	
3.9 Grupos de comercialización formados o fortalecidos	2008	25 000	28 000	
Microempresas				
3.10 Personas capacitadas en negocios y capacidad empresarial	2008	162 000	277 000	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		53/47	48/52	
3.11 Empresas cuyo acceso a servicios no financieros se ha facilitado	2008	19 000	34 000	
Políticas e instituciones				
3.12 Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	2008	672 000	1 169 000	
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)		38/62	24/76	
3.13 Planes de acción preparados en aldeas o comunidades	2008	24 000	29 000	

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

^b Las cifras correspondientes a 2008, que es también el año de referencia, se han revisado teniendo en cuenta que las cifras comunicadas ese año acerca del Proyecto de Regeneración de los Medios de Subsistencia Sostenibles de Gash en el Sudán (n.º1263) se referían al riego por inundación y deben excluirse de la superficie regada.

104. El número de personas que reciben servicios de proyectos apoyados por el FIDA aumentó de manera apreciable de 29,2 millones a 36,6 millones. El acceso a los ahorros voluntarios y al crédito se incrementó notablemente en los dos últimos años, beneficiando aproximadamente a 8,4 millones y 4,8 millones de personas, respectivamente. Las mujeres constituyen más de la mitad de quienes recibieron esos servicios. Durante esos dos años también aumentó de manera significativa el desarrollo de la capacidad humana mediante la formación en la gestión de recursos naturales, cultivos, ganadería, iniciativa empresarial, gestión

comunitaria, etc. En cuanto a los productos físicos, también cabe señalar aumentos significativos de los caminos construidos, las tierras irrigadas mediante la construcción o rehabilitación de sistemas de riego y las tierras en que se aplicaron mejores métodos de ordenación. Otros aspectos no reflejados en los indicadores del MMR –como la construcción de los sistemas de abastecimiento de agua potable, la construcción de centros de salud y la instalación de abrevaderos para el ganado– muestran progresos notables.

D. Nivel 4 del MMR: diseño y apoyo a la ejecución de los programas en los países y proyectos

105. Los niveles 2 y 3 del MMR permiten medir y supervisar los resultados y productos de los proyectos que reciben apoyo del FIDA desde el punto de vista financiero, del diseño y de la ejecución pero que de hecho son ejecutados por asociados nacionales. El nivel 4 aborda algunas de las aportaciones fundamentales del FIDA para garantizar los resultados en los niveles 2 y 3 como por ejemplo: el diseño de los programas en los países, la armonización, el diseño de proyectos y el apoyo a su ejecución. En el cuadro 9 se presenta la matriz del nivel 4 del MMR.

Cuadro 9

Matriz del nivel 4 del MMR: diseño y apoyo a la ejecución de los programas en los países y proyectos

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Fuente</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales:			
4.1 Por su contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	GC en las etapas iniciales	86 (2008)	90
4.2 Por la aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda	Encuesta entre los clientes	79 (2008)	100
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales por su:			
4.3 Eficacia	GC en las etapas iniciales	93 (2008/09)	90
4.4 Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p.ej., mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento)	GC en las etapas iniciales	91 (2008/09)	90
4.5 Sostenibilidad de los beneficios	GC en las etapas iniciales	81 (2008/09)	90
4.6 Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	GC en las etapas iniciales	86 (2008/09)	90
Mayor apoyo a la ejecución:			
4.7 Porcentaje de proyectos en curso que están recibiendo cofinanciación internacional	SGCP	56 (2009)	65
4.8 Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso	SGCP	21 (2008)	14
4.9 Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	PPR div.	63 (2008)	75
4.10 Porcentaje de proyectos en los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4	ARRI	64 (2007)	75
4.11 Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso	SGCP	17 (2007)	15
4.12 Porcentaje de retrasos en los proyectos en curso ^a	SGCP	32 (2007/08)	20
4.13 Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (proyectos supervisados directamente)	WATS	35 (2009)	-10% con respecto a 2009

^a Para que las mediciones sean más fiables, se ha sustituido la cartera de proyectos en curso por la de proyectos terminados. En vista de la variabilidad de las cifras anuales de este indicador, se utiliza un promedio eslabonado de tres años

Nota: GC = Garantía de calidad; SGCP = Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos; PPR div.= Informe sobre los resultados de la cartera de las distintas divisiones; WATs = Sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos.

Niveles 4.1 y 4.2 del MMR: calidad de los programas en los países

106. A fin de medir los resultados de sus **programas en los países**, durante el período considerado el FIDA examinó: i) todos los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), y ii) las encuestas entre los clientes. Al final de 2010 la Junta Ejecutiva habrá examinado un total de seis COSOP basados en los resultados, que en su totalidad fueron calificados de moderadamente satisfactorios como mínimo. Esto confirma la tendencia a seguir mejorando, en consonancia con el sistema interno de garantía de calidad del FIDA y la respuesta alentadora de la Junta en relación con el contenido y procedimiento de los COSOP basados en los resultados. Sin embargo sigue habiendo margen de mejora en varios aspectos, habida cuenta de los diversas

evaluaciones llevadas a cabo durante los dos últimos años. Por lo general, los exámenes anuales y de mitad de período de los COSOP basados en los resultados aprobados durante los tres últimos años están al día (cinco en África Occidental y Central, cinco en África Oriental y Meridional, uno en Cercano Oriente y África del Norte, tres en Asia y el Pacífico y seis (previstos para el final de 2010) en América Latina y el Caribe), excepto en algunos casos en que el examen se ha aplazado hasta el primer trimestre de 2011 a fin de poder terminar algunas tareas de recapitulación necesarias. Estos exámenes ofrecen una importante oportunidad para hacerse una idea general de los progresos realizados por el FIDA en el enfoque de sus programas en los países, basándose en fuentes que informan acerca de los problemas de ejecución de la cartera, y de otras políticas y objetivos institucionales.

Cuadro 10
Calidad de los programas en los países

Indicador del MMR	Fuente	Año de referencia	RIDE 2009	RIDE 2010	Meta para 2012	
Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales:						
4.1	Por su contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	GC en las etapas iniciales	86 (2008)	100	100	90
4.2	Por la aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda	Encuesta entre los clientes	79 (2008)	96	100	100

107. En vista del interés común en avanzar hacia el logro de los ODM, actualmente se hace hincapié en la ampliación de escala, como parte de una triple iniciativa institucional que incluye también la innovación y la gestión de los conocimientos. A tal efecto, en los COSOP basados en los resultados presentados a la Junta en 2010 se reconoce la necesidad de adoptar un enfoque más sistemático para definir los métodos de ampliación de escala (por ejemplo, mediante la repetición de proyectos, la cofinanciación o los programas sectoriales o territoriales iniciados por los gobiernos). Para ello habría que elegir con mayor antelación modelos (por ejemplo, a nivel gubernamental y comunitario) y catalizadores (por ejemplo, impactos externos relacionados con el clima o iniciativas impulsadas por los países), y ofrecer al mismo tiempo un mayor espacio para la financiación, las políticas, las instituciones, las asociaciones y el aprendizaje.
108. En 2009 se inició la primera fase de una iniciativa institucional del FIDA para la ampliación de escala, que tenía a la Brookings Institution como socio estratégico, y se terminó a mediados de 2010. Como complemento de esa iniciativa durante todo el año 2011 se procederá a una internalización de la agenda correspondiente en los procedimientos institucionales pertinentes (marco estratégico, diseño de los programas y proyectos en los países, exámenes de la cartera, supervisión y apoyo a la ejecución). La respuesta de los posibles socios ha sido alentadora, como puede verse por la agenda recientemente acordada de colaboración entre el FIDA y el Banco Mundial para cuestiones de ampliación de escala.
109. Teniendo en cuenta todo lo que antecede, y en vista de la experiencia de los COSOP basados en los resultados durante los tres últimos años, se están revisando las directrices de 2006 para la formulación y ejecución de los COSOP y se publicará una versión actualizada en 2010. En dicha versión se tendrá en cuenta todo lo aprendido de los exámenes temáticos llevados a cabo por el Departamento de Administración de Programas (PMD), determinados estudios de casos en los países sobre el procedimiento y el contenido de los COSOP basados en los resultados, los exámenes anuales o de mitad de período de los programas en los países, las recomendaciones de políticas operacionales del FIDA nuevas o

actualizadas en determinados ámbitos temáticos, junto con la conclusiones de las evaluaciones temáticas llevadas a cabo por la IOE y el recién terminado examen de la ampliación de escala. Por último, las directrices revisadas ofrecerán la oportunidad de aclarar algunos aspectos de las directrices anteriores, por ejemplo en lo referente a los requisitos y contenidos de los COSOP basados en los resultados, los exámenes de dichos COSOP, etc.

110. La encuesta entre clientes⁷ llevada a cabo en 2010 presentaba los resultados de 31 países y tenía el objetivo específico de evaluar la contribución al aumento de: i) los ingresos; ii) la seguridad alimentaria; iii) el empoderamiento de las mujeres y los hombre pobres de las zonas rurales (indicador 4.1 del MMR), y iv) la aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda (indicador 4.2 del MMR).
111. El resultado correspondiente al indicador 4.1 del MMR muestra que los 31 países recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios como mínimo. Por lo tanto, el objetivo fijado en un 90% para 2012 se ha alcanzado ya en 2010. También se ha cumplido el objetivo de una aplicación del 100% del programa para aumentar la eficacia de la ayuda, mientras que el 45% de los programas en los países han recibido una calificación igual o superior a 5.

Cuadro 11

Elementos de los indicadores compuestos del MMR correspondientes a la calidad de los programas en los países

4.1 ^a Contribución al aumento de:			4.2 Aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda				
Ingresos	Seguridad alimentaria	Empoderamiento	Promedio	Implicación de los países	Alineación	Armonización	Promedio
4.94	4.94	4.88	4.92	4.86	5.18	4.46	4.87

^a Para facilitar la consulta, los números de los indicadores son los mismos que en el MMR.

Niveles 4.3 a 4.6 del MMR: calidad de los proyectos en las etapas iniciales

112. Una parte importante de la labor del FIDA para lograr resultados sobre el terreno es la colaboración con asociados a nivel nacional e internacional en el diseño de los proyectos y programas a los que el FIDA hace una contribución financiera. Como se indicó en el gráfico 2, hay un sistema general de fomento de la calidad del diseño de proyectos. El FIDA dispone también de un sistema estricto de garantía de calidad que se centra en la calidad del diseño al final del proceso de desarrollo y mejora. Este sistema autónomo de garantía de calidad se aplica con el apoyo de un grupo externo de expertos de prestigio internacional que evalúa la calidad del diseño de los proyectos aplicando los criterios indicados en el MMR y presentados en el cuadro 12.

⁷ La encuesta abarcó 38 países, en los que se invitó a participar a un total de 1 107 asociados y respondieron 503. 31 de esos países cumplieron los requisitos fijados y presentaron 446 respuestas válidas. La distribución de los países participantes por regiones fue desde seis en Cercano Oriente y África del Norte hasta nueve en África Oriental y Meridional. El número de asociados invitados osciló entre el mínimo exigido de 20 (en 10 países) y 70. En cada encuesta, los GPP invitaron a participar a tres categorías de entidades: el gobierno; organizaciones bilaterales multilaterales, y la sociedad civil. De las respuestas recibidas en 2010, casi la mitad (el 46%) eran de organizaciones gubernamentales, el 31% de la sociedad civil y el 23% de organizaciones bilaterales o multilaterales. El 53% de los que respondieron declararon estar muy familiarizados con el FIDA y el 39% bastante familiarizados.

Cuadro 12
Calidad de los proyectos en las etapas iniciales

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Fuente</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales por su:				
4.3 Eficacia	GC en las etapas iniciales	93 (2008/09)	97	90
4.4 Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p.ej., mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento)	GC en las etapas iniciales	91 (2008/09)	97	90
4.5 Sostenibilidad de los beneficios	GC en las etapas iniciales	81 (2008/09)	72	90
4.6 Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	GC en las etapas iniciales	86 (2008/09)	78	90

113. El FIDA obtuvo unos resultados extremadamente positivos en lo que respecta al diseño de los proyectos a fin de fomentar la eficacia y el impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (indicadores 4.3 y 4.4 del MMR). Ambos indicadores fueron de un 97%, de modo que los resultados mejoraron con respecto al año de referencia y superaron claramente el objetivo fijado en el MMR para 2012. En cambio se ha registrado un retroceso en los resultados relativos a la sostenibilidad de los beneficios y la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala (indicadores 4.5 y 4.6 del MMR), lo que obliga a conseguir mejoras significativas si se quieren alcanzar los objetivos de dicho marco para 2012. Desde un punto de vista técnico, quizás haya motivos para desagregar el indicador 4.6 del MMR, que agrupa factores muy diversos e incluso potencialmente contradictorios (por ejemplo, un proyecto considerado muy satisfactorio por la ampliación de escala de iniciativas de probada eficacia quizás no esté diseñado tanto para la innovación como para la repetición). El indicador de sostenibilidad es menos ambiguo y requerirá un remedio específico, teniendo en cuenta el hecho de que los resultados en materia de sostenibilidad de los proyectos terminados presentan un perfil similar, al igual que los resultados de los proyectos de desarrollo agrícola y rural ejecutados por otras IFI (aunque quizás esta parte de sus carteras no sea la que dé mejores resultados).

Niveles 4.7 a 4.13 del MMR: mayor apoyo a la ejecución

114. Al evaluar los resultados de los proyectos durante la ejecución en el nivel 4, el MMR utiliza indicadores para determinar la calidad del apoyo a la ejecución y las actividades que probablemente contribuyan a aumentar la eficacia general de los proyectos y la eficiencia en la gestión de los procedimientos operacionales. Los indicadores elegidos suelen ser los utilizados por las IFI para evaluar los resultados de su cartera en función de la eficiencia de los procedimientos. En esta sección también se tiene en cuenta la contribución del FIDA en su calidad de institución asociada en actividades de desarrollo.
115. En conjunto, se cerraron 23 proyectos en 2009/2010, un aumento con respecto a los 13 de 2008/2009. Dado que durante el mismo período se aprobaron 34 proyectos, la cartera actual se incrementó en 11 proyectos de inversión y alcanzó en total la cifra de 258 al 1 de julio de 2010. La financiación del FIDA correspondiente a esos proyectos se incrementó de USD 4 200 millones a USD 4 600 millones durante el período que se examina. Como 28 de los proyectos de la cartera actual todavía no han entrado en vigor, había efectivamente 230 proyectos en curso el 1 de julio de 2010, en comparación con los 209 de un año antes. De esos proyectos, 210, o sea el 91%, eran supervisados directamente por el FIDA. Las cifras comparables de años anteriores son 32 proyectos en 2007, 101 en 2008 y 170 en 2009. De los 20 proyectos

restantes, el Banco Mundial se encarga de la supervisión de 14, el Banco Asiático de Desarrollo de cuatro y la UNOPS de dos. En la cartera actual, alrededor del 58% de los proyectos están cofinanciados (indicador 4.7 del MMR).

Cuadro 13
Indicadores del apoyo a la ejecución

Indicador del MMR	Fuente	Año de referencia	RIDE 2009	RIDE 2010	Meta para 2012	
Mayor apoyo a la ejecución:						
4.7	Porcentaje de proyectos en curso que están recibiendo cofinanciación internacional	SGCP	56 (2009)	no comunicado	58	65
4.8	Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso	SGCP	21 (2008)	no comunicado	16.7	14
4.9	Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	PPR div.	63 (2008)	24	50	75
4.10	Porcentaje de proyectos en los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4	ARRI	64 (2007)	no comunicado	71 (2007-2009)	75
4.11	Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso	SGCP	17 (2007)	19	18	15
4.12	Porcentaje de retrasos en los proyectos terminados	SGCP	32 (2007/08)	no comunicado	17	20
4.13	Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (proyectos supervisados directamente)	WATS	35 (2009)	no comunicado	28	-10% con respecto a 2009

Nota: SGCP=Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos; PPR div.=Informe sobre los resultados de la cartera de las distintas divisiones; WATS=Sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos.

116. Entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010 entraron en vigor 42 proyectos. En comparación con el mismo período del año anterior, en que el FIDA declaró efectivos tan solo 28 proyectos, el número de proyectos que entraron en vigor en un año aumentó por tanto alrededor de un 50%. Junto con este incremento, el tiempo medio que transcurría desde la fecha de aprobación hasta la entrada en vigor de este conjunto de proyectos se redujo de los 13,7 meses del período comparable del año anterior a 12,2 meses. La mayoría de los proyectos con largos retrasos han entrado ahora en vigor.
117. Al aumentar los proyectos en vigor, el número de los que aún están pendientes descendió de 37 al 30 de junio de 2009 a 28 al 30 de junio de 2010. La demora media de esos proyectos es de 10,7 meses, lo que representa una mejora significativa con respecto a los 11,9 meses indicados en la misma fecha del año anterior. Gracias a estos logros, el FIDA dispone ahora de una cartera integrada por proyectos que son en su abrumadora mayoría activos y recientes. Igual importancia tiene el hecho de haber reducido significativamente el porcentaje de retrasos en los proyectos terminados durante el período que se examina.
118. Al formular el MMR, el FIDA ha introducido un mayor rigor en la medición de los resultados de la ejecución al inicio de los proyectos y ahora utiliza como indicador básico el primer desembolso, en vez de la entrada en vigor del préstamo. También este indicador ha registrado una importante mejora en 2009/2010, ya que 35 nuevos proyectos iniciaron los desembolsos por término medio 16,7 meses después de su aprobación por la Junta Ejecutiva (indicador 4.8 del MMR). La cifra correspondiente en 2008/2009 fue de 21,4 meses.
119. De los 38 proyectos considerados "en situación de riesgo" durante el año anterior, 19 mejoraron sus resultados o se terminaron. Esto representa un índice de proactividad del 50%, y supone una mejora significativa con respecto al 24% registrado el año anterior (indicador 4.9 del MMR).

120. Con respecto al desempeño del FIDA como asociado (indicador 4.10 del MMR), las evaluaciones efectuadas en 2009 y resumidas en el ARRI correspondiente a 2010 muestran importantes mejoras con respecto a años anteriores, ya que un 82% de los proyectos se califican de moderadamente satisfactorios como mínimo. Por consiguiente, sobre una base anual, el FIDA ha superado el objetivo fijado para 2012. En vista de la muestra relativamente pequeña de proyectos evaluados cada año (que constituye la base del ARRI) y de la variación aleatoria que esta limitación puede causar, en el RIDE del año anterior se sugirió que la base de referencia se cambiara por el promedio trienal eslabonado de 2006-2008, manteniendo el objetivo fijado en el MMR. Según este parámetro, el desempeño del FIDA como asociado en actividades de desarrollo ha mejorado (pasando del 64% al 71%) y se aproxima al objetivo fijado para 2012.
121. Al final del período que se examina, es decir al 30 de junio de 2010, la cartera de inversiones en curso del FIDA contenía 41 proyectos (alrededor del 18%) calificados como "realmente problemáticos" (indicador 4.11 del MMR). Además, 11 proyectos estaban definidos como proyectos "potencialmente problemáticos". Esto representa una estabilización de los resultados en cuanto a la cartera de proyectos en situación de riesgo, que durante el período examinado había registrado un considerable deterioro en términos cuantitativos. Como se dijo en el RIDE del año pasado, dicho deterioro se explicaba en gran parte por el mayor rigor con que se habían evaluado los resultados. Esto a su vez había sido posible gracias a la rápida internalización de supervisión de proyectos y a la mejora del procedimiento de examen de la cartera.
122. En la mayoría de proyectos del FIDA se insiste ahora en la participación de los beneficiarios. Además, aunque el nivel de preparación para la ejecución ha mejorado —como puede verse por la disminución de los retrasos en la entrada en vigor y del tiempo que transcurre antes del primer desembolso— este factor sigue influyendo en los resultados de la cartera. Los retrasos en los proyectos (indicador 4.12 del MMR) suelen ser relativamente largos en el FIDA en comparación con otras IFI; por lo tanto, este aspecto se seleccionó como indicador en el MMR para medir los resultados a nivel de proyecto. Si se calculaba sobre una base trienal eslabonada, el número de proyectos terminados que sufrieron retrasos podría reducirse a la mitad pasando de un 32% en 2007/2008 a un 17% en 2009/2010, con lo que se superaría en un 3% el objetivo fijado para el 2012. Un indicador similar de la eficiencia es el tiempo medio que se requiere para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (indicador 4.13 del MMR). En comparación con la base de referencia de 35 días, los resultados habían mejorado un 25% en 2010, superando ya el objetivo fijado para 2012. Se están realizando nuevas mejoras.

