

Signatura: EB 2007/92/R.9/Rev.1
Tema: 7
Fecha: 11 diciembre 2007
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

Junta Ejecutiva — 92º período de sesiones
Roma, 11 a 13 de diciembre de 2007

Para **examen**

Nota para los Directores Ejecutivos

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

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse a los funcionarios del FIDA que se indican a continuación antes del período de sesiones:

Gary Howe

Director Superior de Planificación Estratégica, Presupuesto y Gestión de Recursos

Tel.: (+39) 06 5459 2262

Correo electrónico: g.howe@ifad.org

Hisham Zehni

Oficial de Planificación Estratégica

División de Planificación Estratégica y Presupuesto

Tel.: (+39) 06 5459 2183

Correo electrónico: h.zehni@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen operativo	iii
I. Pertinencia	1
II. Eficacia en términos de desarrollo	5
A. Eficacia de los proyectos	6
B. Eficacia de los programas en los países	13
C. Iniciativas internacionales en materia de políticas y asociaciones	14
D. Progresos realizados en el cumplimiento de los compromisos de cooperación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo	15
III. Eficacia y eficiencia institucionales	20
IV. Conclusiones	28
Anexos	
I. References	31
II. Comentarios de la Oficina de Evaluación al informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo	32
Apéndices	
I. Methodological note (Nota metodológica)	1
II. Trends in IFAD's efficiency ratio, and cost classification (Tendencias del índice de eficiencia del FIDA y clasificación de los costos)	3
III. ODA to agriculture-forestry-fishing, 1990-2005 (AOD destinada a agricultura, silvicultura y pesca, 1990-2005)	4
IV. ODA to agriculture-forestry-fishing by multilateral organisation, 2000-2005 (AOD destinada a agricultura, silvicultura y pesca, por organización multilateral, 2000-2005)	5
V. Projects outputs – Results and Impact Management System (RIMS) (Resultados de los proyectos – Sistema de gestión de los resultados y el impacto [RIMS])	6
VI. Indicators of progress of the Paris Declaration on Aid Effectiveness (Indicadores de progreso de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo)	7
VII. Main activities and outcomes of IFAD's international policy and partnership initiatives (Principales actividades y productos de las iniciativas internacionales del FIDA en materia de políticas y asociaciones)	9
VIII. Alignment of 2008 budget with CMRs (Alineación del presupuesto para 2008 con los CMR)	12

Abreviaturas y siglas

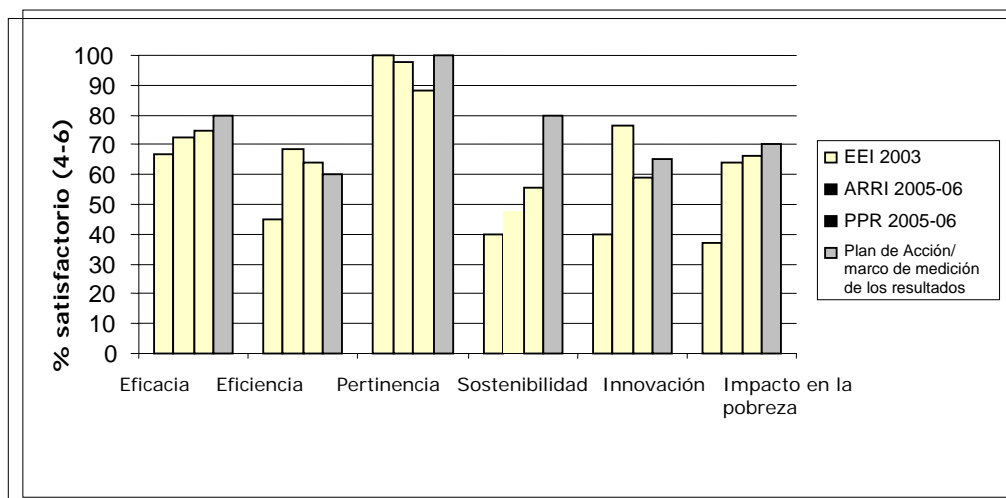
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BASeD	Banco Asiático de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
DELPE	documento de estrategia de lucha contra la pobreza
EEl	evaluación externa independiente
EPP	evaluación del programa en el país
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FASD	Fondo Africano de Desarrollo
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEI	Grupo de Evaluación Independiente
IFI	institución financiera internacional
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	objetivo de desarrollo del Milenio
OE	Oficina de Evaluación
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PPR	informe sobre los resultados de la cartera
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
UCP	unidad de coordinación del proyecto
UEP	unidad de ejecución del proyecto

Resumen operativo

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

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

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



Pertinencia

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

Eficacia en términos de desarrollo

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

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

Eficacia y eficiencia institucional

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

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

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

Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

I. Pertinencia

1. En esta sección se da cuenta de la pertinencia del FIDA con respecto tanto a las tendencias recientes de la pobreza rural y la inseguridad alimentaria como a la evolución del marco en que se presta la asistencia internacional para el desarrollo.¹ Aunque la pobreza rural ha disminuido, sigue estando muy generalizada —el 75% de los pobres de todo el mundo vive en zonas rurales²— y presenta nuevas características. El marco de la asistencia internacional para el desarrollo cuenta ahora con nuevos objetivos (los objetivos de desarrollo del Milenio [ODM]), principios y metas, convenidos internacionalmente, para mejorar la calidad de la ayuda mediante la apropiación, la armonización y la alineación, con cambios que afectan a la cuantía y composición de la ayuda, incluida la utilización de nuevos métodos de financiación.

El FIDA y los objetivos de desarrollo del Milenio

2. Los ODM proporcionan desde el año 2000 el marco mundial de la asistencia para el desarrollo y de la creación de asociaciones entre los países en desarrollo y las organizaciones internacionales de desarrollo. El mandato del FIDA —reducir la pobreza rural y la inseguridad alimentaria— guarda estrecha relación con el ODM 1, que consiste en reducir a la mitad para el año 2015 el porcentaje de personas que viven en situación de pobreza y hambre.
3. Desde el año 2000, el PIB per cápita del mundo en desarrollo ha crecido y se ha registrado un descenso en las tasas de pobreza, lo cual aumenta las probabilidades de alcanzar el ODM 1 en el plazo previsto.³ Sin embargo, detrás de estas tendencias generales, se descubren grandes variaciones entre las distintas regiones y dentro de una misma región. Los progresos se han concentrado sobre todo en Asia oriental (especialmente en China), mientras que en otras zonas del continente asiático y en el África subsahariana la reducción de la pobreza ha sido mucho más gradual. A pesar de la reducción de las tasas relativas de pobreza en las zonas rurales, este fenómeno sigue afectando sobre todo a la población de esas zonas. Según el *Informe sobre el desarrollo rural 2008: Agricultura para el desarrollo*, tres de cada cuatro personas pobres de los países en desarrollo viven en zonas rurales, 2 100 millones de personas viven con menos de 2 dólares al día, 883 millones con menos de 1 dólar al día y la mayoría obtiene sus medios de vida de la agricultura.
4. La situación no es muy diferente en lo relativo a la inseguridad alimentaria y el hambre infantil. A nivel mundial ha disminuido el porcentaje de niños menores de cinco años aquejados de insuficiencia ponderal (uno de los indicadores del ODM 1), pero la disminución ha sido mucho más lenta en el África subsahariana y en ciertas zonas de Asia, con excepción de Asia oriental.⁴ Además, la malnutrición infantil

¹ En esta sección, el término “pertinencia” se aplica al FIDA en su relación con la arquitectura internacional de la ayuda. En la sección II, se lo utiliza en relación con los proyectos y la medida en que se considera que sus objetivos responden a: las necesidades de la población rural pobre; el Marco Estratégico y las políticas del FIDA, y las políticas y estrategias de reducción de la pobreza vigentes en el país de que se trate.

² World Bank, 2007.

³ United Nations, 2007.

⁴ *Ibíd.*

mucho mayor en las zonas rurales, donde su reducción avanza más lentamente. Según cálculos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, si bien se han hecho algunos avances en la reducción de la proporción de personas desnutridas, en el África subsahariana la desnutrición ha aumentado en términos absolutos.⁵

Nuevo hincapié en la pobreza rural y la agricultura

5. Recientemente muchos países, con el apoyo de los asociados para el desarrollo, han vuelto a centrar su atención en la reducción de la pobreza rural promoviendo la agricultura y ayudando a los productores rurales pobres a adaptarse a los requisitos del sistema económico mundial. El informe del Proyecto del Milenio, presentado al Secretario General de las Naciones Unidas, incluye una estrategia para aumentar la productividad rural mediante una nueva revolución verde destinada a incrementar la producción de alimentos.⁶ En sus directrices para promover un crecimiento favorable a los pobres, el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha hecho hincapié en la importancia de la agricultura.⁷ El Banco Mundial, en su *Informe sobre el desarrollo mundial 2008*, confirma que el sector agrícola es esencial tanto para el crecimiento en general como para la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria.⁸
6. Muchos gobiernos también prestan más atención al desarrollo agrícola. Una iniciativa importante es el Programa global de desarrollo agrícola de África, dirigido por la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD). En 2003, los gobiernos africanos se comprometieron a dedicar a la agricultura el 10% de sus recursos presupuestarios con el fin de alcanzar el objetivo establecido en dicho programa de conseguir en sus países una tasa anual de crecimiento de la agricultura del 6%.
7. Hoy día se reconocen cada vez más las complejas interacciones existentes entre la agricultura y el cambio climático, la contribución de los productos agrícolas al sistema energético mundial y la posible inversión de la tendencia a la baja en los precios de las materias primas agrícolas. La labor del FIDA resulta pertinente en estas circunstancias. Creado para hacer frente a la crisis agrícola y alimentaria del decenio de 1970 centrándose en la población rural, el FIDA está bien situado para contribuir en estas esferas debido a la atención que presta a la transformación productiva de las zonas rurales y a su compromiso de asegurar que la población rural pobre y los pequeños productores participen de una manera sostenible en esta evolución.

Tendencias de los flujos de asistencia oficial para el desarrollo

8. Tras un período de disminución, durante la primera mitad del decenio de 1990, el volumen de la ayuda se ha incrementado constantemente en los últimos 10 años. Los desembolsos netos de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) aumentaron de un promedio de USD 60 000 millones anuales durante el decenio de 1990 a USD 105 000 millones en 2005 (a precios constantes de 2004). Los recientes incrementos de los flujos de AOD se han debido principalmente a la aplicación de medidas de alivio de la deuda, factor que explica alrededor del 70% de esos aumentos entre 2004 y 2005.⁹ Las organizaciones multilaterales también recurren cada vez más a la concesión de donaciones.
9. En algunas regiones, como en América Latina y Asia oriental, los flujos de capital privado han superado a la AOD como fuente de financiación externa. Sin embargo, ese tipo de capital ha dado muestras de mayor volatilidad que los flujos de AOD y se ha concentrado sobre todo en la realización de infraestructuras y en el sector de

⁵ FAO, 2006.

