

Signatura: EB 2011/104/R.9
Tema: 6
Fecha: 24 de noviembre de 2011
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

Jefe de la Secretaría de la Reposición
Tel.: (+39) 06 5459 2262
Correo electrónico: g.howe@ifad.org

Envío de documentación:

Kelly Feenan

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2058
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Shyam Khadka

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

Junta Ejecutiva — 104º período de sesiones
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2011

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iv
I. Introducción: Aspectos fundamentales del contexto de desarrollo	1
II. Principales logros en el marco del PMP	2
A. Mayor asistencia financiera y a los proyectos	2
B. Mejora de la calidad de las operaciones de desarrollo	7
C. Consecución de un diálogo eficaz	12
D. Creación de una plataforma institucional eficaz y eficiente	14
E. Reforma de la gestión de los recursos humanos	15
F. Aumento de la eficiencia	17
III. Resultados obtenidos mediante los indicadores del marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012)	18
A. Nivel 1: Indicadores de efectos directos a nivel macro	18
B. Nivel 2: Efectos directos de los programas en los países y los proyectos	19
C. Nivel 3: Productos de los programas en los países y los proyectos	21
D. Nivel 4: Indicadores relativos a los programas en los países, el diseño de los proyectos y el apoyo a la ejecución del FIDA	23
E. Nivel 5: Gestión y eficiencia institucionales	26
IV. Principales problemas y soluciones	28
V. Conclusión	30
Anexos	
I. Tendencias recientes de los efectos directos de los proyectos	34
II. Sistema de gestión orientada al logro de resultados de desarrollo y marco de medición de los resultados del FIDA	62

Acrónimos y siglas

AOD	asistencia oficial para el desarrollo
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIsD	Banco Islámico de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAADP	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CLD	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
EEI	evaluación externa independiente
ENRAP	Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico
EPP	evaluación del programa en el país
FIDA7	Séptima Reposición de los Recursos del FIDA
FMSTM	Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
Fondo OPEP	Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo para el Desarrollo Internacional
GAFSP	Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
IFI	institución financiera internacional
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ISP	informe sobre la situación del proyecto
LGED	Departamento de Obras del Gobierno Local (Bangladesh)
MIDPCR	Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OFID	Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional
ONG	organización no gubernamental
ONU	Naciones Unidas
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PES	sistema de mejora del desempeño
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección

RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
RMP	Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SISMA	Sistema de Información sobre el mercado agrícola
SKM	Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UE	Unión Europea
WATS	sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos

Resumen

1. Esta edición de 2011 del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo abarca dos aspectos: el desempeño del FIDA con arreglo a su Plan a medio plazo (PMP) por lo que respecta a la asistencia para el desarrollo y el fortalecimiento institucional, principalmente cuestiones relacionadas con la eficiencia, y sus resultados en relación con las principales medidas e indicadores determinados por la Junta Ejecutiva en el marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.
2. En comparación con la etapa equivalente del período de la Séptima Reposición (2008), el nivel de compromiso del FIDA en materia de préstamos y donaciones en favor del desarrollo de los pequeños agricultores es un 60% superior; además, el Fondo se está encaminando al cumplimiento del objetivo sin precedentes de la Octava Reposición en cuanto a los compromisos. Los niveles de desembolso no acompañan el aumento de los compromisos, si bien ya superan en un 35% los de 2008. Los proyectos se están ejecutando con mayor rapidez y se producen menos retrasos. La rápida mejora que se está registrando en materia de desempeño está sustentada por el mayor número de proyectos en curso que el FIDA supervisa directamente: 220 en comparación con tan solo 101 en 2008.
3. El sentido de apropiación de los países sigue creciendo, en parte como resultado de la expansión de la red de oficinas del FIDA en los países, que no son de gran tamaño pero están sumamente focalizadas. El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) informa que el FIDA está considerado líder absoluto entre las instituciones financieras multilaterales en cuanto al sentido de apropiación de los países y el uso de los sistemas nacionales.
4. Para responder a los cambios que está experimentando la estructura de las economías mundiales y agrícolas, el FIDA está prestando un decidido apoyo a la colaboración Sur-Sur e intensificando la colaboración con el sector privado; a este respecto cabe mencionar que a fines de 2011 se presentará una nueva política relativa al sector. Según la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), el Fondo logra muy buenos resultados, en comparación con otras instituciones financieras internacionales (IFI), tanto por lo que respecta a la formulación como a la aplicación de la estrategia de género; para consolidar aún más estos resultados, presentará una nueva política al respecto. El FIDA cuenta con una nueva estrategia sobre el cambio climático, que está siendo aplicada por medio de una nueva (2010) División de Medio Ambiente y Clima, y está elaborando un Programa especial de adaptación para los pequeños agricultores. Ha reforzado sus asociaciones, tanto financieras como con los pequeños productores (prestando apoyo a las organizaciones campesinas y a los pueblos indígenas). Por otra parte, es una de las principales instituciones que planifican una ampliación de las operaciones a fin de lograr los grandes cambios en materia de inversiones y de políticas que se necesitan para dar respuesta a la cuestión de la seguridad alimentaria mundial.
5. Gracias al programa de cambio y reforma, de gran alcance institucional y rapidez, se ha podido mejorar la prestación de asistencia para el desarrollo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Se han constituido nuevas entidades especializadas, el Departamento de Operaciones Financieras (FOD) y la Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM) y se han fortalecido tangiblemente tanto el diálogo sobre políticas (a nivel mundial y nacional) como la gestión eficaz de los recursos. En el ámbito de fundamental importancia constituido por la gestión de los recursos humanos, el FIDA está racionalizando su fuerza de trabajo conforme al plan estratégico correspondiente, y está concentrando las actividades de perfeccionamiento del personal en las operaciones y en las oficinas

en los países. Ha controlado el aumento de los costos de personal y está asumiendo una función directora en el sistema de las Naciones Unidas en la promoción de un enfoque más moderno y flexible respecto de la contratación, la gestión de la actuación profesional y la remuneración.

6. ¿Cómo influye todo esto en los resultados? En general, la IOE estima que el FIDA ha logrado un mejor desempeño que las IFI con las que fue comparado en cuanto al impacto de los proyectos. El Fondo está en vías de alcanzar o superar los ambiciosos objetivos establecidos en el marco de medición de los resultados en la mayoría de las esferas de impacto, y ha experimentado mejoras en todas las dimensiones medidas, sobre la base de un promedio de tres años. En las etapas iniciales, los proyectos presentan un buen nivel de calidad, y es muy probable que este cumpla los objetivos de mejora. En los proyectos en curso sigue aumentando tanto el número de participantes como el nivel de servicios e insumos materiales proporcionados. La propuesta de presupuesto para 2012 excederá con creces el objetivo establecido en el marco de medición de los resultados con respecto a la eficiencia financiera; por otra parte, se están mejorando los indicadores de eficiencia de los procesos con el fin de que, para el año próximo, se hayan cumplido los objetivos.
7. El mayor reto con que se enfrenta el FIDA en materia de resultados se refiere a la eficiencia: si bien este indicador de efectos directos está mejorando en términos relativos, sigue siendo el menos sólido. Ello está afectando asimismo a los resultados en otras esferas, como la de la sostenibilidad de los proyectos. La eficiencia institucional plantea también dificultades, pero que el FIDA puede, en gran medida, contener; se están tomando medidas convincentes a fin de efectuar mejoras importantes. La cuestión de la eficiencia de los proyectos es mucho más compleja. Por un lado, se trata de formular un enfoque más moderno respecto de la economía de los pequeños agricultores integrándola en el contexto de sistemas agrícolas y económicos más amplios. Por el otro, significa establecer nuevas políticas y asociaciones que permitan plasmar ese enfoque en medidas efectivas. El FIDA está sentando las bases de una respuesta a largo plazo y sistemática: un nuevo marco estratégico centrado en el fortalecimiento del empoderamiento económico y empresarial de los pequeños productores; una evaluación a nivel institucional de su Estrategia para el desarrollo del sector privado y la asociación con él y una nueva política relativa al sector privado; una nueva política en materia de asociaciones (para principios de 2012); una importante focalización de las inversiones en el desarrollo de cadenas de valor; el perfeccionamiento del personal para lograr una planificación más sólida que permita obtener ventajas económicas y financieras, y un diálogo sobre políticas centrado en la creación de las bases económicas que necesitan los pequeños agricultores para alcanzar un desarrollo sostenible fundamentado en la sostenibilidad de la intensificación, el ahorro y la reinversión.
8. Todas las organizaciones dedicadas al desarrollo y los gobiernos se enfrentan al desafío de lograr un desarrollo de la agricultura en pequeña escala sostenible y viable desde el punto de vista económico, especialmente en las zonas marginadas donde se concentra la labor del Fondo. El éxito que logre el FIDA en la negociación de nuevas soluciones será fundamental no solo para su propio desempeño sino también para tantas otras entidades que recurren a él en búsqueda de nuevas soluciones e instrumentos fiables para proveer de recursos a una esfera de enorme potencial, que solo podrá aprovecharse cuando se aplique el código de desarrollo adecuado.

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

I. Introducción: Aspectos fundamentales del contexto de desarrollo

1. La situación mundial es hoy en día muy diferente a la reinante hace tres años. No se ha superado la crisis provocada por los precios de los alimentos, que siguen siendo elevados y volátiles, y el problema ha resultado ser estructural y no coyuntural. Además, el crecimiento económico que parecía conducir a la población mundial al cumplimiento de muchos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) no se ha producido. La naturaleza de la propia economía mundial está cambiando rápidamente.
2. Lo que está claro es que el desarrollo agrícola tendrá un lugar preponderante en el futuro, pues será esencial para abordar el problema de la seguridad alimentaria y de los precios de los alimentos; además, desempeña una función importante en el restablecimiento de las condiciones necesarias para lograr un crecimiento sostenido, particularmente en los países en desarrollo, pero también en la economía mundial en su conjunto. Antes de que se desatara la crisis de los precios de los alimentos esto resultaba mucho menos claro, por lo que no logró mantenerse el compromiso mundial de promover el desarrollo agrícola. Lo que también se ha puesto de manifiesto es que la agricultura en pequeña escala ocupa un lugar de gran importancia en el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria mundiales. Los resultados que con ella se obtengan son fundamentales para las economías de gran parte de los países en desarrollo, y de vital importancia para la seguridad alimentaria y los ingresos de las personas pobres del medio rural, que conforman la mayor parte de la población de dichos países. Este hecho se reconoce cada vez más: nunca antes en las declaraciones sobre la necesidad de revitalizar la agricultura se había hecho tanta referencia como ahora a la agricultura en pequeña escala.
3. El cambio que han sufrido las necesidades del mundo requiere nuevas respuestas: los pequeños agricultores deben adoptar enfoques innovadores para poder satisfacer la demanda de alimentos y combustible y aumentar al máximo su contribución al crecimiento. Deben estar mejor vinculados con cadenas de comercialización más eficaces y tener acceso a formas de intensificación sostenibles tanto desde el punto de vista económico como ambiental. Si se logra ese objetivo cabe esperar un crecimiento inclusivo para todos. Si no se logra ese objetivo es posible que se planteen nuevas formas de desarrollo agrícola, quizás menos sostenibles, que marginen a la vasta población rural pobre e incrementen la competencia por recursos agrícolas esenciales para sus ingresos y su seguridad alimentaria. Los costos que ello puede acarrear para el bienestar y la estabilidad sociales son enormes.
4. Para que el desarrollo de la agricultura en pequeña escala sea exitoso es necesario explorar nuevas soluciones que se adapten a la evolución de las realidades en los países en desarrollo y los países desarrollados, así como difundir las enseñanzas extraídas. Se requiere asimismo realizar grandes esfuerzos para aumentar la inversión, ampliar la escala de los casos de éxito y mejorar el marco normativo en pro de un crecimiento agrícola inclusivo. Al ser la única institución financiera internacional (IFI) centrada en el desarrollo de los pequeños productores agrícolas, el FIDA tiene mucho que aportar en la respuesta a estas vastas necesidades. Es la institución con mayor experiencia en el entorno de los pequeños productores, que está en constante cambio. Y ha establecido las asociaciones más amplias en el

ámbito de las políticas, la colaboración técnica, las finanzas y las operaciones para abordar los problemas con que se enfrentan los pequeños productores: con los gobiernos de los países en desarrollo, con organizaciones de agricultores y con instituciones de desarrollo.

5. El argumento más convincente para lograr un compromiso mundial sostenido e ingente respecto de la creación de condiciones que conduzcan al desarrollo de los pequeños productores es el éxito. Para poder ejercer eficazmente influencia en las políticas y las inversiones, el FIDA debe demostrar que está logrando resultados positivos, que tiene un mensaje verosímil que transmitir basándose en esos resultados y que es capaz de administrar y utilizar eficazmente los recursos que le confían los asociados en búsqueda de un colaborador con experiencia y capacidad en una esfera en la que pocos poseen conocimientos suficientes.
6. En el presente Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) se pretende definir las principales dimensiones de los resultados del FIDA —sus éxitos y sus desafíos— dentro de los marcos de planificación y de resultados establecidos por la Junta Ejecutiva. Los resultados se miden conforme a dos criterios principales: el Plan a medio plazo (PMP) renovable del FIDA y su marco de medición de los resultados, aprobados por la Junta Ejecutiva conforme al mandato del Consejo de Gobernadores en septiembre de 2009. La Junta Ejecutiva ha determinado que la información sobre el PMP se presente por medio del RIDE. En consecuencia, la sección II informa sobre logros fundamentales en relación con los objetivos de dicho plan. El RIDE se creó principalmente para informar sobre los progresos realizados por el FIDA en relación con los indicadores de desarrollo y eficacia institucional del marco de medición de los resultados. En la sección III se presentan los resultados del FIDA respecto de esos indicadores, y en la IV se definen los problemas fundamentales y las principales medidas que se están adoptando y planificando para resolverlos.
7. La estructura del RIDE de 2012 responde a la petición formulada en el seno de la Junta Ejecutiva de informar de forma más racional sobre los logros y los principales problemas por afrontar. A tales efectos, en el anexo I se presenta un análisis más detallado de los resultados que sustentan los datos del marco de medición de los resultados. En el anexo II se exponen en líneas generales los sistemas de planificación y de información del FIDA y se describe la cadena lógica por la que se rigió la estructura del marco de medición de los resultados.

II. Principales logros en el marco del PMP

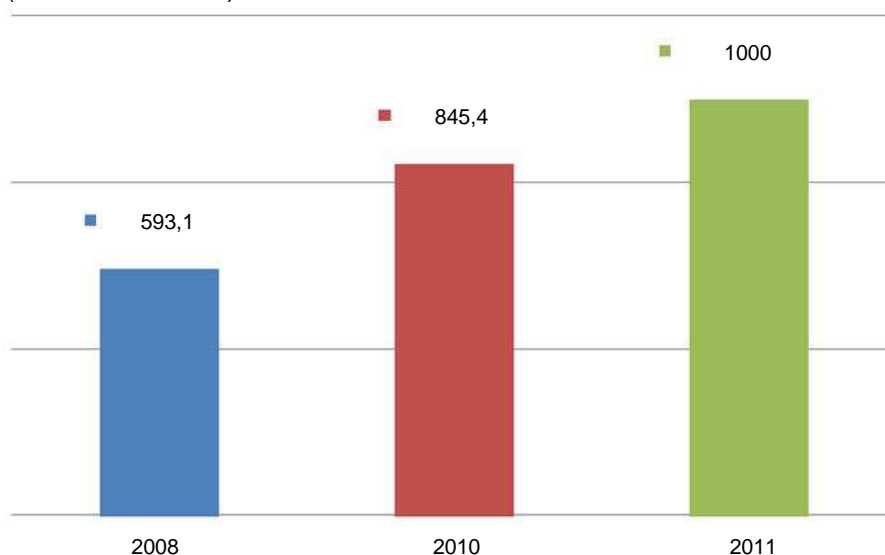
8. Los principales resultados en la esfera del desarrollo y la eficacia institucional que se prevé lograr mediante el PMP son los que se definen en el marco de medición de los resultados. El valor añadido que presenta dicho plan es la indicación de los medios por los que se alcanzarán tales resultados durante un período eslabonado de tres años: una mayor asistencia financiera y a los proyectos; una mejora de la calidad de las operaciones de desarrollo; el fomento de un diálogo eficaz en pro de políticas que propicien en mayor medida el desarrollo de los pequeños productores, y la creación de una plataforma institucional eficaz y eficiente.

A. Mayor asistencia financiera y a los proyectos

9. El principal producto del PMP es una cartera de préstamos y donaciones eficaz por lo que respecta a los resultados y que se amplía en función de la urgente necesidad de contar con un mayor nivel de inversión en el sector de la agricultura, que resulta fundamental para la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo (inclusive los emergentes), a saber, el de los pequeños productores.

10. En 2011, el FIDA se propone nuevamente prestar un volumen sin precedentes de financiación mediante préstamos y donaciones, lo que atrae a su vez un mayor volumen de cofinanciación. Está ejecutando un mayor número de proyectos que obtienen más resultados y están mejor administrados. Y los desembolsos en el marco de esos proyectos están alcanzando niveles récord.
11. Para 2011 se prevé un volumen de préstamos y donaciones de USD 1 000 millones en comparación con los USD 840 millones de 2010 y los USD 590 millones en el punto equivalente de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA7). La tasa de cofinanciación del Fondo fue de 2,0 en el período 2010-2011, es decir que se situó por encima del objetivo de 1,5 relativo a los proyectos aprobados en el período de la Octava Reposición. Esto significa que, en promedio, se aprobaron USD 2 de contribuciones nacionales y cofinanciación internacional por cada dólar de financiación del FIDA. En el mismo momento de la FIDA7, la tasa de cofinanciación del FIDA era solo de 1,1.

Gráfico 1
Compromisos de préstamos y donaciones
(en millones de USD)

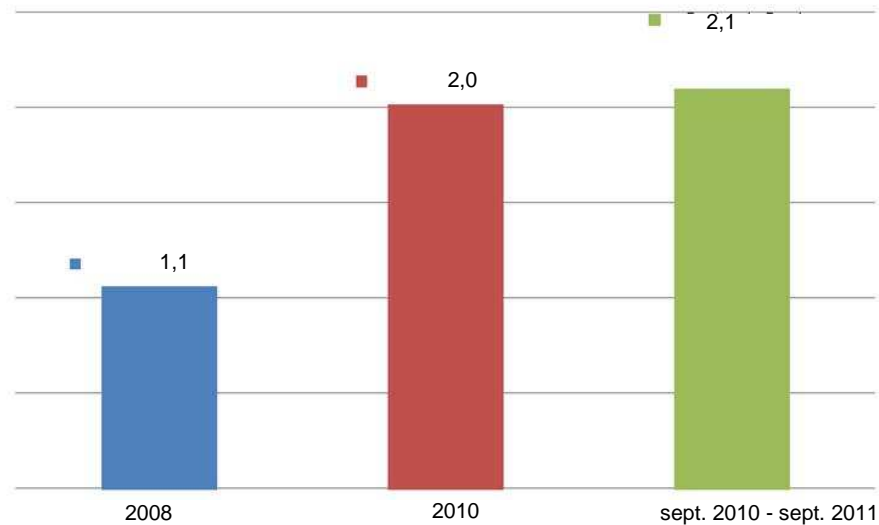


Fuente: Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP).

Gráfico 2

Tasa de cofinanciación

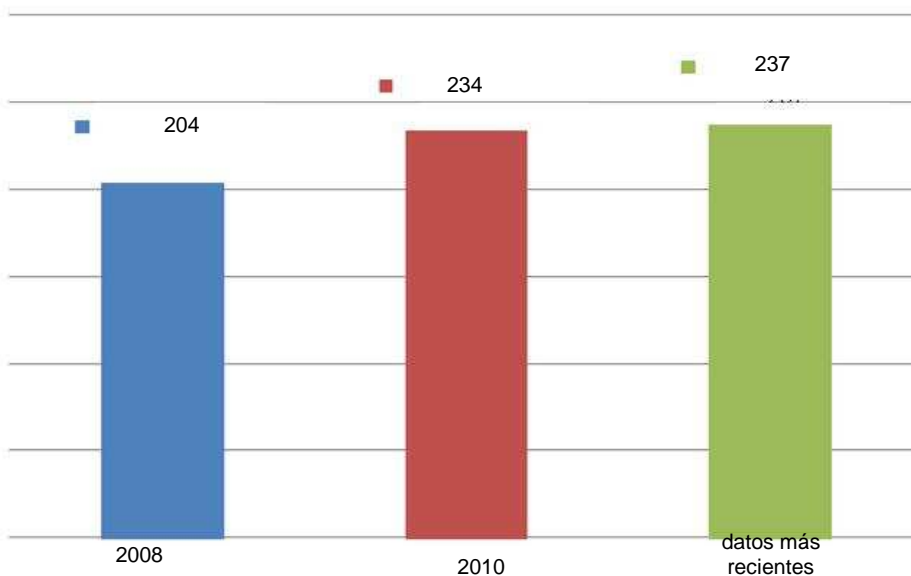
(Cantidad de USD de contribuciones nacionales y cofinanciación internacional por USD de financiación del FIDA)



Fuente: SGCP.

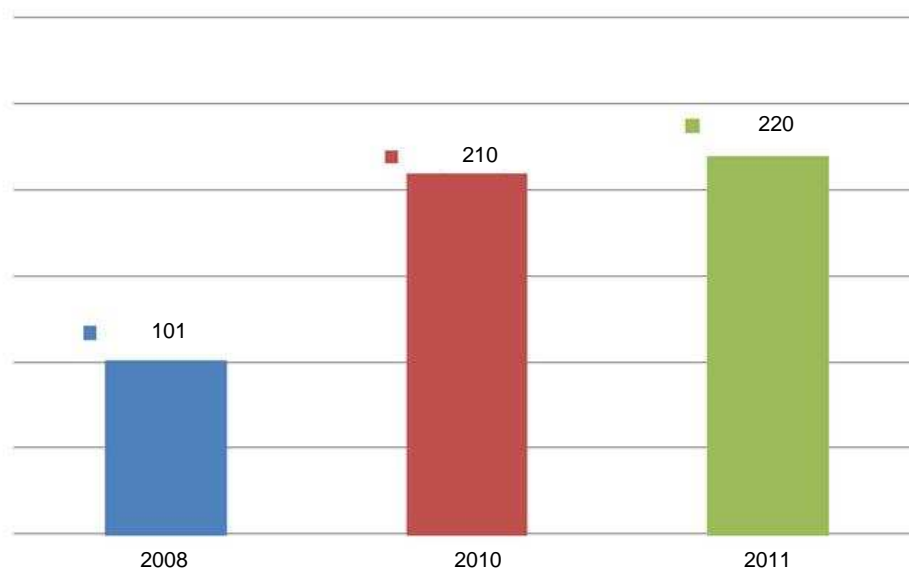
12. El número de proyectos en ejecución asciende a 237, en comparación con 234 en 2010 y 204 en el punto equivalente de la Séptima Reposición. El crecimiento relativamente modesto que ha experimentado el número de proyectos en ejecución es indicativo de dos factores: en primer lugar, que los proyectos se están ejecutando más rápidamente y que sufren menos retrasos (esto es, que los gastos generales de los proyectos que se prorrogan están disminuyendo), lo que obedece al hecho de que el FIDA es quien está asumiendo la supervisión directa en más del 90% de los proyectos, y, en segundo lugar, que el tamaño medio de los proyectos está aumentando gradualmente dentro de los límites autorizados en virtud del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS).

Gráfico 3

Proyectos en ejecución

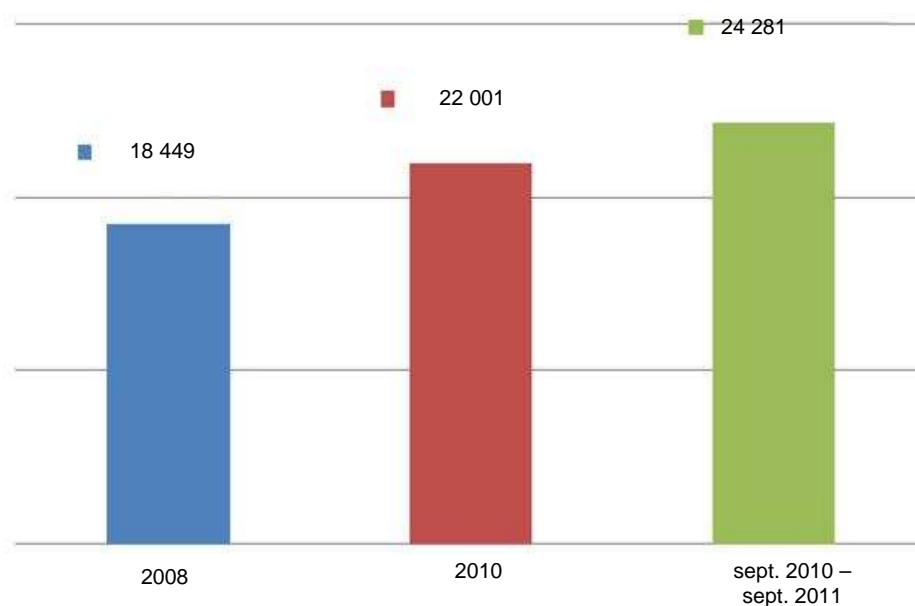
Fuente: SGCP.

Gráfico 4
Proyectos supervisados por el FIDA



Fuente: Departamento de Administración de Programas (PMD).

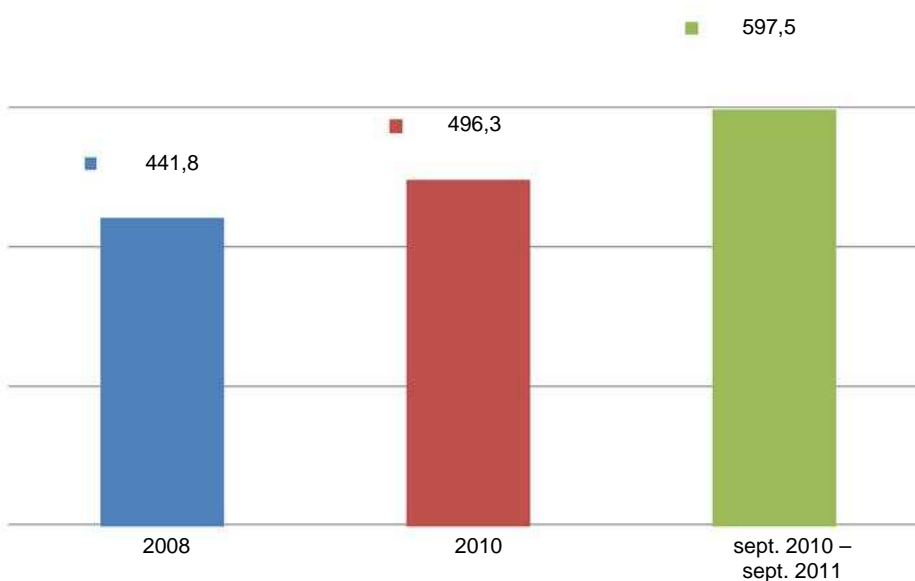
Gráfico 5

Monto promedio de los préstamos y donaciones con que se financian los proyectos del FIDA

Fuente: SGCP.

13. Como resultado del mayor tamaño de la cartera y de la prestación de un apoyo más intenso a la ejecución, el nivel de desembolso está aumentando rápidamente. Durante un período eslabonado de 12 meses, los desembolsos aumentaron un 35% con respecto al punto equivalente de la Séptima Reposición en 2008 y un 20% con respecto al año pasado, alcanzando un nivel sin precedentes de USD 597,5 millones. Un factor decisivo ha sido que el FIDA asumiera la responsabilidad de la supervisión directa. Entre 2008 y 2011 el número de proyectos supervisados directamente por el FIDA aumentó un 120%, de 101 a 220.