E. Nivel 5 del MMR: gestión y eficiencia institucionales

123. La gestión y la eficiencia institucionales tienen una influencia crucial en el uso óptimo de los recursos por parte del FIDA. El MMR aborda las cuestiones relativas a la gestión y la eficiencia institucionales en cuatro apartados: i) mejor movilización y gestión de los recursos; ii) mejor gestión de los recursos humanos; iii) mejor gestión de los riesgos, y iv) mejora de la eficiencia administrativa. En el cuadro 14 figura la matriz de las variables, los años de referencia y las metas utilizadas como indicadores de los resultados en estos aspectos.

Cuadro 14
Nivel 5 del MMR: Gestión y eficiencia institucionales

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Año de referencia 2008</i>	<i>Meta para 2012</i>
Mejor movilización y gestión de los recursos		
5.1 Porcentaje de promesas de contribución a la Octava Reposición recibidas	n.a.	100
Mejor gestión de los recursos humanos		
5.2 Índice de participación del personal: porcentaje del personal comprometido efectivamente con los objetivos del FIDA	70	75
5.3 Porcentaje de la fuerza de trabajo utilizada en los programas (operaciones)	56	65
5.4 Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C	33	Objeto de seguimiento
5.5 Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	30	35
5.6 Tiempo medio para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	141 (2007)	100
Mejor gestión de los riesgos		
5.7 Porcentaje de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad	76	20
Mejora de la eficiencia administrativa		
5.8 Porcentaje de gastos presupuestados por cada USD 1 de compromisos para préstamos y donaciones	16,3	13,5

Nota: n.a.: no se aplica

124. El FIDA ha estado ejecutando un mayor programa de trabajo consistente en préstamos y donaciones y ha logrado mejores resultados gracias a que esa ha sido la gran prioridad de su dirección. La decisión, ya plenamente aplicada, de supervisar directamente de los proyectos, el establecimiento de oficinas del FIDA en los países y la elaboración y aplicación del CPPMS se han efectuado en función de los resultados y son perfectamente visibles los frutos que han dado sobre el terreno. La prioridad dada a la obtención de mejores resultados fue también el factor que motivó la reconfiguración institucional efectuada a partir del 1 de enero de 2010: el puesto de Presidente Adjunto encargado del PMD se reclasificó como Vicepresidente Adjunto encargado de Programas y la coordinación y dirección generales de las operaciones de los programas se mejoraron mediante la integración de las funciones de las políticas operacionales, una mayor coordinación con el Fondo Belga de Seguridad Alimentaria y con las entidades acogidas por el FIDA (la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación) y el fortalecimiento de División de Medio Ambiente y Clima del FIDA. Al mismo tiempo, se potenció la capacidad del Fondo para responder a la recomendación formulada en la Octava Reposición de que desempeñara un papel proactivo e informativo en los diálogos sobre políticas internacionales relacionados con los indicadores de nivel 1 del MMR mediante la creación de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo. En 2011 se procederá a una nueva reconfiguración, concebida sobre todo para reforzar la gestión y organización del área de operaciones financieras.
125. La coherencia general y la prioridad principal de la organización se reforzaron sustancialmente en 2010. Por primera vez en su historia, y junto con la elaboración de su nuevo marco estratégico y nuevos instrumentos de políticas (véase el cuadro 15), el FIDA preparó, y está aplicando, un PMP que define los productos institucionales necesarios para alcanzar los objetivos fijados en el MMR, las funciones de las diversas dependencias y la asignación de recursos para que estas dependencias puedan realizar su labor. El PMP fue presentado en dos períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva en 2010.

Se actualizará cada año (se trata de un plan renovable) y se informará cada año de los progresos logrados por medio del RIDE, que los comparará con los indicadores del MMR y con las metas específicas del PMP.

Cuadro 15

Nuevas políticas e instrumentos de orientación que se han adoptado o van a adoptarse en 2010

<i>Período de sesiones de la Junta Ejecutiva</i>	<i>Instrumento</i>
Abril 2010	Estrategia del FIDA sobre el cambio climático
Septiembre 2010	Política del FIDA de divulgación de documentos
Septiembre 2010	Directrices acerca de las relaciones con los gobiernos <i>de facto</i>
Septiembre 2010	Condiciones de los préstamos del FIDA: condiciones más gravosas
Septiembre 2010	Revisión de las directrices para la adquisición de bienes y la contratación de servicios en el ámbito de los proyectos
Diciembre 2010	Políticas y Criterios en materia de Préstamos del FIDA
Diciembre 2010	Marco Estratégico del FIDA
Diciembre 2010	Política de actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios
Diciembre 2010	Revisiones del Reglamento Financiero del FIDA

126. El logro de los objetivos del MMR mediante la ejecución del PMP depende de la correlación entre los recursos financieros y humanos del FIDA y los resultados prioritarios y los productos institucionales en que se basan. En el marco de la Octava Reposición, en 2010 el FIDA aplicó a la presupuestación un enfoque integrado basado en los resultados, estableciendo así el marco para lograr una correlación transparente de los gastos con los resultados de la gestión del Fondo. También inició su primer ejercicio presupuestario de base cero con el objetivo de que la distribución general del presupuesto reflejara las prioridades en materia de resultados y los costos se redujeran al mínimo necesario para producir los resultados apropiados tanto desde el punto de vista cuantitativo como del cualitativo. Dada la importancia crucial del personal de plantilla y de los consultores para lograr un impacto en materia de desarrollo y una mayor eficiencia institucional, la dirección del FIDA examinará con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010 la primera versión de un plan estratégico de la fuerza de trabajo que tiende explícitamente a lograr una óptima gestión del personal y una plantilla adecuada para alcanzar los objetivos del MMR.
127. Tanto el presupuesto de base cero como el plan estratégico de la fuerza de trabajo abordan dos de los imperativos institucionales del FIDA: aumentar la eficacia en términos de desarrollo y lograr una mayor eficiencia. La primera cuestión crucial que plantea el aumento de la eficacia es cómo conseguir que el FIDA posea la capacidad necesaria para llevar a cabo un programa de trabajo en rápida expansión y mantenga al mismo tiempo una elevada calidad en el diseño y el apoyo a la ejecución de los proyectos. Este es el objetivo prioritario tanto del presupuesto de base cero como del plan estratégico mencionado y se pretende alcanzarlo: i) procediendo a la financiación, la contratación y la formación de más personal y consultores en el sector de las operaciones, cuya proporción dentro de la fuerza de trabajo total aumentó en 2010 hasta el 63% (en términos efectivos), en comparación con la cifra de referencia del 56% indicada en el MMR y con el objetivo del 65% fijado para 2012, y ii) aprovechando la expansión de las oficinas en los países para aumentar el personal operacional gracias a una reducción de los costos. La expansión del personal del PMD se documenta en el plan estratégico de la fuerza de trabajo que se presenta a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010.

Nivel 5.1 del MMR: movilización y gestión de los recursos

128. A pesar de la importancia crucial de la movilización y gestión de los recursos, tan solo hay un indicador de resultados para estas actividades: el porcentaje de promesas de contribución a la reposición recibidas. El objetivo para 2012 es del 100%. Al final del tercer trimestre de 2010 se ha llegado al 83%, un nivel superior al alcanzado en la fase equivalente de la Séptima Reposición.

Cuadro 16

Mejor movilización y gestión de los recursos

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Año de referencia 2008</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>
Mejor movilización y gestión de los recursos				
5.1 Porcentaje de promesas de contribución a la Octava Reposición recibidas	n.a.	33	83	100

Nota: n.a.: no se aplica.

129. El FIDA tiene dos funciones que lo definen: i) moviliza y gestiona recursos financieros para invertirlos en actividades de desarrollo; y ii) trabaja con asociados en los países y a nivel internacional para diseñar y apoyar la ejecución de proyectos financiados con dichos recursos con objeto de obtener resultados en materia de desarrollo sobre el terreno. La movilización y gestión de recursos es pues una parte esencial de las operaciones del FIDA y un factor crucial para lograr un impacto en el desarrollo. Los resultados a mediados de 2010 eran extremadamente positivos.
130. Un aspecto importante del modelo operativo del FIDA es la movilización de recursos procedentes de otras fuentes (tanto nacionales como internacionales) para cofinanciar los proyectos que ayuda a preparar y ejecutar. Esta es una manera de contribuir al objetivo de elevar el porcentaje de la AOD destinada a la agricultura, que es objeto de seguimiento en el nivel 1 del MMR, y constituye también en cierta medida un índice de la contribución del FIDA a encauzar la inversión de recursos nacionales en el desarrollo rural y de los pequeños agricultores. En los dos primeros períodos de sesiones de 2010 de la Junta Ejecutiva (abril y septiembre) se aprobaron proyectos por un valor total de USD 1 560 millones. En esta suma se incluían USD 417 millones de cofinanciación internacional y USD 786 millones de cofinanciación nacional, cifras muy superiores a las de 2009, lo que hace pensar no solo que se ha producido un incremento de la participación en actividades de desarrollo de los pequeños agricultores, sino también que la asociación con el FIDA es una de las modalidades preferidas de esa participación.
131. El FIDA también está ampliando su función de gestionar recursos por cuenta de otras instituciones como por ejemplo la Comisión Europea (fondos facilitados en el marco de la Iniciativa sobre Seguridad Alimentaria Mundial), el GAFSP y el nuevo Fondo Fiduciario para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria establecido en el FIDA por el Gobierno de España. Se prevé que en 2010 estas y otras aportaciones similares hagan aumentar los recursos anuales disponibles para compromisos de préstamos y donaciones en USD 500 millones, lo que supone añadir un 50% al programa previsto de préstamos para 2011 financiado mediante los recursos internos del FIDA.
132. El valor neto de los activos de la cartera de inversiones del FIDA (que refleja principalmente el saldo no desembolsado de préstamos y donaciones comprometidos) ascendía a USD 2 480 millones. A pesar de la crisis imperante en los mercados financieros, en 2009 el FIDA logró una tasa neta de rendimiento de la cartera de inversiones del 4,4%. El rendimiento neto en el primer semestre de 2010 fue del 2,5% (no anualizado), gracias a una política de inversiones conservadora y al enfoque proactivo adoptado por los gestores de los activos del FIDA. Teniendo en cuenta las enseñanzas derivadas de la crisis financiera y sus

implicaciones de cara al futuro, el FIDA ha examinado (valiéndose de los servicios técnicos de expertos externos) y revisado su política de inversiones y su política de liquidez a fin de lograr un equilibrio óptimo entre riesgos (que el FIDA desea evitar) y beneficios.

133. Los reembolsos de préstamos correspondientes a los 12 meses terminados a mitad de 2010 aumentaron un 14,4% y al final de junio de 2010 las provisiones por préstamos en mora representaban el 1,89% de los préstamos pendientes, nivel claramente inferior a la media histórica del 3%. Por otra parte, los desembolsos de préstamos y donaciones durante el primer semestre de 2010 aumentaron también en un 27%, debido a la firme determinación de aportar recursos a la primera línea del desarrollo y al esfuerzo por reducir (en un 16%) el tiempo necesario para tramitar las solicitudes de retiro de fondos de proyectos supervisados directamente entre el primer y el segundo trimestre de 2010.
134. Aunque los resultados conseguidos en lo que respecta a la movilización de recursos, la gestión de activos y el desembolso de fondos fueron muy positivos, en 2010 el FIDA sentó las bases de nuevas mejoras y de un sistema de gestión de los riesgos. Como se señaló anteriormente, se han revisado la política de inversiones y la de liquidez y, a petición de la dirección del FIDA, un prestigioso grupo externo ha examinado la estructura general y la eficacia de la gestión y los servicios financieros dentro del FIDA (y es probable que se introduzcan cambios estructurales en 2011). Se está renovando el instrumento clave de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) del FIDA para cuestiones financieras —el Sistema de Préstamos y Donaciones— a fin de conseguir una mayor precisión, seguridad, eficiencia (para todas las partes que intervienen en las operaciones de préstamos y donaciones) y flexibilidad (para responder a nuevas demandas).
135. Los recursos humanos de que dispone el FIDA constituyen su activo más importante para lograr resultados en materia de desarrollo: son el factor clave de la eficiencia, tanto en productividad como en costos. La reforma de la gestión de los recursos humanos figura en la agenda del Fondo desde la Séptima Reposición y los progresos han sido cada vez más rápidos desde mediados de 2009.

Niveles 5.2 a 5.6 del MMR: gestión de los recursos humanos

136. La reforma de los recursos humanos en el FIDA se impulsó activamente durante el período de la Séptima Reposición y es uno de los objetivos fundamentales de la Octava. En el período de la Octava Reposición, sin embargo, esta reforma se está integrando plenamente en la planificación general de resultados, la gestión del desempeño y el sistema de asignación de recursos del FIDA como instrumento que permita reflejar los resultados que pretende conseguir la organización. Durante los dos últimos años la tarea realizada ha consistido en introducir una orientación estratégica institucional en la movilización y gestión de la fuerza de trabajo, que no se limite, como es habitual, al personal de la sede sino que incluya también a la fuerza de trabajo cada vez más numerosa de las oficinas en los países, al gran número de consultores movilizados por el FIDA (principalmente para la elaboración y ejecución de los programas en los países) y a la fuerza de trabajo movilizadora mediante acuerdos de contratación externa. El punto de partida ha sido la necesidad de conseguir una configuración, una movilización y una gestión óptimas de la fuerza de trabajo a fin de lograr dos resultados: aumentar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y fomentar la eficiencia y el uso óptimo de los recursos del Fondo.

Cuadro 17
Mejor gestión de los recursos humanos

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Año de referencia 2008</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>
Mejor gestión de los recursos humanos				
5.2 Índice de participación del personal: porcentaje del personal comprometido efectivamente con los objetivos del FIDA	70	68	- ^a	75
5.3 Porcentaje de la fuerza de trabajo utilizada en los programas (operaciones)	56	61 ^b	63 ^b	65
5.4 Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C	33	33	36	Objeto de seguimiento
5.5 Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	30	31	30	35
5.6 Tiempo medio para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	141 (2007)	119	178 ^c	100

^a La encuesta sobre la participación del personal se efectuará en el tercer trimestre de 2010 y sus datos no están disponibles en el momento de preparar el RIDE.

^b Se refiere a la fuerza de trabajo de la sede, y al personal y los consultores de las oficinas en los países en relación con el grupo 1.

^c El tiempo medio se basa en 16 vacantes cubiertas a lo largo de 12 meses. El tiempo medio necesario para cubrir vacantes ha mejorado durante los dos últimos trimestres (149 días para nueve vacantes cubiertas).

137. El marco orgánico general para mejorar la gestión de los recursos humanos en el FIDA es el programa estratégico de la fuerza de trabajo, cuya primera versión se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. El plan se basa en la primera visión de conjunto clara de la fuerza de trabajo general del FIDA y su distribución, obtenida mediante el nuevo tablero electrónico indicativo de los recursos humanos y permite abordar cuestiones relacionadas con la composición y la gestión de la fuerza de trabajo, además de tener en cuenta la necesidad de nuevos cambios y redistribuciones para lograr los máximos objetivos de desarrollo y eficiencia del FIDA. Sus tres dimensiones generales son las siguientes: i) aumentar el volumen, la capacidad y el desempeño de la fuerza de trabajo que interviene directamente en la elaboración y ejecución de los programas en los países; ii) elevar la productividad y reducir el volumen y el costo de la fuerza de trabajo que presta apoyo indirecto a las operaciones, y iii) mejorar los instrumentos de gestión de la fuerza de trabajo necesarios para alcanzar esos objetivos.
138. Como se indicó en el plan estratégico de la fuerza de trabajo, el FIDA ha estado aumentando el personal operacional en la sede y en las oficinas en los países. Dicho aumento se ha reflejado en sucesivos presupuestos administrativos y la contratación de personal se está ajustando al nivel de los presupuestos al simplificarse los trámites necesarios. Asimismo, se está aumentando el número de funcionarios destacados fuera de la sede que se encargan de la elaboración y ejecución de los programas en los países, con objeto de reforzar la gestión de las oficinas en los países y la interrelación con los asociados en el desarrollo a nivel local. Se ha impartido capacitación especializada e intensiva a todo el personal que se ocupa de aspectos fiduciarios de los proyectos y préstamos, y para 2011 está previsto aplicar un enfoque más amplio y estratégico de las perspectivas de carrera en el ámbito del grupo 1. El objetivo fijado en el MMR es que para 2012 un 65% de la fuerza de trabajo se dedique a operaciones. En octubre de 2010, la proporción era del 62%, en comparación con el 56% registrado en el año de referencia de 2008. En vista de la expansión de la presencia del FIDA en los países, el Fondo ha uniformado los derechos del personal sobre el terreno con los de las Naciones Unidas y ha concedido 16 contratos del FIDA para sustituir a

los de las entidades que acogían a personal del Fondo. Al final del año 2010, todos los miembros del personal del FIDA en las oficinas en los países tendrán contratos del FIDA.