⁶ United Nations, 2007.

⁷ OECD, 2007.

⁸ World Bank, 2007.

⁹ IDA, 2007.

los servicios financieros. Se han destinado recursos muy limitados a la agricultura. Las remesas se han convertido en la mayor fuente de financiación externa de las zonas rurales. Se calcula que en 2006 los migrantes de todo el mundo enviaron más de USD 300 000 millones a sus familias en los países en desarrollo. Alrededor del 10% de la población mundial recibe remesas.

10. La distribución de la ayuda ha cambiado notablemente en los últimos 15 años: se han reducido los recursos destinados a los sectores productivos y se ha asignado más importancia a los sectores sociales. En términos reales, entre 1990 y 2005 los compromisos de la AOD destinada a la agricultura y al desarrollo rural se redujeron casi a la mitad (de USD 7 983 millones a USD 4 614 millones, a precios constantes de 2004). Los compromisos destinados a la agricultura disminuyeron de un nivel máximo de alrededor del 18% de la AOD total en 1979 al 3,5% en 2004. Esta evolución también se registró en la región que más depende de la agricultura, el África subsahariana (véase el apéndice III). La ayuda multilateral destinada a este sector disminuyó en términos tanto relativos como absolutos, y se concentró cada vez más en las esferas de las políticas agrícolas y las reformas institucionales en lugar de dedicarse al apoyo directo. El FIDA ha ido en contra de esa tendencia y su importancia como fuente de financiación ha ido en aumento cada vez más: actualmente el Fondo proporciona alrededor del 10% de la ayuda multilateral total a la agricultura (véase el apéndice IV) y es una de las pocas organizaciones que aún presta apoyo a las actividades productivas en las zonas rurales.

Apropiación, armonización y alineación

11. La Declaración de París de 2005 sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo es un marco importante para hacer frente al desafío de aumentar la pertinencia y eficacia de la AOD, incluso la destinada a reducir la pobreza rural. Como signatario de dicho documento, el FIDA está resuelto a colaborar con los gobiernos y otros asociados para el desarrollo con el fin de hacer realidad los compromisos de cooperación en que se basa la Declaración. Según la encuesta de referencia organizada recientemente por el CAD de la OCDE para llevar a cabo un seguimiento de los progresos realizados a ese respecto, el FIDA ya está cumpliendo muchos de esos compromisos. En el apartado D de la sección II figura un examen más detallado de los resultados alcanzados por el FIDA respecto de los compromisos de cooperación y los indicadores de seguimiento de la Declaración.
12. La Declaración de París ha estimulado el diálogo en los planos nacional y regional sobre el modo de aumentar la calidad de la ayuda y ha alentado a los organismos donantes a utilizar cada vez más los sistemas de los países, contribuyendo así al empoderamiento de las instituciones nacionales para que apliquen sus propias políticas de desarrollo con un mayor grado de responsabilización ante los ciudadanos y los parlamentos. A pesar de ello, en la encuesta de seguimiento de la aplicación de la Declaración de París realizada por el CAD de la OCDE en 2006 se llegaba a la conclusión de que, en la mitad de los países en desarrollo signatarios de la Declaración, a los socios y donantes aún les quedaba un largo camino por recorrer para cumplir los compromisos que habían asumido.¹⁰
13. Además de los problemas que se plantean en general para asegurar una alineación y una armonización efectivas, la agricultura es uno de los sectores en los que los esfuerzos encaminados a aumentar la eficacia de las actividades de desarrollo están deparando más decepciones tanto a los gobiernos como a los donantes. Uno de esos problemas, en absoluto secundario, es la escasa atención que se solía prestar a la agricultura en las primeras versiones de las estrategias de lucha contra la pobreza, donde se tendía a hacer hincapié en el suministro público de infraestructuras y servicios sociales, descuidando a los sectores productivos. A pesar de que en la segunda generación de documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) la agricultura ocupa un lugar más destacado, aún no se

¹⁰ OECD, 2006, p. 9.

han determinado con claridad cuáles son los métodos más eficaces para reducir la pobreza rural. Esta situación no puede explicarse exclusivamente por problemas de liderazgo de los gobiernos: sobre todo en los países más pobres, donde la AOD desempeña una función importante en la financiación pública de las actividades de desarrollo, esa situación también se debe a que los propios donantes tienen opiniones diferentes sobre la forma más adecuada de participar en el desarrollo agrícola. En el marco de la Plataforma mundial de donantes para el desarrollo rural, el FIDA desempeña una función rectora en la elaboración de una serie de estudios monográficos sobre algunos países, cuyo objetivo es lograr que en las estrategias de lucha contra la pobreza se asigne más importancia a las cuestiones rurales.

14. Para promover de una manera más sistemática la apropiación, la alineación y la armonización se han empleado enfoques sectoriales. La experiencia acumulada hasta el momento en la aplicación de éstos a la agricultura y el desarrollo rural dista de ser homogénea.¹¹ Los enfoques sectoriales han contribuido a agilizar el diálogo entre la comunidad de donantes y los gobiernos, además de reforzar el liderazgo de los gobiernos y la coordinación entre los donantes. Sin embargo, a menudo se ha dedicado más atención al propio proceso de los enfoques sectoriales que a los resultados y el impacto de las políticas agrícolas. Hasta el momento sólo ha habido un número limitado de casos de aplicación de enfoques sectoriales en la agricultura: los proyectos tradicionales siguen predominando en el sector e incluso es posible que su número esté aumentando.¹² El FIDA, que en 2005 comenzó a aplicar una nueva política en materia de enfoques sectoriales,¹³ participa activamente en los enfoques de ese tipo que se están aplicando actualmente en diversos países (Honduras, Mozambique, Nicaragua, la República Unida de Tanzania y Uganda).
15. Otras iniciativas encaminadas a aumentar la coordinación, la complementariedad y la racionalización de las actividades de los donantes en los países son las estrategias de asistencia conjunta y la iniciativa piloto de las Naciones Unidas para mejorar la coherencia en todo el sistema, conocida como "Una ONU". Las estrategias de asistencia conjunta han contribuido a promover el cumplimiento de los compromisos de la Declaración de París relacionados con la armonización de las actividades de los donantes en los países. El establecimiento de la división del trabajo entre las organizaciones internacionales está planteando problemas complejos. Hasta el momento sólo se han elaborado unas pocas estrategias de asistencia conjunta, y el FIDA, cuya presencia en los países es muy limitada, ha participado en estrategias de ese tipo en Ghana, Kenya, Uganda, Zambia y, sobre todo, la República Unida de Tanzania, donde suscribió un memorando de entendimiento con el Gobierno y sus asociados para el desarrollo en el que se definía el modo de formular y poner en práctica la estrategia de asistencia conjunta.

Principales problemas que plantea la evolución de la arquitectura de la ayuda para el FIDA

16. La aceleración del desarrollo rural y de la reducción de la pobreza representa un desafío no sólo financiero sino también en materia de organización, concretamente en cuanto al grado de preparación organizativa entre los asociados en el desarrollo, habida cuenta de la escasa atención que se ha prestado al desarrollo rural y agrícola en el sistema de la AOD. Aunque la agricultura está mereciendo una consideración creciente, se ha deteriorado la base de competencias y conocimientos necesarios para suministrar un apoyo eficaz. Además, aún no hay suficiente claridad y consenso acerca de los enfoques más eficaces para reducir la pobreza rural ni sobre la forma de actuación más apropiada en la esfera del desarrollo agrícola. En este contexto, el FIDA aporta una contribución material considerable a

¹¹ Evans *et al.*, 2007.

¹² Evans *et al.*, 2007.

¹³ IFAD, 2005a.

los recursos de la AOD destinados al desarrollo agrícola. Esa aportación resulta *grosso modo* comparable, dentro del sector, con las del Banco Asiático de Desarrollo (BAfD), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y la Comisión Europea (véase el apéndice IV), e incluso podría afirmarse que las inversiones del FIDA desempeñan una función mucho más importante en los países más pobres y entre la población pobre.

17. Una contribución esencial a la arquitectura de la ayuda —en la que el programa de inversiones y donaciones del FIDA desempeña una función básica— debe consistir en ayudar a que en las estrategias armonizadas de los gobiernos y donantes se aborden los problemas fundamentales que plantea el dar a la población rural pobre la oportunidad de salir de la pobreza. A este respecto hay que prestar gran atención a mejorar la integración con los mercados y la capacidad productiva, así como a reforzar la participación de la población pobre en el establecimiento de los objetivos de desarrollo y a fortalecer la base de activos humanos y materiales para mejorar las relaciones con los sectores privado y público.
18. A tal fin, el FIDA debe tener una cartera de operaciones sólida que aporte enseñanzas y mejores prácticas, cuyos programas en los países estén bien estructurados y se hayan alineado con las estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales, y que esté armonizada con las carteras de sus asociados; también debe disponer de procesos internos eficaces que fomenten la calidad y la eficiencia. En las dos secciones siguientes se abordan estos aspectos clave.

II. Eficacia en términos de desarrollo

19. En esta sección se examina la eficacia de las operaciones financiadas por el FIDA respecto de los objetivos, indicadores y metas, acordados por su Junta Ejecutiva, que figuran en el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) (aprobado en diciembre de 2006), en el marco de medición de los resultados conexo (aprobado en septiembre de 2007) y en el propio Plan de Acción (aprobado en diciembre de 2005).
20. El apartado A se centra en la eficacia en términos de desarrollo de los proyectos correspondientes a operaciones pasadas (véase el recuadro más abajo). En el apartado B se examinan los resultados conseguidos en el ámbito de los programas en los países, tomando como base siete evaluaciones recientes de programas en los países realizadas por la Oficina de Evaluación (OE) independiente del FIDA. En el apartado C se ofrece una visión general de las actividades relacionadas con las políticas y las asociaciones en los planos regional e internacional (el apéndice VII contiene más información sobre estas actividades y los resultados conseguidos). Por último, en el apartado D se pasa revista al desempeño del FIDA respecto de los compromisos de cooperación enunciados en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.

Eficacia en términos de desarrollo

La eficacia en términos de desarrollo depende, por definición, de la actuación colectiva y coordinada de una gran variedad de agentes, tanto nacionales como externos (habida cuenta en particular de la importancia creciente que se asigna a la armonización y la alineación, a la que se hace referencia en la sección I). En este sentido, la eficacia en términos de desarrollo es un criterio para medir el impacto global de las actividades, en cuyo marco diversos agentes comparten la responsabilización por el logro de los resultados previstos (o el incumplimiento de esos objetivos). Por consiguiente, a las organizaciones de desarrollo les incumbe la responsabilidad de influir positivamente en los resultados de los programas que financian, pero no pueden ejercer un control directo de los resultados en términos de desarrollo ni responsabilizarse plenamente de ellos.