Gráfico 6

Desembolsos de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda (12 meses eslabonados, en millones de USD)

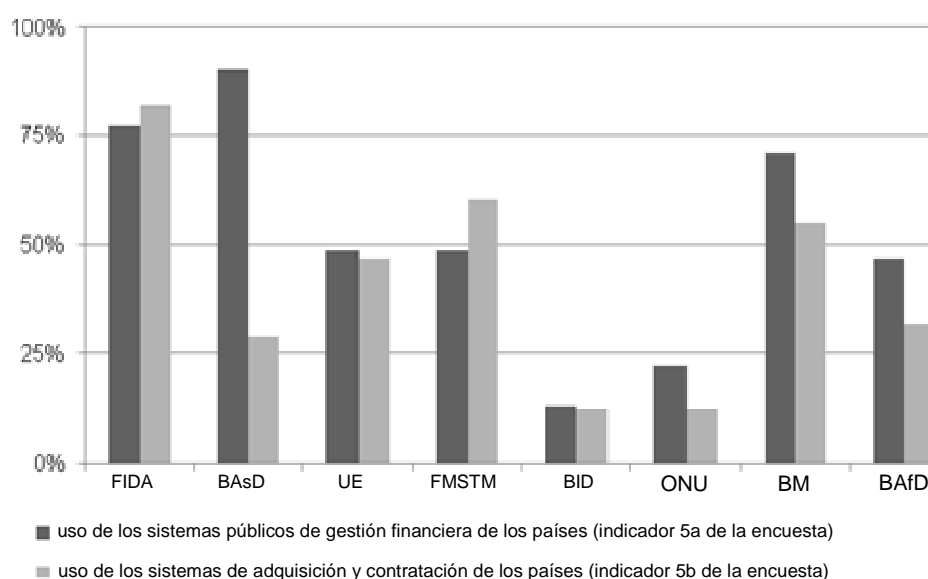
Fuente: Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD).

B. Mejora de la calidad de las operaciones de desarrollo

14. Los resultados obtenidos a través de este programa de ampliación del apoyo en pro del desarrollo de los pequeños agricultores dependen decisivamente del sistema de ejecución de las operaciones del FIDA. En el PMP se destacan nueve esferas operacionales que requieren ser fortalecidas: i) sentido de apropiación de los países; ii) asociaciones Sur-Sur; iii) participación del sector privado; iv) presencia en los países; v) incorporación de las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y con el cambio climático; vi) ampliación de escala; vii) incorporación de los asuntos de género; viii) pueblos indígenas, y ix) asociaciones. En los párrafos 15 a 26 se describe sucintamente la evolución de cada una de estas esferas prioritarias.
15. Por lo que respecta al sentido de apropiación de los países, varios datos recogidos de forma independiente muestran unos resultados sólidos y cada vez mejores. En los ejes básicos de uso por parte de las instituciones multilaterales de los sistemas públicos de gestión financiera y de adquisición y contratación de los países, el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) clasifica al FIDA como la mejor organización entre las instituciones mundiales y la segunda mejor entre la totalidad de las instituciones¹ por lo que respecta al uso de los sistemas públicos de gestión financiera de los países. Por lo que respecta al uso de los sistemas de adquisición y contratación de servicios de los países, el FIDA le lleva ventaja a todas las otras instituciones multilaterales, tanto mundiales como regionales, con gran margen (gráfico 7).

Gráfico 7

Sentido de apropiación de los países y uso de los sistemas nacionales



Fuente: OCDE, *Aid effectiveness 2005-10: Progress in implementing the Paris Declaration* (París: CAD de la OCDE, 2011).

Nota: Banco Asiático de Desarrollo (BASD); Unión Europea (UE); Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSTM); Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Naciones Unidas (ONU); Banco Mundial (BM), y Banco Africano de Desarrollo (BAfD).

¹ Encabeza la clasificación el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) cuyas actividades, por supuesto, solo abarcan la región de Asia y el Pacífico.

16. Tal como se indica en el documento REPL. IX/3/R.3, la cooperación Sur-Sur es un elemento central del modelo operativo del FIDA. El enfoque del Fondo fue examinado por la Junta Ejecutiva en 2011, y también en la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA. Entre los diversos ejemplos de cooperación Sur-Sur como parte ordinaria de los procesos de programación del FIDA en los países cabe mencionar los siguientes modelos operativos: los directores nacionales de los proyectos participan en los procesos de los programas en otros países con el fin de aprender y realizar un intercambio de experiencias; el mayor número de personal técnico contratado de países en desarrollo incrementa el aprendizaje Sur-Sur; en países con un sector privado restringido, el FIDA facilita la participación de entidades de dicho sector de países vecinos; el personal de los proyectos y los participantes en él visitan proyectos de reducción de la pobreza en otros países a fin de extraer enseñanzas y reproducir enfoques que hayan tenido buenos resultados; en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados, especialmente los destinados a países de ingresos medios, se definen explícitamente esferas de intercambio de conocimientos Sur-Sur (p. ej., los COSOP relativos al Brasil, China y la India); muchos proyectos de inversión contienen un componente de capacitación que permite que el personal encargado del seguimiento y evaluación (SyE) del proyecto visite otros programas de inversión a fin de intercambiar experiencias (p. ej., el taller sobre SyE celebrado en la India en 2010); en los talleres anuales regionales sobre las carteras de proyectos en los países se reúne a directores de proyectos de diversas regiones para que intercambien experiencias y enseñanzas adquiridas, y para que definan formas y maneras de lograr que las carteras sean más eficaces; gracias a la labor analítica impulsada por el economista regional del FIDA, los conocimientos de un país dado contribuyen a la labor de los expertos de otro país, lo que a su vez refuerza las capacidades locales, y las redes electrónicas regionales (FIDAMERICA, IFADAsia², FIDAFRIQUE, KariaNet³) proporcionan plataformas mediante las que los interesados a nivel regional pueden intercambiar conocimientos directamente sobre temas de interés.
17. Se está llevando a cabo un balance de las actividades de cooperación Sur-Sur en el año 2011; en el cuadro 1 se presenta un panorama general de los tipos de actividades que el FIDA ha llevado a cabo con asociados nacionales y regionales.

² Anteriormente Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico (ENRAP).

³ Red de acceso a los conocimientos para las zonas rurales con conexión a Internet.

Cuadro 1
Algunos ejemplos que ilustran el apoyo que presta el FIDA a la cooperación Sur-Sur

<i>Proyecto</i>	<i>Naturaleza de la actividad</i>	<i>Fecha</i>	<i>Contribución del FIDA (en USD)</i>
TIC ^a África-América Latina	financiado mediante donaciones	2005	150 000
Cooperación entre sociedades civiles del Iraq y el Irán	financiado mediante donaciones	2006	200 000
Ruta de aprendizaje de Palenque	financiado mediante donaciones	2006	60 000
Política en favor de los pobres con la FAO ^b	financiado mediante donaciones	2007	1 500 000
Competitividad en la subregión del Gran Mekong	financiado mediante donaciones	2007	609 000
Ruta de aprendizaje Ecuador - Perú, acceso a los mercados	financiado mediante donaciones	2007	900 000
Camboya - China	en proyecto	2008	200 000
Cooperación con organizaciones de agricultores	financiado mediante donaciones	2008	1 420 000
Primera Reunión Regional en Asia de Mujeres Pastoralistas	financiado mediante donaciones	2009	200 000
Terra Madre India y Brasil	financiado mediante donaciones	2009	200 000
Situación general de la capacitación en el extranjero, MIDPCR ^c , LGED ^d	en proyecto	2009	45 000
Conferencia de Nueva Delhi	financiado mediante donaciones	2010	200 000
Mercado de Innovación Agrícola África-Brasil	financiado mediante donaciones	2010	500 000
Asociaciones indígenas	financiado mediante donaciones	2010	100 000
Intercambio de conocimientos, microfinanciación y seguridad social	financiado mediante donaciones	2010	60 000
Promoción de la cooperación Sur-Sur con China, intercambio de conocimientos	financiado mediante donaciones	2010	200 000
Total			6 544 000

^a TIC = tecnología de la información y las comunicaciones

^b FAO = Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

^c MIDPCR = Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands

^d LGED = Departamento de Obras del Gobierno Local (Bangladesh)

18. Si bien la cooperación Sur-Sur ha sido una parte integral del modelo operativo del FIDA desde hace muchos años, la interacción con el sector privado ha sido una parte mucho menos explícita y material del modelo, aunque se han logrado asociaciones muy exitosas con el sector privado en pro del desarrollo de los pequeños agricultores en Armenia, Sri Lanka y Uganda. Sin embargo, la agricultura, incluida la agricultura en pequeña escala, es en gran medida una actividad del sector privado, y la participación de este sector está creciendo, tanto

en gran escala como en escala mediana. El sector privado está cada vez más interesado en incorporar a los pobres en sus cadenas de suministro, y las asociaciones público-privadas han proliferado, especialmente a lo largo de las cadenas de valor.

19. La actual estrategia del FIDA (2005-2010) data de un período en que las economías rurales tenían una dinámica diferente; al empezar a considerar el sector privado como una parte importante del nuevo marco estratégico del FIDA se ha vuelto necesario contar con una nueva estrategia. La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) ha ayudado a satisfacer esta necesidad mediante un examen de las experiencias y problemas en el ámbito de la evaluación a nivel institucional sobre la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, realizada en 2011. En vista de ello, y de las deliberaciones con la Junta Ejecutiva durante un seminario oficioso, en diciembre de 2011 el FIDA presentará a la Junta Ejecutiva una nueva estrategia sobre la colaboración con el sector privado (en el cuadro 2 se presenta un esquema de los instrumentos de la nueva política y estrategia, preparados, aprobados y previstos para el período de la Octava Reposición).

Cuadro 2

Nuevas políticas e instrumentos de orientación aprobados o que vayan a aprobarse en el período de la Octava Reposición

<i>Períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva</i>	<i>Instrumento</i>
Abril de 2010	Estrategia del FIDA sobre el cambio climático
Septiembre de 2010	Política del FIDA de divulgación de documentos
Septiembre de 2010	Directrices acerca de las relaciones con los gobiernos <i>de facto</i>
Septiembre de 2010	Condiciones de los préstamos del FIDA: condiciones más gravosas
Septiembre de 2010	Revisión de las directrices para la adquisición de bienes y la contratación de servicios en el ámbito de los proyectos
Diciembre de 2010	Revisión de las políticas y criterios en materia de préstamos
Mayo de 2011	Marco Estratégico del FIDA (2011-2015)
Mayo de 2011	Política de actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios
Mayo de 2011	Política del FIDA de gestión de recursos naturales y medio ambiente
Mayo de 2011	Política de evaluación del FIDA revisada
Mayo de 2011	Condiciones de los préstamos del FIDA: tipo de interés aplicable en euros
<i>Previstos</i>	
Diciembre de 2011	Política del FIDA en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer
Diciembre de 2011	Revisión del Reglamento Financiero del FIDA
Diciembre de 2011	Declaración y directrices del FIDA sobre la política de inversiones
Diciembre de 2011	Intensificación de la relación del FIDA con el sector privado
Abril de 2012	Estrategia del FIDA en materia de relaciones de asociación y de colaboración
Septiembre de 2012	Evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA y la respuesta de la dirección

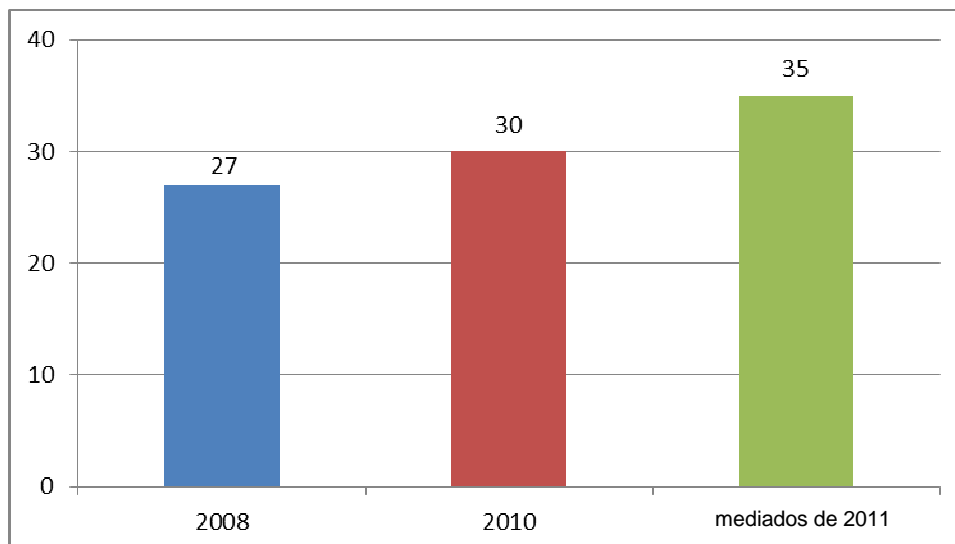
20. La presencia en los países es un componente importante de la estrategia del FIDA por lo que respecta al aumento de las asociaciones en los países y del sentido de apropiación de estos, así como a la movilización de un mayor número de personal nacional en sus operaciones. En 2010 el FIDA preparó una evaluación de la experiencia hasta el momento, que se hizo eco de las reiteradas observaciones positivas de la IOE, y convino en una política sobre el rumbo a seguir con la Junta

Ejecutiva,⁴ que incluyó la ampliación de la dotación a 40 oficinas. Hasta el momento se han aprobado 35 oficinas, con una pequeña dotación de personal y acogidas por otros organismos de las Naciones Unidas. En el gráfico 8 se muestra la evolución de la presencia en los países.

Gráfico 8

Evolución de la presencia en los países

(Número de oficinas en los países aprobadas)



Fuente: PMD.

21. Al incorporar cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y el cambio climático, la constitución de una nueva Dirección de Medio Ambiente y Clima (ECD) en 2010 impulsó la aparición de la nueva Estrategia del FIDA sobre el cambio climático en ese año y, en 2011, de una nueva Política de gestión de los recursos naturales y el medio ambiente. La incorporación de estos temas se ha reforzado destacando a personal de la ECD a las divisiones regionales; además, el FIDA ha preparado un nuevo Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala que tiene como objetivo reforzar la dimensión de la adaptación de los proyectos agrícolas en pequeña escala.
22. La IOE examinó la labor del FIDA en materia de innovación y ampliación de escala en 2010. En asociación con Brookings Institution, el FIDA ha puesto en marcha una importante iniciativa destinada a preparar la aplicación del enfoque de ampliación de escala, que resulta central para la estrategia de mayor impacto del nuevo Marco Estratégico. Las asociaciones son una dimensión central de la ampliación de escala, por lo que el FIDA está haciendo intervenir desde el comienzo en sus preparativos al Banco Mundial y a otras instituciones de desarrollo, especialmente comparando experiencias entre las IFI.
23. En 2010, la IOE realizó una evaluación a nivel institucional sobre cuestiones de género en el FIDA. Tal evaluación reveló que el Fondo estaba a la vanguardia de las IFI en cuanto a la adopción de enfoques progresistas para tratar temas de género. No obstante, el FIDA tiene previsto mejorar aún más su labor. Basándose en la evaluación a nivel institucional y en las evaluaciones del apoyo a la gestión de los conocimientos en favor de la base de aprendizaje y experiencia de sus operaciones de género, el FIDA presentará su primera política de género a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011.

⁴ Documento EB 2010/101/R.15.

24. Los pueblos indígenas son asociados clave en la labor que realiza el FIDA. En 2010, el FIDA aprobó una nueva política de actuación en relación con los pueblos indígenas. Solo en ese año, el FIDA proporcionó unos USD 106 millones en concepto de préstamos y donaciones ordinarios en apoyo del desarrollo de los pueblos indígenas. En febrero de 2011, el FIDA estableció el Foro de los pueblos indígenas para supervisar y evaluar la aplicación de la política de actuación del FIDA. Tal labor incluye la contribución de la política en las siguientes esferas: cumplimiento de las disposiciones de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas; creación y consolidación de asociaciones entre el FIDA y los pueblos indígenas a fin de tratar la pobreza y el desarrollo sostenible teniendo en cuenta la cultura y la identidad, y promoción de la participación de las organizaciones de pueblos indígenas en las actividades del FIDA en los planos nacional, regional e internacional, en todas las etapas del ciclo programático.
25. Otro instrumento que contribuye a la aplicación de la política de actuación del FIDA es el Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas. Se trata de un fondo impulsado por la demanda que financia proyectos en pequeña escala de pueblos indígenas basados en sus necesidades, prioridades e identidad. En 2011 el FIDA reforzó este Fondo aumentando sus recursos financieros y descentralizando su gestión a organizaciones regionales de pueblos indígenas.
26. Las asociaciones son fundamentales para el modelo operativo del FIDA, ya sea por lo que respecta a la elaboración y ejecución de los proyectos, la movilización financiera para invertir en la agricultura en pequeña escala, o la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas. El FIDA ha establecido una diversidad de asociaciones en el ámbito de los conocimientos operacionales y las finanzas con gobiernos, organizaciones de agricultores, IFI, organizaciones bilaterales de desarrollo, organizaciones de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCAI) y otras instituciones de investigación. Si bien no ejecuta directamente ningún proyecto que financie, cofinancia un gran porcentaje de los proyectos en los que participa. Y por medio de su programa de donaciones, entre otros, gran parte de su labor en la esfera de los conocimientos la realizan sus asociados externos o bien la lleva a cabo en colaboración con estos. Lo importante para el FIDA no es convertirse en una organización de asociaciones, puesto que ya es una organización de esa naturaleza, sino administrar esas asociaciones con eficacia. Por consiguiente, el Fondo ha iniciado un examen de su cartera de asociaciones y de la manera en que trata el tema, y va a presentar una nueva estrategia en materia de asociaciones en 2011, que ya ha debatido en el seno de la Junta Ejecutiva en 2010. Ciertamente que el FIDA se destaca por la gran solidez de sus asociaciones con las organizaciones campesinas (y, como se indicó antes, con organizaciones de pueblos indígenas), lo que se ha traducido en la concesión de un mayor número de donaciones destinadas al fortalecimiento de la capacidad en 2011. En vista de la urgente necesidad de ampliar la inversión en la agricultura en pequeña escala, un objetivo fundamental para el FIDA en 2011 ha sido la ampliación y puesta en funcionamiento de sus asociaciones de movilización financiera, tanto en forma de cofinanciación de proyectos concretos como de acuerdos amplios de cofinanciación, como los concertados con el Gobierno de España, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional (OFID) y el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) en 2010.

C. Consecución de un diálogo eficaz

27. Para poder afrontar los retos que plantean la seguridad alimentaria y la pobreza rural es necesario un entorno normativo propicio en los planos nacional y mundial, así como tomar decisiones sobre los niveles de inversión y las prioridades. Tanto en el nuevo Marco Estratégico como en el PMP se recalca la función del FIDA en el diálogo sobre políticas a nivel nacional, regional y mundial. Desde el punto de vista

inmediato del FIDA, la elaboración de políticas y programas es fundamental para el éxito del programa de ampliación de escala, y esencial para que cada proyecto logre buenos resultados. En 2010 y 2011 el FIDA ha procurado fortalecer su diálogo sobre políticas y la capacidad de gestión de los conocimientos que este conlleva.

28. Tal diálogo sobre políticas es un elemento ordinario y esencial de las operaciones del FIDA en los países, y se ha visto fortalecido por la descentralización y la mayor participación en las instancias de políticas y los procesos de coordinación en los países. En el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) se señala que el diálogo sobre políticas ha mejorado. En el período 2006-2008, según las constataciones del 33% de las evaluaciones de los programas en los países (EPP), los resultados en materia de diálogo sobre políticas resultaban satisfactorios. Esta cifra aumentó al 70% en el período 2008-2010. La esfera del establecimiento de asociaciones ha mejorado ligeramente: en 2006-2008, en el 61% de las EPP se informaba que los resultados en esa esfera habían sido satisfactorios en tanto que el porcentaje correspondiente para el período 2008-2010 había sido del 75%. Si se considera conjuntamente el diálogo sobre políticas y el establecimiento de asociaciones, cerca de dos tercios de los programas en los países han arrojado resultados tan solo moderadamente satisfactorios, lo que indica que también cabe introducir mejoras en estas esferas.
29. En el plano mundial, el FIDA ha participado en los principales procesos sobre cómo responder al problema de la seguridad alimentaria y la crisis de los precios de los alimentos. Además de haber trabajado intensamente para lanzar su Informe sobre la pobreza rural 2011 y debatirlo en entornos bilaterales y multilaterales de alto nivel, haber dirigido la conferencia conexas sobre las nuevas orientaciones en el ámbito de la agricultura en pequeña escala (se está preparando la correspondiente publicación) y haber acogido con gran éxito la Segunda Feria Mundial de Difusión de Conocimientos sobre Agricultura, de carácter interinstitucional, el FIDA ha tomado parte activa en procesos multilaterales de importancia (cuadro 3).

Cuadro 3
Principales plataformas y procesos de diálogo sobre políticas en 2011

<i>Foros y mecanismos de desarrollo</i>	<i>Participación del FIDA</i>
Iniciativas del G-20 sobre la seguridad alimentaria y la volatilidad de los precios	Aportaciones sobre: la volatilidad de los precios; los Principios para una Inversión Agrícola Responsable que sean respetuosos de los derechos de la gente, los modos de vida y los recursos naturales; el Sistema de información sobre el mercado agrícola (SISMA); la Plataforma conjunta de gestión de riesgos y reserva de alimentos de emergencia para África Occidental.
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 y acoge a la secretaría. Miembro del comité técnico directivo.
Comité de Seguridad Alimentaria Mundial	Miembro de la secretaría y preparación de insumos sobre los Principios para una Inversión Agrícola Responsable (ponencia sobre la forma de aumentar la seguridad alimentaria y una inversión agrícola que tenga en cuenta a los pequeños productores).
CAD de la OCDE	Participación en grupos sobre adquisición y contratación, gestión financiera y género.
Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural	Copresidencia. Abarca colaboración con la Comisión sobre Agricultura Sostenible y Cambio Climático.
Grupo de los bancos multilaterales de desarrollo sobre gestión orientada a los resultados de desarrollo	Prestación de apoyo para el informe del sistema común de evaluación de los resultados (COMPAS) y las comunidades de práctica en África (y Asia, donde están previstas para fines de 2011). Preparación de aportaciones para el Foro de Busan.
GCIAI	Miembro del Consejo del Fondo del CGIAI. Importante financiador y previamente copresidente del Equipo directivo para el cambio del Programa de Cambio del CGIAI.
Secretaría de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CLD)	Acoge al Mecanismo Mundial (movilización de recursos).
Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP)	Aportaciones a los debates sobre políticas y programas (también a través de la plataforma mundial).
Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria (GAFSP)	Miembro del comité directivo y organismo de ejecución.
Fondo de Adaptación	Organismo de ejecución multilateral.
Río+20	Aportaciones al proceso de preparación.

D. Creación de una plataforma institucional eficaz y eficiente

30. Además de proporcionar un marco para mejorar la prestación directa de apoyo al desarrollo de los pequeños productores, el PMP también apunta a volver más eficaz y eficiente la plataforma orgánica en que se sustentan las operaciones. La principal vía ha sido el programa de cambio y reforma, cuyos objetivos estratégicos son los siguientes: garantizar una realización eficaz de la Octava Reposición fortaleciendo la capacidad organizativa del Fondo; reforzar el carácter de institución de conocimientos del FIDA; mejorar la gestión financiera del Fondo, y mejorar la eficiencia del Fondo.
31. A raíz del fortalecimiento del PMD en 2010, un objetivo fundamental en 2011 ha sido la mejora de la gestión financiera del FIDA. En consecuencia, a principios de año, el antiguo Departamento de Finanzas y Administración se dividió en dos departamentos: un Departamento de Operaciones Financieras (FOD) centrado y especializado en el tema, encabezado por un Oficial Financiero Principal, y un Departamento de Servicios Institucionales (CSD), encabezado por un Jefe de Departamento.
32. En el marco del FOD se introdujeron otros cambios, entre los que cabe mencionar los siguientes: la reorganización de la División de Servicios Financieros y del Contralor a fin de responder mejor a la evolución de las necesidades del Fondo; una importante inversión en tecnología de la información para sustituir el sistema de préstamos y donaciones del Fondo, y el traspaso de la preparación del presupuesto y la función de supervisión al FOD, mediante la creación de la Dependencia de Planificación Financiera y Análisis de Riesgos para lograr una mejor planificación financiera y ejecución presupuestaria. Se espera que gracias a estos cambios se

reduzca el tiempo de tramitación de los retiros de fondos (desembolsos) (en el marco de medición de los resultados se miden los "plazos de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos"); se obtenga el mayor rendimiento posible de las inversiones atendiendo a las condiciones establecidas en la Política de inversiones del FIDA, y se haga un mejor seguimiento del uso de los recursos de modo que se promueva una mayor eficiencia.

33. Para una IFI resulta fundamental tener una buena gestión financiera. También lo es investigar dinámicamente distintas opciones de movilización de recursos para satisfacer la creciente demanda de inversión en la agricultura en pequeña escala de los asociados en el desarrollo. En este contexto, en 2011 se constituyó una Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones (RMP) reorganizada. Esta oficina, que estará a cargo de un Asesor Principal del Presidente, contribuirá a fortalecer la capacidad de movilización de recursos del Fondo al permitirle recurrir tanto a fuentes tradicionales como no tradicionales. Desempeñará asimismo una función fundamental en el fortalecimiento de las asociaciones estratégicas de modo que el FIDA pueda cumplir uno de los objetivos más importantes para 2015, a saber, una mayor ampliación de escala de sus proyectos y programas, lo que aumentará su impacto en términos de desarrollo y su eficiencia.
34. El otro cambio estructural importante introducido en el marco del PMP en 2011 fue haber completado la organización general de la estrategia y gestión de los conocimientos en una nueva oficina (SKM), a cuyo cargo directivo se adjudicó la categoría de Presidente Adjunto. El objetivo principal de este departamento, encabezado por el Estratega Principal de Desarrollo del FIDA, es reforzar la capacidad analítica del Fondo y su capacidad de diálogo mundial sobre políticas y apoyo en pro del desarrollo de los pequeños productores agrícolas. Se prevé además que haga importantes contribuciones a la programación en los países por los siguientes medios: i) preparación de documentos de políticas y de estrategia⁵ sustentados en las teorías más avanzadas y recientes sobre el tema, y ii) formulación de instrumentos de gestión de los conocimientos más eficaces centrados en la generación y difusión de conocimientos internos, así como en el uso efectivo de fuentes de conocimientos externas.

E. Reforma de la gestión de los recursos humanos

35. Para que el FIDA obtenga los resultados de desarrollo deseados, una condición fundamental es que cuente con una sólida gestión de los recursos humanos: este es un importante objetivo del PMP. En 2010 se avanzó mucho en materia de planificación estratégica de la fuerza de trabajo (lo que queda ilustrado, entre otras cosas, por la creciente proporción de la fuerza de trabajo dedicada al programa operacional del FIDA; véase el párrafo 41) y en 2011 se racionalizó la distribución y contratación de personal. Sin embargo, los requisitos de eficiencia dictan no solo la distribución óptima de los recursos de personal, sino también la creación de un ambiente de trabajo que permita obtener los productos previstos del personal y mejorar su productividad. Es particularmente importante que el sistema asegure que los incentivos se correspondan con los resultados, que se recompense el buen desempeño y se cuestione el insuficiente. Además, como el sistema de remuneración y prestaciones es un factor determinante de la estructura general de costos y la eficiencia del Fondo, debe revisarse periódicamente para garantizar que esté alineado con las debidas entidades del mercado de trabajo con que se compara.

⁵ El nuevo Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) fue preparado por el SKM y aprobado por la Junta Ejecutiva en mayo de 2011.