139. Si bien se registró una expansión muy significativa del programa de trabajo y de la consiguiente carga de trabajo en todas las actividades de apoyo y funciones conexas, la fuerza de trabajo no perteneciente al PMD era menor en octubre de 2010 que en enero de 2005, lo que refleja un aumento apreciable de la productividad general. Sin embargo, el FIDA se propone reducir el volumen de esta fuerza de trabajo mediante la racionalización y automatización de los procedimientos, un aumento de la contratación externa y la deslocalización —que en parte solo puede conseguirse a plazo medio— y algunas reducciones de puestos selectivas. La primera fase del programa de separación voluntaria del servicio se ejecutó en 2010 y afectó principalmente a personal en funciones de apoyo. La segunda fase, que se rige más por el plan estratégico de la fuerza de trabajo, está en curso de ejecución y para 2011 se prevé que un número significativo de funcionarios abandonen la organización de mutuo acuerdo.
140. Uno de los principales factores determinantes de los costos de la fuerza de trabajo es la política del FIDA (decidida por la Junta Ejecutiva) de aplicar a la remuneración y las prestaciones del personal las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). En respuesta al debate celebrado sobre esta cuestión, el FIDA ha organizado un estudio externo de los sueldos y derechos del personal del Fondo. Los resultados y recomendaciones de este estudio se comunicarán a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010 y están previstos cambios concretos para 2011. Mientras tanto, el FIDA ha actuado con discrecionalidad, cuando ha podido, en todo lo relativo a los derechos y prestaciones del personal y ya se han logrado algunos ahorros en 2010.
141. Reconociendo la importancia de la reforma de la gestión de los recursos humanos, el Vicepresidente del FIDA asumió la responsabilidad de la dirección general de la División de Recursos Humanos (HRD) a principios de 2010. Se ha prestado considerable atención a los procesos de racionalización y automatización y a dar un margen de maniobra suficiente para que la HRD siga adelante con la reforma ante la presión que representa una creciente necesidad de gestión de los recursos humanos de resultas de la expansión del programa de trabajo y de las actividades que se derivan directamente de él (como una importante expansión de la contratación de consultores). Por este motivo, algunos indicadores como el relativo al tiempo necesario para la contratación de personal mejoraron de manera significativa durante los trimestres segundo y tercero de 2010. Todavía queda mucho camino por recorrer y el FIDA tiene prevista una considerable serie de proyectos de automatización de la administración de los recursos humanos para 2011, incluido un sistema integrado de contratación automatizado y basado en la web.
142. Si bien un mejor procedimiento de administración de los recursos humanos facilitará la redistribución de esos recursos prevista en el plan estratégico correspondiente, la necesidad de conseguir resultados ha obligado a introducir mejoras en la gestión del desempeño profesional, la rendición de cuentas de los administradores y el marco general de responsabilidades del personal. El FIDA maneja uno de los sistemas más completos de evaluación del desempeño profesional de los organismos de las Naciones Unidas. El sistema, que requiere importantes aportaciones del personal y de los administradores, se ha visto afectado al tener que combinar las funciones de fomento del desempeño profesional, por una parte, y administración de los contratos y las remuneraciones, por otra. A fin de disponer de medios más ligeros y eficaces de gestión del desempeño profesional, en 2009 el FIDA colocó el sistema de evaluación dentro de un marco más sólido de TIC y lo simplificó y ajustó en 2010. Ni el plan estratégico de la fuerza de trabajo ni la HRD gestionan

directamente la fuerza de trabajo del FIDA; quienes lo hacen son los administradores y supervisores del Fondo. Su trabajo es esencial para la eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo. Desde 2010 están empezando a preparar y aplicar planes estratégicos en las dependencias y las divisiones aprobados a nivel institucional, cuyo éxito se verá reflejado en los resultados de la evaluación de su propio desempeño profesional. Además, la encuesta de 360°, que prevé evaluaciones por parte del personal de la competencia de los administradores y supervisores, incluye, en su tercera versión de 2011 a **todo** el personal que desempeña alguna función supervisora directa o indirecta.

143. La estructura oficial del marco de gestión del desempeño profesional y administración de contratos del FIDA está integrada por una política de alto nivel, por una parte, y un manual de procedimientos muy detallado por otra. El marco de gestión de los contratos, y del desempeño profesional y la rotación del personal carece de una declaración suficientemente clara y contundente de los principios por los que se rige el empleo, y del enfoque que adoptará el FIDA para gestionar al personal en función de los resultados, incluido el derecho de la dirección a insistir en un desempeño profesional orientado a la obtención de resultados y en la movilidad del personal en función de las necesidades institucionales en la sede y en las oficinas en los países. El FIDA va a publicar un nuevo reglamento del personal al final de 2010 y está preparando enmiendas detalladas del manual de procedimientos a fin de que la gestión de los recursos humanos se base no tanto en los derechos y los contratos como en el rendimiento y los resultados.
144. El FIDA utiliza un sistema de contratación, retención y ascensos del personal basado estrictamente en los méritos. Decisiones anteriores de la dirección, junto con la demografía de la oferta de candidatos, han creado una situación en la que las mujeres constituyen una mayoría significativa del personal en el cuadro de servicios generales, tienen una representación más o menos equitativa en las categorías P1 a P4 del cuadro orgánico, pero están infra representadas en los niveles más altos (P5 y categorías superiores), en los que constituyen alrededor del 30% del total. En el MMR para la Octava Reposición se fijó un objetivo más elevado de un 35% de mujeres a un nivel superior para el año 2012. El logro de este objetivo se verá afectado por la demografía y el número de jubilaciones y puestos vacantes de altos cargos (para los que se ha favorecido a las mujeres en 2010) y de la creación de nuevos puestos directivos. Este objetivo y su valor estratégico están claros y, *ceteris paribus*, se tendrán en cuenta en las decisiones sobre contratación y ascensos que se adopten en 2011 y 2012.
145. Lograr una mayor participación de las mujeres en los niveles superiores de la fuerza de trabajo constituye uno de los elementos de la estrategia del FIDA para diversificar el talento y la experiencia del personal que moviliza. Otro aspecto consiste en ampliar la base geográfica de los integrantes de la fuerza de trabajo. En parte de resultados de la expansión del sistema de oficinas en los países, el porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C (indicador 5.4 del MMR) aumentó del 33% en 2009 al 36% en 2010.

Nivel 5.7 del MMR: gestión de los riesgos

146. La gestión de los riesgos está muy desarrollada en el FIDA y abarca todos los aspectos de sus actividades. Para ver la importancia que tiene, y la capacidad profesional de quienes se ocupan de ella, basta señalar que a mediados de 2010 el Secretario General de las Naciones Unidas invitó al jefe de las operaciones de auditoría interna y supervisión del FIDA a ocupar el puesto de Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna. En el MMR, la gestión de los riesgos tiene un solo indicador: "porcentaje de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad". En 2010 este indicador registró una mejora sustancial, y habría que intentar mantener esta tendencia a fin de alcanzar el objetivo fijado para 2012.

Cuadro 18
Mejor gestión de los riesgos

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Año de referencia 2008</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>
Mejor gestión de los riesgos				
5.7 Porcentaje de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad	76	75	52	20

147. La auditoría interna y la supervisión constituyen tan solo uno de los elementos del sistema de gestión de los riesgos del FIDA. El Fondo aplica toda una serie de mecanismos de gestión de los riesgos en sus actividades de desarrollo, gestión financiera y gestión y administración institucional general. Como ya se indicó, la introducción del PMP ofrece un instrumento eficaz para garantizar la coherencia y la armonización y para seguir de cerca el desempeño en general. El CPPMS es un mecanismo no solo para vigilar el desempeño sino también para detectar riesgos y ayudar a tomar decisiones efectivas para eliminarlos y paliarlos.
148. En la esfera operacional, el seguimiento y la detección de riesgos se reforzaron en 2010 mediante la introducción de un tablero electrónico de los resultados de los programas, que facilita datos en tiempo real acerca de los resultados de proyectos clave y de las variables en las tareas de apoyo. En el sector financiero la preparación del nuevo Sistema de Préstamos y Donaciones responde a los riesgos potenciales del sistema existente que fueron examinados con los auditores externos y la Junta Ejecutiva. Como se señaló anteriormente, el FIDA ha contratado a una empresa internacional de consultoría en materia de gestión (Accenture Switzerland) para llevar a cabo un examen externo de sus operaciones financieras. El estudio se concluirá a fin de año y servirá para orientar al FIDA a fin de garantizar que los recursos financieros se gestionen con prudencia y que se adopten las medidas de mitigación oportunas para reducir los riesgos. También se indicó anteriormente que, en el sector fundamental de la gestión de los recursos humanos, está funcionando un nuevo tablero electrónico, que ofrece datos en tiempo real sobre los recursos y obligaciones del personal, este sistema se está vinculando a planes de la fuerza de trabajo más estratégicos y funcionales. Se ha aprobado y se está aplicando un código de conducta para el personal que se ajusta a las normas profesionales vigentes.
149. Con respecto al funcionamiento general del sistema de gestión de los riesgos del FIDA, en 2010 la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas realizó un examen de las políticas y experiencias relativas a la gestión del riesgo institucional en varios organismos del sistema de las Naciones Unidas a fin de determinar las mejores prácticas y las enseñanzas recibidas. El equipo encargado del estudio visitó el FIDA en enero de 2010, y en su proyecto de informe de julio de 2010 titulado "Revisión de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas: marco de referencia", se definió al FIDA como una institución "pionera emergente" en la esfera de la gestión del riesgo institucional. En el informe se incluyeron varias referencias a las prácticas del FIDA en la esfera del riesgo, entre otras, al modelo de gestión del riesgo institucional del FIDA.

Nivel 5.8 del MMR: eficiencia administrativa

150. La eficiencia y el uso óptimo de los recursos disponibles constituyen uno de los objetivos institucionales fundamentales del FIDA, que se refleja en el indicador del MMR: "porcentaje de gastos presupuestados por cada USD 1 de compromisos para préstamos y donaciones". A este respecto, cabe señalar que los gastos en cuestión no son simplemente gastos administrativos, sino todo tipo de gastos financiados con cargo al presupuesto administrativo, incluidos los relativos a la elaboración y ejecución de los programas en los países, que en muchas otras

organizaciones de las Naciones Unidas no se contabilizarían como un gasto administrativo, sino como un componente del programa de trabajo. El valor de referencia del MMR era del 16,3%. En 2010 el FIDA procedió a una presupuestación de base cero para formular un presupuesto administrativo para 2011 (consignado aquí como un resultado de la planificación para 2010) del 14,4%, lo que indica que el FIDA es cada vez más eficiente y lleva camino de alcanzar la meta del MMR para 2012.

Cuadro 19
Mejora de la eficiencia administrativa

<i>Indicador del MMR</i>	<i>Año de referencia 2008</i>	<i>RIDE 2009</i>	<i>RIDE 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>
Mejora de la eficiencia administrativa				
5.8 Porcentaje de gastos presupuestados por cada USD 1 de compromisos para préstamos y donaciones	16.3	15.5	14.4 ^a	13.5

^a Resultado de la planificación del presupuesto de base cero para 2010.

151. El indicador del MMR (el "índice de eficiencia" del FIDA) es un instrumento relativamente impreciso para medir la eficiencia y, en un contexto de movimientos desfavorables de los tipos de cambio, elevados costos del apoyo a los órganos rectores y anteriores incrementos sustanciales de los costos estándar de personal dispuestos por la CAPI, no ha logrado captar las mejoras significativas registradas en los costos reales del FIDA: la proporción de compromisos en lo relativo a la elaboración y ejecución del programa de trabajo. De hecho, la evolución de los gastos reales (oscurecida por factores relacionados con los tipos de cambio y la inflación) ha sido sistemáticamente inferior a la tasa de aumento del programa de trabajo. Así ha ocurrido sobre todo en el sector de la administración que, con la única excepción de 2006, ha aplicado un presupuesto de crecimiento nulo desde 1995. Eso se ve claramente en los datos sobre la dotación de personal presentados en el plan estratégico de la fuerza de trabajo, que indican que en septiembre de 2010 el complemento de personal no perteneciente al PMD era menor que en enero de 2005, lo que refleja de hecho una mejora continua de la productividad en la gestión del apoyo a un programa de trabajo que registró una expansión del 60% entre 2005 y 2010.
152. Los costos reales aprobados por la Junta Ejecutiva han aumentado claramente en lo que respecta a la elaboración y ejecución de los programas en los países, aunque a un ritmo más lento que el programa de trabajo con cargo directo a tales costos. La capacidad de mantener tasas de crecimiento distintas para los costos y los productos en la esfera de las operaciones se debe, por ejemplo, a una utilización considerablemente más eficiente de las capacidades nacionales de que disponen las oficinas del FIDA en los países y a una planificación más racional de los viajes. Si bien los gastos reales han aumentado en el sector de las operaciones, habida cuenta de la preocupación de la Junta Ejecutiva por que la capacidad de operar en primera línea del FIDA aumente lo suficiente para ejecutar un programa de trabajo más amplio con la calidad prevista por la Junta en el MMR, los costos reales agregados de las actividades de apoyo no se han incrementado. De hecho, la eficiencia se ha acrecentado en esos aspectos debido al volumen de trabajo mucho mayor que está llevando a cabo un personal administrativo que no ha aumentado desde hace cinco años. La absorción de la mayor carga de trabajo se ha visto facilitada por la racionalización de algunos procedimientos y una inversión modesta en la automatización del trabajo de oficina, pero el factor principal ha sido la mayor intensidad de trabajo en todos los aspectos.

153. En vista del compromiso de conseguir no solo resultados sobre el terreno sino también una utilización óptima de los recursos, en el marco de la presupuestación de base cero el FIDA lanzó una iniciativa para lograr una disminución real de las asignaciones presupuestarias destinadas a la administración y a los órganos rectores en 2011, a pesar del incremento previsto de la carga de trabajo como consecuencia de la expansión acelerada del programa de trabajo. Se han contenido los costos estándar de personal reduciendo la prestaciones y los derechos del personal en aspectos en los que el FIDA podía actuar con discrecionalidad a la hora de seguir las recomendaciones de la CAPI, y se han logrado ahorros significativos en los gastos de viaje combinando cambios en los derechos del personal y también en la reglamentación sobre viajes oficiales y dietas (véase el documento EB 2010/100/INF.5, Informe de situación sobre la aplicación del programa de trabajo y el programa de cambio y reforma en 2010: Hacia una institución más ágil, eficiente y eficaz). Se están ejecutando proyectos financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital con el objetivo de mejorar los flujos de trabajo y reducir el personal necesario (por ejemplo, el traspaso de la contratación de consultores a la plataforma de TIC), y se está preparando el funcionamiento de la Dependencia Común de Adquisiciones (en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO] y el Programa Mundial de Alimentos [PMA]).
154. Tras un largo período de crecimiento presupuestario nulo en el sector de la administración, a corto plazo no queda mucho margen para reducir los costos administrativos mientras se lleva a cabo una importante expansión de las operaciones. Un factor clave para la futura reducción de costos es la aplicación del plan estratégico de la fuerza de trabajo (mejor gestión del desempeño del personal y la fuerza de trabajo; reajuste del sistema de remuneración del personal; separación voluntaria del servicio de personal cuyas competencias o desempeño no se ajustan a las nuevas necesidades y exigencias; contratación externa y deslocalización). También es esencial un enérgico programa de inversiones en la automatización de aspectos fundamentales como la administración financiera, la administración de los recursos humanos y la producción de documentos para los órganos rectores, todas ellas iniciativas en curso que van a redoblar durante 2011.

IV. Conclusiones

155. Los Miembros del FIDA fijaron objetivos y criterios ambiciosos para los resultados institucionales durante el período de la Octava Reposición (2010-2012). El FIDA debe llevar a cabo un programa de trabajo sustancialmente ampliado. Debe promover activamente nuevas asociaciones en el terreno normativo y financiero para lograr el ODM1. Debe conseguir mediante sus operaciones mejores resultados en materia de desarrollo. Y debe aumentar la eficiencia institucional, en particular en la gestión de sus recursos humanos.
156. Los datos consignados en esta edición de 2010 del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo demuestran que el Fondo está logrando esos resultados. El programa de trabajo ha alcanzado niveles sin precedentes y el FIDA está movilizando con gran éxito nuevas cantidades de AOD para el desarrollo agrícola y de los pequeños productores y está creando un marco para el aumento de la inversión por parte de los propios países en desarrollo. Los efectos directos e impactos de los proyectos son muy positivos. Los productos de los proyectos benefician a un número importante y cada vez mayor de pobres de zonas rurales. La gestión de los riesgos es sólida. La eficiencia general está aumentando y la gestión de los recursos humanos adquiriendo las dimensiones estratégicas que le faltaban, por lo que probablemente será mayor su contribución a las actividades de desarrollo y a la eficiencia de la organización.

157. Durante el período de la Séptima Reposición el FIDA aprendió que para lograr progresos importantes en los resultados del desarrollo (en comparación con los consignados en la EEI de 2005) se requerían cambios estructurales en el modelo operativo del Fondo en la esfera de las operaciones. Lo mismo puede decirse si se quiere lograr una mayor eficiencia durante el período de la Octava Reposición. Esta mayor eficiencia requerirá cambios a plazo medio, resultantes de la inversión en sistemas y capacidades y en políticas innovadoras que repercutan en la manera de gestionar los recursos y procedimientos esenciales. La base para lograr esos cambios se estableció en 2010 y al final de la Octava Reposición el FIDA será una institución más ágil, eficiente y eficaz que al principio.
158. Una de las dimensiones del FIDA que el MMR no consigue captar debidamente es el cambio y la manera en que afecta a los procesos generales de desarrollo. El FIDA nunca ha sido una institución aislada. Por ejemplo, la cofinanciación siempre ha tenido importancia. Y el FIDA nunca ha ejecutado directamente los proyectos que ayuda a financiar. En el transcurso de 2010, sin embargo, la orientación del FIDA ha cambiado claramente y en vez de mirar hacia dentro para ver cómo lograr el éxito de "sus" proyectos asume ahora el compromiso externo de utilizar sus recursos para reforzar y mejorar las iniciativas de desarrollo en general al fin de alcanzar objetivos colectivos. El Fondo es un miembro solicitado y proactivo de muchos foros y mecanismos fundamentales de desarrollo. Ha aumentado sus asociaciones financieras con los donantes, en particular los que pretenden poner en práctica nuevos compromisos globales. Y se considera al FIDA como un socio de muchos países en desarrollo que han contribuido cada vez más a apoyar y ejecutar los proyectos formulados en colaboración con el Fondo constituyéndose en auténticos pilares de sus propios programas y estrategias de desarrollo.
159. Esencialmente el FIDA está adquiriendo una importante función de liderazgo e innovación en las iniciativas a nivel mundial. Cuando se habla de la eficiencia del FIDA, es importante verla no solo en relación con su programa de trabajo inmediato, sino también en el contexto de un compromiso mucho más amplio de resolver cuestiones más generales. En un informe reciente (octubre de 2010) en el que se comparaba la calidad de la asistencia al desarrollo prestada por 30 instituciones de desarrollo señeras a nivel multilateral y bilateral,⁸ el FIDA ocupaba el cuarto lugar en el índice de "máxima eficiencia" y el primer lugar en "la reducción de la carga administrativa para los receptores".

⁸ Quality of Official Development Assistance Assessment. Nancy Birdsall y Homi Kharas, QuODA/Global Economy and Development en Brookings/Center of Global Development. Washington D.C., octubre de 2010.