21. Puesto que la base estadística para proporcionar información sólida sobre las tendencias de la eficacia del FIDA en términos de desarrollo es limitada, las conclusiones deben considerarse indicativas. En el presente informe se observa que, desde que se realizó la evaluación externa independiente (EEI), se han registrado mejoras sustanciales en los proyectos del FIDA. Su pertinencia sigue siendo elevada y han mejorado en lo que se refiere a la eficacia, la eficiencia, el impacto en la pobreza rural y la innovación. Su sostenibilidad también tiende a aumentar, aunque hay que seguir prestando atención a este aspecto de los proyectos. Las bases de referencia externas confirman que, en general, se trata de buenos resultados teniendo en cuenta que se han alcanzado en un entorno difícil, según han constatado otras instituciones financieras internacionales (IFI).
22. En las evaluaciones de los programas en los países (EPP) del FIDA se señala la necesidad de redoblar los esfuerzos para proyectarse más allá del centro de atención inmediato del proyecto y participar en el diálogo sobre políticas de alto nivel, el intercambio de conocimientos y las asociaciones estratégicas. Con todo, no hay que olvidar que estas evaluaciones se basan en proyectos y programas ejecutados hace muchos años y que se prevé una mejora considerable del desempeño gracias a los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados.
23. El FIDA ha participado en varias iniciativas internacionales en materia de políticas y de asociaciones, y en muchos casos las ha encabezado; en ese contexto ha promovido efectivamente el programa de reducción de la pobreza rural, ha facilitado la participación de representantes de la población rural pobre en foros importantes y ha promovido el establecimiento de redes de generación de conocimientos.
24. El Fondo apoya a varios niveles el programa de armonización y alineación elaborado en las conferencias de Roma y París, especialmente en lo relativo a las operaciones piloto de la iniciativa "Una ONU" y a las iniciativas conjuntas con las organizaciones hermanas establecidas en Roma. El FIDA está obteniendo buenos resultados en el cumplimiento de los compromisos de cooperación de la Declaración de París.

A. Eficacia de los proyectos

25. La evaluación de la eficacia de los proyectos que figura a continuación se basa en la metodología que utilizan habitualmente las IFI, según la cual los resultados se califican mediante una escala de 1 a 6¹⁴, en la que 1 corresponde a "sumamente insatisfactorio" y 6 a "muy satisfactorio". Los resultados generales de cada muestra de proyectos se expresan luego en forma del porcentaje de proyectos que han recibido una calificación de 4 ("relativamente satisfactorio") o igual o superior a 4 (es decir, 4, 5 ó 6). Para asegurar la comparabilidad, la OE y el FIDA aplican la misma metodología de evaluación.¹⁵ Sin embargo, los métodos de muestreo utilizados son distintos. En el informe sobre los resultados de la cartera (PPR), el FIDA utiliza únicamente los resultados de los proyectos completados, mientras que en su informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) la OE toma en cuenta tanto los proyectos terminados como los que aún están en curso; además, la evaluación del ARRI se basa en una muestra, mientras que a partir de este año el examen del PPR se refiere a todos los proyectos terminados (en el apéndice I se explican con mayor detalle estas diferencias).¹⁶ El

¹⁴ 6: muy satisfactorio; 5: satisfactorio; 4: relativamente satisfactorio; 3: relativamente insatisfactorio; 2: insatisfactorio; 1: sumamente insatisfactorio.

¹⁵ Los datos que aparecen en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) se basan en las calificaciones asignadas en las propias evaluaciones de los proyectos y en las evaluaciones (en su mayoría de proyectos a punto de terminar o ya finalizados) realizadas en el contexto de las EPP. Los datos de los informes sobre los resultados de la cartera (PPR) están basados en las calificaciones derivadas de las evaluaciones de los informes finales de los proyectos, elaborados por los prestatarios.

¹⁶ La elaboración del PPR corre a cargo de la dirección del FIDA, mientras que el ARRI es un informe de la OE.

uso de datos provenientes de evaluaciones y autoevaluaciones permite determinar las diferencias entre las conclusiones de la OE y del FIDA, y también ayuda a interpretar las tendencias que se observan (en función del grado de convergencia entre ambas fuentes).

26. Para poder realizar una evaluación relativamente actualizada y representativa de los resultados, las calificaciones presentadas más adelante se basan en una muestra compuesta por los proyectos evaluados en los dos últimos años en el marco del ARRI y el PPR. Los resultados se determinan en relación, por un lado, con la EEI, que representa la base de referencia de 2003, y, por el otro, con las metas convenidas por la Junta Ejecutiva en el Plan de Acción y en el marco de medición de los resultados. Esas metas guardan relación con las dimensiones más amplias de los resultados, la innovación y el impacto general en la pobreza rural de los proyectos. En el presente informe no se abarcan otros aspectos abordados en el PPR y el ARRI (las cuestiones de género, los mercados, la seguridad alimentaria, etc.), salvo las cuestiones ambientales, en vista del debate en curso sobre el cambio climático a nivel mundial y su enorme importancia para el desarrollo agrícola y rural.
27. La información sobre los resultados que figura a continuación se refiere a proyectos diseñados y ejecutados hace muchos años (en la mayoría de los casos a principios del decenio de 1990) con la contribución clave del FIDA. No se presentan datos relativos a la eficacia de las actuales prácticas del Fondo en materia de diseño y ejecución, que a menudo constituyen respuestas nuevas a nuevos problemas.

Cuadro 1

Resultados de los proyectos respecto del estudio de base de la EEI y de las metas establecidas en el Plan de Acción y en el marco de medición de los resultados para 2009-2010

Indicador	2003	2005-2006	2005-2006	Metas del Plan de Acción y/o del marco de medición de los resultados (2009-2010)
	EEI	ARRI	PPR	
Indicador porcentaje satisfactorio (4-6)				
Pertinencia	100	97,7	88,4	100
Eficacia	67	72,5	75,0	80
Eficiencia	45	68,3	64,0	60
Sostenibilidad	61/40	47,5	55,7	80
Innovación	40 ^a	76,3	58,8	65
Impacto en la pobreza rural	37	64,3	65,6	70
Número de proyectos calificados (total)	20 ^b	44	52	
Número de proyectos cerrados	6	25	52	
Porcentaje de la cartera actual	8,5	19,8 ^c	23,4	
Cartera actual (número de proyectos)	234	222 ^d	222	

^a Impacto promedio en la capacidad de innovación local y nacional

^b 18 con respecto a la eficacia, la sostenibilidad y el impacto en la pobreza (es decir, el 7,7% de la cartera total); 17 con respecto a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala (7,2% de la cartera total).

^c Esta cifra refleja la relación entre el número de proyectos evaluados en los ARRI relativos a 2005 y 2006 y en los PPR correspondientes a 2005/06 y 2006/07 y el número de proyectos en curso en la cartera en cualquier momento.

^d Promedio de la cartera de proyectos de inversión del FIDA en 2005/06 y 2006/07.

28. La **pertinencia**¹⁷ ha sido el indicador con respecto al cual el FIDA ha obtenido mejores resultados. Así lo confirman los datos más recientes que figuran en el ARRI y el PPR, donde se indica un nivel de desempeño elevado en lo que se refiere a este indicador. Los resultados inferiores notificados en el PPR se deben a la aplicación de criterios de evaluación más rigurosos, basados en el nuevo Marco Estratégico (2007-2010) y en las políticas aprobadas recientemente; por tanto, no son indicativos de que el desempeño al respecto se haya deteriorado.
29. Los datos del ARRI y el PPR señalan una mejora de los resultados en lo que hace a la **eficacia**¹⁸ en comparación con la base de referencia de la EEI. Además, teniendo en cuenta los progresos realizados desde la EEI, se estima que las probabilidades de alcanzar la meta del 80% establecida para 2009-2010 son elevadas.
30. Como señaló la OE, la **eficiencia**¹⁹ suele ser difícil de evaluar porque en general los datos disponibles para realizar el análisis de la relación costo-beneficio escasean y es difícil establecer criterios de medición de la eficiencia en el caso de los productos no materiales (como el fomento de la capacidad o el empoderamiento).²⁰ Sin embargo, el ARRI y el PPR coinciden en que se ha registrado una clara mejora respecto de la base de referencia de la EEI, con un desempeño que ya rebasa la meta del 60%.
31. En lo que respecta a la **sostenibilidad**²¹, la EEI asignó calificaciones, una del 61%, basada en un conjunto de proyectos en curso y terminados, y la otra del 40%, basada en un conjunto de proyectos que estaban a punto de terminar y ya finalizados.²² Si se tiene en cuenta el segundo porcentaje, que se ajusta más a la metodología utilizada en el ARRI y en el PPR, los datos indican que se han hecho progresos desde la EEI. Será preciso introducir mejoras sustanciales para alcanzar la ambiciosa meta del 80% establecida para el período 2009-2010.
32. La **innovación**²³ se considera fundamental para cumplir el mandato del FIDA. Los datos del ARRI y el PPR más recientes indican una mejora considerable respecto de la base de referencia de la EEI; según los datos del ARRI, los resultados en esta esfera superan incluso la meta del 65% establecida en el marco de medición de los resultados.
33. **Impacto en la pobreza rural.**²⁴ Los datos del ARRI y el PPR coinciden en mostrar una mejora significativa de los resultados respecto de la base de referencia de la EEI. Los porcentajes alcanzados también indican la probabilidad de que para 2010 se alcance la meta del 70% fijada en el marco de medición de los resultados.

¹⁷ La evaluación de la pertinencia indica el grado de adecuación de los objetivos del proyecto a: las necesidades de la población rural; el Marco Estratégico y las políticas del FIDA, y las políticas y estrategias de reducción de la pobreza vigentes en los países.

¹⁸ Por "eficacia" se entiende el grado en que se han alcanzado, o se espera que se alcancen, los objetivos principales del proyecto una vez concluida su ejecución.

¹⁹ La eficiencia es una indicación del grado de economía con que los insumos del proyecto se convierten en productos.

²⁰ IFAD, 2007d, p.6.

²¹ La evaluación de la sostenibilidad consiste en determinar si los beneficios netos generados por el proyecto se mantendrán a más largo plazo.

²² IFAD 2005b, capítulo 2, p. 70: "La sostenibilidad del impacto es sustancial en apenas algo menos de dos terceras partes de los proyectos, pero si limitamos el análisis a los diez proyectos a punto de concluir o ya cerrados, el porcentaje disminuye a menos de la mitad" (información contenida en la EEI, cuadro 16).