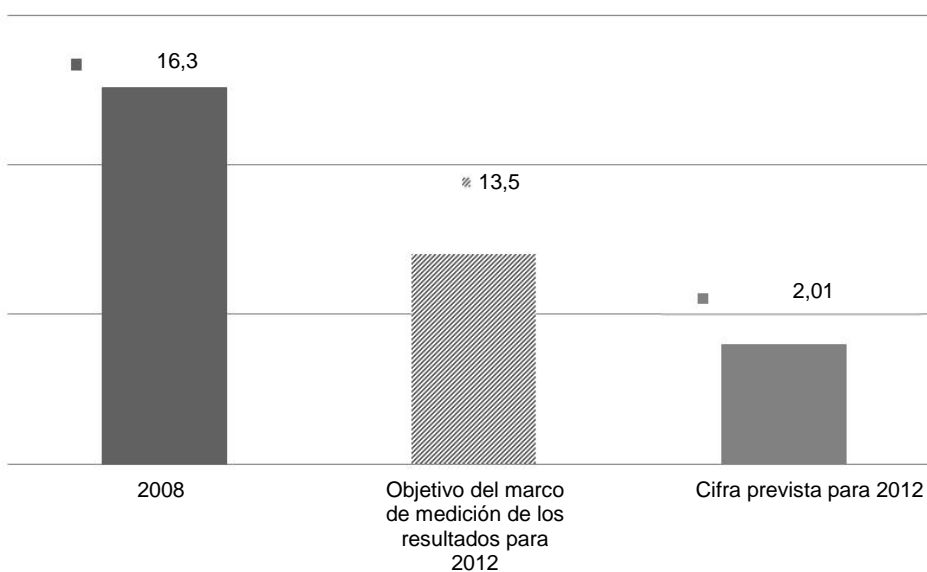
36. Las condiciones de trabajo y de servicio en el FIDA se rigen por el Reglamento del personal y diversos procedimientos aplicables. Actualmente, estos están siendo objeto de una revisión que se prevé finalizar en 2011. Las nuevas normas y procedimientos tendrán en cuenta las prácticas modernas de gestión de recursos humanos y se espera que mejoren el entorno de trabajo del Fondo y la gestión de la actuación profesional del personal.
37. Como parte de los compromisos contraídos en virtud de la Octava Reposición se llevó a cabo una revisión externa de los recursos humanos del FIDA, cuyos resultados se comunicaron a la Junta Ejecutiva. Varias conclusiones importantes se extrajeron de tal revisión: i) la remuneración del personal de servicios generales no está en consonancia con las condiciones del mercado laboral en Roma; ii) el sistema de gestión del desempeño en vigor es demasiado rígido, especialmente por lo que respecta a la posibilidad de remuneración con arreglo a la actuación profesional, y iii) la relación entre el personal de servicios generales y el personal profesional es elevada. El Fondo está abordando las dos primeras cuestiones con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) considerando la posibilidad de introducir cambios que afectarán no solo al sistema de gestión de la remuneración y la actuación profesional sino también a los sistemas aplicados por los organismos con sede en Roma y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. La tercera cuestión, esto es, la relación entre personal de servicios generales y personal profesional, se está tratando en el marco de la auditoría de las funciones actualmente en curso.
38. En espera del resultado de estas deliberaciones y de la auditoría de las funciones, la dirección ha adoptado las siguientes medidas: la congelación de la contratación de nuevo personal de servicios generales y de los aumentos salariales automáticos de dicho personal para 2010 y 2011. Además, con miras a controlar los costos de personal, se han aplicado medidas de ahorro, como la racionalización de los derechos de viaje y la eliminación de los componentes de seguros por enfermedad y por accidente no relacionados con el servicio. Estas medidas han generado importantes ahorros.
39. El sistema de mejora del desempeño (PES) se ha revisado y mejorado, y en 2011 se ha centrado más decididamente en atacar el bajo rendimiento del personal. Se ha introducido un sistema electrónico, junto con un sistema de retroalimentación de 360 grados mejorado. Se ha puesto mayor énfasis en la mejora de habilidades. A pesar de estas mejoras, es necesario seguir trabajando para asegurar que el PES se convierta en una herramienta eficaz para la gestión y mejora de la actuación profesional. Hasta la fecha, la experiencia ha demostrado que un PES mejor diseñado debe ir acompañado por una capacitación continua de los directivos en su uso efectivo.
40. Una de las maneras en que el Fondo procura mejorar el desempeño del personal es promoviendo su rotación. El año pasado se rotaron unos 45 miembros del personal, entre ellos varios directores. Asimismo, se han destinado muchos recursos a la capacitación del personal a fin de dotarlo de las capacidades y los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas que les incumben. Dicha capacitación se ha centrado en la gestión de proyectos y programas, y ha repercutido en gran medida en la eficiencia organizativa y la eficacia del desarrollo. Se ha puesto en práctica la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio (2009) y se está procediendo a aplicar la segunda. Se prevé que un total de 25 miembros del personal se acojan al programa, que contribuirá a reducir los costos y permitirá adquirir las nuevas habilidades y conocimientos que necesita el Fondo. Una vez finalizadas las iniciativas de reforma de los recursos humanos en curso actualmente se considerarán nuevas iniciativas de renovación continua de la fuerza de trabajo.

F. Aumento de la eficiencia

41. Los objetivos principales del PMP son aumentar la eficacia de desarrollo y la eficiencia del FIDA. En la sección IV se describen los logros alcanzados con respecto a la mejora de la eficacia del desarrollo. Como resultado del programa de cambio y reforma que se ha aplicado y profundizado desde 2009, el Fondo ha superado los objetivos de eficiencia fijados para la Octava Reposición. Se prevé que el índice de eficiencia medido como relación entre el presupuesto administrativo y el programa de préstamos y donaciones llegue a un 12% en 2012, lo que excederá del objetivo de 13,5% (gráfico 9). La proporción de la fuerza de trabajo asignada a los programas es ahora del 67% frente al objetivo del 65% (gráfico 10). Y el tiempo necesario para la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos de los préstamos se ha reducido de 35 días en 2009 a 29 días, es decir, una ganancia del 17% de los préstamos.

Gráfico 9

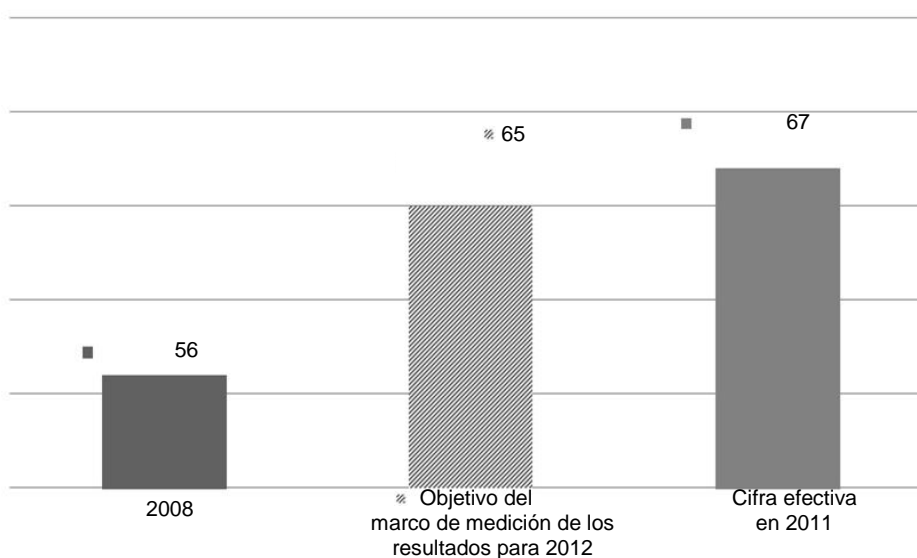
Evolución del índice de eficiencia del FIDA



Fuente: Archivos de la oficina.

Gráfico 10

Evolución de la proporción de la fuerza de trabajo asignada a los programas



Fuente: Archivos de la oficina.

III. Resultados obtenidos mediante los indicadores del marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012)

A. Nivel 1: Indicadores de efectos directos a nivel macro

42. El marco de medición de resultados establecido para el período de la Octava Reposición se estructura en cinco niveles, lo que constituye la nueva norma entre las IFI. El nivel 1 no es una medida de los resultados del FIDA en sí sino que en él se pretende seguir la evolución a nivel mundial en esferas fundamentales en las que el FIDA procura lograr un impacto. Las fuentes de estos datos se establecen en el propio marco de medición de los resultados, y aún no recogen el impacto del alza de los precios de los alimentos ni las dificultades que plantea el crecimiento económico. Muestran una imagen subyacente de un alto nivel mundial de pobreza, y un preocupante nivel de desnutrición en la población en general, pero especialmente entre los niños pequeños. Los acontecimientos de los últimos tres años apuntan a un deterioro de la situación de la pobreza, tras un período de mejora sostenida. El hambre aumenta una vez más, y las tendencias de la producción agrícola son equívocas. Los problemas generados por el clima en las principales zonas de producción han deprimido el rendimiento y mantenido a un nivel muy elevado el precio de muchos productos básicos.
43. Esta situación ha puesto a los pequeños agricultores, en particular, en una situación muy difícil. En muchos casos, el alza de los precios de los productos agrícolas fue muy inferior al de los precios de los insumos de producción vinculados al petróleo, y tanto la volatilidad de los precios de los productos como la mayor imprevisibilidad de las condiciones de crecimiento como consecuencia del cambio climático han disminuido la inversión dirigida al aumento de la producción (la cual, a su vez, se ha vuelto más onerosa). Para el gran número de pequeños agricultores que son compradores netos de alimentos la situación es particularmente difícil puesto que cuentan aún con menos ingresos para comprar insumos más caros. Paralelamente, grandes inversores más preparados para administrar riesgos en materia de precios están ampliando su presencia en la esfera de la agricultura en muchos países en desarrollo, lo que hace aumentar la competencia por los mejores recursos de tierra y agua, sobre los que muchos pequeños productores no poseen sino endebles derechos reconocidos legalmente.
44. Si bien los resultados obtenidos por el FIDA en 2011 son alentadores, la magnitud de la inseguridad alimentaria y el problema de la pobreza rural, así como la aparición de una mayor competencia por los recursos vinculada a los nuevos modelos de producción a gran escala indican que no cabe en absoluto sentirse satisfechos y que la necesidad de contar con nuevos modelos de desarrollo aplicables a los pequeños productores, capaces de afrontar los nuevos problemas económicos y climáticos es, quizás, hoy día mayor que nunca. Sin duda que la suposición implícita de la década de 1990 y gran parte de la primera década del siglo XXI en cuanto a que el problema agrícola se resolvería por sí solo —principalmente gracias a la ampliación rápida y sostenida de los sectores ajenos a los ámbitos rural y agrícola— ya no puede sostenerse, pero tampoco puede sostenerse la manera tradicional de abordar el desarrollo rural, que lo aislaba de las demandas del espacio urbano. Efectivamente, parecería que se ha producido una mejora mundial de la inversión en la agricultura en los países en desarrollo, inclusive del gasto público sustentado por recursos internos (cabe destacar los intentos de algunos países de África Subsahariana de cumplir los compromisos asumidos en la Declaración de Maputo sobre la agricultura y la seguridad alimentaria en África). Sin embargo, y tras un largo período de negligencia muy

grave, las necesidades de inversión son enormes, y los actuales niveles de inversión siguen situándose muy por debajo de lo que se necesitaría para solucionar los problemas estructurales de la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza en todo el mundo.

Cuadro 4
Indicadores del marco de medición de resultados del nivel 1: ODM 1, indicadores del desarrollo mundial e inversión en la agricultura

<i>Indicador</i>	<i>Valor de referencia (año)</i>	<i>Valor efectivo (año)</i>	<i>Objetivo para 2012</i>
1.1 ODM 1: Población que vive con menos de 1,25 dólar al día ^a	26% (2005)	27% (2005)	21%
1.2 ODM 1: Prevalencia de la desnutrición entre la población ^a	17% (2002 -2004)	16% (2005 -2007)	10%
1.3 ODM 1: Niños menores de 5 años con peso inferior al normal ^a	27% (2005)	23% (2009)	17%
1.4 Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100) ^b	112,4 (2006)	122,2 (2009)	Objeto de seguimiento
1.5 Valor agrícola agregado (porcentaje de crecimiento anual) ^b	4,1 (2004)	4,0 (2008)	Objeto de seguimiento
1.6 Nivel de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) destinada a la agricultura ^c	USD 4 200 millones (2007)	USD 4 900 millones (2009)	Objeto de seguimiento
1.7 Proporción de países que cumplen con el 10% de la Declaración de Maputo (porcentaje del presupuesto asignado a la agricultura) ^d	23% (2005)	19% (2007)	Objeto de seguimiento

^a Fuente: Naciones Unidas: Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Nueva York, 2011).

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

^c Fuente: OCDE: extractos de estadísticas (véase http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR).

^d 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).

B. Nivel 2: Efectos directos de los programas en los países y los proyectos

45. El FIDA ciertamente no es responsable directo de los cambios mundiales en los indicadores del nivel 1, y es por eso que tales indicadores se definen como de seguimiento y no como indicadores de resultados institucionales. Tiene mayor responsabilidad respecto de lo que se mide en el nivel 2: efectos directos de los programas en los países y los proyectos. En este nivel, con el marco de medición de los resultados del FIDA se evalúa el desempeño conforme a los criterios relativos a los resultados de los proyectos aceptados internacionalmente, a saber, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia; el impacto en la pobreza rural, y otros criterios como la sostenibilidad; la innovación, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala, y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. En el anexo 2 se describe la lógica que explica el grado cada vez mayor de responsabilidad directa del FIDA del nivel 2 al nivel 5; es evidente que los efectos directos están determinados en parte por la labor realizada por el FIDA y en parte por sus asociados en la ejecución en los países y por el contexto institucional general del país, así como por las condiciones económicas y climáticas mundiales y nacionales, y que solo algo de ello puede preverse en la fase de diseño de los proyectos o administrarse eficazmente durante la fase de ejecución.
46. Un factor que tiene gran incidencia en los resultados del nivel 2, efectos directos de los programas en los países y los proyectos, es que estos suponen la evaluación de proyectos que acaban de terminarse —algunos de los cuales se diseñaron quizás una década antes—, y que solo se beneficiaron del mayor apoyo a la ejecución y de las políticas del FIDA en sus últimos años. Para facilitar su comprensión, los

resultados que figuran en el cuadro 5 a continuación se han clasificado por colores. El color verde indica que ya se han superado los objetivos fijados en el marco de medición de resultados para 2012. El color amarillo indica que hay una posibilidad razonable de que tales objetivos se alcancen o superen para dicho año.

Cuadro 5

Nivel 2: Efectos directos de los programas en los países y los proyectos

Indicador	<i>Valor de referencia de la EEI^a (2005)</i>	<i>Valor de referencia del marco de medición de resultados</i>	Valor efectivo	<i>Objetivo del marco de medición de resultados (2012)</i>	<i>Situación con respecto al objetivo</i>
<i>Porcentaje de proyectos con una calificación de 4, como mínimo, al término por su:</i>					
2.1 Eficacia		87	80	90	Amarillo
2.2 Impacto en la pobreza rural del grupo objetivo	55	83	80	90	Amarillo
2.3 Igualdad de género	-	76	90	80	Verde
2.4 Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala	25-50	72	86	75	Verde
2.5 Sostenibilidad de los beneficios	40	75	73	75	Amarillo
2.6 Pertinencia	100	94	98	90	Verde
2.7 Eficiencia	45	65	69	75	Amarillo

^a Evaluación externa independiente (EEI).

Fuente: Informes finales de proyecto (IFP).

Nota: En cada EPP realizada por la IOE se hace un seguimiento riguroso del indicador 2.1, Contribución a aumentar los ingresos, mejorar la seguridad alimentaria y empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales. Los valores de referencia se refieren a los datos presentados en el RIDE 2009, dado que los del marco de medición de los resultados eran provisionales. Los datos efectivos se refieren al período de examen comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de junio de 2011.

47. Los datos de este año indican que el FIDA supera con creces los objetivos establecidos en el marco de medición de los resultados para 2012 respecto de los efectos en los ámbitos de la igualdad de género (lo que confirma las constataciones de la evaluación a nivel institucional), la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, y la pertinencia. Está muy cerca de alcanzar el objetivo para 2012 respecto de la sostenibilidad de los beneficios y la eficiencia de los proyectos, y en tiempos razonables de alcanzar los objetivos relativos a la eficacia y el impacto en la pobreza rural del grupo objetivo.
48. Los resultados del Fondo han mejorado mucho en las seis esferas de efectos directos desde la realización de la evaluación externa independiente (EEI). Dicha mejora es radical en los ámbitos de la sostenibilidad (33 puntos porcentuales), la innovación, la reproducción y ampliación de escala (31 puntos), el impacto en la pobreza rural (28 puntos) y la eficiencia de los proyectos (24 puntos).
49. Los resultados en materia de eficacia muestran una disminución evidente respecto del valor de referencia. Sin embargo, los datos sobre los resultados están expuestos a importantes variaciones de un año a otro, lo que imprime características específicas al conjunto de proyectos que se cierran en un año determinado. Los proyectos del FIDA terminados registraron transitoriamente resultados por debajo de lo previsto en 2011 a raíz del radical proceso de depuración de la cartera que llevó a que se cerraran ocho proyectos que no estaban dando buenos resultados en 2009 y 2010 (véase el anexo 1, párrafo 4 para obtener más datos).
50. En el cuadro 6, con el fin de representar mejor los resultados, se presentan dos grupos de promedios de tres años, 2006-2008 y 2009-2011, obtenidos aunando los resultados de 79 y 74 proyectos, respectivamente. El conjunto de tres años que cubre el período comprendido entre 2009 y 2011 representa la financiación total del FIDA de USD 1 150 millones, esto es, alrededor de la cuarta parte de la cartera

total en curso que asciende a USD 4 600 millones. Esta representación relativamente grande, sumada a la calidad cada vez mayor de los IFP (apéndice 3 del anexo 1), reduce la variación aleatoria de los resultados año a año y contribuye a la solidez de los resultados presentados en el RIDE.

Cuadro 6

Indicadores del nivel 2: promedios de resultados por períodos de tres años

<i>Indicador</i>	<i>2006-2008</i>	<i>2009-2011</i>
<i>Porcentaje de proyectos con una calificación de 4, como mínimo, al término por su:</i>		
Eficacia	80	81
Impacto en la pobreza rural	70	81
Género	67	88
Innovación, posibilidad de reproducción y ampliación de escala	71	82
Sostenibilidad	63	73
Pertinencia	90	97
Eficiencia	65	68

Fuente: IFP.

51. Como se puede observar en el cuadro 6, los proyectos finalizados durante los últimos tres años (2009 a 2011) muestran mejoras notables respecto del período 2006-2008 en esferas fundamentales de resultados como la pertinencia, el impacto en la pobreza rural, la sostenibilidad, la innovación y el género. También pueden observarse mejoras en cuanto a la eficacia de los proyectos para lograr sus objetivos de desarrollo. Se han registrado mejoras asimismo, aunque menos notorias, por lo que respecta a la eficiencia económica de los proyectos. Del mismo modo, si bien se aproximan al objetivo fijado para 2012, los resultados en la esfera de la sostenibilidad presentan importantes variaciones entre un año y otro. Estas cuestiones se abordan en la sección IV.
52. La IOE lleva a cabo cada año una evaluación separada e independiente de una muestra de proyectos. La comparación entre los resultados obtenidos por la IOE de esa forma y los datos resultantes de la autoevaluación utilizados en el presente informe muestran tan solo una leve "desconexión". En cuanto a las esferas de efectos directos, la IOE notifica mejores resultados por lo que respecta a la innovación y la ampliación de escala y, en cierta medida, el impacto en la pobreza rural, en tanto que de la autoevaluación se desprenden resultados algo mejores en los ámbitos de la eficiencia, la sostenibilidad y las cuestiones de género —que se examinan más detalladamente en el documento sobre la respuesta de la dirección del FIDA al ARRI (EB 2011/104/R.8)—.

C. Nivel 3: Productos de los programas en los países y los proyectos

53. En la presente sección se informa sobre los productos del tercer nivel de la jerarquía establecida en el marco de medición de resultados, a saber, los productos, bienes y servicios derivados de los proyectos apoyados por el FIDA y que son pertinentes para el logro de los efectos directos. La fuente de datos es el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) del FIDA, que permite la agregación de los productos de que se informa en los proyectos actualmente en ejecución. En este contexto cabe recordar que el programa de trabajo del FIDA de mayor envergadura, como consecuencia de la Octava Reposición, aún no se ve reflejado en el RIMS (cuadro 7) debido al tiempo que transcurre entre la aprobación y la puesta en marcha. Los productos acumulados que se presentan en el cuadro se refieren solo a los logros de los 234 proyectos que estaban en marcha en 2010. Pese a este desfase en materia de presentación de informes, los resultados relativos a los indicadores que figuran más abajo revelan una mejora sólida.

54. La labor de difusión medida en función del número de personas que reciben servicios por medio de proyectos apoyados por el FIDA aumentó de manera apreciable, de 29,2 millones a 43,1 millones de personas. En 2010, 4,5 millones de personas recibieron capacitación en la producción de cultivos, cifra que significó un aumento respecto de los 1,72 millones de personas capacitadas en 2008. Las mujeres constituyen las dos terceras partes de las personas capacitadas en esta esfera. Si se lo compara con el valor de referencia en 2008, el número de personas capacitadas en materia de negocios y aptitudes empresariales fue cuatro veces mayor, esto es, 716 000 personas, y el número de personas capacitadas en temas relacionados con la gestión comunitaria fue tres veces mayor, a saber, 2,13 millones de personas. La proporción de mujeres capacitadas en estas esferas aumentó de forma significativa y superó el 60% de los participantes. En materia de servicios financieros rurales, el número de prestatarios activos disminuyó de 4,35 millones a 2,7 millones, mientras que el número de ahorradores voluntarios aumentó un 45%, hasta alcanzar un total de 7,86 millones de personas en 2010. Una vez más, el número de mujeres capacitadas fue mayor que el de hombres. Por lo que respecta a los productos físicos pueden observarse incrementos significativos en el ámbito de los caminos construidos (+20%, a saber, 18 000 kilómetros) y la superficie de planes de riego en construcción o rehabilitados (+63%, a saber, 373 000 hectáreas).

Cuadro 7

Contribución del FIDA a los productos de los programas en los países y los proyectos (nivel 3)

<i>Indicador</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Logros en 2010</i>
3.1 Número de personas que reciben servicios de proyectos apoyados por el FIDA	29,2 millones	43,1 millones (objetivo para 2012: 60 millones)
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	57/43	54/45
<i>Gestión de los recursos naturales</i>		
3.2 Tierras de propiedad común sometidas a prácticas de manejo mejoradas (ha)	3,86 millones	5,5 millones
3.3 Superficie de planes de riego en construcción/rehabilitados (ha)	228 000	373 000
<i>Tecnologías agrícolas</i>		
3.4 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción de cultivos	1,72 millones	4,51 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	50/50	65/35
3.5 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción ganadera	1,07 millones	1,2 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	35/65	44/56
<i>Servicios financieros rurales</i>		
3.6 Prestatarios activos	4,35 millones	2,70 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	52/48	43/57
3.7 Ahorradores voluntarios	5,44 millones	7,86 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	51/49	47/53
<i>Comercialización</i>		
3.8 Caminos construidos o rehabilitados (km)	15 000	18 000
3.9 Grupos de comercialización formados o fortalecidos	25 000	13 000
<i>Microempresas</i>		
3.10 Personas capacitadas en materia de negocios y aptitudes empresariales	162 000	716 000
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	53/47	39/61
3.11 Empresas cuyo acceso a servicios no financieros se ha facilitado	19 000	57 000
<i>Políticas e instituciones</i>		
3.12 Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	0,67 millones	2,13 millones
Proporción hombres/mujeres (porcentaje)	38/62	23/67
3.13 Planes de acción preparados a nivel de aldea o comunidad	24 000	28 000

Fuente: RIMS.

Nota: Año de referencia para el indicador 3.1: 2007; para los indicadores 3.2 a 3.13: 2008.

D. Nivel 4: Indicadores relativos a los programas en los países, el diseño de los proyectos y el apoyo a la ejecución del FIDA

55. Los indicadores del nivel 4 se refieren a factores que dependen más directamente del FIDA, a saber, la calidad y la eficacia de su labor en materia de diseño y apoyo a la ejecución de los proyectos.

Cuadro 8

Nivel 4 del marco de medición de los resultados: programas en los países, diseño de proyectos y apoyo a la ejecución del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Valor de referencia del marco de medición de resultados</i>	<i>Valor efectivo</i>	<i>Objetivo del marco de medición de resultados (2012)</i>	<i>Situación con respecto al objetivo</i>
Porcentaje de programas en los países con una calificación igual o superior a 4 por su:				
4.1 Contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y hombres pobres del medio rural	86	100	90	Verde
4.2 Cumplimiento del programa de eficacia de la ayuda (encuesta de clientes)	79	74	100	
Porcentaje de proyectos con una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales:				
4.3 Eficacia de las esferas temáticas	94	94	90	Verde
4.4 Impacto previsto en las medidas de lucha contra la pobreza	88	94	90	Verde
4.5 Innovación, aprendizaje y ampliación de escala	81	86	90	Amarillo
4.6 Sostenibilidad de los beneficios	84	80	90	Amarillo
Mayor apoyo a la ejecución:				
4.7 Porcentaje de proyectos de la cartera en curso para los que se ha aprobado cofinanciación internacional	56	63	65	Amarillo
4.8 Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso (cartera en curso)	21	19^a	14	Amarillo
4.9 Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	63	50	75	
4.10 Porcentaje de proyectos en los que los resultados del FIDA obtuvieron una calificación igual o superior a 4	64	77	75	Verde
4.11 Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso	17	18	15	Amarillo
4.12 Porcentaje de retrasos en los proyectos terminados (36 meses eslabonados)	32	19	20	Verde
4.13 Días que toma en promedio la tramitación de solicitudes de retiro de fondos para proyectos supervisados directamente (12 meses eslabonados)	35	29	31	Verde

^a En el caso de los 71 proyectos que entraron en vigor en los últimos dos años, el tiempo transcurrido fue, en promedio, de 17,1 meses.

Fuentes: ARRI (4.10), SGCP (4.7, 4.8, 4.12), informe sobre la situación del proyecto (ISP) (4.9, 4.10), sistema de garantía de la calidad (4.1, 4.3 a 4.6), sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos (WATS) (4.13).

Nota: El año de referencia fue 2007 para los indicadores 4.10 y 4.11; 2008 para los indicadores 4.1, 4.8 y 4.9, y 2009 para los indicadores 4.3 a 4.7 y 4.13.

56. El primer conjunto de indicadores se refiere a los programas en los países y las asociaciones. El FIDA ha estado haciendo grandes esfuerzos para fortalecer las asociaciones a nivel nacional por medio de su sistema ampliado de presencia en los países. El resultado de contar con asociaciones fortalecidas queda plasmado en unos elevados niveles de cofinanciación en los proyectos financiados por el Fondo. En el rubro "programas en los países" hay dos indicadores: la contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y hombres pobres del medio rural, y el cumplimiento del programa de eficacia de la ayuda. El primer indicador ha registrado resultados del 100%. Los datos del segundo indicador, basado en encuestas a clientes en donde hay una fuerte representación de los donantes, parecen anómalos y sugieren un leve empeoramiento de los resultados, lo que no condice con las inversiones realizadas por el FIDA en materia de fortalecimiento de la colaboración a nivel de los países ni con los resultados de la encuesta de la Red

de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN), que revelan un gran nivel de satisfacción con la labor del FIDA y con su importante compromiso respecto de la gestión orientada a los resultados de desarrollo. El principal factor que incide en el resultado parece ser una puntuación baja entre los donantes respecto de la armonización de la ayuda del FIDA, que parece verse muy afectada por el hecho de que el Fondo no participe en los mecanismos de apoyo presupuestario generales. Efectivamente se trata de un dato real. Sin embargo, el hecho de que el FIDA no participe en tales mecanismos de apoyo presupuestario responde por un lado a orientaciones concretas de la Junta Ejecutiva en ese sentido y, por el otro, a su focalización en mecanismos de armonización del sector agrícola, en los que no muchos donantes están representados por cuanto su atención se centra en otros sectores.