Lista de los informes finales de los proyectos incluidos en el examen de 2010

<i>N.º de identificación del proyecto</i>	<i>País</i>	<i>Proyecto</i>
1023	Angola	Programa de Desarrollo de las Comunidades Pesqueras en la Región Septentrional
1148	Azerbaiyán	Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas
1127	Benin	Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos
1031	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT)
1157	Bosnia y Herzegovina	Proyecto de Desarrollo Pecuario y Servicios Financieros Rurales
1103	Burkina Faso	Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural
1153	China	Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi
1050	Egipto	Proyecto de Desarrollo Rural de Sohag
1115	El Salvador	Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP-II)
1097	Eritrea	Proyecto de Desarrollo Agropecuario de Gash Barka
1262	Gaza y la Ribera Occidental	Proyecto de Rehabilitación y Desarrollo en Gaza y la Ribera Occidental
1134	Ghana	Proyecto de Servicios Financieros Rurales
1092	Jordania	Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk
1109	Mozambique	Proyecto de Respaldo del PAMA
1016	Nigeria	Programa de Expansión del Cultivo de Raíces y Tubérculos
524	Pakistán	Proyecto de Apoyo a la Zona de Dir
1042	Pakistán	Proyecto de Desarrollo de las Zonas Septentrionales
1044	Perú	Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco
1154	R.P.D de Corea	Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas
1068	República Dominicana	Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II
1019	Senegal	Proyecto de Ordenación y Desarrollo a Nivel de Aldea
1045	Sudán	Proyecto de Desarrollo Rural del Norte de Kordofán
1104	Túnez	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en la Gobernación de Zaghuan
1075	Yemen	Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah
1108	Zambia	Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores

Modelo para la evaluación de los informes finales de los proyectos

Elemento objeto de evaluación	Observaciones pertinentes para la evaluación	Calificación	
País			
Nombre del proyecto			
Fecha de aprobación por la Junta			
Fecha de efectividad			
Fecha de cierre inicial			
Fecha de cierre definitivo			
Costo total del proyecto (en millones de USD)			
Préstamo del FIDA (en millones de USD)			
Cofinanciadores (cuando proceda)			
Organismo de ejecución			
Principales componentes			
Resultados del proyecto			
Diseño			
Ejecución			
Pertinencia			
Eficacia			
Eficiencia			
Desempeño de los asociados			
FIDA			
Institución cooperante			
Gobierno			
ONG/otros			
Cofinanciador(es)			
<i>Desempeño conjunto de los asociados</i>			
Impacto en la pobreza rural			
Activos físicos			
Activos financieros			
Seguridad alimentaria			
Medio ambiente			
Activos humanos			
Capital social y empoderamiento			
Productividad agrícola			
Instituciones y servicios			
Mercados			
<i>Impacto en la pobreza rural</i>			
Factores fundamentales			
Innovación			
Posibilidad de reproducción y ampliación de escala			
<i>Innovación, posibilidad de reproducción y ampliación de escala</i>			
Sostenibilidad y sentido de apropiación			
Focalización			
Género			

Resultados generales			
Número estimado de beneficiarios			

Calidad de los IFP			
Alcance			
Calidad			
Enseñanzas			

Directrices para las evaluación de los informes finales de los proyectos

Criterio	Preguntas de orientación relativas al desempeño
Resultados del proyecto	
Diseño	<p><u>Calidad</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Es el diseño congruente con los métodos de mejores prácticas consagrados en los principios fundamentales del Marco Estratégico del FIDA? (FCE 3.1) 2. ¿Refleja el diseño adecuadamente las lecciones aprendidas de programas y actividades de desarrollo pertinentes anteriormente puestos en práctica por el FIDA y/u otras entidades? (FCE 3.2) 3. ¿Son los supuestos y análisis utilizados en el diseño realistas y de amplio alcance? (FCE 3.3) 4. ¿Cabe calificar el marco lógico de adecuado? ¿Cabe calificar el efecto directo, el impacto y los indicadores de los insumos/productos de apropiados? (FCE 3.4) 5. ¿Cabe calificar el diseño y los objetivos del proyecto de realistas y lógicos? ¿Fueron útiles los productos planeados para alcanzar los objetivos y metas del proyecto? ¿Fueron útiles, y estuvieron debidamente enfocados, los recursos humanos, físicos y financieros para lograr los resultados previstos? 6. ¿Han repercutido las características del diseño y las hipótesis básicas en los resultados o el impacto de los proyectos? 7. ¿Se han incorporado adecuadamente en el diseño del proyecto las cuestiones de política de especial interés para el FIDA (focalización, innovación, etc.)? <p><u>Proceso</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Se han tenido en cuenta, en el diseño del proyecto, el análisis de las partes interesadas y las consultas celebradas con éstas, para así asegurar una comprensión cabal de los medios de vida de los posibles grupos-objetivo y facilitar el análisis de sus bases de recursos y de sus oportunidades de desarrollo? (FCE 2.1) 9. ¿En qué medida ha participado el Gobierno en las distintas etapas de diseño del proyecto? ¿Se ha potenciado al máximo la cooperación con personas que podrían pasar a formar parte del personal encargado de la ejecución del proyecto? (FCE 1.2) 10. ¿Se han tomado en consideración y evaluado enfoques alternativos durante la preparación del proyecto?
Ejecución	<p><u>Gestión</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 11. ¿Se han aplicado las disposiciones relativas a la gestión del proyecto según lo previsto? ¿Hasta qué punto han sido eficaces esas disposiciones? ¿Cabe calificar de apropiadas la programación, la coordinación y la ejecución de las actividades? 12. ¿Cabe calificar las funciones de los organismos de ejecución de apropiadas teniendo en cuenta su postura institucional y su desempeño anterior? ¿Se han adoptado medidas para sensibilizarlos sobre las necesidades en materia de mejoras favorables a los pobres y para colmar las deficiencias detectadas? ¿Cabe calificar de adecuada la capacidad de ejecución de esos organismos? (FCE 4.2) 13. ¿Cabe calificar de adecuadas las disposiciones relativas a la planificación y presupuestación anual de los trabajos, el seguimiento de los progresos y la evaluación del impacto? ¿Se establecieron sistemas de SyE y funcionaban éstos debidamente? ¿Se incluyó dentro de las actividades ordinarias de SyE la celebración de consultas con los interesados y los beneficiarios? (FCE 4.5) <p><u>Proactividad y gestión del riesgo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 14. ¿Se han gestionado dentro del proyecto satisfactoriamente los riesgos relacionados con las etapas iniciales y de ejecución? ¿Se ha visto el proyecto afectado por demoras en la efectividad del préstamo o en la ejecución? ¿Por qué motivos? ¿Se podría haber previsto alguno de los problemas? ¿Cabe calificar alguno de ellos de problema sistémico del país, del FIDA o de la institución cooperante? (FCE 5.1) 15. ¿Se han gestionado dentro del proyecto satisfactoriamente los riesgos relacionados con: a) las capacidades nacionales? b) la eficacia de las organizaciones y los asociados escogidos para gestionar y ejecutar el proyecto? c) la capacidad de gestión financiera, sobre todo en las etapas iniciales? d) la capacidad de adquisición? e) la exposición de los pequeños productores a las inclemencias meteorológicas (en particular, el cambio climático)? (FCE 5.2) 16. ¿Han resultado eficaces las medidas de atenuación de los riesgos, en particular las adoptadas en respuesta a: a) las conclusiones del proceso de selección y determinación del ámbito de las cuestiones ambientales, y b) los riesgos sociales, como la exclusión de grupos de beneficiarios clave o la falta de apoyo sociopolítico por parte de las autoridades o comunidades? (FCE 5.3) 17. ¿Se logró identificar prontamente los supuestos inapropiados utilizados en el diseño del proyecto? ¿Se modificó o reestructuró el proyecto en consecuencia? ¿Se actualizó el marco lógico para reflejar los cambios introducidos durante la ejecución?

Criterio	Preguntas de orientación relativas al desempeño
Pertinencia	<p><u>Pertinencia en la fase de diseño</u></p> <p>18. ¿Estaban los objetivos del proyecto en consonancia con las estrategias nacionales y sectoriales? ¿Eran las propuestas de financiación plenamente pertinentes para los planes de desarrollo nacionales, los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, y las prioridades sectoriales?</p> <p>19. ¿Se centraba el diseño del proyecto en las prioridades y necesidades de los pobres de las zonas rurales? (FCE 1.1)</p> <p>20. ¿Reflejaban la meta y los objetivos del proyecto la estrategia del FIDA en el país?</p> <p><u>Pertinencia al término del proyecto</u></p> <p>21. ¿Ha sido el proyecto pertinente en relación con las estrategias nacionales de desarrollo y reducción de la pobreza actualmente vigentes?</p> <p>22. ¿En qué medida se ajustaban los objetivos del proyecto a la percepción de los pobres de las zonas rurales de sus propias necesidades y capacidades al término del período de ejecución? ¿Ha anulado el paso del tiempo de algún modo la pertinencia del proyecto?</p>
Eficacia	<p>23. ¿Hasta qué punto se han alcanzado los objetivos previstos del proyecto? Sírvase comparar los resultados (relacionados con los productos, efectos directos y el impacto) establecidos en la fase de diseño y aprobados por el FIDA con los resultados alcanzados al término del proyecto. Sírvase describir los problemas atribuibles a deficiencias en el diseño o la ejecución.</p> <p>24. ¿Se generaron los productos conforme a lo previsto? Si hubo deficiencias, ¿a qué se debieron? ¿Era realista esperar el número/tipo de productos previstos, habida cuenta de los obstáculos presupuestarios y de otro orden?</p> <p>25. ¿Ha aportado el proyecto los beneficios previstos a la población-objetivo?</p>
Eficiencia	<p>26. ¿Con qué nivel de eficiencia se ejecutó el proyecto? ¿Qué diferencias se observan entre este proyecto y otros en términos de costos, tiempo requerido, etc.?</p> <p>27. Teniendo presentes los recursos gastados, ¿puede decirse que la inversión fue eficiente y apropiada, dados el número y la calidad de los productos? ¿Podría el proyecto haber producido más con los mismos recursos, o lo mismo con menos dinero?</p> <p>28. Si se dispone de los datos oportunos, ¿cómo de aceptable es la TIR en comparación con la TIRE (estimada durante la fase de diseño)?</p> <p>29. ¿Se respetaron debidamente los calendarios establecidos? ¿Hubo sobrecostos? Sírvase indicar también si se adoptó, o se podría haber adoptado, alguna medida para ahorrar tiempo o reducir costos.</p>
Desempeño de los asociados	
FIDA	<p>30. ¿Cómo ha sido el desempeño del FIDA en lo que respecta a las funciones definidas en el proyecto? En concreto, en lo que respecta a: la etapa preparatoria y de diseño; la revisión a mitad de período; la asistencia para la ejecución, y la supervisión.</p> <p>31. ¿Cómo ha sido el desempeño del FIDA en lo que respecta a la capacidad para adaptarse a los cambios en el contexto del proyecto, por ejemplo a modificaciones del convenio de préstamo? ¿Se adoptó alguna medida para ajustar el proyecto en respuesta a carencias en el diseño original o a cambios en las circunstancias de la ejecución?</p> <p>32. ¿Ha tratado el FIDA de influir en las políticas de lucha contra la pobreza? ¿Ha intervenido el FIDA activamente en la creación de una asociación eficaz para la ejecución?</p> <p>33. ¿Como fue la relación entre el FIDA y otros asociados? ¿Apoyó el FIDA a la institución cooperante adoptando rápidamente medidas siempre que se le pidió que lo hiciese? ¿Ayudó el FIDA a poner en práctica las recomendaciones de la institución cooperante?</p>
Institución cooperante	<p>34. ¿Cómo ha sido el desempeño de la institución cooperante en lo que respecta a las funciones definidas en el proyecto?</p> <p>35. ¿Se organizó adecuadamente el programa de supervisión (frecuencia, composición, continuidad)? ¿Facilitó la misión de supervisión unos servicios y un apoyo adecuados? ¿Hubo un equilibrio adecuado entre la supervisión fiduciaria y el apoyo a la ejecución?</p> <p>36. ¿Se pusieron de relieve los problemas de ejecución y se propusieron soluciones adecuadas?</p> <p>37. ¿Fueron apropiados los informes de la institución cooperante obtenidos en el contexto de las misiones de supervisión? ¿Se presentaron los informes de la institución cooperante dentro de los plazos previstos?</p>
Gobierno	<p>38. ¿Se ha identificado el Gobierno debidamente con el proyecto y se ha responsabilizado de este? ¿Siguió el Gobierno las recomendaciones de los donantes y las misiones de apoyo?</p> <p>39. A juzgar por las medidas y políticas aplicadas, ¿ha respaldado el Gobierno plenamente las metas del proyecto? ¿Han apoyado las políticas gubernamentales la reducción la pobreza rural?</p> <p>40. ¿Cumplió el Gobierno las cláusulas del préstamo y, en caso de que así estuviera previsto o se requiriera, asignó fondos públicos suficientes a las operaciones y al mantenimiento del proyecto después de la terminación de este? ¿Se aportó la financiación de contrapartida según lo acordado?</p>
ONG/otros	<p>41. ¿Cómo ha sido el desempeño de las ONG en lo que respecta a las funciones definidas en el proyecto? La calificación puede basarse en la puntualidad y calidad en la prestación de servicios, la observancia de los plazos y los contratos, etc. Si están disponibles, utilícense los resultados de encuestas sobre la satisfacción de los clientes y encuestas realizadas entre los beneficiarios.</p>

Criterio	Preguntas de orientación relativas al desempeño
Cofinanciador(es)	42. ¿Se ingresaron los fondos comprometidos en su totalidad y en la forma acordada? ¿Hubo algún problema de armonización, por ejemplo relacionado con las estructuras de presentación de informes, los requisitos especiales o las misiones de apoyo? 43. ¿Supieron los cofinanciadores mostrarse flexibles y receptivos en caso de que fuera necesario? 44. ¿Cómo fue la relación entre los cofinanciadores y otros asociados?
Desempeño conjunto de los asociados	45. ¿Cómo ha sido el desempeño de los asociados en su conjunto? ¿Cómo de satisfactoria ha sido su colaboración?
Impacto en la pobreza rural⁹	
Activos físicos	46. ¿Ha habido cambios en la propiedad de los hogares de activos como la tierras, el agua, el ganado, los instrumentos, el equipo, la infraestructura y los avances tecnológicos, o en su acceso a los mismos? 47. ¿Ha contribuido el proyecto a una ampliación de los derechos sobre la tierra, los recursos productivos y los avances tecnológicos? 48. <i>Cuando se disponga de los datos oportunos, aplíquense los indicadores de tercer nivel del RIMS¹⁰</i>
Activos financieros	49. ¿Ha tenido el proyecto alguna repercusión en los recursos financieros de los hogares y personas pobres de las zonas rurales? 50. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar entre la población rural pobre la disponibilidad de servicios financieros para la inversión y el consumo? ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar el marco institucional para los servicios financieros rurales?
Seguridad alimentaria	51. ¿Ha tenido el proyecto alguna repercusión en la disponibilidad de alimentos, ya sea producidos por cuenta propia o comprados, para garantizar a todos sus miembros de los hogares la ingesta mínima necesaria? 52. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar el estado nutricional de los niños y la seguridad alimentaria de los hogares? 53. <i>Cuando se disponga de los datos oportunos, sírvase comparar en el contexto de los indicadores de tercer nivel del RIMS los valores de referencia y los valores al término del proyecto¹¹.</i>
Medio ambiente ¹²	54. ¿Ha contribuido el proyecto a la protección o rehabilitación de recursos naturales y de propiedad común (la tierra, el agua, los bosques y los pastizales)? 55. ¿Se tuvieron en cuenta los problemas ambientales durante la ejecución del proyecto? Por ejemplo, ¿se analizó el impacto ambiental en el marco de actividades de expansión/intensificación agrícola, desarrollo de infraestructura, manejo de los recursos naturales, etc.?
Activos humanos	56. ¿Ha repercutido el proyecto en los conocimientos teóricos o prácticos de los pobres de las zonas rurales? 57. ¿Ha propiciado el proyecto una mejora del acceso de la población rural pobre a recursos hídricos aptos para el consumo humano? 58. ¿Ha contribuido el proyecto a promover la prevención de enfermedades entre los pobres de las zonas rurales y a mejorar sus posibilidades de acceso a la atención sanitaria? 59. ¿Ha propiciado el proyecto una mejora de las oportunidades de aprendizaje en el medio rural? (Especifíquense posibles diferencias de género.) 60. <i>Cuando se disponga de los datos oportunos, sírvase comparar en el contexto de los indicadores de tercer nivel del RIMS los valores de referencia y los valores al término del proyecto¹³.</i>

⁹ Sírvase calificar cada una de las esferas. Sírvase describir el impacto haciendo referencia tanto a los cambios deliberados como a los involuntarios. Indíquense asimismo otros factores que hayan contribuido positivamente o negativamente al impacto. En caso de falta de datos, o si la información obtenida no resulta pertinente o es difícil de evaluar, sírvase indicarlo expresamente. Al calificar este aspecto, es importante tener en cuenta la sostenibilidad de los beneficios.

¹⁰ El impacto del proyecto en los activos físicos puede analizarse sobre la base del número de hogares que presentan un incremento en el índice de propiedad de activos (indicador obligatorio de tercer nivel del RIMS).

¹¹ Se pueden utilizar los siguientes indicadores de tercer nivel del RIMS para evaluar el impacto del proyecto en la seguridad alimentaria de los hogares: número y porcentaje de niños con malnutrición crónica, malnutrición aguda e insuficiencia ponderal (desglosados por sexo); número de hogares que padecen períodos de hambruna; duración, en meses, de los períodos de hambruna.

¹² Los cambios positivos reciben puntuaciones altas (4-6); los cambios negativos, puntuaciones bajas (1-3). En caso de ausencia de impacto no se asignaría ninguna calificación.

¹³ Se pueden utilizar los siguientes indicadores de tercer nivel del RIMS para evaluar el impacto del proyecto en los recursos humanos: miembros femeninos/masculinos de los hogares que saben leer; hombres/mujeres con edades comprendidas entre los 15 y los 24 años que saben leer; relación mujeres/hombres en la proporción de personas de 15 a 24 años de edad que saben leer; número de hogares con acceso a servicios de abastecimiento de agua mejorados; número de hogares con acceso a servicios de saneamiento mejorados.

Criterio	Preguntas de orientación relativas al desempeño
Capital social y empoderamiento	61. ¿Ha repercutido el proyecto en la capacidad de la población rural pobre para influir en la adopción de decisiones, ya sea de forma individual o colectiva? 62. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar la capacidad colectiva de la población rural pobre para aprovechar las posibles oportunidades económicas y establecer vínculos más sólidos con los mercados y los asociados externos? 63. ¿Ha repercutido el proyecto en el capital social, la cohesión social o la capacidad de autoayuda de las comunidades rurales? 64. ¿Ha contribuido el proyecto a fortalecer las organizaciones de los pobres de las zonas rurales o a promover la igualdad de género?
Productividad agrícola	65. ¿Ha contribuido el proyecto a incrementar la productividad agrícola, ganadera y pesquera, medida en términos de intensidad de cultivo, rendimiento, y productividad de la tierra?
Instituciones y servicios	66. ¿Ha tenido el proyecto alguna repercusión en las instituciones, las políticas o los marcos reguladores? 67. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar la capacidad de las instituciones públicas locales para prestar servicios a la población rural pobre y a que las políticas actualmente aplicadas por las instituciones se reorienten en favor de los pobres? 68. ¿Ha repercutido el proyecto en las políticas sectoriales y/o nacionales en favor de la población rural pobre?
Mercados	69. ¿Ha contribuido el proyecto a ampliar el acceso de la población rural pobre a los mercados mediante la mejora de las vías y medios de transporte? 70. ¿Ha propiciado el proyecto la participación de los productores rurales pobres dentro de determinadas cadenas de valor agroindustriales competitivas, en condiciones equitativas o favorables?
Impacto en la pobreza rural	71. Sírvase facilitar una media ponderada que dé una visión general del impacto del proyecto, no una media aritmética de las puntuaciones correspondientes a las distintas esferas de impacto. Es importante tener en cuenta los objetivos previstos del proyecto.
Factores fundamentales	
Innovación	72. ¿En qué medida es innovador el proyecto? ¿Se ha examinado la cuestión de la innovación con el Gobierno? (FCE 6.3) 73. ¿Ha propiciado el proyecto la introducción de ideas innovadoras en la zona destinataria? ¿Qué experiencias se obtuvieron de la introducción de ideas y conceptos innovadores, o del establecimiento de procesos para la innovación. ¿Se aplicó la parte innovadora del proyecto según lo previsto? 74. ¿Estaba el proyecto diseñado de manera que favoreciese la innovación, por ejemplo, sometiendo nuevos conceptos o tecnologías a ensayos piloto, evaluaciones o procesos de ampliación de escala? Las innovaciones pueden ser completamente nuevas, o nuevas para el país, para la región o para la población-objetivo.
Posibilidad de reproducción y ampliación de escala	75. ¿Qué posibilidades existen para reproducir el proyecto, o algunas de sus actividades/componentes, a nivel nacional o en otros países? 76. ¿Es posible ampliar la escala del proyecto más allá de la zona/población objetivo? ¿En qué medida se han examinado las posibilidades de ampliación de escala en el futuro con el Gobierno o con los asociados externos para el desarrollo? (FCE 6.4)
Innovación, posibilidad de reproducción y ampliación de escala	77. Se establecerá una calificación global/combinada para la “innovación” y la “posibilidad de reproducción y ampliación de escala”. Esta calificación se utilizará para la evaluación global.
Sostenibilidad y sentido de apropiación	78. ¿Son los impactos del proyecto sostenibles más allá de las intervenciones del proyecto? ¿Pueden proseguir las intervenciones sin financiación o apoyo externos? ¿En qué medida es vulnerable la continuidad del proyecto a los cambios políticos o económicos? ¿Hay algún aspecto institucional o de capacidad que podría o debería haberse abordado para asegurar la sostenibilidad? 79. ¿Fueron eficaces las medidas del proyecto destinadas a garantizar la sostenibilidad, en particular las relativas a: a) la promoción de un uso más racional de los recursos naturales, b) la durabilidad de las reformas institucionales, c) la necesidad de seguir promoviendo planteamientos favorables a los pobres y de fortalecer las capacidades para realizar actividades en favor de esta parte de la población y d) la sostenibilidad financiera de las organizaciones encargadas de la ejecución o de las organizaciones apoyadas o establecidas por el proyecto? (FCE 5.4) 80. ¿Incluía el diseño del proyecto una estrategia para transferir a los interesados locales la propiedad de las instalaciones del proyecto, y las responsabilidades conexas, al término del mismo? En caso afirmativo, ¿cómo cabría calificar la idoneidad del diseño y la eficacia de esa estrategia?