²³ Según el marco metodológico para la evaluación de los proyectos adoptado por la OE, la innovación consiste en elaborar, por medio de los proyectos y programas financiados por el FIDA, métodos mejores y más rentables de abordar los problemas y las oportunidades que se presentan a los pobres de las zonas rurales. Estos métodos comprenden enfoques institucionales y tecnológicos, así como el desarrollo de políticas y asociaciones que sean favorables a los pobres.

²⁴ Se trata de un indicador compuesto, que comprende la medición del impacto del proyecto en los activos materiales y financieros, la seguridad alimentaria, el empoderamiento y la equidad de género. En lo relativo al género, se dispone únicamente de datos sobre los proyectos evaluados por la OE en 2005, dado que en 2006 el género no fue objeto de una calificación por separado.

34. Sin entrar en el detalle de los datos y si se exceptúa la pertinencia (que en la EEI se calificó del 100%), los resultados²⁵ de los proyectos financiados por el FIDA muestran una mejora notable en comparación con la base de referencia de la EEI realizada en 2003. La mejora es más pronunciada en el impacto en la pobreza rural, la eficiencia y la innovación; en estas dos últimas esferas los resultados ya superan las metas establecidas para 2009-2010. Esto resulta especialmente alentador puesto que se trataba de las dimensiones que en la EEI habían obtenido peores calificaciones. El nivel de coincidencia entre el ARRI y el PPR es más elevado en lo relativo a las mediciones de la eficacia, la eficiencia y el impacto en la pobreza rural de los proyectos, de modo que sus respectivas evaluaciones positivas se refuerzan mutuamente. A pesar de que existe una discordancia más marcada entre los datos del ARRI y el PPR en lo que se refiere a la pertinencia, la sostenibilidad y la innovación, en estos dos últimos casos ambas fuentes apuntan a una mejora respecto de la base de referencia establecida en la EEI.

Ejemplos del impacto de los proyectos

En la **India**, el Proyecto de Promoción y Empoderamiento de las Mujeres Rurales contribuyó a incrementar los ingresos medios anuales de las mujeres en un 60% en términos reales, la dependencia del trabajo asalariado disminuyó del 64% al 33% y se crearon 17 674 grupos de autoayuda para mujeres (frente a un objetivo establecido de 7 400), de los cuales el 85% son autosostenibles.

En **Bhután**, la calidad de vida de los beneficiarios del Segundo Programa Agrícola en la Zona Oriental mejoró notablemente: el rendimiento de los cultivos aumentó entre un 65% y un 77%, y gracias a la construcción de caminos rurales se mejoró el acceso a los mercados y se redujeron hasta en un 90% los costos de transporte y manipulación.

El Proyecto de Desarrollo Rural en el Suroccidente de **Honduras** rebasó las metas previstas al prestar apoyo a 11 811 agricultores y organizar 503 grupos de productores y 226 comités de gestión comunitaria en 263 comunidades. Se prestó apoyo financiero a 3 500 microproyectos productivos. La producción de cereales aumentó en un 80%, se fortalecieron 22 empresas de desarrollo rural y se impartió capacitación a 1 990 familias “innovadoras”.

En el apéndice V figuran los datos sobre los productos de los proyectos en curso, tal como se consignan en el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS).

Observaciones sobre los resultados de los proyectos

35. Estas dimensiones de los resultados se analizan periódicamente en los ARRI y PPR. En general se reconoce que, habida cuenta de la dificultad y el carácter innovador de la labor del FIDA, es razonable esperar que algunos proyectos “no logren ser completamente satisfactorios”.²⁶ Además, la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos —que se consideran las mejores indicaciones indirectas del impacto en el desarrollo— dependen no sólo de la capacidad operacional del FIDA, sino también de la de los países receptores responsables de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo y de otros asociados en la ejecución.
36. Además, las operaciones se ven afectadas inevitablemente por la calidad de los marcos normativos e institucionales de los países. Tal como se destaca en el último ARRI, los resultados generales de los proyectos son menos satisfactorios en los países de bajos ingresos (en los que se concentró el 82% de los préstamos del FIDA en 2001/02-2005/06);²⁷ en los países situados en los tres quintiles inferiores determinados mediante la evaluación de las políticas e instituciones nacionales; en

²⁵ Este apartado relativo a los resultados en el ámbito de los proyectos se ha centrado principalmente en los resultados alcanzados al terminar el proyecto y respecto de los objetivos fijados, y se ha basado en las informaciones presentadas en las evaluaciones y los exámenes que la OE realiza a partir de los informes finales de los proyectos, elaborados por los prestatarios. En el apéndice V figuran los datos sobre los productos relacionados con la cartera actual del FIDA, cuyo seguimiento se lleva a cabo mediante el sistema de gestión de los resultados y el impacto.

²⁶ IFAD 2007d y IFAD 2006b, p. iii.

²⁷ IFAD 2006c, p. 3.

los países con una puntuación más baja según la evaluación de los resultados del sector rural, y en el África subsahariana.²⁸ Esto también es válido para los 37 países que el CAD de la OCDE considera “frágiles”, en 31 de los cuales el FIDA realiza operaciones.²⁹

37. En el ARRI y el PPR de 2007 se señala que la **eficacia de los proyectos** depende en gran medida de la calidad de su diseño y ejecución. Una causa frecuente de que se obtengan resultados insatisfactorios radica en establecer “objetivos demasiado ambiciosos para los proyectos sin asignar recursos humanos y financieros acordes para alcanzarlos”.³⁰ De ese modo se crean expectativas que los proyectos no puede satisfacer y que, sin embargo, se tienen en cuenta al evaluarlos. En el ARRI también se ha puesto en evidencia que la separación entre el diseño y la ejecución limita la continuidad y las posibilidades de apropiación.³¹ La mejora del proceso de garantía de la calidad en las etapas iniciales, sumada a la participación más directa del FIDA en la supervisión, responden claramente a la necesidad de resolver estos problemas.
38. La **sostenibilidad** ha sido objeto de gran atención en los sucesivos ARRI y PPR. Las cuestiones clave señaladas en los distintos ARRI se refieren a la necesidad, por un lado, de prestar la debida atención a la sostenibilidad en la fase de diseño de los proyectos decidiendo de antemano, por ejemplo, las estrategias de salida más apropiadas y, por el otro, de crear capacidad suficiente en las instituciones clave (organismos gubernamentales y organizaciones comunitarias) que participan en la ejecución de los proyectos y en las actividades posteriores. Los proyectos que obtuvieron buenos resultados en materia de sostenibilidad son los que “consiguieron transferir la responsabilidad de la adopción de decisiones a niveles administrativos inferiores, incluían inversiones en activos productivos, así como componentes de servicios financieros eficaces y promovieron la apropiación por parte de las instituciones de las actividades de los proyectos.”³² La mejora de la garantía de la calidad en las etapas iniciales responde al reconocimiento expreso de la necesidad de abordar la sostenibilidad, dimensión que, mediante el marco de medición de los resultados, será objeto de seguimiento sistemático tanto en la fase de diseño como durante la ejecución y una vez terminado el proyecto.
39. Pese a los resultados positivos en materia de **innovación**, las tres EPP sobre las que se informa en el último ARRI indican que la promoción de las innovaciones ha tenido un carácter circunstancial. En el informe se señala asimismo que la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y el fomento de las asociaciones también son esferas en las que habrá que hacer hincapié, con miras a determinar las posibilidades de ampliar la escala y reproducir las innovaciones que hayan tenido éxito. Las dos nuevas estrategias sobre gestión de los conocimientos e innovación, la reciente introducción de los COSOP basados en los resultados y los nuevos procesos de garantía de la calidad en las etapas iniciales son iniciativas que tienen el objetivo de garantizar la integración sistemática y efectiva de la innovación, la reproducción y la ampliación de escala tanto en los procesos generales del FIDA como en sus programas en los países.

Parámetros de referencia externos

40. En el ARRI se ofrece una comparación indicativa entre los resultados obtenidos por el FIDA y por las actividades de desarrollo agrícola y rural de otras IFI.³³ Con ese fin se seleccionaron datos de evaluación del BASD, el Banco Mundial y el BafD (véase el cuadro 2).

²⁸ IFAD 2007d, p. 21.

²⁹ IFAD 2007d, p. 5, y IFAD 2007e, p. 15.

³⁰ IFAD 2007d, p. 5.

³¹ *Ibíd.*, p. 5.

³² *Ibíd.*, p. 11.

³³ *Ibíd.*, párrafos 94-98.

41. En el examen anual más reciente realizado por el BAsD de sus resultados de evaluación³⁴ se indica que la tasa de éxito³⁵ de las operaciones de desarrollo agrícola y rural aprobadas entre 1990 y 1997 fue del 52%. Utilizando los mismos criterios, en el análisis del ARRI se constató que la tasa de éxito de las operaciones del FIDA en la región de Asia y el Pacífico en el período comprendido entre 2002 y 2006 rondaba el 83%.
42. En el examen anual de la eficacia en términos de desarrollo del Banco Mundial³⁶ se exponen los datos de 22 proyectos realizados en el sector rural que finalizaron entre 2001 y 2005. De ellos, el 80% obtuvo resultados satisfactorios y se consideró que el 73% tenía probabilidades de resultar sostenible. Comparativamente, el 84% de las 73 operaciones del FIDA en todo el mundo evaluadas por la OE en el período 2002-2006 consiguió resultados satisfactorios.³⁷ Sin embargo, sólo en el 45% de las operaciones la sostenibilidad se calificó de satisfactoria.
43. El BAfD no ha publicado un informe sobre los resultados de sus proyectos que permita realizar comparaciones. Sin embargo, un examen de los informes finales de proyecto elaborados en el período 2003-2005, realizado en 2007 por el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO), contiene información que es posible comparar. El examen reveló que en 4 de cada 8 proyectos realizados en el sector agrícola (el 50%) se registraban resultados generales satisfactorios, en comparación con el 63% obtenido por todos los proyectos. En otro examen de las calificaciones de evaluación se revela que el 69% de las operaciones agrícolas del BAfD consiguen resultados satisfactorios en lo relativo a la sostenibilidad.³⁸

Cuadro 2

Comparación con una base de referencia compuesta por las operaciones de desarrollo agrícola y rural de otras IFI

(Porcentaje de proyectos calificados de satisfactorios)

	FIDA 2002-2006	Banco Mundial 2001-2005	BAsD 1990-1997
Efectos (resultados de los proyectos): todo el mundo	84	80	n.d.
Resultados y sostenibilidad de los proyectos: ^a región de Asia y el Pacífico	83	79 ^b	52

Nota: n.d.= no disponible.