57. Los datos sobre los resultados en la esfera de la calidad del diseño reflejan las evaluaciones realizadas en el marco del sistema de garantía de la calidad del FIDA, concretamente de un grupo internacional de expertos externos al que se encomendó ayudar al FIDA a que, incondicionalmente, se situara a la vanguardia de la labor en esta esfera. En cuanto a la calidad del diseño con respecto a la "eficacia de las esferas temáticas" y el "impacto previsto en las medidas de lucha contra la pobreza", los resultados se situaron por encima del objetivo para 2012. El nivel de diseño aceptable en términos de sostenibilidad, si bien alcanza un elevado 80%, aún se encuentra a la zaga en esta esfera, problema que se relaciona con la obtención de una respuesta plenamente satisfactoria a la cuestión de la eficiencia. Los datos sobre los resultados en el ámbito del apoyo a la ejecución reflejan principalmente los cambios en la situación dada de un proyecto, es decir, la mejora en los resultados de un proyecto durante su ejecución. Este aspecto depende solo en parte del FIDA. Como ya ha señalado anteriormente la IOE, los problemas que plantea la ejecución de los proyectos obedecen a menudo a las condiciones institucionales generales del país de que se trate, algunas de las cuales son insolubles. El indicador relativo al apoyo a la ejecución mide únicamente las mejoras en la situación de los proyectos que plantean problemas. Por consiguiente, es esperable que cueste aún más avanzar, a medida que tales problemas susceptibles de mejorar mejoren efectivamente y puedan eliminarse del universo a que refieren los datos, lo que deja un grupo residual en cuyos resultados el FIDA no puede tener gran impacto eficaz.
58. Los datos relativos al nivel 4 sobre el apoyo a la ejecución, si bien registran algunos logros sólidos, también revelan esferas en las que es necesario seguir trabajando. Un ámbito en el que se lograron mejoras muy importantes, superando los objetivos para 2012, es el del porcentaje de retrasos de los proyectos terminados. Prestar un mayor apoyo a la ejecución quiere decir ejecutar los proyectos más rápidamente; además, los proyectos que no parezcan dirigirse al cumplimiento de los objetivos y para los que no se vea una solución viable, se cierran en lugar de prorrogarlos indefinidamente, y los recursos no utilizados se devuelven al fondo de recursos disponible para nuevos compromisos. También se han registrado progresos muy satisfactorios, que superan el objetivo para 2012, en el número de días que toma en promedio la tramitación de solicitudes de retiro de fondos para proyectos supervisados directamente. Esto refleja en gran medida una mejora de los procesos internos (si bien no exclusivamente, porque los resultados obedecen asimismo a la calidad de las solicitudes de retiro de fondos recibidas de las autoridades nacionales) y los esfuerzos realizados para capacitar al personal de las instituciones nacionales. Lo que se ha avanzado para alcanzar el ambicioso objetivo en cuanto al porcentaje de proyectos que cuentan con financiación internacional aprobada se aproxima mucho al objetivo de 2012, y hay buenas perspectivas de que se alcance o supere tal objetivo el próximo año. Del mismo modo, el porcentaje de proyectos a cuyos resultados el FIDA asignó una calificación igual o superior a 4 ha mejorado sustancialmente respecto del valor de referencia, y ha superado el objetivo fijado para 2012.

59. El porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso está cerca del objetivo, pero no parece mostrar una evolución positiva respecto del valor de referencia, lo cual no es necesariamente una constatación negativa. Las evaluaciones de la situación de los proyectos son mucho menos subjetivas que en el momento en que se registró el valor de referencia, y varias divisiones regionales han hecho importantes revisiones extraordinarias al alza. El leve deterioro aparente se explica, pues, por el acceso a mayor cantidad de información, ahora posible gracias a la supervisión directa, y por el mayor rigor en la evaluación de los resultados. Si se adopta un criterio más estricto para tomar la decisión de cancelar los proyectos que no estén dando buenos resultados, la cifra ciertamente se reducirá en el futuro en favor de los datos sobre los resultados, pero también, y lo que es más importante, ello liberará recursos de préstamos, donaciones y gestión, que podrán entonces comprometerse en otras esferas.
60. El indicador referido al tiempo medio que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso es, a primera vista, algo problemático: los resultados han mejorado en relación con el valor de referencia, pero no con la rapidez suficiente para que quepa confiar en alcanzar el objetivo en 2012. Prestando mayor atención se observa que en los más de 70 proyectos que entraron en vigor en los últimos dos años, los primeros desembolsos se produjeron, en promedio, después de 17,1 meses. Esta cifra presenta una visión más realista que los 19 meses establecidos en el marco de medición de los resultados para todos los proyectos en curso (con los primeros desembolsos entre 1998 y 2011). Refleja los cambios que acaban de introducirse en las Condiciones Generales y mide resultados más recientes que los del indicador establecido en el marco de medición. Por otra parte, cierto número de proyectos sufren importantes retrasos para entrar en vigor debido a los prolongados procesos de ratificación parlamentaria, que son más largos en algunas regiones (América Latina) que en otras. El FIDA no tiene control directo sobre ninguno de estos factores, y el apoyo a la ejecución tiene poco impacto. No obstante, estos hechos sí sugieren que el FIDA debería tratar tres cuestiones de forma más dinámica: cancelar antes los proyectos aprobados que parezcan estar recibiendo cada vez menos apoyo de las autoridades nacionales aún antes de entrar en vigor (posiblemente debido a cambios políticos); evaluar más eficazmente desde el punto de vista político e institucional el apoyo que se prestará en el futuro en la fase de preparación de los proyectos y contar con proyectos más aptos para ser ejecutados en el momento de la aprobación, y mejorar el diseño para facilitar la tramitación en situaciones en donde los procesos ordinarios parezcan ser particularmente lentos.

E. Nivel 5: Gestión y eficiencia institucionales

61. La gestión y eficiencia institucionales conforman un ámbito en el que el FIDA puede ejercer un control directo y casi completo sobre los resultados. No está expuesto directamente a las condiciones mundiales y no depende del desempeño de las instituciones nacionales y otras instituciones asociadas. Los resultados, que son indicativos de los grandes empeños realizados en materia de reforma institucional desde 2009, han sido satisfactorios en general, y se encaminan en líneas generales a alcanzar o superar todos los objetivos para finales de 2012.

Cuadro 9

Nivel 5: Gestión y eficiencia institucionales del FIDA

<i>Indicador</i>	<i>Valor de referencia del marco de medición de resultados</i>	<i>Valor efectivo</i>	<i>Objetivo del marco de medición de resultados (2012)</i>	<i>Situación con respecto al objetivo</i>
Mejor movilización y gestión de los recursos				
5.1 Porcentaje de promesas de contribución a la Octava Reposición recibidas (en el momento de preparar este informe)	55	86	100	Amarillo
Mejor gestión de los recursos humanos				
5.2 Índice de participación del personal: porcentaje del personal comprometido efectivamente con los objetivos del FIDA	70	69,4^a	75	Amarillo
5.3 Porcentaje de la fuerza de trabajo utilizada en los programas (Grupo 1)	56	67	65	Verde
5.4 Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C	33	40	Objeto de seguimiento	Verde
5.5 Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	30	28	35	Amarillo
5.6 Tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico: (12 meses eslabonados)	141	124^b	100	Amarillo
Mejor gestión de los riesgos				
5.7 Porcentaje de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad	76	66^c	20	
Mayor eficiencia administrativa				
5.8 Porcentaje de gastos presupuestados por cada dólar comprometido en préstamos y donaciones	16,3	14,1 (previsto)	13,5	Amarillo

^a Esta cifra se refiere al Índice de participación del personal de 2010. Los datos relativos a 2011 estarán disponibles en noviembre.

^b La cifra hasta la fecha es 119 días y la media (12 meses eslabonados) es 101 días.

^c El número efectivo de recomendaciones de alta prioridad pendientes de aplicación ha disminuido de 31 a 21 en el último año.

Fuentes: Archivos de la oficina.

Nota: Ya no se hace el seguimiento del indicador 5.7 "Costo por hoja de pago". Para el indicador 5.6, 2007 fue el año de referencia; para los indicadores 5.2 a 5.5, 5.8 y 5.9, 2008, y para el indicador 5.1, 2009.

62. Tal vez el indicador de eficiencia más importante sea el nivel de gastos presupuestados por cada dólar comprometido en préstamos y donaciones (expresado en porcentajes). En este ámbito, no cabe duda de que ha habido progresos. El valor de referencia era 16,3%. La cifra del presupuesto de 2011 era 14,1%. La cifra prevista para 2012 es 12% —en relación con un objetivo para ese año de 13,5%—.
63. En el marco de medición de resultados hay dos indicadores de la eficiencia de los procesos: el número de días que toma en promedio la tramitación de solicitudes de retiro de fondos para proyectos supervisados directamente (nivel 4) y el tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico (nivel 5). Los buenos resultados obtenidos respecto del primero de ellos se expusieron en el párrafo 41. La introducción de una mejor planificación de la contratación y la automatización de la selección del primer nivel de aspirantes está repercutiendo en la esfera de los recursos humanos: el valor de referencia (número de días) era 141. El promedio de 12 meses eslabonados es 124. Sin embargo, el promedio de los primeros nueve meses de 2011 es 119, y la media 101. Según las tendencias actuales, que apuntan en líneas generales a una mejora en los procesos internos (fue para medir dicha mejora que se seleccionó el indicador), el objetivo del marco de medición de los resultados para 2012 se alcanzará plenamente.

64. En cuanto a los indicadores referidos a los recursos humanos, la mejora del porcentaje de fuerza de trabajo en los programas (que también puede considerarse un indicador de la eficiencia general y la focalización institucional) ha sido muy positiva, superando el objetivo fijado para 2012. El valor de referencia era 56%. El objetivo para 2012 es 65%. La cifra más reciente es 67%. También resulta positivo el cambio en el porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados Miembros de las Listas B y C, para lo que no se estableció ningún objetivo (se utiliza como un indicador de seguimiento). El valor de referencia era 33%. Hoy en día es 40%.
65. Los datos sobre el índice de compromiso del personal y el porcentaje de mujeres en los puestos de categoría P-5 y categorías superiores no tienen ningún significado indicativo en este punto. Aún no se ha realizado la encuesta anual de 2011 sobre el compromiso del personal. La cifra indicada es la última cifra disponible, correspondiente al año 2010. Los resultados de 2011 serán comunicados oralmente en el período de sesiones de diciembre de 2011 de la Junta Ejecutiva. Los datos sobre el porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores reflejan una serie de dimisiones; solo se contará con un panorama real cuando se concluya el proceso de contratación para cubrir los puestos vacantes. También en este caso, los últimos datos se comunicarán oralmente en el período de sesiones de diciembre de 2011 de la Junta Ejecutiva. Según los resultados de la EPP sobre género, el porcentaje de mujeres en el cuadro orgánico es muy favorable para el FIDA si se lo compara con el de otras IFI.
66. Por último, el único rubro por el que cabe alertarse en el nivel 5 es el porcentaje de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad, que es un indicador de la gestión del riesgo. Ciertamente, el porcentaje de medidas pendientes de aplicación ha aumentado, pero lo que es más importante es el número de medidas pendientes. Desde ese punto de vista se han registrado notorios progresos: el número real ha disminuido de 31 a 21 durante el año, esto es, un 32%.

IV. Principales problemas y soluciones

67. Tomando como base los datos sobre los resultados del marco de medición de los resultados, los principales problemas con que se enfrenta el FIDA en cuanto a la eficacia del desarrollo son la eficiencia de los proyectos y, en menor medida, la sostenibilidad. Otros problemas importantes indicados en los IFP —en los que se basan los datos del marco de medición de los resultados— son la gestión de los recursos naturales y el desempeño de los gobiernos receptores. La IOE señala todos estos problemas en el ARRI que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011, y la dirección del FIDA está de acuerdo con esas constataciones.
68. Los temas de la sostenibilidad y la eficiencia están interrelacionados. Concretamente, la eficiencia de los proyectos es limitada por lo que respecta a la generación de beneficios económicos y financieros directos e indirectos para los pequeños productores y los gobiernos, por lo que es poco probable que los cambios que promueven los proyectos —y sus costos— puedan ser sostenidos por los asociados cuando asuman exclusivamente la responsabilidad de ellos. Como se ha señalado antes, el FIDA ha pasado a orientarse a los beneficios de los proyectos. Anteriormente se ponía gran énfasis en el empoderamiento social, a saber, el desarrollo de la comunidad. Si bien estos siguen siendo importantes objetivos, hoy en día el FIDA hace mayor hincapié en los sustentos individuales y sociales de un empoderamiento continuo, especialmente en una mejor capacidad de los hogares y personas, mujeres y hombres, para organizar y mantener pequeños negocios exitosos enmarcados en distintas formas de relación con el sector privado no agrícola que resulten mutuamente rentables (en muchos países en desarrollo el sector privado agrícola está constituido enteramente, o bien en su mayor parte, por pequeñas explotaciones).

69. De hecho, la eficiencia de los proyectos depende de muchos factores inmediatos, entre ellos, el grado en que en el diseño se tienen en cuenta los problemas y beneficios financieros a nivel de las explotaciones; la capacidad de los directores de los proyectos de destinar los recursos, con eficacia y rapidez, a servicios que generen rentabilidad financiera a nivel de las explotaciones, y la coherencia general entre el "modelo de desarrollo" aplicado en el diseño y la ejecución de los proyectos y la evolución de la estructura de la economía rural y sus principales protagonistas.
70. Este último punto se discute en la conclusión del presente informe. En el plano más inmediatamente operacional, tras un largo período en que el análisis económico y financiero de los proyectos era algo que quedaba relativamente al margen del diseño y el análisis de los proyectos (tanto en el FIDA como en el marco de los préstamos sujetos a condiciones de todas las IFI), el FIDA está volviendo a capacitar a su personal de operaciones en materia de análisis económico y financiero y está insistiendo en lograr mayores niveles de calidad en esta esfera con arreglo a procesos de mejora y garantía de la calidad (lo que ya está quedando plasmado en el indicador de calidad del diseño correspondiente). Los directores de los proyectos, que no integran la plantilla del FIDA, están recibiendo capacitación a fin de administrar mejor los procesos de contrataciones y adquisición de servicios y de desembolsos. Esto, a su vez, se refleja tanto en un mayor nivel general de desembolso como en una mayor rapidez de ejecución (menores retrasos en el cierre de los proyectos).
71. Naturalmente, la gestión eficaz de los proyectos requiere sistemas de información y seguimiento sólidos. Por mucho tiempo, esto ha planteado problemas a todas las IFI que dependían de asociados en la ejecución a nivel nacional para realizar efectivamente los proyectos, problema que la IOE ha hecho notar regularmente al FIDA. En efecto, la formulación de sistemas de seguimiento a nivel institucional, que depende del FIDA, no ha estado debidamente acompañada por avances a nivel de los proyectos. En septiembre de 2010, el FIDA presentó a la Junta Ejecutiva un Plan de acción amplio para el fortalecimiento del sistema de autoevaluación (documento EB 2011/103/R.6), en el que se daba un importante impulso a la evaluación de la eficacia del desarrollo, a saber, el sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos.
72. Un factor decisivo en materia de eficiencia, al igual que de otras dimensiones de los resultados de los proyectos, es el desempeño de los asociados en los proyectos, en particular del propio FIDA y de los gobiernos. Según la IOE, la calificación del desempeño del FIDA como asociado ha mejorado sistemática y considerablemente durante la última década. El porcentaje de proyectos cuyos resultados se calificaron como satisfactorios ha aumentado del 39% en el período 2002-2004 al 77% en el período 2008-2010 (ARRI 2011). En cambio, la IOE observa también en el mismo informe que el desempeño de los gobiernos en cuanto asociados no ha sufrido cambios en términos generales durante la última década: en aproximadamente las dos terceras partes de las evaluaciones (el 65%) los resultados de los gobiernos se califican como satisfactorios. Las dificultades que plantea el desempeño de los gobiernos se refieren también, en parte, a la capacidad efectiva del gobierno en cuestión, sustentada por el desarrollo que haya logrado su economía nacional y su sistema administrativo. En este sentido, la IOE ha efectuado comentarios en el pasado sobre la correlación estadística entre los resultados de los proyectos, el desempeño de los gobiernos y los niveles de desarrollo de los países. No obstante ello, la ampliación de escala a que se ha comprometido el FIDA requerirá que las asociaciones con los gobiernos sean más completas y efectivas, así como más adaptadas a sus capacidades. Tanto en los enfoques de diseño de los proyectos como en los planes de las oficinas del FIDA en los países se tendrá más en cuenta la medida en que los gobiernos aceptan los proyectos, así como su capacidad concreta de apoyarlos en cuanto asociados activos.

73. La gestión de los recursos naturales es claramente un área en la que el FIDA necesita lograr mejores resultados, especialmente en vista del gran desafío que el cambio climático está empezando a plantear a los pequeños agricultores. Como se señaló en el párrafo 21, el FIDA ya ha tomado medidas decisivas para reforzar su capacidad y sus políticas, y la concreción de los planes de constituir un Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala específico promete resultados más eficaces en el futuro, no solo en los nuevos proyectos sino también en los que se están ejecutando como parte de la estrategia de modernización prevista en el programa.

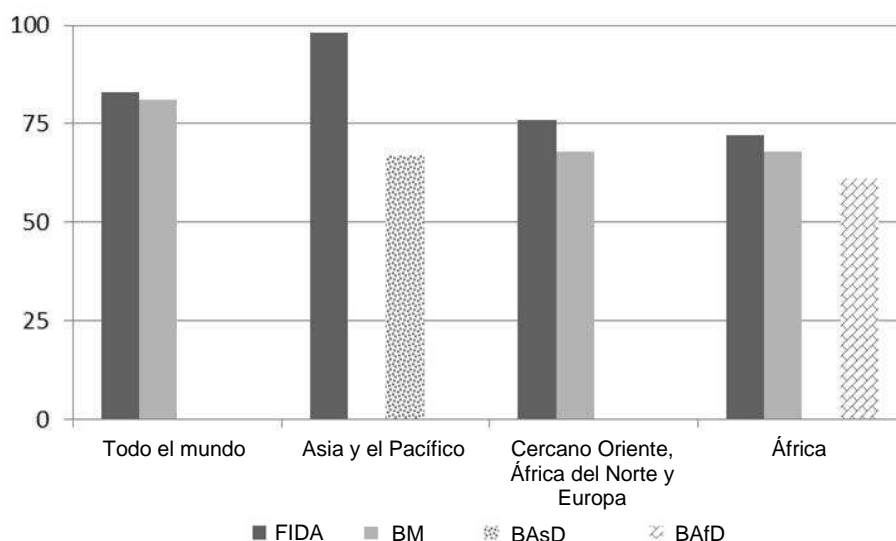
V. Conclusión

74. Los datos presentados en este informe indican que el impacto y la eficacia de desarrollo del FIDA están registrando sólidos progresos. Por lo que respecta a la entrega de recursos, es decir, los compromisos y los desembolsos, el nivel de 2011 aumentó en relación con el de 2010 y, al finalizar el segundo año de la Octava Reposición, es muy superior que en el punto equivalente de la Séptima Reposición. No solo los compromisos y desembolsos del propio FIDA han alcanzado niveles sin precedentes sino que también lo ha hecho la movilización de cofinanciación nacional e internacional que, como proporción del valor total de los proyectos, ha duplicado el nivel del segundo año de la Séptima Reposición y alcanzado un monto considerablemente mayor en valores absolutos.
75. Esto indica que el FIDA va por buen camino: los proyectos están dando resultados, y esto atrae recursos de otras partes para las actividades que diseña y supervisa. A su vez, crea aceleradamente una demanda aún mayor de los países en desarrollo; uno de los principales problemas con que se enfrentará el FIDA en el futuro será el de determinar si podrá sostener el nivel cada vez mayor de respuesta a esa demanda que ha caracterizado tanto al período de la Séptima Reposición como al de la Octava.
76. Lo que importa no es solo cuánta asistencia se presta sino cuán efectiva es esa asistencia. Los datos presentados muestran un rápido aumento de los productos de desarrollo obtenidos en el marco de los proyectos en curso, por lo que respecta al número de personas que se benefician directamente y al tipo de beneficio. La evaluación de los proyectos a su término muestra que los resultados del FIDA siguen mejorando en la mayoría de las principales dimensiones de la eficacia del desarrollo, y que los objetivos del marco de medición de los resultados se cumplirán, de no haberse ya superado.

Gráfico 11

Evaluación comparativa de los resultados de los proyectos entre las IFI⁶

(Porcentaje de proyectos que recibieron una calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo)



Fuentes: Véase el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015)

77. Una cuestión importante para los Estados Miembros del FIDA es no solo saber si el Fondo está alcanzando sus objetivos sino cuán buenos son sus resultados en materia de eficacia de los proyectos financiados en comparación con los de otras IFI. Si bien la IOE procura establecer patrones de comparación, resulta extremadamente difícil hacerlo cuando se trata de instituciones con distintos mandatos, orientaciones sectoriales y modelos operativos. Los resultados de tal intento de comparación, que se presentan en el gráfico 11, revelan que los proyectos del FIDA dan resultados algo mejores que los del Banco Mundial en todo el mundo, significativamente mejores que las operaciones del BAsD en Asia y el Pacífico, y mejores que los del BAfD y el Banco Mundial en África.
78. En relación con los objetivos que le fijaron sus Estados Miembros, y en comparación con otras instituciones de desarrollo, el desempeño del FIDA está siendo satisfactorio. Pero sigue siendo válido preguntarse: ¿está obteniendo resultados suficientemente buenos? Pero la pregunta en sí tiene que plantearse en un contexto determinado: ¿resultados suficientemente buenos para qué? El FIDA está tratando de no limitarse a usar sus recursos con eficacia a fin de alcanzar sus objetivos. Procura desempeñar una función fundamental en la arquitectura de desarrollo por lo que respecta a un problema de desarrollo mundial clave: la contribución que aporta el desarrollo de los pequeños productores a la economía mundial, a los países en desarrollo y a los ingresos y la seguridad alimentaria de las personas pobres del medio rural. Procura ser un catalizador en la creación de un entorno mundial y nacional que permita concretar la contribución potencial de la agricultura en pequeña escala a la mejora en todas esas esferas por medio de un aumento considerable de la inversión mundial, del marco de políticas y de los cambios sobre el terreno.

⁶ Los datos relativos a África (2003-2007) proceden del informe de la evaluación conjunta del BAfD y el FIDA (2010), cuadro 3. Los datos del FIDA se refieren a los procedentes de evaluaciones correspondientes al período comprendido entre 2002 y 2010, con excepción de los de África (2003-2007), que proceden del informe de la evaluación conjunta con el BAfD sobre la agricultura en África (2009). Los datos del Banco Mundial (2005-2010) relativos a proyectos mundiales incluyen las operaciones agrícolas y otras operaciones que son parte del objetivo básico de desarrollo de ampliar las oportunidades económicas, tales como transporte, energía y servicios de comunicaciones. Los datos del Banco Mundial correspondientes a África incluyen todas las operaciones del sector. El concepto de "éxito de los proyectos" utilizado por el BAsD (2001-2006) es una combinación de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

79. Para ello debe poder ampliar casos de éxito muy convincentes, contar con una sólida gestión de los conocimientos y mantener un diálogo sobre políticas eficaz. Los datos muestran que el FIDA está captando más recursos en favor del desarrollo de los pequeños agricultores y que, mediante su programa de cambio y reforma, ha sentado las bases para contar con mayor capacidad e intervención en materia de gestión de los conocimientos. Dado el tamaño de la organización, su participación en importantes políticas que afectan al desarrollo sostenible de los pequeños productores es sumamente significativa. Sin embargo, hay una esfera crítica en la que es evidente que el FIDA necesita progresar más: la eficiencia de sus proyectos. Los resultados en la esfera de la eficiencia de los proyectos han sido menos proclives a la mejora, a pesar del impacto logrado en otras esferas gracias al mejor apoyo prestado a la ejecución de los proyectos. El tema de la eficiencia —de los costos económicos y financieros: la tasa de beneficio del desarrollo de los pequeños productores— es fundamental para la construcción de un proceso de crecimiento más dinámico. Determina la capacidad de los propios pequeños productores de aprovechar, ahorrar y reinvertir en pro del crecimiento; la participación del sector privado, con fines de lucro, y el compromiso de los gobiernos al buscar opciones para afrontar los retos que plantean el crecimiento nacional y la seguridad alimentaria.
80. La calificación asignada a la eficiencia en los proyectos cerrados recientemente pone de manifiesto el enfoque que adoptaba el FIDA en materia de diseño hasta hace una década y, ciertamente, las condiciones mundiales y locales vigentes en el momento. El enfoque del FIDA ha cambiado radicalmente, al igual que lo ha hecho el enfoque adoptado por los gobiernos y los agricultores. Un elemento característico de los nuevos proyectos es el marcado énfasis en la agricultura en pequeña escala como un negocio, en los vínculos de mercado, en el desarrollo de las cadenas de valor, y en la participación del sector privado como asociado en la inversión y la prestación de servicios. El nuevo marco estratégico aborda directamente estos temas; se está elaborando una nueva política de colaboración con el sector privado, y existe un mayor compromiso práctico. Mientras tanto, la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y de la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA proporcionará un examen exhaustivo de las experiencias y recomendaciones de mejora. Lo que claramente está en juego en materia de eficiencia de los proyectos es la consolidación de una manera más moderna de abordar el desarrollo de los pequeños productores, que esté en total consonancia con las nuevas demandas que se imponen a la agricultura y con las nuevas aspiraciones de los pequeños productores y de la población rural pobre. En la medida en que el FIDA afronte de forma sistemática ese desafío —conceptual y operativamente, dentro de la organización y en sus asociaciones—, mejorará la eficiencia de sus proyectos, pero, más importante aún, proporcionará el modelo pertinente, sostenible y exitoso de desarrollo de los pequeños productores en el marco de la economía a gran escala que la situación general requiere.
81. En un contexto de clara presión sobre los recursos de desarrollo, el reto de la eficiencia es tanto interno para el FIDA como para los proyectos que este elabora y financia. Con respecto al criterio adoptado para el uso óptimo de sus recursos, el valor de los resultados del FIDA se ha establecido claramente, y esto indica cambios importantes en la manera en que realiza sus actividades de desarrollo. Lo que hay que plantearse es si el FIDA puede hacer el mismo trabajo de modernización en sus propios procesos operativos. Desde 2009 ese ha sido el objetivo del programa de cambio y reforma, que busca explícitamente crear una organización más ágil y eficiente. La esfera financiera, de importancia crítica, se ha abordado desde otro ángulo, altamente profesional, y se ha mostrado con claridad a los Estados Miembros la posición financiera a largo plazo del FIDA, al tiempo que se ha actualizado drásticamente la gestión del riesgo en el contexto de volatilidad generalizada del sistema financiero externo reinante. La gestión de los conocimientos, fundamental para el valor añadido del FIDA, se ha integrado en un

marco de gestión especializado y sólido, al igual que se ha hecho con la capacidad del FIDA de definir problemas estratégicos y respuestas. Por otra parte, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, que se ha considerado pronta para el cambio desde que se realizó la EEI, el FIDA no solo procedió rápidamente a alinear mejor su fuerza de trabajo con las necesidades operacionales y los objetivos de productividad sino que se convirtió en una fuerza de cambio reconocida en la esfera de la remuneración del personal en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

82. Lograr un uso óptimo de los recursos no quiere decir reducir costos. Sin embargo, el FIDA también ha avanzado rápidamente en esta esfera. El crecimiento del presupuesto ha sido muy modesto, a pesar de la rapidez con que creció el programa de préstamos y donaciones, y los aumentos reales se han reservado exclusivamente a la esfera del programa operacional. La propuesta de presupuesto para el año 2011 muestra las intenciones del FIDA para el futuro: un aumento real del presupuesto en su conjunto de un 0%, un incremento real de solo el 1,5% para las operaciones relativas a programas, y recortes reales en el resto de los rubros.