Criterio	Preguntas de orientación relativas al desempeño
Focalización	<p>81. ¿Incluía el proyecto instrumentos y/o criterios para fomentar la participación de grupos socioeconómicos vulnerables en la planificación, priorización y ejecución de las iniciativas del proyecto? En caso afirmativo, ¿han sido eficaces esos instrumentos o criterios? ¿Era el criterio de focalización apropiado para el contexto del país?</p> <p>82. ¿Ha reportado el proyecto beneficios a los grupos socioeconómicos más pobres, en particular a las mujeres, los jóvenes y las poblaciones indígenas?</p> <p>83. ¿Cabe calificar de exhaustivos los esfuerzos desplegados para identificar las características de la pobreza y las zonas más afectadas por esta, sobre todo en relación con las mujeres, los jóvenes y los grupos desfavorecidos? (FCE 2.2)</p> <p>84. ¿Ha repercutido el proyecto en el análisis de las necesidades de los pobres de las zonas rurales y en la determinación de estrategias concretas para atenderlas? ¿Se identificaron diferentes grupos de pobres y se definieron estrategias diferentes para cada uno de ellos?</p> <p>85. ¿Qué medidas preveía el proyecto para garantizar que los servicios y los bienes producidos fueran pertinentes y accesibles para los pobres, o para asegurar que los pobres no quedaran excluidos de acceder a los beneficios del proyecto? ¿Atendió el proyecto a las necesidades prioritarias de los pobres?</p>
Género	<p>86. ¿Se prestó durante la ejecución del proyecto suficiente atención a las cuestiones de género? (FCE 2.3)</p> <p>87. ¿Estaba el proyecto diseñado para atender específicamente las necesidades de las mujeres?</p> <p>88. ¿Se observaron cambios en la situación de la mujer (carga de trabajo, acceso al crédito, atención sanitaria, educación primaria, alfabetización)? ¿Ha contribuido el proyecto a aumentar las oportunidades de acceso de la mujer al capital social, las actividades generadoras de ingresos y el empleo?</p>
Resultados generales	89. Sírvase calificar los resultados generales del proyecto teniendo en cuenta los indicadores básicos de resultados, la evaluación del impacto y los factores fundamentales; facilítese una calificación para el proyecto en su conjunto.
Número estimado de beneficiarios	90. Sírvase especificar si ese número hace referencia a personas, hogares, comunidades, etc.

Calidad de los IFP	
Alcance	91. ¿Abarca el IFP todos o casi todos los elementos expuestos en el capítulo VI de las directrices de 2006? Sírvase señalar las principales omisiones.
Calidad	<p>92. ¿Son convincentes la descripción, el análisis y las conclusiones, o tienen defectos?</p> <p>93. ¿Están bien elegidos los datos, y se han analizado y presentado correctamente? Esta información puede ser cuantitativa o cualitativa. ¿Se ha reestimado la tasa de rendimiento económico?</p> <p>94. Grado de dificultad de la evaluación. ¿Qué grado de dificultad hubo para obtener toda la información pertinente para esta evaluación?</p>
Enseñanzas	95. ¿Se han extraído enseñanzas claras? ¿Son pertinentes?

Características y calidad de la cohorte de informes finales de proyectos de 2010

I. Características básicas

1. Los proyectos que conforman la cohorte de informes considerada se han escogido en función de la fecha de conclusión y no de la fecha de inicio. Los 25 proyectos examinados en el período 2009/2010 se aprobaron entre 1995 (Angola, n.º 1023) y 2002 (Eritrea, n.º 1097, y Gaza y la Ribera Occidental, n.º 1262). Diez proyectos (el 40%) se aprobaron entre 1995 y 1998, aunque la gran mayoría (15 proyectos, o sea el 60%) se aprobaron entre 1999 y 2002. El costo total de los 25 proyectos examinados en 2010 es de USD 710 millones. De estos 25 proyectos, cinco se ejecutaron en la región de África Occidental y Central, cuatro en la de África Oriental y Meridional, cuatro en Asia y el Pacífico, cuatro en América Latina y el Caribe y ocho en Cercano Oriente y África del Norte. La financiación total aportada por el FIDA a estos proyectos equivale a cerca de USD 358 millones (el 50% del monto total), y la tasa media de desembolso se sitúa en el 96%. Esta tasa supera en unos 10 puntos porcentuales a la correspondiente a la cohorte anterior, relativa al período 2008/2009 (87%). El FIDA supervisó directamente 12 proyectos, de los que cuatro eran intervenciones piloto del Fondo, dos fueron cofinanciados y supervisados por el Banco Mundial, ocho fueron supervisados por la UNOPS y uno por la Corporación Andina de Fomento (CAF); los dos restantes fueron supervisados por el BOAD, que aportó cofinanciación para uno de ellos.
2. En lo referente a la cohorte de dos años, que abarca el período 2009 y 2010, el costo total de los proyectos en ella incluidos es de unos USD 1 670 millones, mientras que la financiación total aportada por el FIDA asciende a USD 736 millones, es decir, aproximadamente un 16% del valor de la cartera actual, que es de USD 4 560 millones. De los 50 proyectos, ocho se ejecutaron en la región de África Occidental y Central, 10 en África Oriental y Meridional, 13 en Asia y el Pacífico, nueve en América Latina y el Caribe, y 10 en Cercano Oriente y África del Norte. En la cohorte de 2009, solo dos proyectos fueron supervisados directamente por el FIDA, por lo que el número total de proyectos supervisados directamente en el período 2009-2010 es de 14, lo que equivale a un 28% de la muestra.
3. Los proyectos se clasifican en cuatro tipos distintos. La mayoría de ellos corresponden a las categorías de desarrollo rural (11 proyectos) y desarrollo agrícola (8 proyectos). Dos proyectos se han clasificado en la categoría de crédito y otros dos en la de comercialización e investigación. Los 11 proyectos de desarrollo rural son casi exclusivamente proyectos de desarrollo rural integrado. Los ocho proyectos de desarrollo agrícola, en cambio, se centran en aspectos muy diferentes, según las principales limitaciones que afectan a la población rural pobre (producción de cultivos, fomento de empresas rurales, riego, silvicultura, fomento de productos forestales no madereros, desarrollo agrícola en general, etc.).
4. El período medio de ejecución de los préstamos de la cartera examinada era, según las previsiones iniciales, de 6,3 años; el proyecto de Gaza y la Ribera Occidental es el de menor duración (3,2 años) y el de Nigeria, el más largo (8 años). En total, 19 proyectos se prorrogaron por un período medio de dos años, lo que equivale a una ampliación del 32% respecto del período de ejecución original. Aunque en los IFP no siempre se indican las razones de estas prórrogas, al parecer son consecuencia de una combinación de factores, principalmente la subestimación casi sistemática del tiempo necesario para iniciar un proyecto, sumada a la disparidad entre la dotación del préstamo, la complejidad de su diseño y la escasa capacidad de ejecución de los asociados locales, que a menudo no se evalúa suficientemente en la evaluación *ex ante* y, por lo tanto, se sobreestiman.

II. Discrepancias entre los informes finales y los informes sobre la situación de los proyectos

5. Un examen de las calificaciones globales atribuidas a los resultados de los 25 proyectos durante los últimos años de ejecución y al término pone de manifiesto que en aproximadamente la mitad de los proyectos examinados las calificaciones del último informe sobre la situación de los proyectos son ligeramente superiores a las calificaciones del IFP. Además, tanto la calificación media (mediana) como la calificación promedio de los resultados de la cohorte son unas 0,3 décimas de punto más elevadas, dentro de una escala de 6 puntos, aunque esto no representa una variación importante.

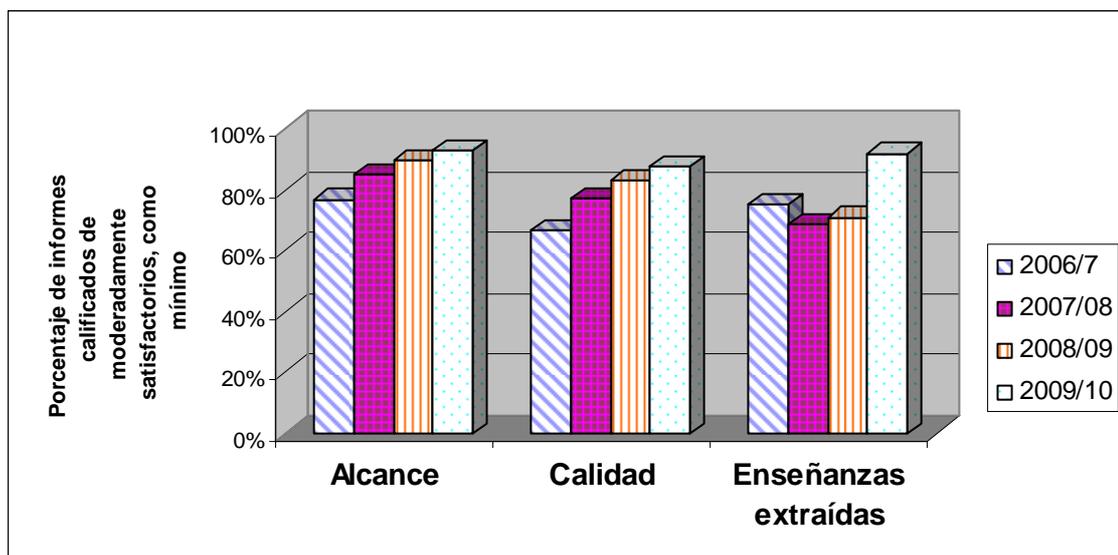
III. Calidad de los informes finales de los proyectos

Sinopsis

6. Para medir la calidad de los IFP se utilizan tres indicadores: i) el alcance del informe, que refleja en qué medida se han respetado las directrices; ii) la calidad y profundidad del análisis, y iii) la calidad y pertinencia de las lecciones aprendidas. Las calificaciones otorgadas en el período 2008/2010 muestran que la calidad de los IFP, en conjunto, está mejorando de forma constante. En el gráfico 1, donde se presentan los promedios móviles bienales relativos a esos tres indicadores, puede verse que la calidad y el alcance de los IFP, así como las lecciones extraídas de los mismos, han mejorado desde que se comenzaron a aplicar las directrices pertinentes. Este resultado parece indicar que, gracias a la introducción de las directrices, se ha generalizado un método más estructurado y exhaustivo para preparar los IFP y llevar a cabo todo el proceso de finalización.

Gráfico 1

Calidad de los informes finales de los proyectos



Alcance

7. El alcance de los IFP se ha evaluado solo si se han preparado con el apoyo del FIDA, y no si han sido elaborados por un cofinanciador según sus propios procedimientos, como es el caso de un IFP preparado por el Banco Mundial (Ghana). Como puede verse en el gráfico 1, entre 2008/2009 y 2009/2010 ha aumentado, del 90% al 93%, el número de proyectos que han recibido una calificación de 4 como mínimo en lo que respecta al alcance de su IFP. Además, en el período 2009/2010 no se ha asignado ninguna calificación negativa. Esto indica que los IFP han mejorado en cuanto al cumplimiento de las directrices, aunque sigue habiendo margen de mejora. Una de las principales deficiencias detectadas es la escasa atención que se presta a la preparación de los informes, puesto que en

muchos casos faltan los anexos requeridos. Además, solo en la mitad de los 25 proyectos se organizó un taller final de interesados, y no en todos ellos se entabló un debate a fondo sobre las lecciones aprendidas y las medidas que debían adoptarse para garantizar la sostenibilidad de los logros del proyecto. Los informes bien preparados, en cambio, son aquellos en los que se ha hecho un esfuerzo encomiable para seguir de cerca las directrices y se han dedicado tiempo y recursos suficientes para presentar una imagen fiel y detallada del proyecto, destacando sus principales debilidades y fortalezas (Bosnia y Herzegovina, China, el Pakistán [n.º 524], el Pakistán [n.º 1042], el Senegal y Túnez).

Calidad

8. La calidad de los IFP ha aumentado ligeramente en el período comprendido entre 2008/2009 y 2009/2010, como demuestra la proporción de proyectos con una calificación de 4 como mínimo, que ha pasado del 83% al 88%. Con todo, aunque en 2009/2010 no ha habido calificaciones negativas, es de notar que ha aumentado la proporción de IFP con puntuaciones de nivel medio (3 y 4). Los mejores IFP son objetivos, exhaustivos, están bien concebidos y reflejan un buen nivel de análisis. El caso de China es ejemplar, ya que el IFP es exhaustivo al tiempo que conciso, con el mérito adicional de fundamentar las conclusiones sobre una sólida base cuantitativa y cualitativa. Aun así, en la mayoría de los proyectos (con calificaciones de 3 y 4) siguen observándose deficiencias evidentes en lo referente a: i) las cuestiones metodológicas; ii) la focalización en los productos en lugar de en los efectos directos; iii) la definición de los objetivos de desarrollo, que es deficiente; iv) la falta de incentivos para que impere el realismo en la presentación de informes; v) la falta de datos empíricos para fundamentar los resultados; vi) la falta de un análisis cuantitativo y cualitativo en profundidad; vii) la escasa credibilidad de las principales conclusiones, y viii) la dificultad para llevar las conclusiones a la práctica. En la mayoría de los casos, los informes carecen de un análisis financiero y económico, y la evaluación de la eficacia no está debidamente documentada; también hay carencias en la evaluación de las esferas susceptibles de reproducción y ampliación. Además, otra limitación que presentan la mayoría de los IFP es que no solo ofrecen poca información detallada sobre las actividades de las ONG y los cofinanciadores, sino que apenas informan sobre la calidad o el efecto de esas actividades.

Enseñanzas extraídas

9. Si se comparan los períodos de 2008/2009 y 2009/2010 se constata que ha habido una mejora sustancial en la calidad de las lecciones aprendidas, como indica la proporción de proyectos con una calificación de 4 como mínimo, que ha aumentado del 71% al 92%. Esa mejora también se refleja en el porcentaje decreciente de calificaciones negativas (del 10% al 2%) y en la creciente proporción de calificaciones positivas (del 42% al 58%). Parece, sin embargo, que a pesar de la buena calidad media de las lecciones aprendidas hay que redoblar los esfuerzos para su extracción. De hecho, cuando la calificación es de 3 o 4, se constata que la sección sobre las lecciones aprendidas constituye una relación de los principales logros del proyecto y no de las lecciones reales. En otros casos, no existe una correspondencia entre la complejidad del proyecto y la calidad de las lecciones aprendidas, ya que no han quedado recogidos algunos aspectos cruciales (ya sean aspectos que convenga reproducir o evitar). Además, no existe una correlación entre la calidad de las lecciones aprendidas y el hecho de que se haya celebrado o no un taller de interesados, lo que parece indicar que el concepto de lección aprendida no recibe la suficiente atención durante el proceso de finalización y, por lo tanto, no siempre se acaba de comprender. Es pues necesario poner especial empeño en lograr una mayor concienciación sobre la necesidad de extraer verdaderas lecciones de la experiencia de los proyectos, y ello a lo largo de todo el proceso de finalización, en particular durante la celebración de los talleres de interesados.

La focalización en los proyectos del FIDA

Introducción

1. Habida cuenta de la creciente inestabilidad de los precios de los alimentos, la mayor incidencia de la pobreza y el hambre, y los síntomas de estancamiento de la productividad agrícola, urge examinar el desempeño del FIDA en lo relativo a la focalización. A nivel institucional, esa urgencia también tiene su origen en el empeoramiento de los resultados en la esfera de la focalización, que pasaron del 84% en 2006 al 70% en 2007 y al 56% en 2008. Sin embargo, los resultados mejoraron en 2009, año en que el 80% de los proyectos arrojaron resultados satisfactorios. A pesar de esta mejora, la focalización sigue suscitando preocupación, entre otras razones, porque los datos empíricos indican que, para que la focalización obtenga buenos resultados, hay que lograr un mayor rendimiento en otras esferas, sobre todo en la pertinencia, la eficacia y la atención a las cuestiones de género.
2. En vista de todo ello, se realizó en 2010 un examen de la focalización en los proyectos del FIDA, con el objetivo de extraer enseñanzas de: i) los IFP presentados entre 2006 y 2010, y ii) los exámenes de garantía de la calidad realizados desde principios de 2009. En este anexo se resumen las conclusiones de ese examen.

La focalización y el FIDA

3. La focalización, en el contexto del FIDA, hace referencia a la concepción de un conjunto de actividades y medidas claramente definidas, basadas en la demanda y convenidas de común acuerdo, que aseguren que determinados grupos de población se beneficien de una iniciativa de desarrollo, o al menos aumenten considerablemente las probabilidades de que eso ocurra. El grupo-objetivo se define en el FIDA como la población rural de los países en desarrollo que vive en condiciones de pobreza e inseguridad alimentaria. Ese grupo está formado por pequeños campesinos, pastores, pequeños empresarios, pescadores y jornaleros sin tierras. Por lo general, el grupo-objetivo debería incluir a las personas con menos posibilidades de acceder a los recursos naturales y de ejercer un control sobre los activos. Esos grupos están conformados en su mayor parte por personas víctimas de exclusión social y marginación. Esto significa que el grupo-objetivo debe determinarse no solo recurriendo a métodos de medición generalmente aceptados, como el nivel de vida y la línea de pobreza, sino también en función de indicadores como el grado de control de la población pobre sobre las decisiones y los recursos, y su libertad de elección y acción para marcar el rumbo de sus propias vidas.