^a El criterio utilizado por el BAsD para determinar el éxito de sus proyectos es una combinación de la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad.^b Se trata de un promedio de los efectos y la sostenibilidad de los proyectos en todos los sectores, y no únicamente de las operaciones de desarrollo agrícola y rural. Véase el cuadro A1, en IEG, 2006.

44. Si bien en el ARRI se recomienda cautela en la interpretación de estos datos debido a las características específicas de esas organizaciones, se señala que, en líneas generales, la calificación de los resultados de los proyectos del FIDA es equivalente a la de las operaciones financiadas por el Banco Mundial en el sector rural, aunque este último obtiene mejores resultados en cuanto a la sostenibilidad. En el ARRI también se señala que las operaciones del FIDA tienen resultados más satisfactorios que las operaciones del BAsD en la esfera agrícola.

³⁴ OED, 2006.³⁵ Las calificaciones de los resultados de los proyectos utilizadas por el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAsD se basan en evaluaciones y calificaciones independientes de cuatro criterios básicos: i) pertinencia; ii) eficacia; iii) eficiencia, y iv) sostenibilidad. La calificación definitiva se determina ponderando las calificaciones independientes de los cuatro criterios básicos, y se les asigna una definición (muy satisfactorio, satisfactorio, parcialmente satisfactorio e insatisfactorio). Los proyectos calificados de satisfactorios se definen como la suma de los proyectos calificados de muy satisfactorios, satisfactorios y parcialmente satisfactorios. OED 2006, p. 5.³⁶ *Ibíd.*³⁷ Los resultados del proyecto son una combinación de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Se pueden comparar con el "criterio de resultados" del Banco Mundial, que también se determina basándose en la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.³⁸ OPEV, 2004.

La experiencia de las IFI en el sector agrícola

En el **examen anual de evaluación del BASD**³⁹ de 2006 se constató que los proyectos de su cartera destinados al sector agrícola habían tropezado con muchas dificultades y que los resultados no habían sido tan buenos como se esperaba. En general, sólo se había calificado de satisfactorio el 46% de los proyectos agrícolas financiados por el BASD, aprobados entre 1970 y 1997, y el 47% de los financiados por el Fondo Asiático de Desarrollo (FAsD).⁴⁰

En ese examen se detectaron problemas generalizados en todos los proyectos para el sector agrícola: i) un diseño inadecuado, provocado en parte por una comprensión insuficiente de las oportunidades y los problemas desde el punto de vista de los beneficiarios; ii) la complejidad de los proyectos (por ejemplo, proyectos que abarcaban una zona muy grande, formados por múltiples componentes y con la participación de varias instituciones; iii) la deficiencia de las instituciones; iv) la limitación de presupuestos; v) los efectos adversos de factores externos (como las condiciones climáticas y la disminución de los precios al productor durante la mayor parte de los decenios de 1980 y 1990, y vi) las deficiencias en la administración de los proyectos.

El Banco Mundial llegó a conclusiones parecidas en el **examen anual de la eficacia en términos de desarrollo** de 2006,⁴¹ donde se indica que le ha resultado difícil ayudar a los países a formular y ejecutar estrategias que reduzcan efectivamente la pobreza rural. En la mitad de los exámenes de las estrategias de asistencia a los países realizados por el Grupo de Evaluación Independiente (GEI) en los cuatro últimos ejercicios financieros se llegó a la conclusión de que la asistencia del Banco en las zonas rurales no había producido resultados satisfactorios ni había hecho hincapié en la necesidad de prestar más atención a la reducción de la pobreza rural. Se constató que al menos la mitad de las estrategias de asistencia a los países del Banco Mundial examinadas por el GEI en ese mismo período eran demasiado ambiciosas. En el caso de determinadas operaciones de préstamo se señaló que sus objetivos no eran realistas.

En la evaluación de la **asistencia del Banco Mundial al sector agrícola en el África subsahariana**⁴² se llegó a la conclusión de que el Banco Mundial ha tenido poco éxito en su contribución al desarrollo de la agricultura africana. Los datos del GEI muestran que el porcentaje de calificaciones satisfactorias del desempeño de los proyectos de inversión predominantemente agrícolas durante el período 1991-2006 es inferior al de las inversiones de carácter no agrícola en la región y al de proyectos de inversión parecidos en otras regiones. Las calificaciones de la sostenibilidad también están por debajo de la media. En ese examen se llega a la conclusión de que el Banco Mundial necesita cuidar más el diseño y la supervisión de sus operaciones en el sector agrícola.

Resultados en materia de ordenación de recursos naturales y medio ambiente

45. El desempeño relativo a la ordenación de los recursos naturales y el medio ambiente no está incluido de manera explícita en las metas del Plan de Acción o del marco de medición de los resultados acordadas con la Junta Ejecutiva. Por ese motivo, en el apartado anterior no se aborda ese aspecto que, sin embargo, ha sido una de las prioridades estratégicas principales del Fondo. El predominio del debate sobre el cambio climático en el plano mundial y la importancia fundamental de ese tema para el desarrollo agrícola en ciertas regiones, sobre todo en el África subsahariana, hace imprescindible su inclusión en el presente informe.

³⁹ OED, 2006.

⁴⁰ El FAsD centra su labor en los países más pobres, que suelen enfrentarse a ingentes problemas de desarrollo debido a que sus propias condiciones y capacidades institucionales plantean limitaciones iniciales. El 47% de los proyectos agrícolas financiados por el FAsD obtuvo calificaciones satisfactorias sólo ligeramente superiores a los proyectos agrícolas financiados con recursos ordinarios de capital (el 42%). En lo relativo a todos los sectores, el 58% de los proyectos financiados por el FAsD, aprobados entre 1970 y 1997, se clasificó como satisfactorio, frente al 70% de los proyectos financiados con recursos ordinarios de capital. Pese a que los resultados de los proyectos agrícolas han ido mejorando con el tiempo, en el decenio de 1990 la tendencia hacia el logro de mejores resultados se redujo tanto en los proyectos agrícolas financiados por el FAsD como en los financiados con recursos ordinarios de capital. OED, 2006, p.10.

⁴¹ IEG, 2006.

⁴² IEG, 2007.

46. **El medio ambiente y la base de recursos colectivos** se evalúan sistemáticamente en los marcos tanto de evaluación de la OE como de autoevaluación del FIDA.⁴³ Esa labor se centra en evaluar el grado en que un proyecto contribuye a proteger o rehabilitar los recursos naturales y el medio ambiente o el grado en que el proyecto contribuyó al agotamiento de esos recursos.⁴⁴ Tanto los datos del ARRI como los del PPR indican que en esta esfera los resultados han mejorado, aunque habrá que prestarle especial atención.

Cuadro 3

Resultados de los proyectos en la esfera del impacto ambiental

<i>Esfera de impacto porcentaje satisfactorio (4-6)</i>	2003	2005-2006	2005-2006
	<i>IEE</i>	<i>ARRI</i>	<i>PPR</i>
Medio ambiente y base de recursos colectivos	44	64,3	59

47. El FIDA siempre ha asignado suma importancia en su labor a los problemas derivados del cambio climático, sobre todo en lo que se refiere a la lucha contra la sequía y la adaptación a sus efectos. Por ejemplo, en los decenios de 1980 y 1990 puso en marcha un importante programa para prestar apoyo a los pequeños productores y pastores africanos afectados por la sequía y la desertificación (el Programa Especial para los Países del África Subsahariana Afectados por la Sequía y la Desertificación). Además, el Fondo ha albergado en su Sede y ha respaldado al Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación desde que éste se creó en 1997.
48. El FIDA es también uno de los organismos de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y tiene una dependencia dedicada exclusivamente a apoyar la integración de los objetivos y recursos del FMAM en los proyectos que financia. El FIDA está elaborando una serie de nuevas iniciativas para: intervenir en la región subsahariana realizando actividades en el marco de la asociación regional sobre ordenación sostenible de la tierra encabezada por el Banco Mundial, el Programa de inversiones estratégicas (TerrAfrica/SIP); participar en la asociación piloto en Burkina Faso promovida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y asumir una función directiva en la elaboración y ejecución del documento interinstitucional de programación regional del FMAM en la región del Cercano Oriente y África del Norte.⁴⁵

B. Eficacia de los programas en los países

49. En el presente informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, la evaluación de la eficacia de los programas en los países se basa exclusivamente en las siete EPP realizadas por la OE entre 2003 y 2006. No se han podido utilizar datos de autoevaluación porque el nuevo instrumento anual de examen de los COSOP basados en los resultados se aplicará por primera vez al final de 2007. Las conclusiones a las que se lleguen ese examen se notificarán en 2008, junto con los resultados de la encuesta de clientes y asociados que se pondrá en marcha ese mismo año en todos los países donde el FIDA tiene operaciones en curso.
50. Las EPP examinadas en este informe se refieren a: Bangladesh, México y Rwanda (2006); Benin, Bolivia y Egipto (2005), e Indonesia (2004). La mayoría de estos países tenían documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales que databan de 1998-2000, pero en unos pocos estaban en curso proyectos que se habían hecho efectivos más tarde y ya respondían a las prioridades más estratégicas y la orientación más amplia de los COSOP. Los programas en los países evaluados consisten principalmente en el conjunto de los proyectos realizados en ellos.

⁴³ El medio ambiente es también uno de los indicadores de los resultados de la cartera actual del FIDA incluidos en el RIMS. En el apéndice V se proporciona información al respecto.

⁴⁴ IFAD 2007d, p. 39.

⁴⁵ IFAD 2007e, p. 12.

Además, son anteriores a los DELP y al programa basado en la eficacia de la ayuda. Así y todo, en las EPP se examinaron cuestiones de carácter más general, como las sinergias entre los distintos proyectos, la reproducción de actividades y la ampliación de su escala, el diálogo sobre políticas, las asociaciones y el fomento de las instituciones para reforzar la sostenibilidad.