Tendencias recientes de los efectos directos de los proyectos

A. Introducción

1. Con el fin de analizar la evolución de los efectos directos de los proyectos examinados en 2011, en el informe RIDE se utilizan los resultados observados durante la ejecución de 24 proyectos finalizados recientemente (apéndice 1 del presente anexo), que representan el universo de las intervenciones estudiadas en 2011. En este informe se han utilizado principalmente esos 24 proyectos para tratar de explicar los resultados obtenidos. En el análisis estadístico, en cambio, se utilizan los promedios móviles trienales extraídos de la comparación de dos conjuntos de datos correspondientes a 2006-2008 y 2009-2011. Estos conjuntos comprenden, respectivamente, 79 y 74 proyectos terminados, es decir, un total de 153 proyectos. La financiación total facilitada por el FIDA a los proyectos que integran el conjunto que abarca el trienio 2009-2011 es de aproximadamente USD 1 150 000 millones, esto es, alrededor de una cuarta parte del valor actual de la cartera. Este conjunto de proyectos es representativo de la cartera y permite neutralizar las variaciones aleatorias de los resultados que pueden producirse en el universo de un año determinado.
2. Con el fin de estandarizar el método utilizado se ha empleado un modelo sencillo para evaluar todos los IFP con arreglo al mismo conjunto de criterios (apéndice 2). También se han analizado la calidad y el alcance de esos informes, y los resultados de dicho análisis se presentan en el apéndice 3. En los instrumentos de autoevaluación del FIDA se utiliza una escala de seis puntos para atribuir calificaciones a los criterios de evaluación¹, lo que permite comparar los resultados con los que genera la IOE. Es interesante señalar que la diferencia entre los resultados evaluados durante la ejecución y al término de los proyectos se ha reducido, pasando de un promedio de 0,3 en 2009-2010, según una escala de seis puntos, al 0,1 en 2010-2011 (apéndice 4). Este resultado pone de manifiesto una mayor objetividad y una autoevaluación de los resultados más crítica durante la ejecución.
3. De acuerdo con el marco de medición de los resultados vigente en el FIDA, en este anexo se presentan los resultados en las siguientes esferas:²
 - i) **los resultados de los proyectos**, medidos en función de su pertinencia, eficacia y eficiencia;
 - ii) **el impacto en la pobreza rural**, como los ingresos y activos de los hogares, la seguridad alimentaria y la productividad agrícola, las instituciones y políticas, etc., y
 - iii) **otros criterios de desempeño**, en particular, la innovación, posibilidad de reproducción y ampliación de escala, la sostenibilidad y el sentido de apropiación, y el género.
4. Entre los IFP examinados este año figuran los de tres proyectos que se cerraron antes de tiempo a raíz de una depuración radical de la cartera (el Chad #1259, el Camerún y Guinea), lo que ha incidido en los resultados generales. La ejecución del proyecto en el Camerún adoleció de graves retrasos; el de Guinea se caracterizó por una gestión deficiente y por las dificultades financieras del Gobierno, y el del Chad #1259 se vio afectado por un diseño demasiado ambicioso y la débil capacidad de ejecución (véase el párrafo 5 del apéndice 3). Además, el conjunto de

¹ 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.

² El examen de los IFP contiene un conjunto más amplio de esferas de evaluación y sus resultados se presentan en el informe anual sobre los resultados de los proyectos.

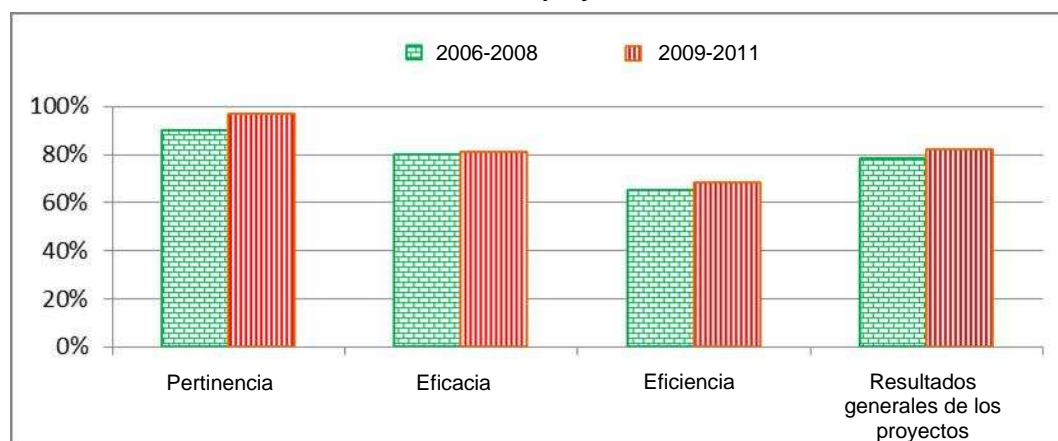
proyectos examinados incluye otros cinco proyectos con un rendimiento bajo (Camboya, Granada, México, el Pakistán y la República Bolivariana de Venezuela), que no se prorrogaron y han tenido un importante efecto negativo en la calificación global de los resultados. Fundamentalmente se trata de un rendimiento insatisfactorio pasajero causado por el proceso de depuración de la cartera. Si el FIDA hubiera dejado que esos proyectos siguieran adelante con sus operaciones, la calificación de los resultados habría sido mejor a más corto plazo pero, a la larga, las repercusiones en la eficiencia y la eficacia de los proyectos, y en la pobreza rural al fin y al cabo, habrían sido mucho más graves.

B. Tendencias recientes de los resultados

Resultados de los proyectos

- En lo que se refiere a los resultados de los proyectos³, entre 2006-2008 y 2009-2011 ha habido un aumento de 4 puntos porcentuales en la proporción de proyectos que han recibido una calificación de moderadamente satisfactorios como mínimo (calificación igual o superior a 4, según una escala de 6 puntos). Como puede verse en el gráfico siguiente, esta mejora de los resultados de los proyectos es consecuencia sobre todo del marcado aumento de la pertinencia y, en segundo lugar, también de la eficacia y la eficiencia.

Gráfico 1
Tendencias recientes de los resultados de los proyectos



- En los párrafos siguientes se hace un breve análisis del modo en que los elementos constitutivos de los resultados de los proyectos —pertinencia, eficacia y eficiencia— han funcionado a lo largo del tiempo, con las correspondientes explicaciones.

Pertinencia

- La pertinencia es la medida en que la estrategia y las actividades de un proyecto son congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. En el nuevo conjunto de proyectos terminados en el período 2009-2011, la pertinencia de las intervenciones del FIDA sigue siendo elevada, habiéndose producido un cambio considerable respecto del período 2006-2008 (97% frente al 90%).
- De los 24 proyectos examinados en 2011, siete resultaron ser muy pertinentes. Este resultado está en consonancia con las evaluaciones anteriores y pone de manifiesto la congruencia del diseño de los proyectos con el mandato del FIDA, las estrategias de lucha contra la pobreza de los países asociados del Fondo y las necesidades de la población rural pobre. Además, los componentes y objetivos eran coherentes y complementarios, y se reforzaban mutuamente. La pertinencia mejoró en tres de esos proyectos (Armenia, Mauritania #1180 y Viet Nam), porque para

³ Se calcula como la media aritmética de las calificaciones correspondientes a los tres criterios básicos de los resultados de los proyectos: pertinencia, eficacia y eficiencia.

diseñarlos se tomaron como base otros proyectos ejecutados anteriormente en el mismo país, aprovechando de ese modo la experiencia y una base institucional propicia. El examen de este año también ha puesto de manifiesto que la adopción de un proceso de planificación participativa en el que las comunidades rurales eran el eje de la estrategia de los proyectos (por ejemplo, en Burundi, el Brasil, Etiopía, Filipinas, Mauritania #1179 y 1180, la República Democrática Popular Lao y la República Unida de Tanzania) contribuyó a fomentar la pertinencia de las intervenciones, garantizando que las estrategias adoptadas estuvieran en consonancia con las prioridades de los beneficiarios. En otros casos, la pertinencia del proyecto se mejoró aún más aumentando su flexibilidad para ir ajustando los componentes y objetivos a un contexto cambiante, como en el Brasil, el Chad #1144 y la República Democrática Popular Lao. Cuando se detectaron deficiencias (como en México), fue porque el diseño del proyecto era demasiado complejo y se habían fijado objetivos excesivamente ambiciosos. Además, en esos casos se reveló insuficiente la evaluación *ex ante* del marco institucional.

Recuadro 1: De qué forma un proyecto apoyado por el FIDA contribuyó a cambiar sustancialmente la situación en Burundi

El Programa de Recuperación y Desarrollo Rural, en Burundi, se diseñó en el contexto de la guerra civil con el objetivo de reconstruir una sociedad desgarrada por el conflicto. El programa logró resultados importantes en el restablecimiento de la cohesión social, la recuperación de los medios de vida de la población (incluida la base productiva agropecuaria) y la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares. Más concretamente, en el marco del programa:

- se prestó apoyo a la creación de numerosos grupos y asociaciones (1 750 organizaciones de productores, 799 comités de desarrollo comunitario, 33 comités comunales de desarrollo comunitario y 4 comités provinciales de desarrollo);
- se ayudó a unos 33 100 hogares vulnerables a reanudar la producción agropecuaria (distribución de equipo inicial, reconstitución de la cabaña, desarrollo de zonas pantanosas, etc), y
- se indujo un drástico aumento del porcentaje de hogares que consumían dos comidas al día, que pasaron del 13% en 2000 al 69% en 2009.

Los buenos resultados tienen su principal explicación en los siguientes factores:

- una pertinencia muy elevada de las intervenciones respecto de los participantes en el proyecto, y
- la utilización de un enfoque muy participativo, en el que los beneficiarios desempeñaron un papel esencial en la definición de la velocidad y la orientación de la ejecución.

El FIDA adquirió importantes conocimientos y experiencias en el ámbito de las medidas posconflicto y de recuperación, que se utilizaron para elaborar un programa más amplio de intervención en el país para el período 2009-2014, centrado en la reconstrucción social y el restablecimiento de un régimen de gobierno democrático.

Eficacia

9. La eficacia es la medida en que se han logrado o se espera lograr los objetivos de un proyecto, tomando en cuenta su importancia relativa. La comparación del conjunto de proyectos de 2006-2008 con el de 2009-2011 indica un ligero aumento en materia de eficacia. Además, el porcentaje de proyectos que recibieron una calificación negativa (1 y 2) ha disminuido del 11% al 7%.
10. En 2011 dos proyectos han merecido la calificación de muy eficaces (Armenia y la República Unida de Tanzania) y seis, de eficaces (Burundi, Filipinas, la India, Marruecos, Mauritania #1180 y Viet Nam). En el proyecto de la República Unida de Tanzania hubo varios factores que contribuyeron a alcanzar la excelencia: i) la participación de los interesados a distintos niveles en la formulación de políticas, así como en la revisión de la ejecución del proyecto; ii) una colaboración efectiva con el Programa de Servicios Financieros Rurales del FIDA, y iii) la estrecha colaboración entre los asociados. También desempeñaron un papel importante la presencia del FIDA en el país, que se remonta a 2008, y las misiones de supervisión conjunta realizadas por el Fondo y el BAfD.
11. Es interesante destacar que todos los proyectos calificados como eficaces o muy eficaces han recibido también buenas calificaciones en cuanto a la pertinencia. Pero, por encima de todo, el logro de un nivel alto de eficacia de los proyectos se debió a la estrecha cooperación y comunicación entre los asociados (Armenia, Burundi,

Filipinas, la India, Marruecos, Mauritania #1180, la República Unida de Tanzania y Viet Nam). Los proyectos menos eficaces (Camboya, el Camerún, Granada, Guinea y la República Bolivariana de Venezuela, calificados con 3, y el Chad #1259 y México, calificados con 2) se toparon con una serie de obstáculos, por ejemplo: i) un diseño excesivamente ambicioso y muy complejo (Camboya, el Chad #1259 y México); ii) una capacidad de administración del proyecto deficiente (el Chad #1259, Granada y Guinea); iii) el difícil contexto político y económico del país (Guinea y la República Bolivariana de Venezuela); iv) los cambios habidos en las circunstancias políticas e institucionales entre la concepción del proyecto y el momento de iniciar la ejecución (Camboya y México), y v) un desempeño de los asociados insatisfactorio (Granada, Guinea y México).

Eficiencia

12. La eficiencia es un indicador del modo en que los recursos e insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados. A menudo los proyectos del FIDA no alcanzan el nivel previsto de eficiencia: la proporción de proyectos calificados de satisfactorios como mínimo no ha registrado más que un ligero aumento, del 65% en el conjunto correspondiente al período 2006-2008 al 68% en el correspondiente a 2009-2011. Además, si se analizan más a fondo las intervenciones del FIDA se llega a la conclusión de que la eficiencia de los proyectos recibe cada vez más puntuaciones medias: el 62% de los proyectos de 2009-2011 recibieron una calificación de 3 o 4, frente al 51% de los de 2006-2008. A la hora de interpretar estos datos sobre la eficiencia también es importante señalar que la eficiencia de los proyectos no suele medirse de forma adecuada y sistemática, lo que se debe en parte a la escasez de datos disponibles y a los problemas de medición que se plantean cuando hay que cuantificar resultados no tangibles (como el capital social o el grado de empoderamiento de la población rural pobre, entre otros).
13. En 2011 el nivel de eficiencia ha sido muy satisfactorio (6) en la India, mientras que en otros seis proyectos (Armenia, Burundi, Filipinas, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y la República Unida de Tanzania) ha sido satisfactorio (5). Aparte del proyecto calificado de muy eficiente ejecutado en la India, cuyas causas se explican en detalle en el recuadro 2, las características comunes de los proyectos eficientes son las siguientes: i) un costo menor por beneficiario o una tasa interna de rendimiento económico (TIRE) superior a la prevista en la evaluación *ex ante*; ii) una buena capacidad de desembolso; iii) una administración del proyecto sólida; iv) un diseño del proyecto apropiado; v) un equipo de gestión del proyecto capacitado y de un tamaño adecuado; vi) una gran participación comunitaria; vii) la escasa tardanza en la efectividad del préstamo, y viii) una selección acertada de las instituciones asociadas y unas disposiciones institucionales generales satisfactorias. A título ilustrativo, en Filipinas la realización de inversiones sociales fue el ámbito de las operaciones programáticas en el que se constató una marcada eficiencia: fueron las comunidades quienes tuvieron el control de la planificación, la ejecución, el seguimiento y el mantenimiento de esas inversiones. El proyecto en la República Democrática Popular Lao alcanzó un alto nivel de eficacia en función de los costos, ya que la inversión real por persona u hogar beneficiarios de las actividades del proyecto (por ejemplo en las esferas del riego, el abastecimiento de agua o el acceso a vías de tránsito) fue inferior al monto presupuestado en la etapa de evaluación *ex ante*. En Armenia, el proyecto se ejecutó en apenas cuatro años: terminó 21 meses antes de lo previsto, con una tasa de desembolso del 100% y un factor de desembolso de 1,35, lo que indica un rendimiento financiero muy satisfactorio. Aunque la presencia de un gerente del programa en el país destacado sobre el terreno no puede cuantificarse con exactitud, en la República Unida de Tanzania esa figura tuvo un efecto positivo en la eficiencia tanto cualitativa como cuantitativa del programa.

14. En 2011 tres proyectos (el Camerún, la República Bolivariana de Venezuela y el Yemen) han recibido la calificación de moderadamente ineficientes (3), mientras que cuatro (el Chad #1259, Granada, Guinea y México) se han calificado de ineficientes (2) debido a una conjunción de factores, entre los que destacan los siguientes: i) el retraso en el plazo previsto entre la aprobación del préstamo y su entrada en vigor; ii) una tasa de desembolso baja; iii) el pago insuficiente e intempestivo de los fondos de contrapartida; iv) resultados de ejecución deficientes; v) unos costos de funcionamiento elevados; vi) la alta tasa de movilidad del personal, y vii) unos procedimientos de contratación engorrosos. En México el proyecto no solo sufrió un retraso considerable en la efectividad del préstamo, sino que también se vio afectado por una larga espera entre la efectividad y el principio de la ejecución propiamente dicha. En Granada, la eficiencia del proyecto se consideró insatisfactoria por los siguientes hechos: i) una tasa general de desembolso baja; ii) retrasos en la ejecución, y iii) una proporción de costos de ejecución más elevada de lo que se había previsto inicialmente, e incluso más alta que los bienes y servicios realmente facilitados y prestados a la población objetivo. En el Yemen, la administración del proyecto registró poco más del 79% de los sobrecostos estimados, debido a unos sueldos y subsidios considerables y al gran número de miembros del personal.
15. En 2011 la eficiencia de los proyectos se ha considerado moderadamente satisfactoria (4) en la mayoría de los casos (54%). En el Chad #1144 la reorientación de las actividades del proyecto a raíz de la revisión a mitad de período, junto con una reasignación adecuada de los fondos, contribuyó positivamente a incrementar la eficiencia relativa. En el Pakistán, el aumento de la inflación durante el período abarcado por el proyecto, sumado a la depreciación de la moneda, tuvo un impacto negativo en la eficiencia del proyecto porque el costo de la reconstrucción en algunas zonas resultó mucho más elevado que el importe reembolsado. Por otro lado, la eficiencia del proyecto se benefició de la construcción de infraestructuras comunitarias públicas, que resultaron menos costosas que lo previsto, así como del trabajo efectuado por conducto de organizaciones asociadas, porque varias de ellas, de índole comunitaria, tuvieron acceso a la compra de materiales de construcción en las propias comunidades, lo que redujo los costos generales de construcción.
16. La prolongación del período de ejecución está estrechamente vinculada a la eficiencia del proyecto. Por lo general la duración de un proyecto se prorroga con el fin de tener más tiempo para conseguir los resultados previstos. Sin embargo, esta práctica resulta costosa para el FIDA y es indicativa de una cierta lentitud en el flujo de beneficios, en detrimento de la eficiencia económica del proyecto en cuestión. En 2011, del conjunto de 24 proyectos, 10 se prorrogaron durante un período medio de 1,9 años, lo que eleva a 9,1 años el período medio de ejecución de los proyectos al término. Desde el punto de vista de la eficiencia, las prórrogas de los proyectos solo tienen sentido cuando ayudan a lograr resultados decisivos o a completar las actividades ya iniciadas con los beneficiarios. En Burundi, por ejemplo, dos prórrogas de la fecha de cierre del préstamo, junto con un buen diseño del proyecto, una gestión sólida y una estrecha colaboración, permitieron que el proyecto lograra los resultados previstos. Sin embargo, las prórrogas no son eficientes si se utilizan para alargar un proyecto cuya ejecución es ya de por sí deficiente. En el caso del Yemen, el proyecto se prorrogó por un período de dos años, durante el cual se registraron costos recurrentes elevados.

Recuadro 2: Logro de una eficiencia elevada en la India

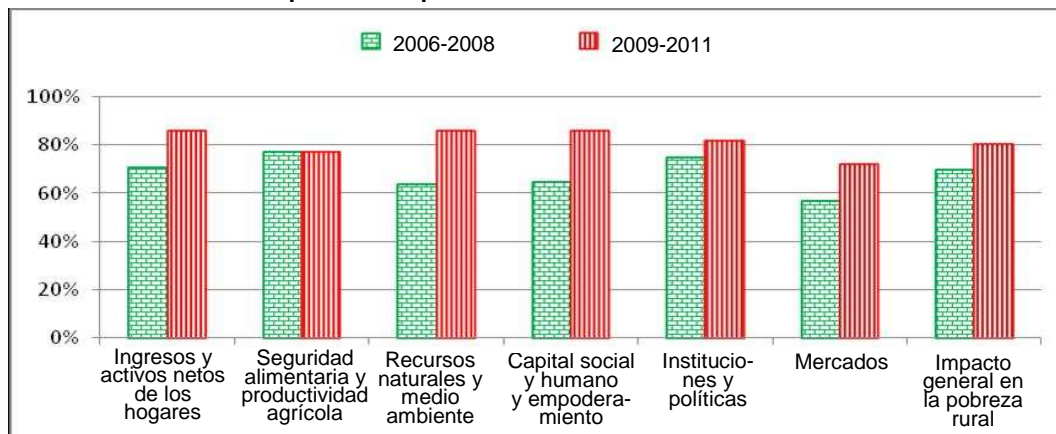
El objetivo general del Programa Nacional de Apoyo a la Microfinanciación era ampliar el alcance horizontal y vertical de los programas e instituciones de microfinanciación y potenciar su acceso a los recursos disponibles en el sector financiero oficial, para que la población pobre tuviera un mayor acceso a los servicios de microfinanciación. El programa se reveló eficiente. De hecho, no hubo retrasos significativos en la puesta en marcha de la ejecución, y un flujo suficiente de fondos contribuyó en gran medida a lograr la eficiencia. Además, dado que la mayor parte de las actividades del programa se ejecutaron sin demora, a diferencia de otros proyectos ejecutados en el país, se alcanzó la eficiencia en lo relativo a los plazos establecidos. La Fundación para el Microcrédito, un departamento del Banco de Desarrollo de Pequeñas Industrias de la India, cumplió los requisitos fiduciarios ajustándose a los costos previstos, y el programa superó con creces los objetivos en lo relativo a la prestación de apoyo a las instituciones de microfinanciación y al número de beneficiarios. El costo efectivo por beneficiario del programa fue de USD 29, lo que implica una relación costo eficacia muy buena comparada con la de la intervención anterior, el Proyecto de Crédito Rural en Maharashtra (en el que el costo por beneficiario fue de USD 310).

Impacto en la pobreza rural

17. Este año, el impacto en la pobreza rural se ha medido en relación con seis indicadores fundamentales del impacto. Cinco son los que figuran en el manual de evaluación de la IOE de 2009: i) ingresos y activos netos de los hogares; ii) seguridad alimentaria y productividad agrícola; iii) recursos naturales y medio ambiente; iv) capital social y humano y empoderamiento, y v) instituciones y políticas. La otra esfera de impacto guarda relación con los mercados, un indicador que no se contempla en la metodología de la IOE.

Gráfico 2

Tendencias recientes del impacto en la pobreza rural



Ingresos y activos netos de los hogares

18. Esta esfera de impacto comprende la corriente de beneficios económicos derivados de la producción o venta de bienes y servicios (ingresos); el conjunto acumulado de infraestructuras, tierras, viviendas, ganado, herramientas y equipo (activos materiales), y los ahorros y el crédito (activos financieros). Con respecto a esta esfera, una comparación de los conjuntos de proyectos de los trienios 2006-2008 y 2009-2011 indica que ha habido un fuerte incremento en los proyectos calificados de satisfactorios como mínimo, que han pasado del 71% al 86%. Es interesante señalar que también ha habido un aumento de las calificaciones positivas (6 y 5), del 42% al 49%, junto con una reducción simultánea de las calificaciones negativas (1 y 2), del 9% al 5%.
19. En el conjunto examinado en 2011, cuatro proyectos han registrado un impacto muy satisfactorio en esta esfera (Armenia, Burundi, la India y la República Unida de Tanzania), mientras que el impacto ha sido satisfactorio en nueve proyectos (Chad #1144, China, Etiopía, Filipinas, Indonesia, Marruecos, Mauritania #1180, la República Democrática Popular Lao y Viet Nam). A continuación se citan algunos ejemplos en los que se ha observado un impacto notable:

- En Burundi, las actividades de apoyo a la producción agrícola (acceso mejorado a los insumos, reconstitución de la cabaña, apoyo a la producción de alimentos y los cultivos comerciales, y apicultura) y de protección de zonas pantanosas y fomento de los sistemas de abastecimiento de agua contribuyeron considerablemente a aumentar y diversificar los ingresos y activos.
 - En la República Unida de Tanzania, las fuentes de producción e ingresos se diversificaron gracias a la introducción de la agricultura por contrata. Algunos grupos acometieron la elaboración de productos agrícolas, con lo que diversificaron aún más su gama de productos y aumentaron sus ingresos mediante la agregación de valor. Como resultado de esos márgenes de ganancia más amplios, los beneficiarios del proyecto mejoraron sus viviendas, adquirieron varios activos (motocicletas, animales de tiro, ganado y arados) y enviaron a sus hijos a la escuela.
20. **Deficiencias.** En 2011 el impacto de tres proyectos (Camboya, Guinea y Mauritania #1179) ha recibido una calificación de moderadamente insatisfactorio (3), mientras que en otros tres (Chad #1259, Granada y México) el impacto ha sido insatisfactorio (2). En Camboya, el supuesto de que con los microcréditos se iban a poder financiar actividades generadoras de ingresos resultó poco realista e inadecuado a las condiciones locales. En el proyecto Chad #1259, el componente de servicios financieros no se puso en marcha porque el proyecto se cerró 3,5 años antes de lo previsto por los escasos resultados generales alcanzados. En México, los ingresos de los pequeños agricultores aumentaron solo a causa de la subida del precio del caucho, porque lo cierto es que no se produjo un aumento significativo de la productividad. En Granada, el proyecto desvió su foco de atención hacia el fomento del capital humano y se adoptaron solo algunas medidas piloto destinadas a prestar apoyo a actividades generadoras de ingresos.
- Seguridad alimentaria y productividad agrícola⁴**
21. Esta esfera de impacto guarda relación con los cambios habidos en la seguridad alimentaria en lo que respecta a la cantidad de alimentos disponibles, el acceso a los mismos y la estabilidad de ese acceso, mientras que los cambios en la productividad agrícola se miden en función de los rendimientos agrícolas. Una comparación de los conjuntos de proyectos de 2006-2008 y 2009-2011 muestra que el porcentaje de proyectos calificados de satisfactorios como mínimo solo ha registrado un ligero aumento, del 72% al 77%. Además, mientras que el porcentaje de calificaciones negativas ha disminuido solo 1 punto porcentual (del 9% al 8%), el de las calificaciones medias ha aumentado del 44% al 54%. Por otra parte, si se considera solo el impacto en la productividad agrícola, entre el período 2006-2008 y el período 2009-2011 el porcentaje de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios como mínimo ha disminuido 2 puntos porcentuales (del 77% al 75%). Estos resultados generales no son gratificantes, ya que se trata de una esfera fundamental para el mandato del FIDA. Al mismo tiempo, esta situación pone de relieve cuán difícil es para una institución lograr un mejoramiento considerable en el sector de la agricultura.
22. **Impacto importante.** En 2011, tomando en consideración la esfera mixta de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola, en dos proyectos (Burundi y Viet Nam) el impacto ha sido calificado de muy satisfactorio (6), mientras que en otros siete (Armenia, el Brasil, China, la India, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y la República Unida de Tanzania) ha merecido la calificación de satisfactorio (5).

⁴ De acuerdo con la nueva metodología de la IOE, esta esfera de impacto es el resultado de la fusión de dos esferas anteriores: "productividad agrícola" y "seguridad alimentaria", que en el pasado se analizaban y evaluaban por separado dentro del sistema de autoevaluación.