Consideraciones macroeconómicas

4. Desde el punto de vista macroeconómico, la importancia otorgada por el FIDA al desarrollo agrícola y rural está en sintonía con su mandato de contribuir a la reducción de la pobreza. Las inversiones agrícolas han demostrado ser entre 2,5 y 3 veces más eficaces para incrementar los ingresos de la población pobre que las inversiones en sectores no agrícolas. Al determinar las prioridades de los programas en los países también deben tenerse en cuenta el crecimiento, y la reducción de la pobreza. En los casos en que esos programas se centran en el crecimiento, hay que tener en cuenta el efecto multiplicador que las inversiones destinadas al crecimiento pueden tener en un determinado subsector, lo que a menudo se refleja a través de sus vínculos con el resto de la economía. Si se quiere hacer especial hincapié en la pobreza y la focalización, otro factor importante es la reducción de la pobreza/elasticidad de crecimiento del sector de que se trate. En general, el aumento de la productividad da lugar a un crecimiento agrícola de base amplia y a una reducción del precio de los alimentos que no entraña una disminución de los ingresos agrícolas. Una serie de

encuestas realizadas por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias han demostrado que los aumentos de productividad en los cultivos básicos tienden a resultar más favorables para la población pobre. Por otro lado, las inversiones en sectores no agrícolas conexos determinan la medida en que las inversiones agrícolas pueden propiciar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Un gasto público mayor en esferas como la salud o la educación sirve de estímulo al propio crecimiento agrícola. Por lo tanto, invirtiendo en sectores no agrícolas es posible lograr avances en la reducción de la pobreza en las zonas-objetivo.

Factores demográficos

5. Otro factor importante que hay que tener en cuenta en los programas son los cambios demográficos en el mundo en desarrollo. La migración del campo a la ciudad es un fenómeno cada vez más extendido y un gran número de personas pobres de las zonas rurales sostienen que mudarse a un núcleo urbano es una de sus principales estrategias para hacer frente a las crisis o salir de la pobreza absoluta. En general, el perfil de edad del grupo-objetivo del FIDA está cambiando; se calcula que en África Occidental y Asia Meridional —dos de las regiones más pobres del mundo— la mitad como mínimo de la fuerza de trabajo no supera los 30 años de edad. En la economía rural este hecho comporta un excedente de mano de obra, acompañado de elevadísimos niveles de desempleo, aunque al mismo tiempo también brinda una oportunidad sin precedentes para la inyección de mano de obra en la economía. Por consiguiente, cuando existe la posibilidad de establecer vínculos con los mercados, sería beneficioso para las regiones sujetas a esos cambios que se haga hincapié en la formación profesional, con miras a mejorar las competencias y las perspectivas de empleo de la población-objetivo.

La cadena de valor y la estructura cambiante de la economía rural

6. Además de estar sujeta a los cambios demográficos, la estructura de las economías rurales está experimentando una transición hacia una situación en la que el volumen de recursos propiedad del sector privado organizado es cada vez mayor. Esto puede llevar a una mayor concentración de los mercados en grandes cadenas de valor, con el resultado de que los pequeños productores se vean excluidos del proceso. Sin embargo, si las grandes explotaciones se centran en los procesos de posproducción (que probablemente presenten márgenes de ganancia más altos) y subcontratan la producción propiamente dicha a los pequeños productores, existe la posibilidad de que la población rural pobre logre obtener mayores ingresos. El potencial de creación de empleo de las cadenas de valor es otro factor importante que debe tenerse en cuenta. Si las grandes explotaciones de la zona-objetivo (o una federación de explotaciones más pequeñas o de pequeños agricultores) aumentan sustancialmente las posibilidades de producción y empleo, ello podría tener efectos positivos para los pobres, como empleados o incluso como productores. Además, podrían aumentar las posibilidades en lo referente a los cultivos o productos que requieren más mano de obra, especialmente en las zonas donde la mayoría de los pobres carecen de tierra.

Consideraciones relativas a la focalización

7. Para ser eficaz, una estrategia de focalización debe tener en cuenta el contexto macroeconómico y demográfico y, al mismo tiempo, basarse en el contexto local y en las experiencias reales de la propia población pobre. Por tanto, es primordial tomar en consideración en el diseño y la ejecución de los proyectos la naturaleza multidimensional de la pobreza, con todas sus implicaciones económicas, sociales y políticas. La eficacia de una estrategia de focalización también depende de que la naturaleza dinámica de la pobreza se incorpore en el diseño y la ejecución del proyecto en cuestión. La pobreza es dinámica en la medida en que: i) es de naturaleza **regenerativa**, lo que significa que las personas pueden caer en la pobreza y también

salir de ella; ii) es **relacional**, en el sentido de que la experiencia de la pobreza viene condicionada por acontecimientos y circunstancias en el entorno social que son el resultado de una distribución desigual de los recursos, y iii) puede **percibirse y conceptualizarse de formas distintas**, al igual que el bienestar y la calidad de vida. La naturaleza dinámica y multidimensional de la pobreza incide tanto en la determinación de la población pobre como en la aplicación de las medidas de focalización. Esta perspectiva alienta una mayor participación de las comunidades en los procesos de diseño y ejecución.

Identificación de la población pobre

8. Se trata de un tema crucial dentro de la estrategia de focalización del FIDA que implica determinar la zona-objetivo (es decir, las regiones geográficas en las que se centrarán los proyectos) y llevar a cabo análisis atentos a las cuestiones de género y evaluaciones rurales con el fin de diseñar actividades programáticas y productos adecuados. La zona-objetivo suele establecerse de común acuerdo con los interesados nacionales, en particular los gobiernos, y sobre la base de indicadores económicos. Sin embargo, a nivel de los proyectos el FIDA tiene que adoptar una serie de medidas adicionales para evitar que los segmentos más pobres queden excluidos de las actividades. Así por ejemplo, los datos estadísticos cuantitativos nacionales o regionales pueden complementarse con información cualitativa basada en las propias comunidades. Las evaluaciones rurales participativas realizadas en las comunidades, lejos de limitarse a medir una serie de indicadores geográficos tratan de obtener información de tipo más cualitativo y de captar la diversidad existente en las comunidades pobres en lo referente a "lo que tienen" y "lo que hacen", información que puede ser útil para la etapa de diseño. Los debates deben centrarse no solo en las razones de la exclusión sino también en los mecanismos que la hacen posible.
9. Dentro de los proyectos del FIDA se ha logrado utilizar provechosamente diversos métodos participativos para identificar a la población pobre de diversas maneras: i) en Bangladesh, la República Democrática Popular Lao, el Líbano y Nepal se utilizó el método de la clasificación participativa de los niveles de riqueza para seleccionar a los beneficiarios; ii) en Gambia se recurrió a las evaluaciones participativas para comprender las tendencias generales relacionadas con el régimen de precipitaciones, la seguridad alimentaria, la salud, la educación, las cuestiones ambientales y la red viaria, y para diseñar los componentes del proyecto, lo que facilitó la definición de sus objetivos generales; iii) en Mozambique, la República Árabe Siria y Viet Nam, se emplearon métodos basados en la comunidad que ayudaron a diseñar los componentes del proyecto, concienciar a las comunidades de la necesidad de hacer sus propias aportaciones y fortalecer la capacidad de estas para ejecutar proyectos comunitarios.

Aplicación de medidas de focalización

10. En los proyectos del FIDA se recurre a diferentes medidas para asegurar que los grupos-objetivo estén en condiciones de participar en las actividades y sacar provecho de las mismas. Las medidas adoptadas a tales fines incluyen: i) la focalización geográfica; ii) el empleo de indicadores adicionales (no relacionados con los ingresos ni con la tierra) y criterios de admisibilidad; iii) la autofocalización; iv) el empoderamiento y la participación de la población pobre; v) la focalización directa, y vi) la focalización basada en el género. Al aplicar medidas de focalización también deben tenerse en cuenta aspectos sociológicos, como las desigualdades sociales o las diferencias étnicas.
11. **Focalización geográfica.** Los proyectos en los que se recurre a la focalización geográfica presentan mayores probabilidades de impacto en la pobreza. No obstante, la eficacia de la focalización geográfica puede variar en función de: i) las condiciones locales, como la homogeneidad de la pobreza; ii) la selección de las unidades

administrativas, y iii) la capacidad local para administrar el proyecto. Siempre que sea posible, la focalización geográfica debe complementarse con otras estrategias que tengan en cuenta las diferencias existentes dentro de las comunidades. En varios proyectos ejecutados en Belice, Eritrea, Ghana, el Líbano y Malí, la focalización geográfica se complementó con sistemas participativos de clasificación por ingresos y con estudios técnicos de viabilidad realizados en las comunidades.

12. **Indicadores adicionales (no relacionados con los ingresos ni con la tierra) y criterios de admisibilidad.** La elección de los indicadores debe ser coherente con las actividades y objetivos del proyecto, para los que quizá haya que tener en cuenta las dimensiones tanto económicas como no económicas de la privación y la pobreza. Sin embargo, los proyectos se basan a menudo en indicadores nacionales de fácil acceso centrados en medios como los ingresos o los activos. Los datos así obtenidos a veces no bastan para revelar otros procesos que también es preciso atender. En varios casos esa falta de información se ha tratado de solucionar utilizando criterios centrados en los componentes u objetivos del proyecto. Entre los parámetros de pobreza no económicos utilizados para seleccionar a los beneficiarios cabe mencionar el déficit de alimentos en las aldeas (República Democrática Popular Lao) y las limitaciones de acceso de las comunidades a las instituciones y oportunidades (Bangladesh y China). En algunos proyectos (Ghana), la selección de las comunidades pobres se basó en criterios de viabilidad, como la existencia de un mercado en un radio de cinco kilómetros, que podían determinar el éxito de la intervención.
13. **Autofocalización.** La autofocalización incluye el diseño de productos y actividades que sean atractivos para la población pobre pero quizá no tanto para quienes no forman parte de ella. A menudo, la autofocalización consiste principalmente en comprender las estrategias de subsistencia del grupo-objetivo y en tener en cuenta las prioridades, capacidades, necesidades y limitaciones de las comunidades pobres seleccionadas. En los proyectos que se centran en los servicios financieros rurales, la cuantía media de los préstamos y el diseño de los productos financieros son factores importantes a la hora de determinar la idoneidad de los grupos-objetivo. Por ejemplo, en el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental, en China, se concedieron a los pobres de las zonas rurales préstamos por una cuantía media de USD 70 destinados a la producción agrícola, el fomento ganadero y la generación de ingresos. Dentro del Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos, en Ghana, se suministró el material de siembra inicialmente requerido para parcelas de apenas 0,1 hectáreas. Eso hizo que la participación en el proyecto no resultara rentable para las personas más acomodadas y que solo los pobres se vieran suficientemente motivados para participar.
14. **Empoderamiento y participación de la población pobre.** Dado que la pobreza puede caracterizarse no solo por la falta de recursos sino también por una sensación de impotencia, se han incluido en los proyectos del FIDA actividades de fortalecimiento de la comunidad y medidas de empoderamiento, como medios para acabar con la pobreza y también como un fin en sí mismas, para fortalecer a los pobres. Se han incorporado con éxito métodos participativos en la fase de diseño de diversos proyectos como: el Proyecto de Ordenación y Desarrollo a Nivel de Aldea, en el Senegal, para diseñar productos de financiación rural adecuados; el Programa de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Local de Fouta Djallon, en Guinea; el Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste (PROPESUR), en la República Dominicana, y el Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT), en Bolivia. En la segunda fase del Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP-II), en El Salvador, se utilizaron enfoques participativos en las actividades con objeto de potenciar el capital social y, sobre todo, de mejorar el

nivel de empoderamiento de los grupos beneficiarios. En otros proyectos, como en la tercera fase del Proyecto de Desarrollo Rural, en el Congo, se eligieron, con el fin de aumentar la participación de la población pobre, grupos de agricultores que hicieron las veces de mecanismos de ejecución. En el Proyecto de Desarrollo Ibarra-San Lorenzo, en el Ecuador, se crearon comités locales para la asignación de recursos a las comunidades indígenas, con el fin de garantizar que los beneficios derivados de las actividades previstas en la esfera del manejo de los recursos naturales y de las cadenas de valor respaldadas por el proyecto redundaran en beneficio de los segmentos más pobres. En el marco de varios proyectos se crearon sólidas organizaciones de personas pobres del medio rural a través de iniciativas en las que se adoptaron enfoques de desarrollo impulsado por la comunidad. En varias operaciones en la esfera de la microfinanciación llevadas a cabo en la India, se promovieron modelos de formación de grupos de autoayuda.

15. **Focalización directa.** Este tipo de focalización suele utilizarse cuando es preciso seleccionar uno a uno a los hogares o personas beneficiarios de un proyecto. En ese caso, se pueden establecer criterios de admisibilidad iniciales que luego son perfeccionados y aplicados a través de métodos de participación comunitaria (o también criterios de exclusión, para evitar que los recursos vayan a parar a manos de personas relativamente acomodadas), así como cupos para determinados grupos desfavorecidos, como las minorías étnicas, o grupos prioritarios constituidos por mujeres o jóvenes. En varios proyectos, se han utilizado estos métodos para formular normas o disposiciones que garanticen la participación de los grupos prioritarios en las actividades.
16. **Focalización basada en el género.** La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, lejos de constituir meros componentes o actividades de valor simbólico dentro de los proyectos del FIDA, han ido cobrando cada vez más importancia como objetivos y como instrumentos de reducción de la pobreza,. Las necesidades relacionadas con las cuestiones de género se reconocen y abordan en diferentes niveles: i) **necesidades de género estratégicas** (actividades que abordan problemas de equidad y empoderamiento, como el acceso de las mujeres a los recursos o a las instituciones); ii) **necesidades de género prácticas** (actividades diseñadas en función de experiencias concretas de la vida cotidiana de las mujeres); iii) **dinámicas inter-hogares** (intercambios en la comunidad, redes más amplias), y iv) **dinámicas intra-hogares** (asignación de recursos, y comprensión de los derechos y responsabilidades, dentro de los hogares).
17. En proyectos puestos en marcha recientemente en diferentes regiones (África, América Latina, Asia Meridional y Europa Oriental) la integración del género ha ocupado un lugar destacado en el proceso de diseño. En el Programa de Reducción de la Pobreza Rural, en Cabo Verde, y en el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco, en el Perú, la integración de las mujeres en los órganos decisorios locales es un elemento al que se ha prestado gran atención en los exámenes del diseño; estos sugieren que se logre entre las mujeres una mayor concienciación sobre sus derechos jurídicos y civiles. El proceso participativo adoptado en el Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario, en Burkina Faso, ha propiciado una participación cada vez mayor de las mujeres en los órganos decisorios, lo que a su vez ha mejorado su condición frente a los hombres. De modo análogo, se ha logrado que los jóvenes participen cada vez más en los procesos de adopción de decisiones. Para promover la participación se ha recurrido asimismo a medidas positivas en favor de la mujer y la reserva de cupos dentro de los órganos locales. En varios proyectos, la perspectiva de género se ha integrado en las actividades asegurando en primer lugar la representación femenina en las unidades de coordinación del proyecto y entre el personal encargado de la

prestación de servicios. En el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental, en China, el 27% de los oficiales encargados de la gestión eran mujeres, y el 40% de los beneficiarios también lo eran. La incorporación de la equidad de género en diversos proyectos —como el PROPEUR, en la República Dominicana, el PRODAP-II, en El Salvador, el Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk, en el Reino Hachemita de Jordania, el Proyecto de Desarrollo Pecuario y Servicios Financieros Rurales, en Bosnia y Herzegovina, y el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en la Gobernación de Zaghuan, en Túnez— ha permitido obtener resultados importantes en pro del empoderamiento de la mujer, y ello en diversas esferas, como el logro de una proporción relativa de hombres y mujeres satisfactoria en la gestión de las organizaciones agrícolas; la concesión de créditos a empresas rurales; la titularidad de bienes raíces, y el fomento de la participación de los hombres en las tareas domésticas.

Seguimiento de los resultados y evaluación del impacto

18. La aplicación de medidas para seguir de cerca los resultados relacionados con la prestación de apoyo a la población pobre y evaluar el impacto en los beneficiarios debe formar parte integrante de la estrategia de focalización; esas medidas pueden incorporarse también en los sistemas y procedimientos de SyE. Varios exámenes de garantía de la calidad se han centrado en los sistemas de SyE de los proyectos y, en especial, en los arreglos institucionales y el sentido de apropiación de los gobiernos, además de en las encuestas de referencia realizadas en las etapas iniciales. Para asegurarse de que la focalización ha sido eficaz, se pueden adoptar diversas medidas adicionales; en ese sentido es aconsejable, por ejemplo: i) que dentro del seguimiento de los procesos se ponga especial empeño en determinar quién participa en las actividades del proyecto y quién no, y por qué motivos, y en beneficio de quién redundan esas actividades; en otras palabras, hay que prestar atención no solo a los resultados y el alcance, sino también a los nexos causales; ii) que los informes centrados en los productos se sustituyan por informes centrados en los efectos directos; iii) que los datos se presenten desglosados por sexo, y iv) que se utilicen evaluaciones rurales participativas para medir los efectos directos.

La focalización en los proyectos relacionados con las cadenas de valor

19. Un gran número de proyectos del FIDA, especialmente dentro de la última cartera, se ocupan de las cadenas de valor. Una cadena de valor es la secuencia de procesos productivos, desde la provisión de insumos específicos para un producto determinado hasta la producción primaria, la transformación, la comercialización y el consumo final. Ese concepto también incluye las modalidades de organización necesarias para asegurar la vinculación y coordinación entre los productores, los elaboradores, los comerciantes y los distribuidores de un determinado producto. Los efectos de las cadenas de valor en la reducción de la pobreza, aún poco claros, dependen de las circunstancias locales, la organización de la cadena de valor, los mercados locales y mundiales, el potencial de creación de empleo y las relaciones entre los diferentes actores de la cadena de suministros. Aunque el impacto a largo plazo de las cadenas de valor es más difícil de predecir y varía en función de la dinámica de los modelos de desarrollo económico, se ha manifestado inquietud acerca de la creciente concentración de los mercados en grandes cadenas de valor, ya que ello podría dar lugar a que los pequeños agricultores se vean excluidos de participar en ese proceso. Otro aspecto que no debe perderse de vista es el potencial de creación de empleo que encierran las cadenas de valor.
20. En los exámenes de garantía de la calidad realizados por el FIDA, a menudo se ha manifestado preocupación en cuanto al potencial de mejora de la situación de la población pobre que presentan los nuevos proyectos con componentes relacionados

con la cadena de valor. Los estudios sobre esta cuestión sugieren que es preciso evaluar cuatro aspectos: i) **los actores:** en el nivel más básico, el análisis de la cadena de valor debe incluir la identificación de todos los actores que participan en la producción, elaboración, comercialización y venta del producto; ii) **los mercados y el sector:** establecer el potencial de crecimiento del mercado y averiguar si hay cabida, a lo largo de toda la cadena de valor, para otras cadenas equivalentes en el mercado, puede dar una idea más cabal de las perspectivas para los pequeños agricultores; iii) **el empleo:** el efecto sobre el empleo rural puede ser un criterio importante para intervenir en la cadena de valor, y iv) **la gobernanza o las relaciones de poder:** a menudo los beneficios que un proyecto reporta para la población pobre dependen de las relaciones entre los diferentes segmentos de la cadena de valor. En las cadenas de valor agrícola, un buen modo de intervención para los proyectos del FIDA consiste en prestar apoyo a las organizaciones de agricultores y capacitarlas para participar más eficazmente en esas cadenas.

Conclusión

21. En general, habida cuenta del aumento de los niveles de pobreza y hambre en todo el mundo y el empeoramiento de los resultados del FIDA en materia de focalización, es evidente que urge aumentar el número y la intensidad de las medidas de focalización en los proyectos. En ese sentido, toda estrategia de focalización que pretenda ser eficaz deberá: i) tener en cuenta tanto el contexto macroeconómico como la naturaleza multidimensional de la pobreza; ii) incorporar el enfoque de género en todas las medidas de focalización; iii) hacer participar a las comunidades en los procesos de diseño, ejecución y seguimiento; iv) adoptar medidas de focalización como las siguientes: focalización geográfica; autofocalización; empoderamiento y creación de capacidad; utilización de indicadores no relacionados con los ingresos ni con la tierra; focalización directa, con sujeción a criterios de admisibilidad elaborados y aplicados con la participación de las comunidades; v) supervisar y evaluar los resultados de la estrategia de focalización en los proyectos, y vi) participar en las cadenas de valor con una comprensión global de las implicaciones de esos modelos.