51. La información obtenida mediante las EPP no se puede presentar en forma estadística debido a que se trata de cifras pequeñas, así como por la falta de datos cuantificables y la extensión del período de referencia que abarcan esas evaluaciones. En los siete países se ejecutó una cantidad relativamente pequeña de proyectos durante el período examinado (entre 6 y 10). A excepción de Rwanda y Bangladesh, en cuyas EPP se examinaron los resultados conseguidos durante 10 años, las demás EPP abarcaron los resultados de todo el período de la asistencia al desarrollo prestada por el FIDA, es decir, entre 20 y 25 años.
52. En lo que se refiere al desempeño de los proyectos, las EPP tienden a dar los mismos resultados que los ARRI y PPR. Los proyectos examinados eran sólidos en cuanto a su pertinencia respecto de las necesidades y los enfoques nacionales, satisfactorios en líneas generales por la eficacia y el impacto respecto de sus objetivos, pero menos positivos en cuanto a su eficiencia (en la medida en que fue posible medirla). Se hallaron numerosos ejemplos de innovación, pero se señalaron importantes limitaciones en la capacidad del FIDA para reproducir y ampliar la escala de esas innovaciones y asegurar la sostenibilidad de los éxitos alcanzados por los proyectos.
53. Las EPP indican que es preciso abordar con urgencia las condiciones para ampliar la eficacia del FIDA más allá de sus proyectos inmediatos. En todas las EPP se llegó a conclusiones semejantes: había pocas sinergias entre los distintos proyectos, se invertía poco en la extracción de enseñanzas y el intercambio de conocimientos, se establecían pocas asociaciones que fueran más allá de las relaciones de cofinanciación directa, y el diálogo de alto nivel sobre políticas era limitado. Bangladesh constituía una excepción parcial a este panorama general, ya que en ese país se habían observado resultados concretos en materia de reproducción, ampliación de escala e influencia normativa en el sector de la microfinanciación. Sin duda, las deficiencias mencionadas explicaban en parte la debilidad del FIDA en la esfera de la sostenibilidad de los proyectos, así como los resultados decepcionantes del indicador del impacto en las instituciones, las políticas y el marco reglamentario, incluido en el marco metodológico para la evaluación.
54. De acuerdo con las EPP, en la nueva generación de COSOP elaborados entre 1998 y 2000 se asignó más prioridad estratégica al análisis normativo y al diálogo sobre políticas, así como a las asociaciones y a la gestión de los conocimientos. En la mayoría de las EPP se señala que esos procesos requieren una participación constante, que se ve dificultada por la escasa presencia permanente del FIDA en los países (en la EPP de Bangladesh se señala que la situación mejoró tras destacar en ese país a un consultor a tiempo completo para que representara al FIDA). También se trata de un problema de recursos, puesto que esos procesos requieren mucho tiempo y personal con competencias técnicas diferentes. En general, las EPP parecen indicar que para mejorar los resultados de los proyectos y la eficacia de desarrollo del FIDA, es necesario revisar el enfoque basado en programas en los países mediante la introducción del COSOP basado en los resultados y la ampliación de la presencia en los países.

C. Iniciativas internacionales en materia de políticas y asociaciones

55. El FIDA interviene principalmente de las tres maneras siguientes en el diálogo sobre políticas y en la labor de promoción a nivel internacional: i) participando en debates sobre las políticas —coordinándolos y, si es posible, dirigiéndolos— para dar mayor relevancia a las cuestiones relacionadas con la pobreza rural y la seguridad alimentaria, plasmar mensajes básicos en los que se reflejen esos temas y

promover la coherencia normativa entre los organismos asociados acerca de esos temas; ii) facilitando la participación de representantes de la población rural pobre en los debates sobre políticas y promoviendo sus posiciones, a fin de que sus opiniones y experiencias estén efectivamente representadas y mejore en consecuencia la formulación de políticas, y iii) apoyando la generación y el intercambio de conocimientos sobre la pobreza rural y la seguridad alimentaria entre los investigadores, las instancias normativas y los grupos de la sociedad civil, para mejorar la formulación de las políticas y lograr una mayor eficacia en la lucha contra la pobreza rural.

56. El apéndice VII contiene información sobre las principales actividades realizadas en 2006-2007, así como sobre los resultados alcanzados. En los años venideros se realizará un seguimiento más minucioso de esos resultados. En dicho apéndice se muestra que ha habido una labor considerable en las tres esferas mencionadas. El FIDA ha participado intensamente en varias actividades normativas internacionales de gran relieve y en los encuentros de seguimiento correspondientes, como la Plataforma mundial de donantes para el desarrollo rural, la Red para la reducción de la pobreza del CAD de la OCDE, la Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural, el Foro Internacional sobre la Erradicación de la Pobreza (organizado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas) y la Cumbre africana sobre fertilizantes. En algunas de las esferas abarcadas el FIDA está asumiendo el liderazgo y ganando poder de convocatoria, con lo que su impacto aumenta. Para apoyar esas actividades, a menudo ha colaborado estrechamente con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), mejorando de esa manera la relación de asociación y la coherencia en materia de políticas con sus organizaciones hermanas.
57. El FIDA ha desempeñado una función importante en la prestación de apoyo a las organizaciones de defensa de los intereses de la sociedad civil, como el Foro Campesino y varias organizaciones de pueblos indígenas, dándoles de ese modo la posibilidad de desempeñar un papel más eficaz en los debates internacionales sobre políticas. Esta labor está en consonancia con los objetivos institucionales del Fondo relativos al empoderamiento de la población rural pobre, además de complementar las actividades de fomento de la capacidad que se llevan a cabo en los países y a nivel regional.
58. Por último, el FIDA ha seguido prestando apoyo a las redes de investigación junto con el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias y el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional, a fin de garantizar que se investiguen debidamente los problemas con los que se enfrentan las mujeres y hombres de las zonas rurales aquejados por la pobreza, y que se compartan las enseñanzas con los encargados de formular las políticas y las organizaciones de la sociedad civil. El apoyo del FIDA a la elaboración del *Informe sobre el desarrollo mundial 2008* ha sido especialmente importante para asegurar que el enfoque de ese documento estuviera orientado en favor de la población pobre.

D. Progresos realizados en el cumplimiento de los compromisos de cooperación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo

59. Una de las iniciativas más importantes de los últimos años ha consistido en el empeño internacional de mejorar la eficacia de la ayuda. Después de los acuerdos iniciales establecidos en la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, celebrada en Monterrey en 2002, cuyo seguimiento se llevó a cabo en el Foro de Alto Nivel sobre la Armonización, celebrado en Roma en 2003, y el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, celebrado en París en 2005, la comunidad internacional acordó compromisos de cooperación que incluyen indicadores de seguimiento y metas para 2010, con arreglo a lo establecido en la

Declaración de París (véase el apéndice VI). Como signatario de la Declaración de París, el FIDA ha asumido el compromiso de colaborar con otros donantes y asociados para cumplir los compromisos de cooperación en que se basa la Declaración.

60. Los elementos clave de los compromisos de cooperación para mejorar la eficacia de la ayuda son: apropiación por los países, alineación de los donantes con las estrategias de los socios; armonización interinstitucional, gestión orientada a resultados, y mutua responsabilidad. Los progresos realizados hacia el cumplimiento de estos compromisos se miden a nivel nacional, si bien su realización requiere la introducción de reformas en los sistemas y procedimientos de los donantes tanto en su sede como a nivel internacional. Como ya se ha señalado, el FIDA ha establecido en su Sede una serie de reformas, en particular la formulación de los COSOP basados en los resultados y un nuevo proceso de diseño de proyectos, que contribuirán a mejorar en el plano nacional la apropiación por los países, la alineación de los donantes y la gestión orientada a resultados.
61. A nivel internacional, el FIDA ha participado activamente en el Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, la Iniciativa conjunta CAD-OCDE/IFI sobre la gestión orientada a los resultados de desarrollo (que promueve la armonización de los marcos de medición y seguimiento de los resultados en términos de desarrollo),⁴⁶ y ha copatrocinado la tercera mesa redonda sobre gestión orientada a los resultados de desarrollo, celebrada en Hanoi en febrero de 2007. El Presidente del FIDA fue miembro del Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas; el FIDA participa en los ocho países piloto abarcados por la iniciativa “Una ONU” y en dos de estos países se destacaron sendos gerentes de los programas en los países, conforme a lo previsto en el marco para la incorporación de las iniciativas relacionadas con la presencia del FIDA en los países.⁴⁷
62. El FIDA también lleva a cabo iniciativas de armonización focalizadas junto con sus organizaciones hermanas de Roma —la FAO y el PMA—, mediante un acuerdo para definir modalidades de colaboración e informar al respecto en relación con cuatro esferas principales: i) inversión en agricultura; ii) formulación de políticas, creación de capacidad, gestión de los conocimientos y promoción; iii) emergencias y rehabilitación, y iv) administración. En septiembre de 2007 se informó a la Junta Ejecutiva sobre los resultados logrados en la esfera de la administración⁴⁸ y en diciembre de 2007 se le presentará información sobre las tres esferas restantes.
63. Con respecto a la armonización con otras IFI, el FIDA es miembro activo del Grupo de trabajo de las IFI sobre el medio ambiente y está llevando a cabo una evaluación conjunta con el BAfD sobre sus actividades de apoyo a la agricultura en África.

Resultados del seguimiento

64. En 2005 y 2006, el Grupo de trabajo del CAD de la OCDE sobre la eficacia de la ayuda llevó a cabo una encuesta de referencia para el seguimiento de los progresos realizados en el cumplimiento de los compromisos de cooperación de la Declaración de París (con inclusión del examen de los 12 indicadores de seguimiento) en 34

⁴⁶ El Grupo de trabajo de las IFI sobre la gestión orientada a los resultados de desarrollo prepara un informe anual conjunto sobre el desempeño y la eficacia de las instituciones que lo integran utilizando el sistema común de evaluación de los resultados. El FIDA utiliza algunos de los indicadores de este sistema para establecer las bases de referencia con que evalúa su desempeño institucional (véase la sección III).

⁴⁷ El Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas recomendó la selección de estos países piloto. La iniciativa “Una ONU” tiene por objeto garantizar una mayor rapidez y eficacia de las actividades de desarrollo en los países y acelerar el progreso hacia la consecución de los ODM. En diciembre de 2006, los gobiernos de Albania, Cabo Verde, Mozambique, el Pakistán, Rwanda, la República Unida de Tanzania, el Uruguay y Viet Nam expresaron su conformidad con la selección de sus países como países piloto y en 2007 se puso en marcha un proceso de experimentación de diferentes modelos para promover los objetivos de “un solo programa”, “un solo presupuesto”, “un solo responsable” y “una sola oficina”.

⁴⁸ IFAD, 2007a.

países. Se dispone de datos relativos al FIDA en 23 de los países abarcados.⁴⁹ En el cuadro 4 se facilita información relativa a los indicadores que se aplican a los donantes y se compara la situación del FIDA con la del Banco Mundial, el sistema de las Naciones Unidas y el conjunto de los donantes multilaterales y bilaterales. Puesto que en el caso del FIDA se trata de cifras pequeñas, estos datos deben interpretarse con cautela. Sin embargo, los resultados indican que el Fondo se está desempeñando bien con respecto a la mayor parte de los compromisos de cooperación de la Declaración. Su desempeño es similar, y en algunos casos superior, al del Banco Mundial y al del conjunto de las Naciones Unidas.