23. En lo relativo a la productividad agrícola, se alcanzaron logros importantes por medio de:
- la mejora del acceso a los insumos y los mercados (Burundi, China, la República Unida de Tanzania y Viet Nam);
 - la introducción de nuevos productos y técnicas de producción (el Brasil, Burundi e Indonesia);
 - grandes inversiones en la rehabilitación o desarrollo de planes de riego (Armenia y Viet Nam);
 - la introducción de fertilizantes orgánicos (el Brasil, Burundi e Indonesia);
 - un mejor acceso a los servicios financieros (China, la India e Indonesia);
 - la introducción de nuevos cultivos de alto rendimiento o la diversificación de los existentes (el Brasil, Indonesia y la República Democrática Popular Lao), y
 - la mejora de la producción ganadera (Armenia, Burundi, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y Viet Nam).
24. En lo concerniente a la seguridad alimentaria, se obtuvieron buenos resultados en los países siguientes:
- En Viet Nam, como resultado de las grandes mejoras en la producción y la productividad agrícolas, el proyecto logró un impacto evidente en la seguridad alimentaria, porque los meses de carestía desaparecieron y algunas familias llegaron incluso a vender parte del arroz producido.
 - En Burundi se estimó que la producción agrícola había aumentado entre un 30% y un 50% en el 42% de los hogares. En consecuencia, hubo un impresionante aumento de los hogares que consumían dos comidas al día, cuyo porcentaje pasó del 13% en 2000 al 69% en 2009.
 - En la República Unida de Tanzania, la seguridad alimentaria de la población rural pobre aumentó con el incremento de la producción, los rendimientos y los ingresos, y gracias a la ampliación del acceso a los mercados y las instalaciones de almacenamiento. Debido al aumento de los ingresos, algunos agricultores ahora pueden permitirse tres comidas al día en lugar de una sola.
 - En Armenia, el proyecto contribuyó a incrementar el poder adquisitivo de la población rural en lo que a alimentos se refiere, consiguiendo aumentar los ingresos familiares de las 2 090 personas que obtuvieron un empleo, los propietarios de 306 empresas, 538 agricultores que se benefician de los nuevos mercados y 4 355 agricultores que ahora utilizan los sistemas de riego.
25. **Impacto escaso.** En 2011, los proyectos del FIDA examinados han tenido un impacto moderadamente insatisfactorio en tres casos (Camerún, Mauritania #1179 y la República Bolivariana de Venezuela) e insatisfactorio en cuatro (el Chad #1259, Granada, México y el Pakistán). Como observación general puede afirmarse que todos estos proyectos (con la excepción de Mauritania #1179 y la República Bolivariana de Venezuela) adolecieron de una ejecución deficiente. En el Chad #1259, el proyecto no contribuyó a mejorar la seguridad alimentaria porque su impacto en la producción y la productividad agrícolas fue insignificante (se llevaron a cabo solo unas pocas y aisladas actividades de capacitación). En el Camerún, las actividades generadoras de ingresos relacionadas directamente con la agricultura fueron escasas, no siempre dieron buenos resultados y se ejecutaron en competencia directa con otras actividades dirigidas por el Gobierno. Por consiguiente, el impacto en la seguridad alimentaria también fue escaso. Otros motivos que explican el escaso impacto alcanzado tuvieron que ver con un diseño inicial desigual o con los cambios de prioridad durante la ejecución del proyecto. En este sentido, el proyecto Mauritania #1179, pese a las difíciles condiciones agroecológicas de la zona, no se diseñó para que contribuyera directamente a mejorar la seguridad alimentaria de los hogares. En el caso del Pakistán, el escaso

impacto se debió a que la atención del proyecto se desvió de su foco de atención original: los fondos que en un principio se habían destinado a la realización de planes de riego y la reconstitución de la cabaña se reasignaron a la construcción de viviendas.

Recuadro 3: Aumento de la producción y la productividad agrícolas en Marruecos

En el marco del Proyecto de Desarrollo Rural en Taourirt-Taforalt se puso en práctica durante más de diez años un amplio abanico de actividades destinadas a mejorar la productividad y a aumentar y diversificar la producción agrícola. En total se realizaron 20 738 actividades de capacitación y extensión. Se despedregaron en torno a 5 840 ha, se intensificó la producción agrícola, se introdujeron técnicas mejoradas de cultivo y conservación de los suelos y el agua en 18 620 m² de superficie, y se desarrollaron sistemas de riego de pequeño y mediano tamaño en una superficie de 5 000 ha. Además, se prestó gran apoyo a la explotación de la tierra, con la rehabilitación de 14 095 ha de pastizales, la introducción de arbustos forrajeros y la regeneración de especies de árboles perennes en 17 198 ha (en tierras en barbecho). De esta forma fue posible ampliar, intensificar y diversificar la producción agrícola. Los rendimientos agrícolas se duplicaron o incluso triplicaron, y se introdujeron nuevos cultivos. De todo ello se han beneficiado sobre todo las mujeres y los jóvenes, que se pusieron a trabajar en cadenas de valor nuevas y rentables (como la cría de cabras y ovejas, la apicultura y el cultivo de aceitunas, alcaparras, almendras y plantas aromáticas y medicinales), con lo que les ha sido posible obtener mayores ingresos y diversificar las fuentes de ingresos y el régimen alimentario. Ciertas zonas han salido especialmente beneficiadas, como las regiones de Sidi Bouhria y Rislane, que durante el proyecto se convirtieron en zonas de producción de almendra.

Recursos naturales y medio ambiente

26. La atención especial prestada a los recursos naturales y el medio ambiente comporta evaluar el grado en que los proyectos han contribuido a la conservación y rehabilitación del medio ambiente —que a menudo es la fuente de sustento principal de la población rural pobre— o, por el contrario, al agotamiento de la base de recursos naturales. Esta esfera de impacto ha mejorado notablemente, ya que la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios como mínimo ha aumentado del 64% en 2006-2008 al 86% en 2009-2011.
27. **Impacto importante** (calificación: 5). En 2011, seis proyectos (Armenia, el Brasil, Burundi, Indonesia, Marruecos y el Yemen) han recibido la calificación de satisfactorios por su positiva contribución a la protección y rehabilitación de la base de recursos naturales. La conclusión a que se ha llegado al analizar todos esos proyectos es que el cuidado y la atención al medio ambiente era una característica intrínseca de su diseño, tanto si se reflejaba en un componente específico como en uno de los objetivos de desarrollo. Otro factor fue el renovado énfasis puesto en las prácticas agroecológicas, como en el caso del Brasil y el Yemen, donde se adoptaron nuevos métodos de producción respetuosos del medio ambiente y se utilizaron insumos orgánicos en lugar de químicos. En Armenia, el proyecto tuvo un impacto perceptible en el medio ambiente al incrementar el volumen de gas natural disponible como combustible alternativo y reducir al mismo tiempo la extracción ilegal de madera. En algunos casos, esa mayor atención del proyecto al medio ambiente tuvo un efecto de propagación en la productividad agrícola. En Marruecos, la producción de forraje aumentó en las tierras de regadío gracias a la mejora de los sistemas de riego, con lo que se redujo la presión a que estaban sometidos los pastizales. En Burundi, el acondicionamiento de las zonas pantanosas contribuyó a generar un aumento del rendimiento de los arrozales cultivados tanto con sistemas agrícolas tradicionales como con técnicas de producción intensiva.
28. **Impacto débil** (calificaciones: 3 y 1). Dos proyectos (Guinea y el Pakistán) han recibido una calificación de 3 por haber tenido un impacto moderadamente insatisfactorio en el medio ambiente y los recursos naturales. En Guinea, aunque el proyecto tuvo muy presentes algunas cuestiones perjudiciales para el medio ambiente, solo se llevaron a cabo unas cuantas actividades en la esfera de la gestión de los recursos naturales y la protección ambiental. En el Pakistán, el impacto negativo en el medio ambiente fue el resultado de un proceso de reconstrucción muy intenso, de una gestión deficiente de los residuos sólidos y de la sobreexplotación de los materiales de construcción. Estos dos ejemplos ponen de

manifiesto la falta de atención e interés que los recursos naturales y el medio ambiente suscitaron en algunos proyectos. En el Chad #1259 (calificación: 1), las razones de que el impacto del proyecto en los recursos naturales y el medio ambiente se considerara muy insatisfactorio radican tanto en el diseño como en la ejecución. De hecho, a pesar de que la sequía y la desertificación eran las amenazas más graves para las poblaciones rurales de la región, el proyecto no centró su atención en los recursos naturales y el medio ambiente, sino en el desarrollo rural. Además, no se prestó el debido apoyo a la protección del medio ambiente por los siguientes motivos: i) los planes de desarrollo de los *ouadis* (ramblas) fueron, en general, defectuosos; ii) durante el proceso de evaluación rural participativa los problemas relacionados con los recursos naturales y el medio ambiente no recibieron suficiente atención y, por lo tanto, iii) solo se concretaron y realizaron algunas actividades de levantamiento de cercas.

Recuadro 4: El cuidado dispensado a los recursos naturales y el medio ambiente en el Brasil

El Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste (también conocido como "proyecto Dom Hélder Câmara") hizo especial hincapié en la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente: uno de sus objetivos específicos era promover el uso racional y la conservación de los recursos naturales. Además, un elemento esencial de la estrategia del proyecto consistía en aplicar un enfoque de producción que respetara el medio ambiente y ofreciera incentivos a los beneficiarios para promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que tenían a su alcance. De esta manera la dimensión ambiental se convirtió en parte integrante de la estrategia general del proyecto, en el que se atribuyó gran importancia a la utilización de prácticas agroecológicas que tuvieran un impacto positivo en el medio ambiente. Como consecuencia de ello, las familias destinatarias adoptaron nuevos métodos de producción respetuosos del medio ambiente, integrándolos en sus prácticas de producción agrícola y cría de animales. Los agricultores, por su parte, sustituyeron los insumos químicos por otros orgánicos y biológicos, abandonaron casi por completo el método de corta y quema y aplicaron prácticas sostenibles a la gestión de los recursos naturales y la captación de agua. El proyecto, por lo demás, desempeñó un papel activo en la obtención de una donación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) que se concibió para que fuera complementaria y con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de las comunidades pobres afectadas por la degradación de los suelos. El proyecto Sertão del FMAM comenzó a principios de 2009 y contribuyó a combatir la degradación ejecutando 24 intervenciones a nivel local.

Capital social y humano y empoderamiento

29. Mediante la esfera del impacto en el capital social y humano y el empoderamiento se evalúa el grado en que los proyectos han fomentado las capacidades colectivas (el capital social, como las organizaciones de base sostenibles) e individuales (el capital humano) de las personas pobres. Si se tiene en cuenta que en lo relativo a 2009-2011 el 86% de los proyectos se calificaron de satisfactorios como mínimo (frente al 65% en 2006-2008), está claro que ha habido mejoras considerables y que esta esfera ha pasado a arrojar muy buenos resultados. Además, entre 2006-2008 y 2009-2011, el porcentaje de calificaciones positivas (5 y 6) ha aumentado del 37% al 51%, mientras que el de calificaciones negativas (1 y 2) ha pasado del 12% al 4%.
30. En general, los resultados de 2011 han confirmado que el FIDA sigue teniendo éxito en la mejora del capital humano de la población rural pobre ampliando el acceso a infraestructura básica de agua potable y a sistemas sólidos de atención médica y saneamiento, transporte y comunicaciones, así como a mejores servicios sociales para atender necesidades fundamentales como la alfabetización y los conocimientos aritméticos básicos. Los resultados del conjunto de proyectos de 2011 también han dado cuenta de una contribución sustancial al fomento del capital social de las organizaciones de base comunitaria. Las instituciones de la población rural pobre se fortalecieron para que pudieran hacerse cargo de su propio proceso de desarrollo, diseñar sus propias estrategias de desarrollo, obtener acceso a los mercados, ejercer un mayor poder de negociación y elaborar estrategias sostenibles. En un gran número de casos, estos resultados se alcanzaron introduciendo procesos de planificación participativos y adoptando criterios de descentralización al ejecutar las iniciativas de los proyectos. Además, otra contribución positiva ha sido el fortalecimiento del capital social de los organismos gubernamentales de nivel local

gracias a la realización de actividades de fomento de la capacidad técnica. De esta forma las administraciones locales han logrado una mayor capacidad para planificar y gestionar las actividades de desarrollo.

Instituciones y políticas

31. En la esfera de las instituciones y las políticas se evalúa la contribución del FIDA al fortalecimiento de las instituciones públicas en los planos, entre otros, federal y estatal/provincial, así como la participación del sector privado y las instituciones seleccionadas. La proporción de proyectos calificados de satisfactorios como mínimo en esta esfera ha aumentado del 75% en 2006-2008 al 82% en 2009-2011. Cabe destacar en particular que se ha registrado asimismo una disminución de 6 puntos porcentuales en la proporción de calificaciones negativas (1 y 2), así como un aumento también de 6 puntos porcentuales en la de calificaciones positivas (5 y 6).
32. **Impacto importante** (calificaciones 6 y 5). En el proyecto ejecutado en Armenia se observó un impacto muy satisfactorio (véase el recuadro 5 *infra*), mientras que otros 10 proyectos lograron un impacto satisfactorio (el Brasil, Burundi, Etiopía, Filipinas, Indonesia, Mauritania #1179 y #1180, la República Democrática Popular Lao, la República Unida de Tanzania y Viet Nam). En Indonesia, Mauritania #1179 y la República Democrática Popular Lao, el impacto positivo de los proyectos estuvo relacionado con el apoyo directo prestado a los programas nacionales de reducción de la pobreza de los gobiernos y/o a la ejecución de otras políticas nacionales. Otra característica común de algunos proyectos (Burundi, Etiopía, Indonesia, Mauritania #1179 y Viet Nam) tiene que ver con el apoyo prestado al fomento y la incorporación de un proceso descentralizado de adopción de decisiones efectivo mediante la promoción de procesos de desarrollo local y la transferencia de competencias a los niveles de distrito y de comuna o aldea. En Filipinas y Mauritania #1180 otro logro importante fue la afirmación de los derechos y la instauración de regímenes en materia de tenencia de la tierra.
33. Algunos proyectos tuvieron un impacto notable en la creación de instituciones financieras favorables a la población rural pobre o en la reorientación de las ya existentes. En Armenia, por ejemplo, se estimuló a las instituciones financieras asociadas que recibieron el apoyo del proyecto para que ampliaran considerablemente su red de sucursales rurales, las operaciones crediticias en las zonas rurales y las actividades de financiación de la agricultura. Un impacto parecido se logró en el Brasil, donde el proyecto apoyó la creación de nuevas instituciones financieras dedicadas a la concesión de microcréditos.
34. **Impacto débil.** El impacto en esta esfera ha sido moderadamente insatisfactorio en el Camerún (3), insatisfactorio en Granada, Guinea y México (2) y muy insatisfactorio en el Chad #1259 (1). En el Camerún, la reorientación del proyecto para que se centrara en las aldeas a expensas de las comunas redujo su impacto en los procesos de democratización y descentralización locales. En Guinea, el proyecto tuvo solo un impacto indirecto en los procesos de descentralización y desconcentración de las estructuras gubernamentales y ningún impacto en el nivel de representación de los beneficiarios a nivel local. Por último, el proyecto Chad #1259 no tuvo ningún impacto en las instituciones y políticas porque no se llegaron a crear los planes de servicios financieros autogestionados que se habían previsto.

Mercados

35. En esta esfera se mide el impacto de los proyectos en el acceso físico a los mercados —incluidos los medios de transporte y la red viaria— y en la información de mercado. En comparación con el conjunto de proyectos de 2006-2008, en 2009-2011 los resultados del FIDA en esta esfera de impacto han mejorado notablemente ya que la proporción de proyectos con una calificación igual o superior a 4 ha aumentado del 57% al 72%. La mejora se ha producido en las calificaciones positivas (5 y 6), que han pasado del 21% al 31%, aumento que ha venido acompañado de una reducción notable en la proporción de calificaciones

negativas, del 21% al 7%. No hay, sin embargo, mucho espacio para la autocomplacencia, porque se trata de la esfera en la que el FIDA ha alcanzado un impacto más débil, lo que subraya la necesidad de desplegar nuevos y mayores esfuerzos en esta dirección.

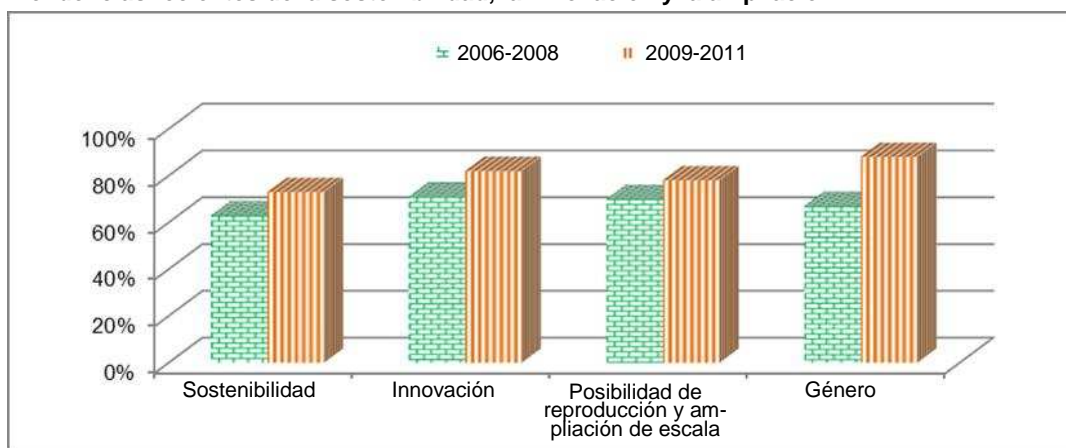
36. **Impacto importante** (calificaciones 6 y 5). El impacto en los mercados ha sido muy satisfactorio en el caso de la República Unida de Tanzania. El proyecto se centró expresamente en la mejora de los sistemas de comercialización agrícola para aumentar los ingresos de los pequeños productores y diversificar su producción en el marco de una asociación equitativa con el sector privado. Como resultado de ello, esta intervención contribuyó en gran medida a desarrollar los mercados y a fomentar la orientación empresarial de todos los interesados. En Armenia, con la puesta en práctica del enfoque de la cadena de valor, el proyecto contribuyó directamente a mejorar los mercados de insumos y productos. Los primeros mejoraron porque los elaboradores que integraban la cadena de valor se encargaron de organizar los insumos destinados a sus proveedores y a los agricultores por contrata, y los segundos porque creció la demanda de productos agrícolas de gran valor. En otros tres casos (Armenia, Camboya y China), el desarrollo de la infraestructura viaria contribuyó a facilitar la recogida de los productos, mejorar el acceso a los mercados y fortalecer las relaciones de negocios entre los elaboradores y proveedores. La mejora de la infraestructura de mercado, junto con la reducción de los costos de transporte, ayudó a los agricultores a realizar las ventas en el mercado y no en la explotación agrícola, con lo que obtuvieron mayores ganancias.
37. Entre los proyectos con un **impacto moderadamente insatisfactorio** (3) figuran las intervenciones en el Camerún, Guinea, Marruecos y la República Bolivariana de Venezuela, mientras que en Granada y México se alcanzaron resultados insatisfactorios (2). En la mayor parte de estos proyectos, los escasos logros en la esfera de los mercados están relacionados con los malos resultados generales de la ejecución. En Guinea, a pesar de que el componente del programa relacionado con la cadena de valor se volvió a diseñar, incidió en los malos resultados el hecho de que no se llegaron a ejecutar las tres actividades principales que habrían podido tener un elevado impacto a largo plazo, a saber: i) el programa estratégico de fomento de las cadenas de valor; ii) la implantación de un sistema de información de mercado, y iii) la creación de un observatorio de los precios de mercado. En México, el proyecto no logró desarrollar las capacidades de comercialización ni crear un mecanismo para el intercambio de los conocimientos relativos a los mercados. En la República Bolivariana de Venezuela, a pesar de que se trató de impartir capacitación en comercialización, el proyecto se topó con problemas de elaboración y comercialización en las cadenas de producción dedicadas al cacao y las mandarinas.

Esfera de los "otros criterios de desempeño"

38. Entre los trienios 2006-2008 y 2009-2011 han mejorado considerablemente todos los "otros criterios de desempeño"⁵. Más concretamente, la esfera del género y la de la innovación, reproducción y ampliación de escala han registrado, respectivamente, un incremento de 21 y de 17 puntos porcentuales. También se han conseguido buenos resultados en lo relativo a la focalización y la sostenibilidad.

⁵ A saber: sostenibilidad y sentido de apropiación; innovación, reproducción y ampliación de escala; focalización, y género. Aunque antes recibían el nombre de "factores fundamentales", este año se han denominado "otros criterios de desempeño" para mantener la coherencia con la nueva metodología de evaluación de la IOE.

Gráfico 3
Tendencias recientes de la sostenibilidad, la innovación y la ampliación



Sostenibilidad y sentido de apropiación

39. Entre los períodos 2006-2008 y 2009-2011, los resultados en materia de sostenibilidad y sentido de apropiación⁶ han mejorado notablemente, dado que la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios como mínimo ha aumentado del 63% al 73%.
40. Sin embargo, no hay que caer en una excesiva autocomplacencia porque, en comparación con las demás, esta sigue siendo una esfera de impacto relativamente débil. Además, en cuanto a la sostenibilidad, una gran proporción de proyectos sigue obteniendo la calificación de moderadamente satisfactorios, porque el porcentaje de calificaciones medias ha aumentado del 60% en 2006-2008 al 64% en 2009-2011, mientras que el porcentaje de calificaciones positivas se ha reducido 2 puntos porcentuales (del 29% al 27%). Estos resultados confirman que la sostenibilidad de los beneficios sigue planteando grandes desafíos.
41. **Impacto importante** (calificación: 5). En 2011 se ha constatado un impacto importante en relación con la sostenibilidad y el sentido de apropiación en siete proyectos (Armenia, el Brasil, Burundi, el Chad #1144, Filipinas, Mauritania #1180 y la República Unida de Tanzania). La voluntad del gobierno y el compromiso a todos los niveles (nacional, regional, provincial y municipal) para garantizar la sostenibilidad política y prestar apoyo financiero después del cierre del proyecto es una característica que comparten la mayoría de estos proyectos, que se consideraron sostenibles. En la República Unida de Tanzania, por ejemplo, las actividades del proyecto se integraron en los planes y los presupuestos de las administraciones locales. En Mauritania #1180, el plan maestro del Gobierno garantizó el mantenimiento de la infraestructura vial. El gran sentido de apropiación de los beneficiarios respecto de los logros del proyecto, y su participación activa en la ejecución, es otro de los factores que contribuye en gran medida a la sostenibilidad de los procesos iniciados. En Burundi, por ejemplo, los comités de desarrollo comunitario y los diversos grupos y asociaciones han alcanzado tal nivel de autonomía que, según lo previsto, podrán seguir desempeñando sus funciones sin el apoyo del programa. En el Chad #1144, la sostenibilidad de los resultados del proyecto está asegurada gracias a la aprobación de una nueva intervención en la misma región.

⁶ La sostenibilidad y el sentido de apropiación de las intervenciones se refieren a la probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación de apoyo financiero externo. Esta esfera también comporta evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten un vez finalizado el proyecto. ¿Cuáles son 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?

42. **Impacto débil** (calificaciones: 2 y 3). En 2011 cinco proyectos (el Camerún, Camboya, Granada, Guinea y la República Bolivariana de Venezuela) han recibido la calificación de moderadamente insatisfactorios (3), mientras que otros tres (el Chad #1259, México y el Pakistán) se han calificado de insatisfactorios (2). En dos casos (Chad #1259 y México), la baja probabilidad de lograr la sostenibilidad está relacionada directamente con unos resultados de ejecución generalmente débiles. En los demás casos, la sostenibilidad de las intervenciones de los proyectos se vio obstaculizada por los factores siguientes: i) la falta de una estrategia de salida; ii) la falta de disposiciones para asegurar un mantenimiento adecuado de la infraestructura; iii) la necesidad de prestar apoyo a las organizaciones de base durante más tiempo; iv) el poco sentido de apropiación y una contribución limitada por parte de las comunidades, y v) la dependencia de un apoyo financiero externo constante.

Innovación, posibilidad de reproducción y ampliación de escala

43. El examen de los IFP ha puesto de relieve que en el período 2009-2011 el desempeño del FIDA en la esfera general de la innovación, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala⁷ ha mejorado notablemente, puesto que el 82% de los proyectos ha recibido una calificación de moderadamente satisfactorios como mínimo, en comparación con el 65% en 2006-2008. La distribución de las calificaciones entre las distintas categorías también arroja buenos resultados: la proporción de calificaciones negativas (1 y 2) se ha reducido drásticamente, del 22% en 2006-2008 al 8% en 2009-2011, mientras que la de calificaciones medias ha aumentado del 38% al 48%.
44. En lo relativo a esta esfera general, tres proyectos de los examinados en 2011, los de Burundi, la India y Viet Nam, se han calificado de **muy satisfactorios** (6). Ha habido también 10 proyectos calificados con 5, a saber: Armenia, el Brasil, Camboya, Etiopía, Filipinas, Indonesia, Marruecos, Mauritania #1179, la República Democrática Popular Lao y la República Unida de Tanzania. Todas estas intervenciones han obtenido una puntuación elevada porque adoptaron con éxito nuevos modelos de ejecución e introdujeron innovaciones técnicas, sociales e institucionales. El de Camboya fue el primer proyecto multisectorial financiado con un préstamo que constó de varios componentes y en el que participaron varios organismos financieros. En el proyecto de Etiopía el diseño se estructuró en varias fases y se adoptó un enfoque a más largo plazo para garantizar una integración mejor de las comunidades de pastores en la economía nacional. En la India se introdujeron por primera vez una serie de características innovadoras en lo relativo a la cobertura geográfica y a la elección del organismo de ejecución, como demuestra el hecho de que el receptor del préstamo del FIDA fuera un banco y no el Gobierno. En la República Democrática Popular Lao, la principal innovación del proyecto fue el nivel y la intensidad alcanzados en la integración con los sistemas administrativos y de planificación del Gobierno.
45. Otro rasgo innovador común a un gran número de estos proyectos fue la adopción de un enfoque participativo o la promoción de procesos de descentralización. En Filipinas, por ejemplo, se introdujeron por primera vez un enfoque participativo de desarrollo comunitario y el empoderamiento y la participación de las unidades administrativas locales en la planificación del desarrollo del proyecto y su ejecución del proyecto. En otros casos (Armenia, el Brasil, Indonesia, la República Unida de Tanzania y Viet Nam), un hallazgo común fue la creación de nuevas instituciones que facilitarían servicios financieros a la población rural pobre. En Armenia, por

⁷ El criterio de la innovación, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala da cuenta de la medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han introducido enfoques innovadores para reducir la pobreza rural, y ii) han sido reproducidas y ampliadas (o es probable que lo sean) por autoridades públicas, organizaciones donantes, el sector privado u otros organismos.

ejemplo, se concedieron préstamos de gran cuantía a las empresas que impulsaban las cadenas de valor. En Filipinas se efectuaron cambios en la estrategia de formación de grupos de autoayuda.

46. En estos proyectos también se ha evaluado positivamente la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala, porque las innovaciones introducidas se reprodujeron (o se consideró que tenían grandes posibilidades de ser reproducidas) en otras operaciones del FIDA en el país o región en cuestión (como en el Brasil, Burundi, Camboya, Etiopía y Mauritania #1179). En otros casos fue el gobierno quien adoptó las innovaciones que habían dado buenos resultados. En Indonesia, por ejemplo, algunas instituciones creadas en el marco del proyecto ya han sido adoptadas en otras iniciativas gubernamentales. En Viet Nam, las administraciones locales adoptaron y aprendieron a aplicar ciertos enfoques descentralizados y de planificación participativa que habían dado buenos resultados. En la República Unida de Tanzania, el Gobierno tiene previsto reproducir el programa a escala nacional. En Filipinas se están promoviendo planes de desarrollo sostenible y protección de los dominios ancestrales como modelo nacional a seguir en los procesos relacionados con la tenencia de la tierra entre las comunidades indígenas.
47. Los **proyectos que han obtenido resultados menos satisfactorios** en la esfera de la innovación, la posibilidad de reproducción y la ampliación de escala han sido los ejecutados en Granada (3), el Chad #1259 y México (2). En Granada, el diseño del proyecto era innovador porque tendía claramente a promover la empresa rural. A pesar de ello, no se encontraron actores adecuados para poner en práctica debidamente esta característica innovadora: los que estaban disponibles no tenían ninguna experiencia, competencia o capacidad en la aplicación de un enfoque empresarial. En los otros dos países hubo muy pocas posibilidades de reproducción y ampliación de escala debido a unos resultados de ejecución deficientes.