Plan a medio plazo: marco lógico para 2010-2012 – Informe preliminar sobre los indicadores básicos de resultados

EFFECTOS DIRECTOS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO DEL FIDA 2010-2012

Efectos directos de carácter estratégico	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010-2012
Incremento de los ingresos y mayor seguridad alimentaria de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	<p>El FIDA contribuye a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos • Aumentar la seguridad alimentaria • Empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales, por ejemplo aumentar el número de hogares rurales que pasan de la agricultura de subsistencia a la producción agrícola rentable • Reducir los niveles de degradación de los ecosistemas • Aumentar el número de hogares rurales focalizados que obtienen mayores ingresos de actividades fuera de las explotaciones agrícolas <p>Fuentes de verificación: Datos del Banco Mundial y las Naciones Unidas; ARRI¹⁴</p>	<p>Rigiéndose por su Marco Estratégico (2007-2010), el FIDA trabaja con las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales a fin de desarrollar oportunidades específicas para cada lugar, asegurándose de que esas personas tengan un acceso más amplio a los elementos que se indican a continuación y dispongan de los conocimientos prácticos y la capacidad de organización que necesitan para aprovecharlos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos naturales, especialmente un acceso seguro a la tierra y el agua, y mejor manejo de los recursos naturales y prácticas agrícolas sostenibles ▪ Tecnologías agrícolas mejoradas y servicios de producción eficientes, que les permitan aumentar su productividad ▪ Una amplia variedad de servicios financieros que utilizarán para atender sus necesidades productivas y las de sus hogares ▪ Mercados transparentes y competitivos de insumos y productos agrícolas, que favorezcan la integración en las cadenas de valor nacionales e internacionales ▪ Oportunidades de empleo y creación de empresas rurales fuera del sector agrícola, que puedan aprovechar de manera rentable ▪ Procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación en los que puedan participar efectivamente ▪ Un mejoramiento del marco de políticas y de los entornos que propician el desarrollo de los pequeños productores a nivel tanto nacional como regional ▪ Una mayor capacidad de desarrollo agrícola y rural en los países

¹⁴ ARRI: Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA.

EFECTOS DIRECTOS OPERACIONALES DEL FIDA, 2010-2012

Efectos directos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación				Resultados previstos para 2010-2012
1. Población que recibe servicios de proyectos apoyados por el FIDA <ul style="list-style-type: none"> La población se beneficia de la asistencia del FIDA, con especial atención a las cuestiones de género 	Indicador	Valor de referencia (2007/08)	RIDE 2010	Meta para 2012	Región de Asia y el Pacífico: <ul style="list-style-type: none"> COSOP USD 967 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 480 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso
2. Manejo de los recursos naturales <ul style="list-style-type: none"> Acceso mejorado a los recursos de tierra y agua Superficie afectada por la construcción de sistemas de riego 	3.1 Número de personas que reciben servicios de proyectos apoyados por el FIDA	29,2 millones	36,6 millones	60 millones	
	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	57/43	51/49	50/50	
3. Tecnologías agrícolas <ul style="list-style-type: none"> Mayor utilización de métodos agrícolas sostenibles y reducción de la degradación de la tierra y el mar Mayor acceso a las tecnologías y conocimientos agrícolas y a servicios de producción eficientes 	Manejo de los recursos naturales				Región de África Oriental y Meridional: <ul style="list-style-type: none"> COSOP USD 654 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados US\$320 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso
	3.2 Tierras de propiedad común sometidas a prácticas de manejo mejoradas (ha)	3,9 millones	4,9 millones		
	3.3 Superficie afectada por la construcción o rehabilitación de sistemas de riego (hectáreas)	228 000	322 000		
	Tecnologías agrícolas				
	3.4 Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción agrícola	1,7 millones	4,1 millones		Región de América Latina y el Caribe: <ul style="list-style-type: none"> COSOP USD 320 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 196 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso
	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	50/50	63/37		
	3.5 Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción ganadera	1,1 millones	1,1 millones		
	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	35/65	44/56		Región de Cercano Oriente y África del Norte: <ul style="list-style-type: none"> COSOP USD 374 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 270 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso
	Servicios financieros rurales				
	3.6 Prestatarios activos	4,4 millones	4,8 millones		
	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	52/48	51/49		
	3.7 Ahorristas voluntarios	5,4 millones	8,4 millones		Región de África Occidental y Central: <ul style="list-style-type: none"> 10 COSOP USD 595 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 255 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso
	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	51/49	49/51		
	Comercialización				Programas mundiales y regionales: <ul style="list-style-type: none"> USD 150 millones en concepto de donaciones a nivel mundial y regional aprobadas, incluidas donaciones de pequeña cuantía
	3.8 Caminos construidos o rehabilitados (km)	15 000	21 000		
	3.9 Grupos de comercialización formados o reforzados	25 000	28 000		
	Microempresas				
	3.10 Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	162 000	277 000		
	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	53/47	48/52		
	3.11 Empresas con acceso a servicios no financieros facilitados	19 000	34 000		
	Políticas e instituciones				
	3.12 Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	672 000	1 169 000		

Efectos directos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación				Resultados previstos para 2010-2012
7. Políticas e instituciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de las organizaciones e instituciones que respaldan los intereses de la población rural pobre ▪ Políticas locales y nacionales instrumentales ▪ Mayor capacidad de elaboración y ejecución de programas (gobiernos, ONG y sector privado) 	Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	38/62	24/76		Gestión de los conocimientos e innovación: <ul style="list-style-type: none"> • Programa integrado de gestión de los conocimientos e innovación: incorporación de esta esfera en las actividades básicas del FIDA Diálogo sobre políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo Marco Estratégico (2011-2015) • <i>Informe sobre la pobreza rural</i> (publicación emblemática del FIDA) • Diálogo sobre políticas bien focalizado del FIDA a nivel mundial, regional y nacional
	3.13 Planes de acción preparados a nivel de aldea o comunidad	24 000	29 000		
	Países con presencia del FIDA	25			
	Fuentes de verificación: RIDE anuales; RIMS	(2009)	29	40	

EFFECTOS DIRECTOS DE LOS PROGRAMAS SOBRE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS NACIONALES (COSOP) DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 1)¹⁵

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 2)					Resultados previstos para 2010
Departamento de Administración de Programas (PMD): Diseño y aplicación de estrategias de alta calidad en los países y evolución periódica de su pertinencia	<i>Indicador del MMR</i>	<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Resultado 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>	<u>Logrado</u>
	Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 al término por su:					<ul style="list-style-type: none"> • COSOP para la República Dominicana ▪ COSOP para Azerbaiyán ▪ COSOP para Côte d'Ivoire ▪ COSOP para Nigeria ▪ COSOP para el Senegal ▪ COSOP para Sierra Leona
	Eficacia	ARRI IFP	82 87	77 86	90 90	
	Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p.ej., activos físicos y financieros, seguridad alimentaria, empoderamiento)	ARRI IFP	91 83	86 84	90 90	
	Igualdad de género	IFP	76	88	80	<u>Pendiente de actualización al cierre del año</u>
	Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	ARRI IFP	100 72	95 79	80 75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ COSOP para la India ▪ COSOP para la República Democrática Popular Lao
	Sostenibilidad de los beneficios	ARRI IFP	73 75	65 76	75 75	
	Pertinencia	ARRI IFP	91 94	97 98	90 90	
	Eficiencia	ARRI IFP	55 65	57 66	75 75	
	Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales:					
	Conformidad con el programa sobre la eficacia de la ayuda	Encuesta entre clientes	79	100	100	
Fuentes de verificación: RIDE anuales; RIMS						

¹⁵ CMR: resultado de la gestión institucional.

EFECTOS DIRECTOS DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 2)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)					Resultados previstos para 2010	
PMD:	Indicador	Fuente	Año de referencia	Resultado 2010	Meta para 2012	Región	Aprobación prevista de préstamos y donaciones (millones de USD)
Diseño y aprobación de nuevas operaciones de elevada calidad financiadas mediante préstamos y donaciones	Número de exámenes de mejora de la calidad concluidos	Informe del grupo sobre mejora de la calidad	por determinar	por determinar	Objeto de seguimiento	Asia y el Pacífico	200
	Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales por su:					África Oriental y Meridional	268
	Equidad de género	GC en las etapas iniciales	82	85	92	América Latina y el Caribe	132
	Eficacia	GC en las etapas iniciales	93 (2008/09)	97	90	Cercano Oriente y África del Norte	125
	Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (por ejemplo, mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria o el empoderamiento)	GC en las etapas iniciales	91 (2008/09)	97	90	África Occidental y Central	166
	Sostenibilidad de los beneficios	GC en las etapas iniciales	81 (2008/09)	72	90		
	Innovación, aprendizaje y ampliación	GC en las etapas iniciales	86 (2008/09)	78	90		
Fuentes de verificación: RIDE anuales; RIMS							
<i>Nota:</i> La cuantía efectiva de préstamos y donaciones aprobados en 2010 se dará a conocer al cierre del año.							

EFECTOS DIRECTOS DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 2) (CONT.)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos para 2010	
<p>PMD:</p> <p>Diseño y aprobación de nuevas operaciones de elevada calidad financiadas mediante donaciones a nivel mundial y regional</p> <p>Diseño y aprobación de nuevas operaciones de elevada calidad financiadas mediante donaciones de pequeña cuantía</p>	<p>Mejor diseño de los proyectos financiados mediante donaciones, medido por el número de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ convenios de financiación concertados con los centros del CGIAl¹⁶ ▪ convenios de financiación concertados con los receptores de donaciones del FFR¹⁷ ▪ donaciones a nivel mundial y regional aprobadas <p>Mayor apoyo a la ejecución de donaciones de gran cuantía a nivel mundial o regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 para la marcha global de la ejecución ▪ número de exámenes técnicos de donaciones de gran cuantía (minutas de mejora de la calidad de las donaciones; véase el sitio de la Secretaría de donaciones en xDESK) <p>Número de exámenes técnicos de donaciones de pequeña cuantía, incluidos los fondos suplementarios (planilla consolidada de seguimiento de donaciones; véase el sitio de la Secretaría de donaciones en xDESK)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Donaciones a nivel mundial y regional <p>Donaciones financiadas mediante fondos suplementarios</p> <p>Fuentes de verificación: Documentos de la Junta Ejecutiva y el SPD¹⁸ e informe de los resultados de la cartera de las distintas divisiones (véase el sitio de la PTA¹⁹ en xDESK)</p>	<p><i>Programas financiados mediante donaciones a nivel mundial y regional</i></p>	<p><i>Desembolso previsto en 2010</i></p>
		<p>Compromisos de gran alcance a nivel mundial y regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura sostenible ▪ Tierra y agua ▪ Organizaciones campesinas, acceso a los mercados y políticas ▪ Sistemas financieros rurales ▪ La agricultura de pequeñas explotaciones como actividad comercial ▪ Focalización en el empoderamiento de los pueblos indígenas, los jóvenes y las mujeres ▪ 3 donaciones regionales en el marco del IPAF²⁰ ▪ Gestión de los conocimientos 	<p>USD 32 millones</p>
		<p>Donaciones a nivel mundial y regional</p>	<p>USD 8 millones</p>
		<p>Donaciones financiadas mediante fondos suplementarios</p>	<p>23 donaciones en el marco del mecanismo de la Comisión Europea/CGIAl por valor de USD 67,5 millones y 15 donaciones en el marco del FFR</p>
		<p>Nota: Las cuantías efectivas correspondientes a programas financiados en 2010 mediante donaciones a nivel mundial y regional se darán a conocer al cierre del año.</p>	

¹⁶ CGIAl: Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional.

¹⁷ FFR: Fondo de financiación para remesas.

¹⁸ SPD: Sistema de Préstamos y Donaciones.

¹⁹ PTA: División de Asesoramiento Técnico y Políticas

²⁰ IPAF: Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas.

EFECTOS DIRECTOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 3)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)				Resultados previstos para 2010	
	Indicador	Valor de referencia (año)	Resultado 2010	Meta para 2012	Región/Programa	Desembolsos previstos en 2010 (millones de USD)
PMD: Supervisión eficiente de la cartera en curso de proyectos financiados mediante préstamos y donaciones y consecución de resultados de desarrollo eficaces y sostenibles	Proyectos en curso que reciben cofinanciación internacional (porcentaje)	56 (2009)	58	65	Asia y el Pacífico	150
	Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso	21,4 (2008/09)	16,7	14	África Oriental y Meridional	100
	Proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	63 (2008)	50%	75%	América Latina y el Caribe	60
	Proyectos para los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4 (porcentaje)	64 (2006/08)	71% (2007/09)	75%	Cercano Oriente y África del Norte	90
	Proyectos problemáticos en la cartera en curso (porcentaje)	17 (2007)	18%	15%	África Occidental y Central	70
	Retrasos en los proyectos concluidos (porcentaje)	32 (2007/08)	15%	20%	Programas financiados mediante donaciones a nivel mundial y regional	35
	Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos	35 (2009)	28	-10% a lo largo de 2009	<i>Nota:</i> La cuantía efectiva de desembolsos efectuados en 2010 se dará a conocer al cierre del año.	
	Fuentes de verificación: RIDE anuales; RIMS					

EFECTOS DIRECTOS DEL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 3)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos para 2010															
<p>Diseño y ejecución de proyectos</p> <p>PMD Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor sostenibilidad de los programas en los países ▪ Fortalecimiento del apoyo a la ejecución de programas y proyectos 	<p>Documentos de políticas y estrategias aprobados</p> <p>Fuentes de verificación: RIDE anuales</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrices de adquisición y contratación <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia para los países de ingresos medios ▪ Procedimientos en materia de donaciones ▪ Revisión de las directrices para los COSOP ▪ Fortalecimiento de los procesos de diseño de proyectos ▪ Nuevos procedimientos de supervisión directa ▪ Estrategia de presencia en los países ▪ Instrumentos/ procedimientos en materia de donaciones, pueblos indígenas, tierra y financiación rural, ampliación de escala, estrategias de reducción de la pobreza y programas de enfoques sectoriales ▪ Diseño consolidado de proyectos mediante préstamos y donaciones 															
<p>Medio ambiente y cambio climático</p> <p>PMD División de Medio Ambiente y Clima (ECD) Departamento de Finanzas y Administración (FAD):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de los asuntos relacionados con el medio ambiente y el cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de nuevos COSOP y documentos de proyectos en que se plantean los riesgos y las oportunidades conexas con el cambio climático y el medio ambiente ▪ Incremento porcentual de proyectos que en los informes finales del grupo de 2013-2014 reciben una calificación igual o superior a 4 en materia de medio ambiente (referencia: 77% en 2008-2009 promedio de 2 años del grupo) ▪ Calificación media asignada a las intervenciones en recursos naturales (en el ARRI y los IFP la gestión del medio ambiente y los recursos naturales nacionales se trata dentro de una esfera de impacto) ▪ Número de proyectos que se han calificado de "satisfactorios" en los ARRI (ARRI 2008 anual: 27%, promedio variable de 3 años: 55%) ▪ Número de informes del grupo de mejora de la calidad en los que se pone de manifiesto los problemas relacionados con el cambio climático, evaluaciones resumidas del grupo de mejora de la calidad en que se registran las calificaciones para las cuestiones de cambio climático ▪ Incremento de los fondos del FMAM²¹ ▪ Certificación de "edificio verde" y cálculo anual de la huella de carbono de la Sede del FIDA ▪ Seguimiento del consumo de energía y las emisiones 	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia del FIDA sobre el cambio climático ▪ Establecimiento de desarrollo de la capacidad de evaluación ▪ Realización de la acreditación ante el Fondo de Adaptación <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en negociaciones sobre el clima ▪ Gestión de los conocimientos: instrumento de detección de CLIMTRAIN, establecimiento de la red interna ▪ FMAM: Aprobación de los planes de actividades <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i>FMAM</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Meta para 2010</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Número de notas conceptuales aprobadas</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Número de donaciones aprobadas</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>Número de donaciones supervisadas</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Número de evaluaciones ambientales estratégicas</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Número de notas analíticas sobre los aspectos ambientales y sociales</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> <tr> <td>Número de donaciones del FIDA garantizadas</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table>		<i>FMAM</i>	<i>Meta para 2010</i>	Número de notas conceptuales aprobadas	4	Número de donaciones aprobadas	8	Número de donaciones supervisadas	10	Número de evaluaciones ambientales estratégicas	5	Número de notas analíticas sobre los aspectos ambientales y sociales	25	Número de donaciones del FIDA garantizadas	8
<i>FMAM</i>	<i>Meta para 2010</i>																
Número de notas conceptuales aprobadas	4																
Número de donaciones aprobadas	8																
Número de donaciones supervisadas	10																
Número de evaluaciones ambientales estratégicas	5																
Número de notas analíticas sobre los aspectos ambientales y sociales	25																
Número de donaciones del FIDA garantizadas	8																

²¹ FMAM: Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos para 2010
	<p>de carbono en la Sede del FIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celebración en el FIDA de las reuniones relativas a la reposición del FMAM ▪ Número de contribuciones importantes hechas por el FIDA ante foros internacionales (Asamblea del FMAM, Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, reuniones de las Naciones Unidas/IFI) <p>Fuentes de verificación: RIDE anuales</p>	<p><u>Nota:</u> Las cifras efectivas se actualizarán al cierre del año.</p>

EFFECTOS DIRCTOS EN LA ESFERA DE LA GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS Y LAS COMUNICACIONES DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 8)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 5)	Resultados previstos para 2010
<p>Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS) Oficina de Enlace para América del Norte (NAL) OPV PMD:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un entorno internacional de políticas favorable a los intereses de la población rural pobre ▪ Políticas nacionales y programación en pro de la participación efectiva de la población rural pobre ▪ Mejoramiento del marco de políticas en favor del desarrollo de los pequeños productores ▪ Fortalecimiento de las capacidades en los países en materia de desarrollo agrícola y rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2010: Identificación de dos prioridades institucionales para la actuación en la esfera de las políticas internacionales en 2011 ▪ 2010: Autoevaluación de base de la capacidad institucional del FIDA respecto de la actuación en la esfera de las políticas en el plano internacional ▪ 2011 y 2012: Calificación igual o superior a “satisfactorio” en la escala de evaluación de los resultados para dos iniciativas de actuación en la esfera de las políticas internacionales ▪ 2012: Fortalecimiento de la capacidad institucional para la actuación en la esfera de las políticas internacionales en lo que concierne a al menos dos ámbitos carentes determinados en la autoevaluación de base de 2010 <p>Fuentes de verificación: RIDE anuales</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco Estratégico (2011-2015) ▪ Diálogo sobre agricultura y desarrollo a nivel mundial (en curso) ▪ Conferencia del FIDA sobre la agricultura de pequeñas explotaciones como actividad comercial (programada para 2011) ▪ Atención a las inquietudes de los pequeños agricultores en el documento final de la Cumbre sobre los ODM ▪ Creación de la Oficina de la CDS <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco de respuesta rápida para la rehabilitación y reconstrucción después de una catástrofe ▪ Enfoque y capacidad de actuación de la institución en la esfera de las políticas internacionales ▪ Reunión de los pueblos indígenas coincidiendo con el Consejo de Gobernadores ▪ Excelente oportunidad para los pequeños productores: reunión en Cancún de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Agricultura y Desarrollo Rural ▪ Número de notas de asesoramiento técnico (meta 15)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 5)	Resultados previstos para 2010
<p>CDS División de Comunicaciones (COM) PMD FAD NAL:</p> <p>Programa integrado de gestión de los conocimientos e innovación: incorporación de esta esfera a las actividades básicas del FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mejor entorno y cultura para la gestión de los conocimientos y la innovación ▪ Buen nivel de participación del personal ▪ Evaluación satisfactoria de los GPP²² respecto del foro de GPP ▪ Constancia en el sistema de evaluación del la actuación profesional del mejoramiento de las capacidades y dotes de comunicación ▪ Número de consultas y seminarios temáticos <p>Fuentes de verificación: Informes y sitio web del FIDA</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe sobre la pobreza rural ▪ Mayor sensibilización acerca de la labor del FIDA a nivel nacional, regional e institucional ▪ Facilitación a las oficinas del FIDA en los países del acceso a la intranet de la institución (al 30 de septiembre de 2010, se había instalado en los PC y ensayado la red virtual privada (VPN) en más del 70% de las 25 oficinas locales en funcionamiento) <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compendio de investigaciones en materia de desarrollo ▪ Programa institucional de innovación ▪ Enfoque institucional sobre publicaciones ▪ Inicio de una serie de documentos de trabajo del FIDA ▪ Difusión de los exámenes de mejora de la calidad ▪ Puesta en marcha del foro de GPP ▪ Integración de redes temáticas y regionales en la gestión de los conocimientos a nivel institucional ▪ Establecimientos de instrumentos de aprendizaje para la gestión de los conocimientos y la innovación ▪ Incorporación de métodos e instrumentos de gestión de los conocimientos y de Web 2.0 ▪ Paquete de capacitación en CLIMTRAIN

²² GPP: Gerente del Programa en el País.