65. El FIDA considera fundamental promover una mayor **apropiación** de las estrategias de desarrollo de los países por los interesados nacionales. Como se observó en la encuesta de seguimiento de 2006, todos los asociados deben introducir mejoras y aplicar medidas importantes en esta esfera. Así lo ha reconocido el FIDA que, en consonancia con las disposiciones del Marco Estratégico (2007-2010) y la introducción de los COSOP basados en los resultados, ha determinado que todas las iniciativas en los países financiadas por el Fondo deben derivarse del principio de apropiación por los países. El seguimiento anual de la aplicación de los COSOP basados en los resultados ofrece a los países socios la oportunidad periódica y sistemática de asegurar el ejercicio permanente de la apropiación estratégica de las iniciativas financiadas por el Fondo.
66. Si bien han asumido plenamente el compromiso de aplicar el principio de **alineación**, a corto plazo los donantes sólo pueden aplicarlo en la medida en que sus propias políticas lo autorizan. Con respecto a la utilización de los sistemas de gestión financiera o de adquisición de los países socios (indicadores 5a y 5b), la actuación del FIDA ha de ajustarse necesariamente a sus procedimientos y directrices que, en las circunstancias apropiadas, facilitan la utilización de los sistemas nacionales. Los préstamos del FIDA están sujetos a los sistemas públicos de gestión financiera de los países socios en materia de ejecución del presupuesto, presentación de informes financieros y auditorías, con arreglo a lo establecido en los convenios de préstamos o de donación y en consonancia con sus propios procedimientos para la administración de los préstamos y las donaciones en los países. En siete países toda la asistencia que presta el FIDA se administra activamente mediante los sistemas nacionales; en cinco países ningún préstamo o donación se administra a través de esos sistemas, mientras que en los cinco países restantes las proporciones varían. En 11 de los 18 países que informaron sobre la utilización de los sistemas de adquisición nacionales, el 70% de la ayuda se canalizó de esta manera, lo cual representa la proporción más elevada en comparación con los otros donantes abarcados en la encuesta.
67. Con respecto a la alineación de los flujos de ayuda con las prioridades nacionales (indicador 3), por tratarse de una IFI, la mayor parte de la asistencia para el desarrollo que proporciona el FIDA consiste en la concesión de préstamos a los gobiernos y figura en los presupuestos nacionales junto con los recursos necesarios para aportar la financiación de contrapartida. En siete de los 23 países se llevan a cabo actividades de cooperación técnica para fortalecer la capacidad de los países socios (indicador 4). Si bien los países socios del Fondo tienen la posibilidad de adquirir asistencia técnica mediante los recursos de los préstamos del Fondo, a menudo prefieren no utilizar esos recursos para tal fin. En algunos casos el FIDA ha utilizado recursos de donaciones para la creación de capacidad, mientras que en otros ha movilizado cofinanciación o financiación paralela de otros asociados para sufragar los costos de la asistencia técnica.

⁴⁹ No hay información sobre todos los indicadores porque en algunos casos no se ha recibido respuesta y en otros la información disponible no se aplica al FIDA.

68. El indicador 6 de la Declaración de París permite determinar los progresos realizados en el fortalecimiento de la capacidad de los socios mediante una reducción de las estructuras de ejecución paralelas. Por tratarse de una IFI, las unidades de ejecución de los proyectos (UEP) y las unidades de coordinación de los proyectos (UCP) no pueden considerarse como "UEP paralelas". Más aún, el FIDA utiliza en gran medida "UEP integradas" o "unidades de coordinación", es decir, unidades integradas con personal de los países socios e incorporadas a los sistemas de gestión de los propios países. Trece de los 19 países que aportaron datos a la encuesta contaban con UEP integradas.
69. La introducción de un sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) ha aumentado en gran medida la previsibilidad del volumen de préstamos del FIDA (indicador 7). Uno de los criterios del PBAS es la tasa de desembolsos. Según la encuesta mencionada, el 68% de la asistencia prestada por el FIDA correspondía a lo previsto a los programas, porcentaje que equivale al promedio de todos los donantes.
70. El establecimiento de disposiciones comunes entre los donantes, la simplificación de los procedimientos y el intercambio de información son fundamentales para cumplir el compromiso de la Declaración de París en materia de **armonización**. En la encuesta de 2006 se indicó que los donantes deberían trabajar intensamente para reducir los costos de transacción del suministro y la gestión de la ayuda.⁵⁰ En la Declaración se promueve el suministro de la ayuda mediante enfoques basados en programas (indicador 9). La experiencia del FIDA a este respecto se limita a la aplicación de los enfoques sectoriales.
71. Los progresos realizados con respecto a la armonización también se determinan mediante los porcentajes de misiones de campo de los donantes y sus trabajos analíticos sobre países, que se realizan en forma conjunta (indicadores 10a y 10b, respectivamente). La participación del FIDA en misiones se refiere principalmente a aspectos relacionados con la cofinanciación y la supervisión y, por consiguiente, se lleva a cabo con otros asociados. La encuesta confirma que un alto porcentaje de misiones (el 62%) se llevan a cabo conjuntamente. La mayor parte de las misiones del Fondo se basan en trabajos analíticos realizados por gobiernos o por otras organizaciones, lo cual se refleja en un puntaje elevado de este indicador.
72. Con arreglo al compromiso de la Declaración relativo a la **gestión orientada a resultados**, los donantes y los países socios deben colaborar para gestionar los recursos con miras al logro de resultados de desarrollo, utilizando la información relativa a los resultados para mejorar la adopción de decisiones. Se prevé que los países elaboren marcos de presentación de informes y evaluación del desempeño que estén orientados a los resultados y sean eficaces en función de los costos; por su parte, los donantes se comprometen a utilizar esos mecanismos evitando otras modalidades de presentación de informes. En la encuesta de referencia de 2006 se determinó que de los 29 países con puntaje correspondiente a este indicador, sólo dos tenían marcos de evaluación del desempeño suficientemente elaborados para cumplir con las buenas prácticas, mientras que en el caso de otros 17 marcos se indicó que se habían adoptado medidas para conseguir la aplicación de buenas prácticas y que algunos elementos de esos marcos ya habían alcanzado ese nivel.
73. Como parte de la aplicación de su Plan de Acción, el FIDA está introduciendo un conjunto cada vez más amplio e interrelacionado de instrumentos de gestión orientados a los resultados, con la correspondiente jerarquía de resultados a efectos de la presentación de informes, que abarcan los COSOP basados en los

⁵⁰ OECD, 2006, p. 11.

resultados, los planes de gestión de las divisiones y un marco de medición de los resultados. Uno de los principales productos de los COSOP basados en los resultados consistirá, precisamente, en armonizar los instrumentos de gestión orientada a los resultados con los marcos de evaluación del desempeño que vayan elaborando los países socios.

74. En la Declaración de París, el concepto de **mutua responsabilidad** expresa la idea de que la ayuda es más eficaz cuando tanto los donantes como los gobiernos socios son responsables ante su respectiva población por el uso de los recursos para conseguir resultados en términos de desarrollo y cuando son mutuamente responsables. El FIDA participa en una amplia variedad de relaciones que pueden incidir en la eficacia de la ayuda, por ejemplo, su actuación en el ámbito de grupos consultivos, su participación en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y, recientemente, su colaboración con el BAfD para avanzar hacia la mutua responsabilidad en África occidental y central. Como ya se ha señalado, también se prevé que en los exámenes anuales de la aplicación de los COSOP basados en los resultados se cuente con la participación de otros donantes en los países. A nivel de proyectos se hace mucho hincapié en lograr una mayor participación de los beneficiarios en la focalización de las intervenciones, la planificación y ejecución de las actividades, y la labor de seguimiento y evaluación. Se están adoptando iniciativas para que los proyectos divulguen íntegramente sus planes operativos anuales, así como para que los beneficiarios evalúen los progresos realizados en la ejecución y el impacto de los proyectos.
75. Por consiguiente, la labor del FIDA ya responde en gran medida a los compromisos de la Declaración, como sucede en el caso de la alineación de las iniciativas financiadas por el Fondo con las estrategias pertinentes de los países socios, el uso, en la medida de lo posible, de los sistemas nacionales en sus actuales políticas y procedimientos, la participación en mecanismos de coordinación, la integración en una amplia variedad de asociaciones, y, en general, el establecimiento de sus propios sistemas sobre una base de "gestión orientada a los resultados".
76. Del 2 al 4 de septiembre de 2008 se prevé celebrar en Accra el tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda. Previamente, durante el primer trimestre de 2008, los signatarios de la Declaración participarán en una segunda ronda de seguimiento para proporcionar una plataforma basada en hechos comprobados que pueda servir de referencia al Foro. También en este caso el FIDA participará en la encuesta y, al mismo tiempo, contribuirá a su realización aportando la experiencia de que dispone en materia de compromisos de cooperación en el ámbito del desarrollo rural, en particular con respecto a la función de la armonización y la alineación en el establecimiento de una plataforma más eficaz que permita superar los principales obstáculos con que tropieza la población rural pobre. Esta aportación se complementará con la participación de la OE en la actual evaluación conjunta de la aplicación de la Declaración de París.

Cuadro 4

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

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

Nota: los indicadores 1, 2, 11 y 12 no se incluyeron en la encuesta. El indicador 8 se refiere exclusivamente a la ayuda bilateral. N.a.= no aplicable.