Género

48. Entre el conjunto de proyectos de 2006-2008 y el de 2009-2011 se ha registrado una notable mejora —del 67% al 88%— en lo concerniente a las cuestiones de género.⁸ Este resultado pone de manifiesto un mayor nivel de conciencia del factor género en el plano tanto del diseño como de la ejecución. Por otro lado hay que subrayar que, aunque el porcentaje de calificaciones negativas se ha reducido del 16% al 5%, han aumentado los proyectos que en general han obtenido puntuaciones medias (del 34% al 56%).
49. Los rasgos específicos de los dos proyectos calificados de **muy satisfactorios** (Filipinas y Viet Nam), así como de los ocho proyectos calificados de satisfactorios (Burundi, la India, Marruecos, Mauritania #1179 y #1180, la República Bolivariana de Venezuela, la República Unida de Tanzania y el Yemen) son los siguientes: i) un diseño del proyecto en el que se prestaba atención específica a las cuestiones de género o que contemplaba la existencia de un objetivo o componente centrado expresamente en esa esfera; ii) el género entendido como estrategia intersectorial durante la ejecución, y iii) los esfuerzos desplegados para integrar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el diseño, la ejecución y la supervisión.
50. En el proyecto de la República Bolivariana de Venezuela se adoptó un enfoque integral de género para reducir las desigualdades sociales y económicas que afectaban a las mujeres. En un gran número de países se dio importancia al papel de la mujer garantizando su intervención y participación en todos los aspectos de la ejecución del proyecto. En algunos casos (Burundi, Marruecos, Mauritania #1180, la República Bolivariana de Venezuela, la República Unida de Tanzania, Viet Nam y el Yemen), un factor importante que contribuyó al empoderamiento de la mujer fue la

⁸ Por medio de este criterio se evalúa el grado de atención prestado a las cuestiones de género durante la ejecución del proyecto, la atención específica en el diseño del proyecto a 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, la tierra, actividades generadoras de ingresos y oportunidades de empleo, etc.).

oferta de capacitación, sobre todo en materia de alfabetización. Los proyectos que obtuvieron buenos resultados lograron que las mujeres gozaran de más oportunidades por medio de su participación no solo en actividades económicas rentables, sino también en los procesos locales de adopción de decisiones, aumentando así su integración en el sistema socioeconómico general. Por último, la ampliación del acceso de las mujeres a los servicios financieros (la India, la República Bolivariana de Venezuela y la República Unida de Tanzania) contribuyó enormemente a su empoderamiento tanto en el propio hogar como a un nivel social más amplio.

51. **Debilidades** (calificación: 3 y 2). En lo que se refiere al género, un proyecto (el Chad #1259) ha recibido la calificación de moderadamente insatisfactorio (3), mientras que otros dos (México y el Pakistán) han merecido la calificación de insatisfactorios (2). En el Pakistán, por mucho que las cuestiones de género se mencionaban en los documentos de diseño y que se dio prioridad a los hogares encabezados por mujeres, en la ejecución del proyecto se hizo muy poco para facilitar el apoyo prometido. En México, el diseño del proyecto no contemplaba ninguna estrategia dirigida a lograr un cambio de mentalidad que facilitara la incorporación de medidas determinadas explícitamente por cuestiones de género.

Recuadro 5: Reducción de la discriminación contra la mujer en Mauritania

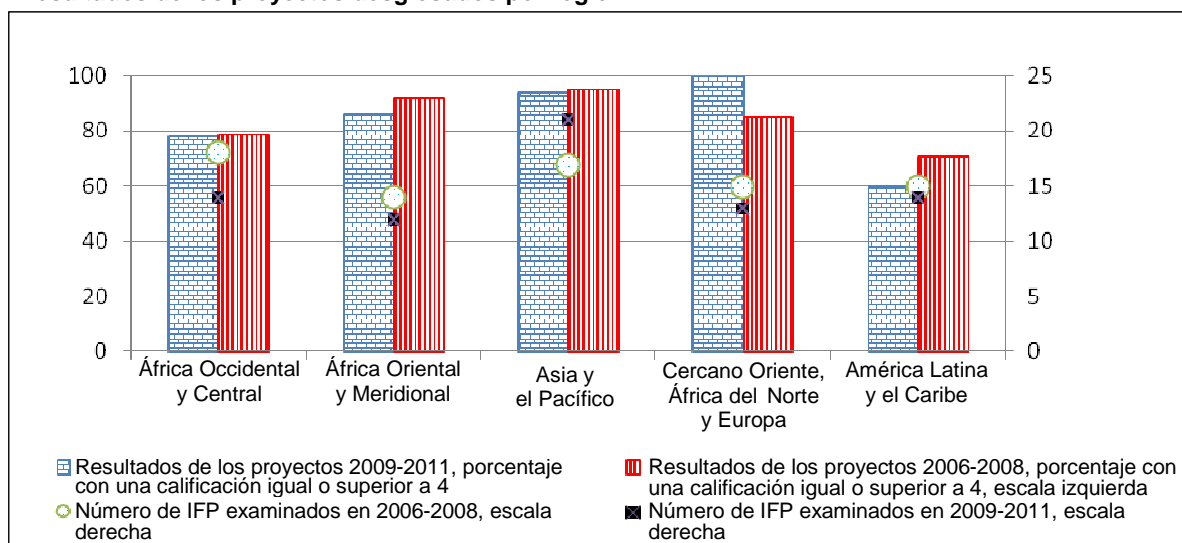
Las intervenciones del FIDA en Mauritania han inducido cambios importantes en la sociedad rural tradicional del país. El Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro dio voz a las mujeres en los procesos descentralizados de adopción de decisiones a nivel local. Los comités consultivos comunales que se establecieron en el marco del proyecto son organizaciones de la sociedad civil y asociados directos de los consejos municipales. En todos ellos al menos tres miembros son mujeres. Además, el hecho de emplear sobre todo a capacitadoras contribuyó a aumentar la participación de las mujeres en las actividades de alfabetización y las sesiones de información, formación y comunicación sobre higiene, salud, educación y matrimonio precoz. Todo esto, sumado a la creación de 30 cooperativas de mujeres, ha tenido un efecto positivo en la imagen de la mujer en las aldeas. En la segunda fase del Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama – Fase II se alcanzaron resultados parecidos. Gracias a la alfabetización, la información, la educación y la comunicación, y al apoyo a actividades de generación de ingresos, se crearon nuevas oportunidades de empleo y, por ende, nuevas fuentes de ingresos para las mujeres y los jóvenes (parteras, trabajadores de salud, plomeros, asistentes veterinarios, promotores de aldea, técnicos de energía solar, etc.). El proyecto también introdujo las figuras de la coordinadora y la intermediaria de aldea, dedicadas a tareas de información, educación y comunicación. El resultado ha sido que hoy en día las mujeres están menos discriminadas que antes y progresivamente se están abandonando ciertas prácticas que atentaban contra sus derechos, como el matrimonio precoz.

C. Resultados desglosados por región

52. Esta sección se basa en los análisis de la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios como mínimo según dos criterios de evaluación principales, a saber: i) los resultados del proyecto, y ii) el impacto en la pobreza rural. Los resultados en las distintas regiones se han analizado comparando las medias trienales del período 2009-2011 con las del período 2006-2008. Para obtener estas puntuaciones se ha analizado un total de 153 IFP.
53. En la interpretación de esas puntuaciones hay que tener en cuenta que los resultados no pueden atribuirse directamente al desempeño de las divisiones regionales del FIDA, dado que dependen mucho más de las actividades realizadas en los países. Teniendo presente esta premisa, en el gráfico 4 se destacan los resultados de los proyectos⁹ en las distintas regiones.

⁹ Calculados como la media aritmética de las calificaciones atribuidas a los tres criterios básicos de los resultados: la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.

Gráfico 4
Resultados de los proyectos desglosados por región



54. Los resultados de los proyectos han mejorado en todas las regiones excepto en el Cercano Oriente, África del Norte y Europa. La región de América Latina y el Caribe es la que ha conseguido una mejora más notable, aunque se partía de una base de referencia baja. Los resultados de la región de Asia y el Pacífico han sido buenos y estables y los de la región de África Occidental y Central, moderadamente buenos y estables. La región de África Oriental y Meridional, por otra parte, ha registrado una cierta mejora. Los resultados en la región del Cercano Oriente, África del Norte y Europa empeoraron, pero respecto de un nivel muy alto alcanzado en el período 2006-2008, por lo que se mantienen en la categoría de satisfactorios.
55. Con respecto al impacto en la pobreza rural, los resultados de Asia y el Pacífico y Cercano Oriente, África del Norte y Europa han sido estables, mientras que los de África Oriental y Meridional y América Latina y el Caribe han mejorado. El empeoramiento de los resultados alcanzados en África Occidental y Central puede atribuirse a la importante depuración de la cartera que, si bien a corto plazo incidió negativamente en la puntuación de los resultados, a más largo plazo ayudará a lograr mejoras importantes (párrafo 4 del presente anexo).

Cuadro 1

Impacto en la pobreza rural, por región

Período	África Occidental y Central	África Oriental y Meridional	Asia y el Pacífico	Cercano Oriente, África del Norte y Europa	América Latina y el Caribe
2006-2008	83	73	90	85	63
2009-2011	71	83	90	85	71

D. Conclusiones

56. La comparación entre los promedios trienales del período 2009-2011 y los del período 2006-2008 demuestra que los resultados generales de las operaciones respaldadas por el FIDA han mejorado con el paso del tiempo. Esta conclusión se fundamenta en las importantes mejoras que los resultados han experimentado en las esferas de la pertinencia, el impacto en la pobreza rural, el género, la innovación, la reproducción y la ampliación de escala, y el desempeño de los gobiernos, y es consecuencia directa de los esfuerzos concertados que el Fondo ha desplegado en los últimos tiempos para fortalecer la eficacia de sus actividades de desarrollo.

57. En cuanto a la eficacia de los proyectos examinados en la consecución de los objetivos de desarrollo que se habían fijado, se han registrado mejoras, pero el FIDA tiene que esforzarse más en la fase de diseño, sobre todo para establecer objetivos más realistas y concebir proyectos menos complejos, y en la de ejecución, para racionalizar los insumos y las actividades de suerte que contribuyan directamente a alcanzar los objetivos del proyecto. La eficiencia económica de los proyectos ha mejorado, pero en términos relativos sigue siendo débil. La sostenibilidad de los beneficios de los proyectos presenta una evolución parecida: los resultados han mejorado considerablemente en los últimos años y el FIDA, a pesar de que la variación interanual es elevada, lleva camino de conseguir el objetivo fijado para 2012. Gracias a la solidez de las mejoras conseguidas en los últimos años en la esfera de los efectos directos de los proyectos, el desempeño del FIDA se sitúa mayoritariamente en la categoría de satisfactorio. Sin embargo, hay margen para seguir mejorando y acercarse más a la excelencia.
58. En lo relativo al impacto en la pobreza rural, los resultados han mejorado en todas las esferas del impacto. Se han conseguido mejoras importantes en las esferas de los ingresos y los activos netos de los hogares, los recursos naturales y el medio ambiente, y el capital humano y social y el empoderamiento. Los resultados en la esfera de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola van a la zaga de los alcanzados por otros criterios, lo que pone de manifiesto cuán difícil es lograr mejoras significativas y sostenibles en el sector de la agricultura.
59. La tendencia general a una disminución de la proporción de calificaciones insatisfactorias (1 y 2) en beneficio de las calificaciones medias reviste particular interés. Esto es evidente sobre todo en el caso de los recursos naturales y el medio ambiente y en el de los mercados. En cuanto a los ingresos y activos netos de los hogares, a las instituciones y políticas, y al capital humano y social y el empoderamiento, se ha producido una disminución de la proporción de calificaciones negativas con el consiguiente aumento de las positivas. Por otro lado, en el caso de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola, la proporción de calificaciones medias ha aumentado en detrimento de las positivas. Centrándose en el capital humano y social y el empoderamiento, la proporción de calificaciones negativas ha disminuido 8 puntos porcentuales, mientras que se ha producido un aumento de 14 puntos porcentuales en la proporción de calificaciones positivas. Se trata de un incremento importante que demuestra que en los últimos tres años el impacto de las intervenciones del FIDA en el capital humano y social y el empoderamiento ha mejorado notablemente.
60. En lo relativo a los otros criterios de desempeño incluidos en el marco de medición de los resultados del FIDA, ha habido mejoras importantes en las esferas del género, la innovación, y la posibilidad de reproducción y ampliación de escala. Entre 2006-2008 y 2009-2011, la proporción de los proyectos que obtuvieron una calificación de 4, 5 y 6 ha aumentado, respectivamente, un 21%, un 17% y un 16%. De todos los criterios de desempeño, el género es la esfera en la que el impacto del FIDA ha sido más pronunciado: en el período 2009-2011 el 88% de los proyectos obtuvieron una calificación igual o superior a 4.

List of completed projects reviewed in 2011

Region	Country	Project Id	Project name	Project type	IFAD approved financing (USD '000)	Project board approval	Loan effectiveness	Project completion date	Current closing	Cooperating institution	Disbursed amount (%)
PA	Cameroon	1136	PADC	RURAL	11757	23 Apr 02	25 May 03	30 Jun 09	31 Dec 10	IFAD/IFAD	67
PA	Chad	1144	PSANG - Phase II	RURAL	11674	03 May 00	12 Dec 01	31 Dec 09	30 Giu 10	UNOPS	91
PA	Chad	1259	PRODER-K	RURAL	13000	10 Apr 03	15 May 05	31 Dec 09	30 Jun 10	IFAD/IFAD	30
PA	Guinea	1135	PPDR-HG	RURAL	14015	09 Dec 99	18 Jan 01	01 Mar 10	30 Sept 10	IFAD/IFAD	46
PA	Mauritania	1179	PASK	RURAL	11327	12 Sept 01	31 Oct 02	31 Dec 09	30 Jun 10	UNOPS	90
PA	Mauritania	1180	Maghama II	RURAL	10128	05 Sept 02	23 Jul 03	31 Jul 10	31 Jan 11	IFAD/IFAD	99
PF	Burundi	1105	PRDMR	RURAL	19998	28 Apr 99	04 Aug 99	30 Jun 10	31 Dec 10	IFAD/IFAD	97
PF	Ethiopia	1237	Pastoral Community Proj.	RURAL	20000	11 Sept 03	05 Apr 04	30 Jun 09	31 Dec 09	World Bank: IDA	100
PF	Tanzania	1166	AMSDP	AGRIC	16345	06 Dec 01	04 Oct 02	31 Dec 09	30 Jun 10	IFAD/IFAD	100
PI	Cambodia	1175	Kampong Thom & Kampot	AGRIC	9994	07 Dec 00	29 Mar 01	31 Dec 09	30 Jun 10	IFAD/IFAD	93
PI	China	1227	RFSP	CREDI	14669	21 Apr 04	13 Sept 05	31 Mar 10	30 Sept 10	IFAD/IFAD	96
PI	India	1121	National Microfinance	CREDI	21961	04 May 00	01 Apr 02	30 Jun 09	31 Dec 09	IFAD/IFAD	100
PI	Indonesia	1112	PIDRA	RURAL	23520	04 May 00	31 Jan 01	31 Mar 09	30 Sept 09	IFAD Pilot	98
PI	Laos	1207	Oudomxai Community	AGRIC	13414	23 Apr 02	19 Sept 02	31 Mar 10	30 Sept 10	IFAD/IFAD	100
PI	Pakistan	1385	REACH	RURAL	26389	20 Apr 06	01 Aug 06	30 Sept 09	31 Mar 10	World Bank: IDA	100
PI	Philippines	1137	Northern Mindanao-CIREMP	RURAL	14805	06 Dec 01	01 Apr 03	30 Jun 09	31 Dec 09	IFAD/IFAD	80
PI	Viet Nam	1202	RIDP in Tuyen Quang	RURAL	20906	06 Dec 01	21 Aug 02	30 Sept 09	31 Mar 10	IFAD/IFAD	95
PL	Brazil	1101	Dom Helder Camara	CREDI	25000	03 Dec 98	21 Dec 00	31 Dec 09	31 Dec 10	IFAD Pilot	100
PL	Grenada	1181	Rural Enterprise Project	RURAL	4194	26 Apr 01	03 Oct 02	30 Jun 09	31 Dec 09	CDB	76
PL	Mexico	1141	Rural Dev. Rubber	AGRIC	25000	03 May 00	21 Dec 01	31 Dec 09	21 Jan 11	IFAD/IFAD	68
PL	Venezuela	1186	Barlovento	RSRCH	13000	13 Sept 00	29 Jul 03	30 Sept 09	31 Mar 10	IFAD/IFAD	62
PN	Armenia	1307	RAEDP	CREDI	15301	02 Dec 04	19 Jul 05	30 Sept 09	31 Mar 10	IFAD/IFAD	100
PN	Morocco	1010	Rural Dev. Taourirt - Taf	AGRIC	19520	04 Dec 96	16 Oct 98	31 Dec 09	30 Jun 10	UNOPS	80
PN	Yemen	1095	Al-Mahara Rural Dev.	AGRIC	12241	09 Dec 99	26 Lug 00	30 Sept 09	31 Mar 10	UNOPS	98

PCR assessment guidelines – 2011 PCR Review

Criterion	Guiding Performance Questions
Core Performance Criteria	
Relevance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Were project objectives realistic and consistent with national agriculture and rural development strategies and poverty reduction strategies? 2. Was project design focusing on the priorities and the needs of poor rural people? Did the project remain consistent with poor rural people's needs during its implementation? Did time overtake the project in ways that render it irrelevant? 3. Did project goal and objectives reflect IFAD's strategy in the country as embedded in the COSOP, as well as relevant IFAD sector and subsector policies? Were IFAD policy concerns (targeting, innovation, etc.) adequately incorporated into design? 4. Was the project design and objectives realistic and logical? Was the logical framework adequate? Were the outcome, impact and input/output indicators appropriate? Were planned outputs meaningful to achieving project objectives and goals? 5. Were appropriate M&E arrangements embedded into project design? 6. Were human, physical and financial resources sufficient and well-targeted to achieve the expected outcomes? 7. Were arrangements for annual work planning and budgeting, progress monitoring and impact evaluation adequate? <u>Were the roles of the implementing agencies appropriate considering institutional mindsets and past performance?</u> 8. Did design adequately reflect lessons learnt from relevant, past rural development programmes and operations by IFAD and/or others? <p>Design-related issues</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Was the process design participatory in the sense that it took into consideration the inputs and needs of key stakeholders, and analysed their asset bases and the development opportunities open to them? 10. Were inappropriate design assumptions promptly identified? Was the project changed or restructured accordingly? Was the logical framework updated to reflect changes during implementation? 11. During project preparation, were alternative approaches considered and evaluated? 12. What are the main factors that contributed to a positive or less positive assessment of relevance?
Effectiveness	<ol style="list-style-type: none"> 13. To what extent have the objectives of the project been achieved both in quantitative and in qualitative terms? 14. If the project is not yet complete, is it likely that so far objectives may be accomplished in full/in part before its closure? 15. What factors in project design and implementation account for the estimated results in terms of effectiveness? 16. If there were shortfalls, what caused them? Include problems that may have arisen from poor design or implementation. 17. Did the project provide the expected benefits to the target population? 18. What changes in the overall context (e.g. policy framework, political situation, institutional set up, economic shocks, civil unrest, etc.) have affected or are likely to affect project implementation and overall results? 19. Were the M&E systems in place and operational? Were stakeholders and beneficiaries consultations included as routine M&E activities?
Efficiency	<ol style="list-style-type: none"> 20. How efficiently was the project implemented? 21. What are the costs of investments to develop specific project outputs (e.g. what is the cost of constructing one kilometre of rural road)? The quality of works/supplies needs to be fully (and explicitly) recognized for such input/output comparisons. 22. Is the cost ratio of inputs to outputs comparable to local, national or regional benchmarks? 23. What are the costs per beneficiaries (both at the time of appraisal and at the time of evaluation) and how do they compare to other operations (or those of other donors) in the same countries or in other countries? 24. For the resources spent, are the number/quality of outputs an efficient and appropriate investment? Could the project have produced more with the same resources or the same with less money? 25. Where available, how does IRR compare to with EIRR (estimated during design)? 26. Were timetables adequately met? Were there any cost overruns? Also note if any cost-/time-saving measures were/could have been taken. 27. Was the project affected by delays in loan effectiveness and implementation? What were the causes? Could any of the problems have been anticipated? 28. By how much time was the original closing date extended, and what were the additional administrative costs that were incurred during the extension period? 29. What factors help account for project efficiency performance?
Project Performance	This overall rating is calculated as an arithmetic average of the ratings for the three core performance criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency).

(i) Partner Performance	
IFAD	<p>30. How did IFAD perform with respect to the roles defined in the project design?</p> <p>31. Did IFAD mobilize adequate technical expertise in preparatory and project design works?</p> <p>32. Was the design process participatory (with nation and local agencies, grassroots organizations) and did it promote ownership by the borrower?</p> <p>33. Did IFAD adequately integrate comments made by its quality enhancement and quality assurance processes?</p> <p>34. How did IFAD perform in terms of capacity of dealing with changes in project environment, including amendments to the loan agreement? Were any measures taken to adjust the project in response to inadequacies in the original design or changes in the context, especially during the MTR?</p> <p>35. What was the performance of IFAD in projects that are under the direct supervision and implementation support? Did IFAD exercise its developmental and fiduciary responsibilities, including compliance with loan and grant agreement? Where applicable, what is the role and performance of IFAD's country presence team (including proxy country presence arrangements)?</p> <p>36. Was prompt action taken to ensure the timely implementation of recommendations stemming from the supervision and implementation support missions, including the MTR? Were specific efforts made to incorporate the lessons learned and recommendations from previous independent evaluations in project design and implementation?</p> <p>37. Has IFAD been active in creating an effective partnership for implementation as well as maintaining coordination among key partners to ensure the achievement of project objectives, including the replication and scaling up of pro-poor innovations?</p> <p>38. How was the relationship between IFAD and other partners? Did IFAD support the CI by taking prompt action whenever required? Did IFAD help to enforce CI recommendations?</p> <p>39. Has IFAD sought to influence poverty policies? Has IFAD made proactive efforts to be engaged in policy dialogue activities at different levels, in order to ensure, inter alia, the replication and scaling up of pro-poor innovations?</p> <p>40. Has IFAD, together with government, contributed to planning an exit strategy?</p>
Cooperating Institution	<p>41. How did the CI perform with respect to the roles defined in the project?</p> <p>42. Has the supervision programme been properly managed (frequency, composition, continuity)? Did supervision mission provide adequate services and support? Was there an adequate balance between fiduciary supervision and implementation support?</p> <p>43. Has the CI been effective in financial management?</p> <p>44. Has the CI been responsive to requests and advice from IFAD when carrying out its supervision and project implementation processes?</p> <p>45. Have implementation problems been highlighted and appropriate remedies suggested?</p> <p>46. Were CI reports from supervision missions adequate? Were reports filed in a timely manner?</p> <p>47. Has the CI sought to monitor project impacts and IFAD concerns (e.g. targeting, participation, empowerment and gender aspects)?</p>
Government	<p>48. To what extent was the Government involved in project design steps? Has cooperation with key potential implementation staff being maximised?</p> <p>49. Has the Government correctly assumed ownership and responsibility for the project?</p> <p>50. Did Government assure adequate staff and project management? Did government follow up on the recommendations of donors and support missions?</p> <p>51. By its actions and policies, has Government been fully supporting of project goals? Did government provide policy guidance to project management staff when required?</p> <p>52. Did government ensure suitable coordination of the various departments involved in execution?</p> <p>53. Did government comply with loan covenants, and if foreseen/required, allocated adequate funds for continued operations and maintenance after project completion? Was counterpart funding provided as agreed?</p> <p>54. Have the flow of funds and procurement procedures been suitable for ensuring timely implementation?</p> <p>55. Has auditing been undertaken in a timely manner and reports submitted as required?</p> <p>56. Did the government (and IFAD) take the initiative to suitably modify the project design (if required) during implementation in response to any major changes in the context?</p> <p>57. Was prompt action taken to ensure the timely implementation of recommendations from supervision and implementation support missions, including the MTR?</p> <p>58. Has an effective M&E system put in place and does it generate information on performance and impact which is useful for project managers when they are called upon to take critical decisions?</p> <p>59. Has the government (and IFAD) contributed to planning and exit strategy and/or making arrangements for continued funding of certain activities?</p> <p>60. Has the government engaged in a policy dialogue with IFAD concerning the promotion of pro-poor innovations?</p>
NGO/CBOs	<p>61. How did NGOs perform with respect to the roles defined in the project? Did they fulfil their contractual service agreements? (This may be based on timeliness and quality of service delivery, adherence to schedules and contracts, etc.)</p> <p>62. Have NGOs/CBOs acted to strengthen the capacities of poor rural organizations?</p> <p>63. Can NGOs/CBOs contribute to the sustainability of project activities?</p>
Combined partner Performance	<p>64. As a whole, how did they perform? How well did they work together? (No need to come give an overall rating)</p>

Rural Poverty Impact¹⁶	
Household income and Net assets	65. Did the project affect the composition and level of household incomes (more incomes sources, more diversification, higher incomes)? 66. Did households' ownership and access to land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure and technology change? Did other household assets change (house, bicycles, radios, television sets, telephones, etc.)? 67. Were poor people able to access financial markets more easily? 68. Did poor people have better access to input and output markets? 69. Did the project improve entitlement security of land, productive resources and technologies? 70. Did the project improve the availability of financial services for investment and consumption to poor rural people?
Food Security	71. Did the project affected food availability, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members? 72. Did the project improve children nutritional status and household food security? 73. To what extent did poor rural people improve their access to input and output markets that could help them enhance their productivity and access to food?
Agricultural Productivity	74. Did the project contribute to increase agricultural, livestock and fish productivity measured in terms of cropping intensity, yields and land productivity?
Natural Resources and Environment ¹⁷	75. Did the project contribute to the protection or rehabilitation of natural and common property resources (land, water, forests and pastures)? 76. Were environmental concerns taken into consideration during project implementation? I.e., was environmental impact discussed in agricultural expansion/intensification, infrastructure development, natural resources management activities, etc.? 77. Did local communities access to natural resources change (in general and specifically for poor people)? 78. Has the degree of environmental vulnerability changed (e.g. exposure to pollutants, climate change effects, volatility in resources, potential natural disasters)?
Human and Social Capital and Empowerment	79. Did the project affect knowledge and skills of poor rural people? Did poor people gain access to better health and education facilities? 80. Did the project improve access of poor rural people to safe water sources? 81. Did rural people's organizations and grassroots institutions change? 82. Did the project affect the capacity of poor rural people to influence decision making either on individual or collective basis? To what extent did the project empower poor rural people vis a vis development actors and local and national public authorities? 83. Did the project improve the collective capacity of poor rural people to grasp potential economic opportunities and to develop stronger links with markets and external partners? 84. Did the project impact on social capital, social cohesion and self-help capacity of rural communities?
Institutions and Policies	85. Did the project affect institutions, policies or regulatory frameworks? 86. Did the project improve the capacity of local public institutions in servicing poor rural people and reorienting institutions' existing policies in favour of poor people? 87. Did the project affected sector and/or national policies relevant for poor rural people? 88. Did the project improve institutional framework for rural financial services? Were there any changes in rural financial institutions (e.g. in facilitating access for poor rural people)? 89. Did market structures and other institutional factors affecting poor producers' access to markets change?
Markets	90. Did the project improve rural people's access to markets through better transport routs and means of transportation? 91. Did the project affect the participation of poor rural producers in competitive agribusiness value chain on equitable or favourable conditions?
Rural Poverty Impact	92. Provide a weighted average which gives a general view of project impact. This should not be the arithmetic average of impact domain ratings. Intended project objectives should be considered.
Other Performance Criteria	
Pro-Poor Innovation Replicability and Scaling up	93. How innovative was the project? What are the characteristics of innovation(s) promoted by the project or programme? 94. Did the project introduce innovative ideas into the project area? (Innovations can be completely new, new to the country, new to the region, or new to the target population) 95. How did the innovation originate (e.g. through the beneficiaries, government, IFAD, NGOs, research institutions, etc.)? 96. Was the project designed to lead to innovation, for instance, by pilot testing new concepts or technologies, evaluating, up-scaling them and was it adapted in any particular way during project/programme design? 97. Was the innovative part of the project implemented as planned? 98. Was the successfully promoted innovations documented and shared? 99. Have these innovations been replicated and scaled up and, if so, by whom? If not, what are the realistic prospects that they can and will be replicated and scaled up by the government, other donors and/or the private sectors?

¹⁶ Rate each domain. Refer to both intended and unintended impact. Other factors that positively or negatively contributed to impact should be mentioned. If information is not provided, not relevant, or not assessable, say so. Rating should take into consideration the sustainability of benefits.

¹⁷ Positive changes are high numbers (4-6); negative changes are low numbers (1-3). No impact would not be rated.