EFFECTOS DIRECTOS EN LA ESFERA DE LA GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS Y LAS COMUNICACIONES DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 8) (CONT.)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 5)	Resultados previstos para 2010
<p>COM Oficina del Asesor Jurídico (LEG):</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor capacidad del personal del FIDA (incluido el de las oficinas del FIDA en los países) para comunicar el mensaje del FIDA (número de funcionarios que cada año reciben capacitación en materia de comunicación) <p>Fuentes de verificación: Informes y sitio web del FIDA</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación del Informe sobre la pobreza rural (programada para el 6 de diciembre en Chatham House, Londres) ▪ Presentación de las actividades de reposición mediante comunicaciones estratégicas ▪ Envío de comunicaciones internas al personal del FIDA a fin de mantenerlo informado de las reformas en materia de recursos humanos ▪ Nueva política de divulgación de documentos <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de comunicaciones ▪ Entrega a las oficinas del FIDA en los países de un conjunto de instrumentos y directrices de comunicación ▪ Informe anual ▪ Atención especial a 10 países prioritarios seleccionados por el PMD ▪ Serie de documentos ocasionales ▪ Fomento de la imagen del FIDA mediante la capacitación del personal en materia de comunicación

EFFECTOS DIRECTOS DE LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS DEL FIDA 2010-2012 (CMR 10)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010											
<p>Oficina de Enlace para los Estados Árabes y del Golfo (AGL) FAD LEG OPV PMD:</p> <p>Mejoramiento de la movilización y gestión de los recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuciones a la reposición del FIDA por valor de USD 1 200 millones con objeto de ampliar el programa de trabajo a USD 3 000 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Recibo de promesas de contribución y abono de contribuciones por un monto total de USD 1 200 millones Cubrir el déficit previsto actualmente para el año 2012 en la FCA²³ y mantener el mismo nivel del programa de trabajo Anuncio de las restantes promesas de contribución a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA Demostración de un apoyo más sólido del FIDA a los Estados Árabes y del Golfo Recursos adicionales al programa de trabajo, incluida la cofinanciación (controlado) Recursos adicionales mediante fundaciones (controlado) <p>Fuentes de verificación: Informe sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA; estados financieros anuales; auditorías anuales</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de la AGL Enlace con los Estados del Golfo acerca de las promesas de contribución a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA Cimientos de la participación en las reposiciones Octava y Novena de los Recursos del FIDA Recursos adicionales para el programa de trabajo mediante cofinanciación Recursos adicionales mediante fundaciones <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aprobación del límite máximo de utilización de la FCA basado en 7 años para cubrir el déficit entre los recursos disponibles y los que se necesitan Nueva estrategia de movilización de recursos Examen a mitad de período <table border="1" data-bbox="1413 687 2107 842"> <thead> <tr> <th><i>Categoría</i></th> <th><i>Meta para 2010</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contribuciones abonadas</td> <td>USD 296 millones</td> </tr> <tr> <td>Recursos internos²⁴</td> <td>USD 408 millones</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Nota:</i> Los resultados obtenidos en 2010 se darán a conocer al cierre del año.</p>		<i>Categoría</i>	<i>Meta para 2010</i>	Contribuciones abonadas	USD 296 millones	Recursos internos ²⁴	USD 408 millones				
<i>Categoría</i>	<i>Meta para 2010</i>												
Contribuciones abonadas	USD 296 millones												
Recursos internos ²⁴	USD 408 millones												
<p>Fondos suplementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibo de cofinanciación suplementaria por valor de USD 48,5 millones <p>Cofinanciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación proporcional entre la cofinanciación y los recursos propios: 1/1,5. Volumen total de cofinanciación: USD 4 500 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor movilización de recursos financieros para combatir la pobreza rural <p>Fuentes de verificación: Informes de la Junta Ejecutiva: Informe anual</p>	<table border="1" data-bbox="1413 927 2107 1278"> <thead> <tr> <th><i>Categoría</i></th> <th><i>Meta para 2010</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fondos suplementarios</td> <td>USD 21 millones</td> </tr> <tr> <td>Fondos suplementarios del FMAM:</td> <td>USD 14 millones</td> </tr> <tr> <td>Fundaciones</td> <td>USD 5-10 millones</td> </tr> <tr> <td>Cofinanciación</td> <td>USD 1 200 millones</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Nota:</i> Los resultados obtenidos en 2010 se darán a conocer al cierre del año.</p>		<i>Categoría</i>	<i>Meta para 2010</i>	Fondos suplementarios	USD 21 millones	Fondos suplementarios del FMAM:	USD 14 millones	Fundaciones	USD 5-10 millones	Cofinanciación	USD 1 200 millones
<i>Categoría</i>	<i>Meta para 2010</i>												
Fondos suplementarios	USD 21 millones												
Fondos suplementarios del FMAM:	USD 14 millones												
Fundaciones	USD 5-10 millones												
Cofinanciación	USD 1 200 millones												

²³ FCA: facultad para contraer compromisos anticipados.

²⁴ Incluidos los ingresos en concepto de inversiones, y los reflujos y las cancelaciones de préstamos.

EFECTOS DIRECTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 5)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010
<p>Planificación estratégica y presupuestación</p> <p>División de Planificación Estratégica y Presupuesto (SPB)</p> <p>OPV:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación del plan administrativo trienal eslabonado y el presupuesto integrado según el método de presupuestación de base cero fundamentada en los resultados ▪ Alineación de los presupuestos administrativo y de gastos de capital con los objetivos operacionales ▪ Presentación de informes sobre los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la eficiencia general: 16,3% (2008); 15,5% (2009); 14.4% (2010); 13,5% (meta para 2012) ▪ Incremento porcentual del presupuesto asignado a los gastos en apoyo directo del diseño y ejecución de programas ▪ Parámetros de referencia, medición y gestión de los procesos administrativos a los fines de una mayor eficiencia ▪ Integración de las conclusiones clave de los exámenes de los resultados en las decisiones de gestión y la planificación ▪ Mayor automatización de la administración y liberación de recursos para agregar valor <p>Fuentes de verificación: RIDE, conversaciones trimestrales sobre el desempeño</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PMP para 2010-2012 ▪ Exámenes trimestrales y anuales de la actuación profesional ▪ Plan estratégico de la fuerza de trabajo ▪ Presupuesto de base cero, cálculo aproximado de los fondos suplementarios (presentación prevista a la Junta Ejecutiva para su aprobación en diciembre)
<p>Reforma de los recursos humanos</p> <p>División de Recursos Humanos (HRD)</p> <p>OPV</p> <p>LEG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la gestión de los recursos humanos ▪ Planificación estratégica de la fuerza de trabajo con miras a fijar los objetivos de gestión de la HRD (niveles de dotación de personal, combinación de capacidades, estructura de las carreras) en concordancia con los resultados institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de funcionarios que han participado en al menos un curso de capacitación interno (en lo que va de año) ▪ Tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico: 119 días (2009); 178 días (2010, 3^{er} trim.); 100 días (meta para 2012) ▪ Número de contrataciones concluidas (25) ▪ Avances en la modernización del proceso de gestión de la actuación profesional (100%) ▪ Definición y conclusión en 2010 del programa de separación voluntaria del servicio (fase 2) ▪ Número de cursos de capacitación institucional organizados internamente (15) ▪ Número de contratos emitidos por el FIDA para funcionarios en los países/nacionales (15) ▪ Índice de compromiso del personal: 75% (año de referencia: 2008; valor de referencia: 68,4%; meta para 2012: 75%) ▪ Porcentaje de progresos en la automatización de algunos procesos manuales <p>Fuentes de verificación: Planes de gestión de la HRD para 2010</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconfiguración de la HRD ▪ Revisión de las normas de personal ▪ Finalización de los grupos ocupacionales ▪ Normalización de las clasificaciones de puestos ▪ Revisión del sistema de gestión de la actuación profesional ▪ Puesta en práctica de los procedimientos revisados de recursos humanos: ascensos, programa de separación voluntaria del servicio (fase 2), rotación, redistribución, lucha contra el acoso y tipos de contrato (en curso) ▪ Revisión de las prestaciones del personal (en curso) ▪ Automatización de los procesos de recursos humanos (en curso) <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Litigios relativos a cuestiones de personal (tres casos) ▪ Número de funcionarios contratados en la Sede (meta: 30) y en las oficinas en los países (meta: 30)

EFFECTOS DIRECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 4)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010
<p>FAD OPV SPB LEG:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidez de la gestión financiera de los fondos ordinarios y extrapresupuestarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión de una opinión de auditoría sin reservas relativa a los estados financieros públicos del FIDA (incluidas las entidades acogidas en el FIDA) ▪ Emisión de una certificación de auditoría sin reservas relativa a la declaración de la dirección sobre la eficacia de los controles de la presentación de informes financieros (2012) ▪ Tramitación sin errores de las transacciones de recibo y pago (unas 4 000 en 2010, 4 500 en 2011 y 5 000 en 2012) ▪ Tramitación puntual de las transacciones de recibo y pago (menos de un promedio de 3 días de aquí a 2012) ▪ Proyecto para la actualización funcional de PeopleSoft a principios de 2011, y aplicación a finales del mismo año ▪ Introducción de condiciones de préstamos mejoradas (2010) y de nuevos productos financieros (2011, 2012) ▪ Servicio de la deuda oportuno y eficaz y medidas proactivas de cierre de los préstamos y donaciones ▪ Modelo simplificado de tramitación de desembolsos basado en el modelo de presentación de informes mediante matrices (en 2010, realización de ensayos piloto y en 2011, pleno funcionamiento) ▪ Protección del principal de las inversiones, seguridad de la liquidez y concordancia de la tasa de rendimiento con la base de referencia <p>Fuentes de verificación: Modelo financiero del FIDA; documentos de la Junta Ejecutiva; documentos del FISCO²⁵ y FALCO,²⁶ <i>Informe anual</i></p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controles financieros suficientes e informes fiables (en curso) ▪ Administración de la cartera de préstamos eficiente y eficaz (en curso) ▪ Política de liquidez ▪ Política de inversiones ▪ Examen externo de las operaciones financieras ▪ Fortalecimiento de la gestión del riesgo financiero (en curso) ▪ Revisión de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor agregado por la tramitación de las transacciones financieras ▪ Gestión adecuada de los recursos en efectivo y las inversiones conexas, incluida la gestión proactiva del activo y el pasivo ▪ Marco de responsabilización financiera ▪ Proyecciones financieras a medio plazo ▪ Contabilidad de los préstamos en moneda única (incluida la gestión monetaria), nuevos préstamos del FIDA ▪ Marco jurídico adecuado para las inversiones de los recursos del FIDA

²⁵ FISCO: Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones.

²⁶ FALCO: Comité Asesor en Gestión del Activo y el Pasivo, Asuntos Financieros e Inversiones.

EFFECTOS DIRECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 7)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010
<p>FAD División de Servicios Administrativos (ADM) LEG:</p> <p>Mayor eficiencia administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras de eficiencia y reducciones de costos: ▪ Porcentaje de inactividad de los sistemas ▪ Número de personas que se trasladan a oficinas nuevas ▪ Número de solicitudes de clientes atendidas ▪ Certificación LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible), menor utilización de papel y aumento de las compensaciones por prácticas de reciclado <p>Fuentes de verificación: Encuesta entre los clientes, informes sobre el control de calidad, procedimientos y manuales administrativos, estadísticas extraídas de los sistemas Footprint</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de las directrices de adquisición y contratación relativas a la Sede ▪ Proyecto piloto de la dependencia común de adquisición y contratación para las organizaciones con sede en Roma ▪ Evaluación de los riesgos de seguridad ▪ Tramitación puntual y eficiente de las visas y las correspondientes prerrogativas e inmunidades del personal ▪ Gestión de la logística y las instalaciones ▪ Gestión de los registros electrónicos ▪ Estrategia de seguridad para la Sede ▪ Consecución de un edificio más ecológico ▪ Arbitraje sobre la Sede del FIDA <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del manual de la ADM ▪ Refuerzo del perímetro externo de la Sede por riesgos de seguridad (lectores de distintivos – fase I) ▪ Número de miembros mujeres del personal en cuestiones de seguridad (meta: 50)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010
<p>FAD División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas y servicios mejorados e ininterrumpidos de TI ▪ Ejecución de proyectos de TI grandes y pequeños ▪ Entorno informático seguro y fiable para la Sede y las oficinas del FIDA en los países 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción de los clientes de la TIC ▪ Tiempo de funcionamiento de las aplicaciones (>99%) ▪ Tiempo de funcionamiento de los sistemas de la infraestructura (>99%) ▪ Accesibilidad a los sistemas institucionales desde las oficinas del FIDA en los países (>90%) ▪ Ejecución puntual de los proyectos con cargo al presupuesto de gastos de capital (>75%) ▪ Disponibilidad de los recursos financieros y de personal adicionales que se necesitan para los proyectos grandes y pequeños <p>Fuentes de verificación: Estrategia de la ICT; cartera de aplicaciones de la ICT; informes de situación trimestrales del Comité de Gestión de la TI</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización del módulo financiero de PeopleSoft ▪ Tableros para el análisis de la fuerza de trabajo ▪ OPTICS²⁷ para la correspondencia dirigida a la OPV <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma interactiva en la web para los representantes de los Estados Miembros ▪ La ICT para las redes regionales de conocimientos ▪ Nueva estrategia de la ICT e iniciativas institucionales de la ICT

²⁷ OPTICS: sistema de seguimiento de la correspondencia dirigida a la OPV.

EFECTOS DIRECTOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL, LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES Y LA GOBERNANZA DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 6 Y 9)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010								
<p>Gestión y atenuación del riesgo institucional</p> <p>Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO)</p> <p>OPV</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporación de una mejor gestión del riesgo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad cuyo plazo ha vencido 52% (3^{er} trim.) Objetivos/riesgos fundamentales de la institución, los departamentos y las divisiones objeto de seguimiento y atenuación <p>Fuentes de verificación: Informes de auditoría de la AUO; informe anual de la AUO; informe anual sobre la gestión del riesgo institucional; conversaciones trimestrales sobre el desempeño y los resultados</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> PMP anual eslabonado en tres años Aplicación de las recomendaciones de auditoría RIDE Informes anuales sobre la gestión del riesgo institucional <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematización de la gestión de la actuación profesional de los consultores 								
	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de una política con estructura de gobernanza, incluida la designación de un gerente de continuidad de las operaciones y el establecimiento de equipos de gestión y respuesta para las crisis Aprobación del análisis del impacto de las operaciones Plantilla para planes de urgencia y de continuidad de las operaciones en caso de emergencias funcionales Capacitación de equipos de crisis y conciencia del personal de sus funciones en el marco de los planes de continuidad de las operaciones Ensayo, finalización y puesta en práctica de estrategias y planes funcionales en las siguientes esferas críticas: TIC, gestión del efectivo, instalaciones, viajes y seguridad Seguimiento de la AUO de las recomendaciones de alta prioridad <p>Fuentes de verificación: Plan del FIDA de continuidad de las operaciones, informes del Comité de Gestión del Riesgo Institucional, informes sobre la evaluación de los riesgos de seguridad</p>	<p><u>Logrado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ensayo de continuidad de las operaciones de funciones críticas Planes de recuperación para las esferas funcionales críticas Disponibilidad de infraestructura de la ICT en la Sede y las oficinas del FIDA en los países Acogida <i>ex situ</i> del equipo y sistema de recuperación Hoja de ruta para una mejor continuidad de las operaciones Estructura de gobernanza de la continuidad de las operaciones Análisis del impacto de la continuidad de las operaciones Evaluaciones de la seguridad mediante procesos inter pares con el UNDSS <p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Política y plan del FIDA sobre continuidad de las operaciones Sistema de seguimiento del personal 								
<p>Cumplimiento jurídico de las políticas, los programas y los proyectos</p> <p>LEG:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco jurídico apropiado para las políticas y los programas del FIDA 	<p>Número de convenios de préstamo y otros documentos jurídicos relacionados con proyectos que se han redactado y negociado (incluidas las donaciones)</p> <p>Número de acuerdos con los países anfitriones</p>	<p><u>Pendiente de actualización al cierre del año</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Acuerdo jurídico para la financiación suplementaria <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i>Categoría</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Meta para 2010</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Convenios de préstamo y donación</td> <td style="text-align: center;">52</td> </tr> <tr> <td>Donaciones a nivel mundial y regional</td> <td style="text-align: center;">42</td> </tr> <tr> <td>Donaciones ambientales</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Nota:</u> Los resultados obtenidos en 2010 se actualizarán al cierre del año.</p>	<i>Categoría</i>	<i>Meta para 2010</i>	Convenios de préstamo y donación	52	Donaciones a nivel mundial y regional	42	Donaciones ambientales	8
<i>Categoría</i>	<i>Meta para 2010</i>									
Convenios de préstamo y donación	52									
Donaciones a nivel mundial y regional	42									
Donaciones ambientales	8									

EFFECTOS DIRECTOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL, LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES Y LA GOBERNANZA DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 6 Y 9) (CONT.)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos para 2010		
Apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros Oficina del Secretario (SEC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluidez del proceso de deliberación de los órganos rectores ▪ Incremento de la participación de los miembros del FIDA <p>Fuente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de documentos de los órganos rectores presentados puntualmente a la SEC de conformidad con los procedimientos ▪ Porcentaje de documentos de los órganos rectores enviados puntualmente a los órganos rectores ▪ Número de horas de interpretación ▪ Número de palabras editadas y traducidas 	<i>Categoría</i>	<i>Resultado 2010</i>	<i>Meta para 2010</i>
		Períodos de sesiones del Consejo de Gobernadores	1	1
		Períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva	3	3
		Reuniones del Comité de Auditoría	7	6
		Períodos de sesiones del Comité de Evaluación	5	5
		Reuniones sobre el PBAS	3	3
		Reuniones de Coordinadores y Amigos	5	5