Sustainability and Ownership	<p>100. Was a specific exit strategy or approach prepared and agreed on by key partners to ensure post-project sustainability?</p> <p>101. What are the chances that project impacts may be sustainable beyond project interventions? What is the likely resilience of economic activities to shocks or progressive exposure to competition and reduction of subsidies? Can they continue without external financing/support? How vulnerable is project continuity to political/economic change? Are there any institutional or capacity issues that could/should have been addressed to ensure sustainability? Did the project include a strategy for transferring ownership and responsibilities for managing project facilities after project completion to local stakeholders? If so, how well designed and effective was this strategy?</p> <p>102. Is there a clear indication of government commitment after the loan closing date, for example in terms of provision of funds for selected activities, human resources availability, continuity of pro-poor policies and participatory development approaches, and institutional support?</p> <p>103. Do project activities benefit from the engagement, participation and ownership of local communities, grassroots organizations, and poor rural people?</p> <p>104. Are adopted approaches technically viable? Do project users have access to adequate training for maintenance and to spare parts and repairs?</p> <p>105. Are the ecosystem and environmental resources (e.g. fresh water availability, soil fertility, vegetative cover) likely to contribute to project benefits or is there a depletion process taking place?</p>
Targeting	<p>106. Did the project include instruments and/or criteria for enhancing participation of vulnerable socio-economic categories in planning, prioritisation and implementation of project initiatives? If yes, were they effective? Was the targeting approach appropriate to the country context?</p> <p>107. Did the project provide benefits to the poorest socio-economic categories, including women, youth and indigenous people?</p> <p>108. Were efforts to identify poverty characteristics and locations comprehensive, especially concerning women, youth and other disadvantaged people? (KSF 2.2)</p> <p>109. Did the project analyse the needs of poor rural people and determine specific strategies to address their needs? Were different groups of poor identified and different strategies defined for each group?</p> <p>110. What measures were included in the project to ensure service and goods produced by the project were relevant and accessible to poor people, or to ensure poor people were not excluded from accessing project benefits? Did the project meet priority needs of poor people?</p>
Gender equality and women's empowerment	<p>111. Were gender issues given enough attention during project implementation? (KSF 2.3)</p> <p>112. Was the project designed to specifically target the needs of women?</p> <p>113. Did women's situation (workloads, access to credit, healthcare, primary education, literacy) change? Did the project contribute to increase social capital, income earning and employment opportunities for women?</p>
Overall Performance	114. Provide a rating of project overall performance based on the ratings of six evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, rural poverty impact, sustainability and innovation, replication and scaling up). The project is rated as a whole.
Estimated number of beneficiaries	115. Specify whether it refers to individuals, households, communities, etc.
PCR Quality	
Scope	116. Does the PCR cover all or nearly all of the elements outlined in Chapter VI of the 2006 guidelines? Note major omissions.
Quality	<p>117. Are the description, analysis and conclusions convincing or flawed?</p> <p>118. Are data well chosen, well analysed and well presented? Quantitative or qualitative. Is there a re-estimated ERR?</p> <p>119. Ease of assessment. How easy was it to find all the relevant information for this assessment?</p>
Lessons learned	120. Are the lessons clearly drawn? Are these relevant?
Candour	121. Is the assessment made reflects openness, frankness, and self-criticality?

Characteristics and quality of the 2011 cohort of project completion reports

A. Basic characteristics

1. The cohort being reviewed is a completion cohort, as opposed to an entry cohort and the 24 projects reviewed in 2011 were approved between 1996 (Morocco 1010) and 2006 (Pakistan 1385). Five projects (21 per cent) were approved between 1996 and 1999, while the large majority of the projects (19 projects or 79 per cent) were approved between 2000 and 2006. The total project cost of the 24 projects reviewed in 2011 is US\$828 million. Of these 24 projects, six were implemented in the WCA region, three in the ESA, eight in APR, four in LAC, three in NEN. Total IFAD financing of these projects is equivalent to about US\$388 million (47 per cent of total amount) with an average disbursement rate of 88 per cent. Of these 24 projects, 17 were directly supervised by IFAD, of which, two were IFAD-pilot, two projects were supervised by the WB, four projects were supervised by the United Nations Office for Project Service (UNOPS), and one project was supervised by the Caribbean Development Bank (CDB).
2. For the three-year cohort covering 2009, 2010 and 2011, the total project cost is about US\$2.6 billion and a total IFAD financing of US\$1.15 billion or about one-fourth of the total current portfolio of US\$4.6 billion. Of the 74 projects in this cohort, 14 were implemented in the WCA region, 12 in the ESA, 21 in APR, 14 in LAC, 13 in NEN. The total number of directly supervised projects in 2009-11 is 31 or 42 per cent of the universe.
3. **Project type.** The projects are classified into four different project types. The great majority of them (79 per cent) fall into the categories of *Rural Development* (13 projects), and *Agricultural Development* (six projects). Four projects fall in the category of *Credit*, and only one in the category of *Marketing and Research*. The 13 *Rural Development* projects concern almost exclusively integrated rural development projects. With regard to the six *Agricultural Development* projects, it is interesting to note that are focused on very different aspects of agricultural development, depending on the main constraints affecting poor rural people (crop production; community development; rural infrastructure development; rural financial services; land development; agriculture development in general; support to processing and commercialization of agriculture production).
4. **Original loan and implementation period and extensions.** The average original loan implementation period of the portfolio under consideration is of 7.2 years with Pakistan having the shortest duration (3.1 years) and Morocco the longest (11.2 years), respectively. Altogether, 10 projects were extended for an average period of 1.9 year. While the reasons for these extensions are not always explained in the PCRs, it appears that they rest on a combination of factors, mainly the almost systematic underestimation of the time needed to get a project started coupled with a mismatch between the loan envelope, the complexity of project design and the weak capacities of local implementation partners which is often overestimated. In Brazil, the project was extended by three and a half years to compensate for the late start and the initial disbursement delays. In Burundi, the project was extended twice to compensate for initial political instability, insecurity and country's arrears that have negatively affected programme implementation.
5. On the other hand, in 2011 there were three projects which were closed in advance (Chad #1259, Cameroon, Guinea), as a result of a generally poor performance. In Cameroon, the project suffered throughout from implementation delays, late payment of services providers and general lack of motivation among implementation partners. As a result, it was completed one year ahead of time with an overall disbursement rate of only 70 per cent. In Guinea, the 10 year flexible programme, was implemented during a period of social and political instability as well as it

experienced serious delays, mainly due to weak project management and Government's financial difficulties. Thus, IFAD decided to close the programme one year ahead of time. In Chad #1259, the project was effectively operation for three years instead of eight, suffering from an overambitious design, country's cumbersome procedures, overall weak implementation capacity of the Project Management Unit, which all led to the unilateral IFAD's decision to close it ahead of time.

B. Disconnect between PCRs and project status reports

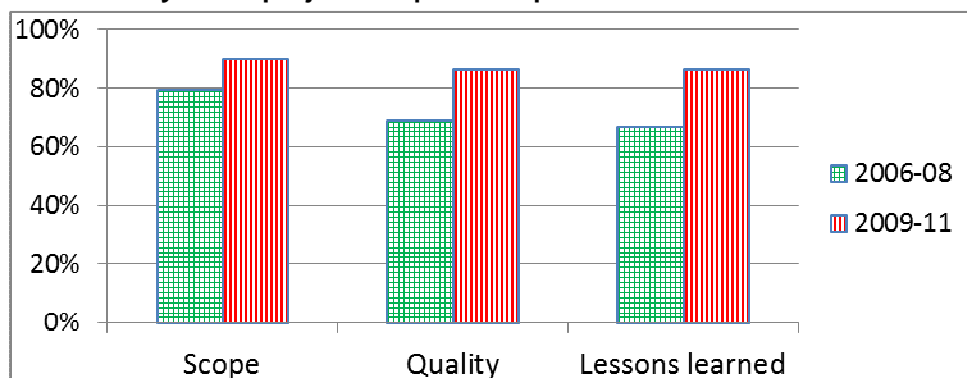
6. A review of the overall performance rating attributed to all 24 projects during the last year of implementation and at completion shows that for about 25 per cent of the concerned projects, the last project status reports (PSRs) are only slightly higher than the PCRs ratings. This represents an improvement compared to last year, when for about 50 per cent of the relevant projects, the PSRs ratings were found to be higher than the PCRs ratings. Overall, the average performance rating of the PSRs is higher than the average of the PCRs by only 0.1 point – negligible in a 6-point scale. This is also lower than last year's value (0.3). It is also interesting to note that there has been a better alignment between PCRs and PSRs in this year's cohort, especially with regards to the projects rated unsatisfactorily performing (1 or 2).

C. Quality of PCRs

7. **Overview.** The quality of the PCRs is measured against four indicators: (i) the scope of the report which reflects how well the guidelines were respected; (ii) the quality and depth of the analysis; and (iii) the quality and relevance of lessons learned; (iv) the candour of the PCR (which has been analysed for the first time). The ratings given over the period 2009/10/11 show that the overall quality of the PCRs has improved compared to the 2006/07/08 period. The below chart reflecting the three year moving averages for all indicators shows that the scope, the quality, and the lessons learned of PCRs have improved since the introduction of the guidelines.

Chart 1

Quality of the project completion reports over time



8. **Scope.** As shown in the chart above, from 2006/07/08 to 2009/10/11, there has been an increase of projects rated '4' or better for their scope of their PCR, from 80 per cent to 90 per cent. In addition, no negative ratings have been given in 2009/10/11. This means that there has been a notable effort in order to make the PCRs better aligned to the guidelines. However, there is need for further improvements, as the share of average PCRs ('3' and '4') has been increasing (from 47 per cent to 55 per cent), while the share of positive ratings has risen only by one percentage point (from 44 per cent to 45 per cent).
9. In 2011, three PCRs were assessed as being highly satisfactory with regard to their scope (Chad #1144, Philippines, Morocco), while eight PCRs were considered being satisfactory (Burundi, Mauritania #1180, Chad #1259, Guinea, Indonesia, Pakistan, Grenada and Armenia). In addition, no negative rating ('1' and '2') was given to any PCR. These well prepared reports showed a notable effort and commitment to be

fully compliant with the format and structure of the Completion Guidelines issued by Project Management Department in 2006.

10. **Quality.** With regard to the quality of the PCRs, this has notably improved within the period 2006-08 and 2009-11, as the share of PCRs rated '4' or better has increased from 69 per cent to 86 per cent. In just one case (Philippines) the PCR was assessed as highly satisfactory, while nine PCRs (Burundi, Ethiopia, the United Republic of Tanzania, China, Lao, Pakistan, Mexico, Grenada and Armenia) were considered to have a satisfactory quality. In the exemplary case of the Philippines, the PCR was assessed as being well written and comprehensive, as well as reflecting a good level of analysis substantiated by a notable amount of quantitative and qualitative data.
11. Four PCRs (Mauritania #1179, Cambodia, Viet Nam and the Bolivarian Republic of Venezuela) were considered to be moderately unsatisfactory (rated '3') in terms of quality. The main weaknesses are: i) lack of evidence (quantitative and qualitative data) to substantiate the findings; ii) lack of an in-depth analysis of the results and causes; iii) contradictions in presenting the results; iv) analysis of effectiveness made based on outputs rather than on the achievement of development objectives. In addition, as already highlighted in the past, in the majority of cases, the financial and economic analyses are missing and thus the assessment of efficiency is not well covered. In general, more effort is needed to build an efficient M&E system. In many projects, this is still a major issue, especially with regard to the impact section.
12. **Lessons Learned.** A comparison between 2009/10/11 and 2006/07/08 shows that there has been a substantial improvement in the quality of lessons learned, as evidenced by the share of PCRs rated '4' or better that has passed from 67 per cent in 2006-08 to 86 per cent in 2009-11. The same improvement is also showed by the decreasing share of negative ratings (from 13 per cent to 3 per cent), as well as by an increasing share of positive ratings (from 44 per cent to 55 per cent).
13. In 2011, a satisfactory rating ('5') have been awarded to twelve PCRs (Burundi, Ethiopia, the United Republic of Tanzania, Mauritania #1179, Mauritania #1180, China, Pakistan, Philippines, Brazil, Mexico, Grenada, Morocco). In terms of lessons learned, these PCRs share some common findings, such as: i) the lessons learned are clearly drawn, and they are relevant, specific and practical; ii) they are well rooted in the project's history and build on a proper analysis of the project's main successful factors as well as on its major shortcomings; iii) they embrace strategic and operational issues; iv) they are substantive and meaningful enough to provide useful inputs for future interventions.
14. Conversely, in five PCRs, lessons learned have been rated only moderately unsatisfactory ('3') (Cameroon, Cambodia, India, Viet Nam, the Bolivarian Republic of Venezuela), while one PCR (Chad #1259) has been assessed as highly unsatisfactory ('1'). As a common finding, it seems that the concept of lessons learned was not given enough attention during the project's completion process and was not fully understood. The main issues are: i) some of the lessons learned were not generated from proper analysis in the report, as they were vague and too generic; ii) they were presented as sketched points and did not constitute a coherent and comprehensive reflection on project's main strengths and weaknesses; iii) they were mixed up with the recommendations; iv) they were an account of project's main achievements rather than actual lessons.
15. **Candour.** In 2011, for the first time, PCRs have been rated also in terms of their candour, namely considering if the PCRs have been transparent in their assessments, as well as self-critical in highlighting both positive and problem areas. Given that this was the first time for rating PCR in terms of their candour, no comparison has been possible with previous years. During 2011, 79 per cent of PCRs have been assessed as satisfactory or better in terms of candour. At the same time, no PCR has received a negative rating ('1' and '2'). Three PCRs were rated ('6') (Burundi, Mexico and Philippines), while nine PCRs (Grenada, Armenia, Morocco, Brazil, China, the Lao

People's Democratic Republic, Cameroon, Chad #1144, Ethiopia) were rated '5'. The common finding among these PCRs was their willingness and capacity to be fair and objective in assessing project's results, by not being biased towards positive features, but - on the contrary - by presenting and dealing with project's shortcomings in a transparent and critical way. A valid example is provided by the PCRs of Grenada and Mexico, where projects' poor results and performance have been presented in a fair and objective way, also by adopting a constructive approach in their self-critical assessment. Conversely, five PCRs (Mauritania #1180, Chad #1259, Guinea, Cambodia and the Bolivarian Republic of Venezuela) were given a rate of '3'. This is because they were considered to be weak, as these were not adequately self-critical and had some contradictions with other project documents (e.g. supervision reports).

Overall Project Performance Rating, 2011

Project ID	Country	Project	PCR Rating 2011	Last PSR Rating ¹ (2009 or 2010)
1307	Armenia	Rural Areas Economic Development Programme (RAEDP)	6	5.5
1101	Brazil	Sustainable Development Project for Agrarian Reform Settlements in the Semi-Arid North-East (Dom Helder Camara)	5	5
1105	Burundi	Rural Recovery and Development Programme (PRDMR)	5	5
1175	Cambodia	Community Based Rural Development project in Kampong Thom and Kampot (Kampong Thom and Kampot)	4	4.5
1136	Cameroon	Community Development Support Project (PADC)	3	3
1144	Chad	Food Security Project in the Northern Guéra Region (PSANG – II)	5	4
1259	Chad	Kanem Rural Development Project (PRODER-K)	2	2
1227	China	Rural Finance Sector Programme (RFSP)	4	4.5
1237	Ethiopia	Pastoral Community Development Project (PCDP)	5	5
1181	Grenada	Rural Enterprise Project (GREP)	3	4
1135	Guinea	Programme for Participatory Rural Development in Haute-Guinée (PPDR-HG)	3	3
1121	India	National Microfinance Support Programme (NMSP)	5	5.5
1112	Indonesia	Post-crisis Program for Participatory Integrated Rural Development in Rain-Fed Areas (PIDRA)	4	4.5
1207	Lao	Oudomxai Community Initiatives Support Project (OCISP)	5	5.5
1179	Mauritania	Poverty Reduction Project in Aftout South and Karakoro (PASK)	4	4
1180	Mauritania	Maghama Improved Flood Recession Farming Project (Maghama II)	5	4.5
1141	Mexico	Project for the Rural Development of the Rubber Producing Regions in Mexico (Rural Develop. Rubber)	2	2
1010	Morocco	Rural Development Project for Taourirt-Tafouralt (Rural. Dev. Taourirt – Taf)	5	5
1385	Pakistan	Restoration of Earthquake Affected Communities and Households (REACH)	3	5
1137	Philippines	Northern Mindanao Community Initiatives and Resource Management Project (NMCIREMP)	5	5
1166	Tanzania	Agricultural Marketing Systems Development Programme (AMSDP)	5	5
1186	Venezuela	AGRO-PRODUCTIVE-CHAINS DEVELOPMENT PROJECT IN THE BARLOVENTO REGION (Barlovento)	4	3
1202	Viet Nam	Rural Income Diversification Project in Tueyn Quang Province (RIDP)	5	5
1095	Yemen	Al-Mahara Rural Development Project (Al Mahara Rural. Dev.)	4	4.5
		Average⁷	4.2	4.3

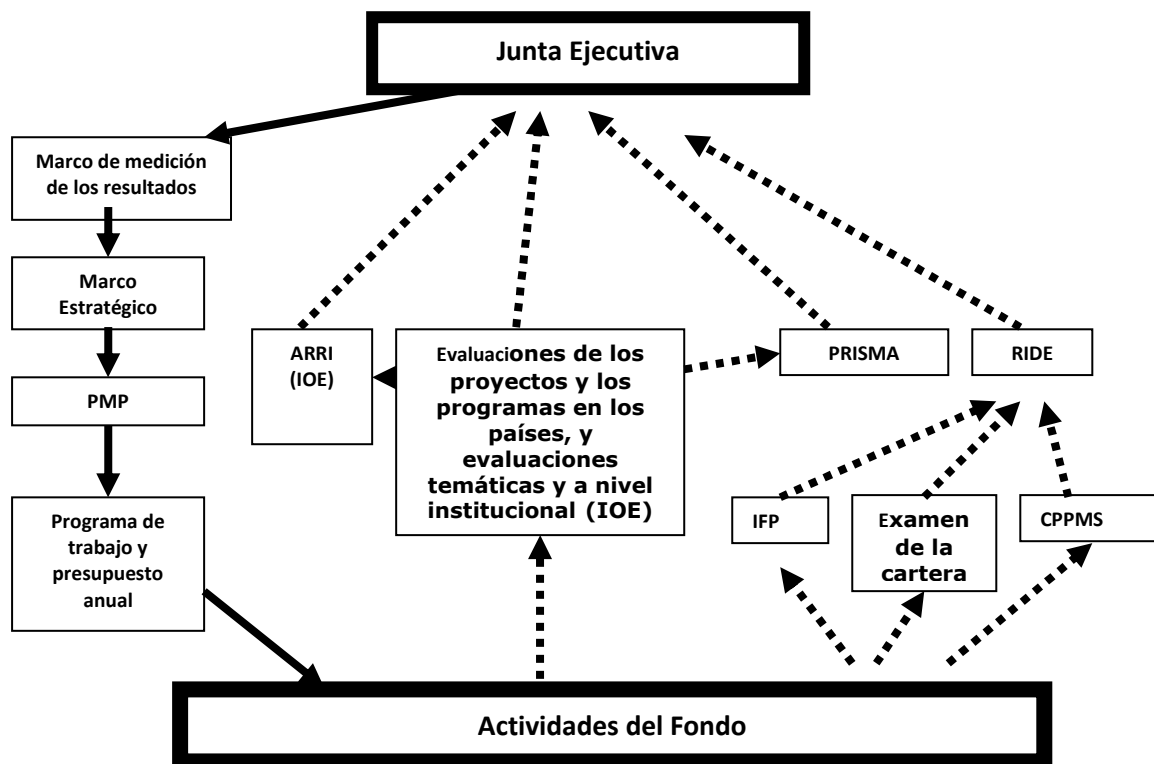
¹ This is an average of two main indicators: i) likelihoods of achieving the development objectives and ii) overall implementation progress.

Sistema de gestión orientada al logro de resultados de desarrollo y marco de medición de los resultados del FIDA

Parte 1. Sistema de medición de los resultados y elaboración de informes al respecto en el FIDA

1. El RIDE, que se presenta a la Junta Ejecutiva, es el punto culminante del sistema del FIDA para la gestión orientada al logro de resultados de desarrollo. Es un documento en el que se describen los progresos hechos efectivamente en relación con los objetivos e indicadores establecidos en el marco de medición de los resultados. A tal fin en ese informe se presenta un subconjunto de los datos sobre los resultados y el desempeño producidos y examinados por todas las divisiones y dependencias del Fondo con periodicidad trimestral a los efectos de una gestión en tiempo real en el marco de la iniciativa del FIDA de gestión orientada a los resultados de desarrollo, reflejada en el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS). El CPPMS, por su parte, se fundamenta en lo siguiente: el sistema autónomo de evaluación de la calidad empleado para el diseño de los proyectos; los IFP, y el examen de los resultados de la cartera del FIDA que se hace público todos los años (al igual que el ARRI, el PRISMA y todos los documentos institucionales de planificación del Fondo).
2. En el gráfico 1 se representan esquemáticamente los principales componentes del sistema de planificación, seguimiento y presentación de informes orientado a 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.

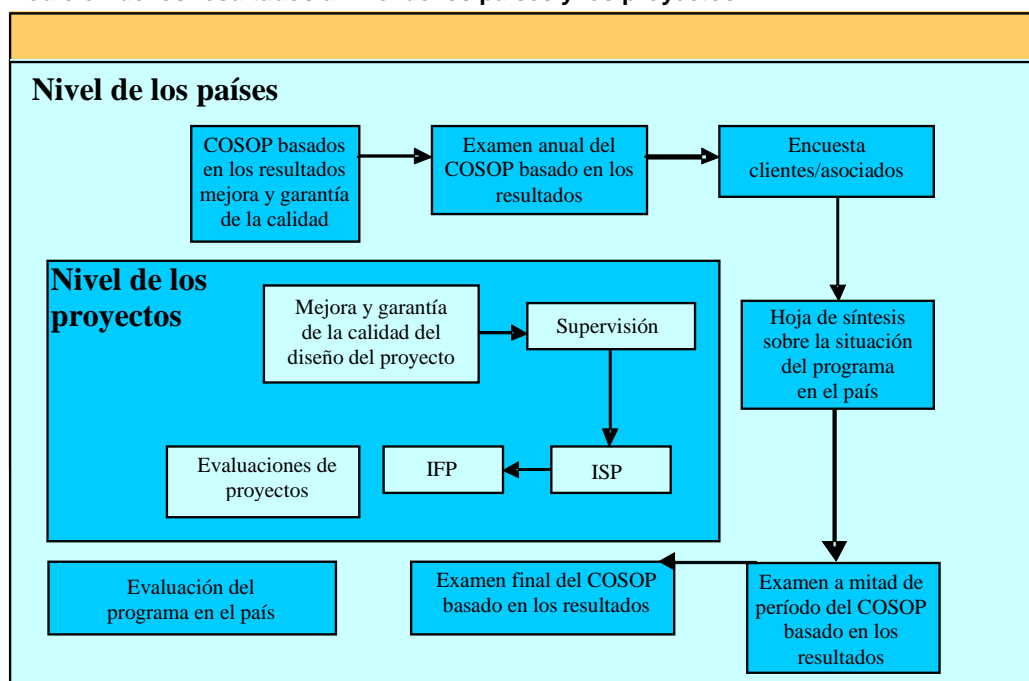
Gráfico 1
Sistema de planificación, presentación de informes y retroinformación sobre los resultados empleado por el FIDA



- El ARRI, elaborado por la IOE, ofrece una perspectiva independiente sobre los resultados y el desempeño, sintetizando los resultados de sus evaluaciones de programas en los países, proyectos, temáticas y a nivel institucional. 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. Los indicadores de los resultados del nivel 2 del marco de medición de los resultados se basan en los datos generados a partir del universo anual de los nuevos IFP. La IOE examina las constataciones contenidas en los IFP y formula sus propias valoraciones. En el ARRI sobre las actividades del FIDA evaluadas en 2010, se afirma que las diferencias entre las versiones de los resultados de los IFP que ofrecen el FIDA y la IOE son "relativamente de poca importancia".

Gráfico 2

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

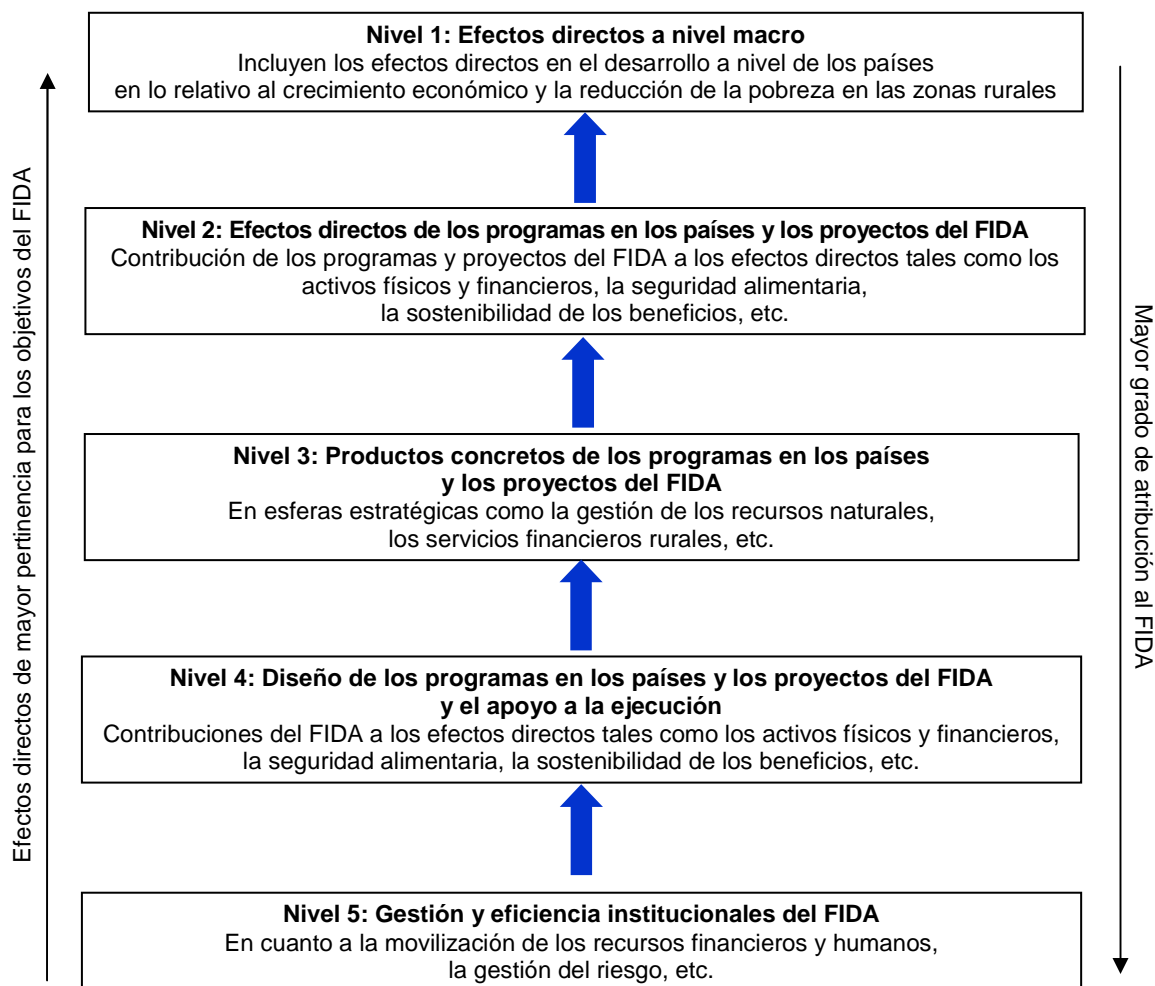


Parte 2. Estructura del marco de medición de los resultados del FIDA

- El marco de medición de los resultados tiene por objeto supervisar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo con respecto a cinco niveles. En el nivel 1 (efectos directos a nivel macro) se hace 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 efectuar 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.
- 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 con que el FIDA gestiona sus recursos dentro de la organización para optimizar los resultados en los niveles de impacto más altos y directos.

Gráfico 3
Estructura del marco de medición de los resultados para la Octava Reposición del FIDA y cadena de resultados correspondiente



- Los niveles del marco de medición de resultados 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.