III. Eficacia y eficiencia institucionales

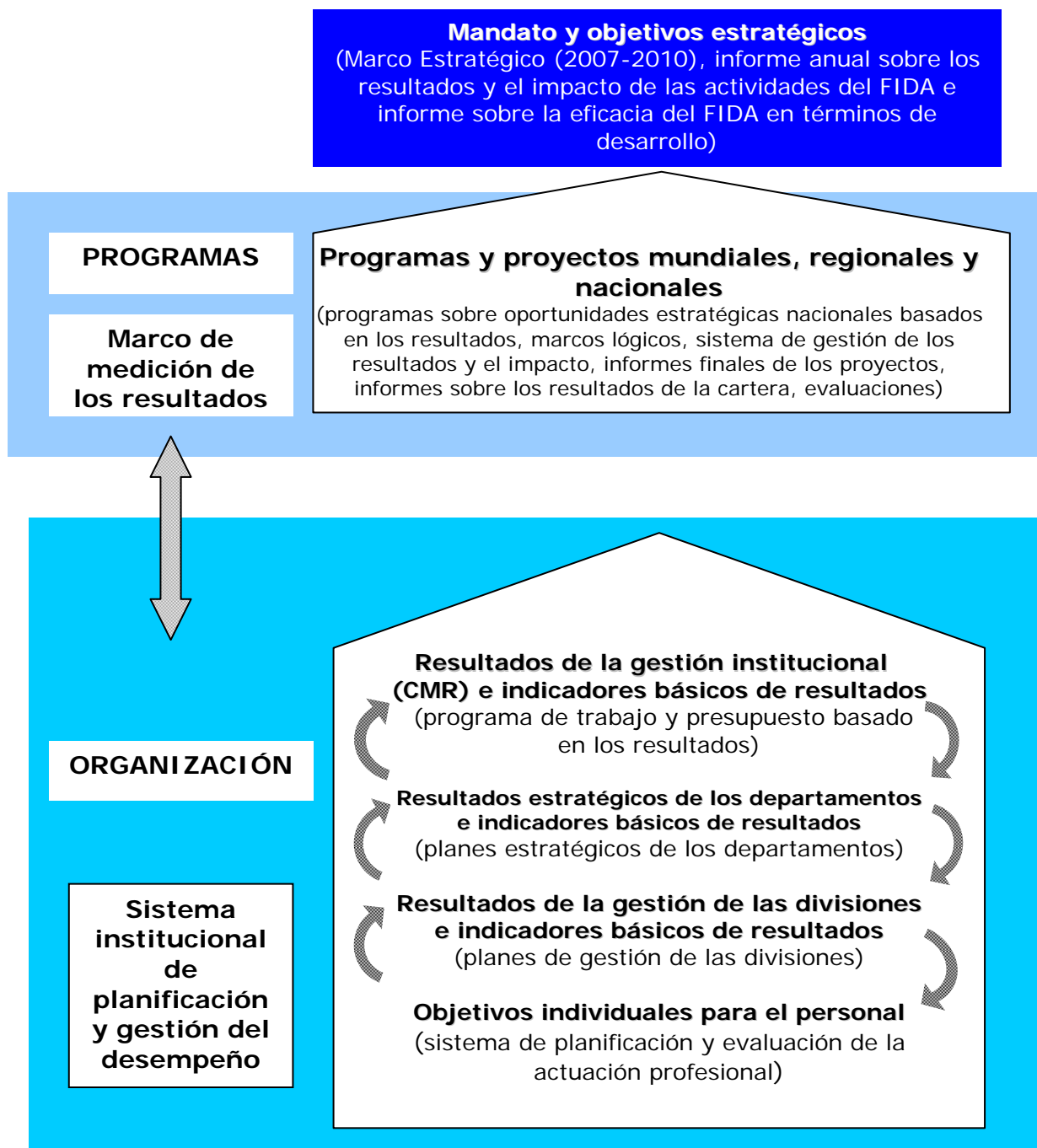
77. Si bien hay otros muchos factores que pueden incidir en los resultados logrados por una organización de desarrollo a nivel nacional, también hay que destacar la importancia de la gestión interna del desempeño. En los estudios de evaluación donde se señalan deficiencias en los resultados en términos de desarrollo, esos fallos suelen atribuirse a defectos en el diseño de los proyectos, falta de eficiencia en la supervisión, mayor hincapié en los insumos que en los resultados, excesiva complejidad en los procesos de gestión, etc. Por esta razón, las organizaciones internacionales de desarrollo asignan cada vez más importancia a la mejora de la gestión y el seguimiento de su desempeño interno y a la reorientación de estos sistemas hacia el logro de resultados en términos de desarrollo. Se trata del proceso denominado "gestión orientada a los resultados de desarrollo".

78. El FIDA introdujo este enfoque de la gestión en su Plan de Acción, que abarcó una serie de reformas orientadas a los resultados para responder a las recomendaciones formuladas en la EEI y en varios ARRI, lo cual indica su capacidad de aprovechar las enseñanzas del pasado para definir su actuación en el futuro.⁵¹ Estas reformas consistieron en: la reformulación del Marco Estratégico del FIDA, el establecimiento de los COSOP basados en los resultados, el proceso de mejora de calidad en las etapas iniciales, el establecimiento de una política de supervisión y de las estrategias de gestión de los conocimientos y de innovación, así como la ampliación de la presencia en los países.
79. A raíz de la incorporación de estas reformas en los procesos ordinarios de organización y programación del FIDA, fue necesario establecer un sistema de seguimiento del desempeño interno del Fondo para cerciorarse de que todas las actividades estaban alineadas con las metas y los objetivos institucionales y se centraban en el logro de resultados en términos de desarrollo, con mecanismos más claros de rendición de cuentas tanto internos como externos.
80. En el gráfico que figura a continuación se indica el marco general. El nivel superior del sistema de gestión del desempeño se centra en la eficacia en términos de desarrollo, en particular con referencia a los objetivos del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), y se basa en los indicadores y los objetivos del marco de medición de los resultados acordados por la Junta Ejecutiva para 2010. A su vez, los resultados a nivel institucional —resultados de la gestión institucional (CMR)—, cuya gestión se realiza mediante el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del Fondo.
81. El sistema institucional de planificación y gestión del desempeño se estableció en 2006-2007 para reforzar las vinculaciones entre el desempeño interno del FIDA y su eficacia en términos de desarrollo. Este sistema consiste en:
- un conjunto básico de CMR (derivados del Marco Estratégico y acordes con las recomendaciones de la EEI y de varios ARRI) que se aplican en toda la institución en función de su pertinencia para el programa de trabajo de cada división;
 - indicadores básicos de resultados para llevar a cabo un seguimiento de los progresos realizados en el logro de los CMR;
 - una lista de riesgos que pueden incidir negativamente en la consecución de los CMR;
 - planes de gestión de los departamentos y las divisiones para llevar a cabo un seguimiento de su contribución al logro de los CMR y otros resultados de la gestión derivados, de nivel inferior;
 - un proceso de seguimiento trimestral basado en tecnología de la información para examinar los progresos realizados mediante “conversaciones sobre el desempeño” a nivel de departamento y de división;
 - presentación de informes trimestrales al personal directivo superior acerca de los progresos realizados en materia de CMR y de gestión de los riesgos;
 - vinculación con el presupuesto, y
 - vinculación con los planes personales y las evaluaciones de la actuación profesional.

⁵¹ En el último ARRI se señala la existencia de una posible relación entre los resultados de los proyectos del FIDA y el período en que fueron aprobados. Según ese análisis, los resultados de los proyectos que entraron en vigor durante los 10 últimos años fueron mejores que los de los proyectos anteriores. En ese informe se indica que esto podría interpretarse en el sentido de que el Fondo es capaz de extraer enseñanzas y aprender de su experiencia, y se atribuye esa evolución a diversos factores internos y externos.

82. Los exámenes trimestrales de la gestión interna se realizan mediante conversaciones sobre el desempeño a nivel de las divisiones, los departamentos y la institución y su finalidad es evaluar sistemáticamente los progresos realizados en la consecución de los resultados previstos (mediante los indicadores básicos de resultados y un sistema de "semáforos"), así como examinar y mitigar los riesgos. Dos de esas conversaciones trimestrales sobre el desempeño ya se han celebrado conforme a lo previsto y han suscitado sumo interés. Al parecer, este mecanismo contribuye a crear una cultura institucional cada vez más positiva en materia de planificación de las actividades, gestión del desempeño y rendición de cuentas.

Descripción general del sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA



Panorama general del desempeño

83. En esta parte del informe se presenta un panorama general del desempeño por referencia a los CMR que fueron objeto de seguimiento durante 2007.⁵² En el cuadro 5 se resume la información relativa al desempeño a nivel institucional indicando los colores de semáforo generados por el sistema para los tres primeros trimestres de 2007.
84. El desempeño en relación con los tres primeros CMR (operacionales) indica una tendencia positiva ya que las actividades correspondientes están total o parcialmente en marcha. Esto se debe a la introducción e incorporación inicial de iniciativas relacionadas con el Plan de Acción, como los COSOP basados en los resultados, el mejoramiento del diseño de los proyectos y la supervisión directa. Al igual que a finales de septiembre de 2007, las actividades encaminadas al logro de los CMR de apoyo institucional están parcialmente en marcha y no se presentan problemas importantes relacionados con el final del ejercicio presupuestario.

Cuadro 5
Desempeño a nivel institucional, por CMR

	<i>Primer trimestre de 2007</i>	<i>Segundo trimestre de 2007</i>	<i>Tercer trimestre de 2007</i>
CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países	A	V	V
CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)	A	V	V
CMR 3 – Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos	A	A	A
CMR 4 – Mejor movilización y gestión de los recursos	V	A	A
CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos	A	A	A
CMR 6 – Mejor gestión de los riesgos	R	A	A
CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa	R	A	A

Nota: Verde (V) = todas las actividades emprendidas en el trimestre van por buen camino. Amarillo (A) = parte de las actividades emprendidas en el trimestre van por buen camino; tal vez sea necesario introducir cambios en el calendario, los recursos o el alcance. Rojo (R) = las actividades emprendidas en el trimestre no van por buen camino; será necesario introducir cambios en el calendario, los recursos o el alcance.

CMR operacionales

85. **CMR 1: Mejor gestión de los programas en los países.** El indicador básico de resultados para este CMR es el porcentaje de prestatarios con COSOP basados en los resultados. El marco revisado para los COSOP se aprobó en septiembre de 2006⁵³; en diciembre de 2006 se publicaron las directrices internas para la preparación y aplicación de estos programas. Al final del tercer trimestre de 2007 la Junta Ejecutiva había examinado COSOP basados en los resultados correspondientes a 10 países y estaba muy avanzada la labor relativa a otros 8 COSOP basados en los resultados para su presentación a la Junta Ejecutiva en diciembre. Por consiguiente, se prevé que al final de 2007 la Junta Ejecutiva habrá examinado 18 COSOP basados en los resultados (relativos al 21%, aproximadamente, de los países abarcados en la cartera activa del FIDA).
86. Otras esferas prioritarias abordadas en 2007 han sido: los primeros exámenes anuales de los COSOP basados en los resultados, al final de 2007; el establecimiento de varios equipos de gestión de programas en los países; la continuación de la participación en los procesos relativos a los DELP, los enfoques sectoriales, las estrategias de asistencia conjunta y la iniciativa "Una ONU", y la participación en la evaluación institucional del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, así como la integración de la presencia en los países en la estructura de gestión ordinaria del FIDA.

⁵² Durante 2007 se definió un CMR relativo al incremento de las iniciativas estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional (CMR 8); por haberse ultimado recientemente, aún no existen datos acerca de este CMR, que empezará a evaluarse a partir de 2008.

⁵³ IFAD, 2006a.

87. Como indicador indirecto del desempeño en materia de asociaciones se utilizó un indicador básico de resultados relativo al nivel de cofinanciación aportado por financiadores internacionales y nacionales para proyectos/programas apoyados por el FIDA. En esta esfera, los resultados de los proyectos aprobados recientemente han sido inferiores a los del trienio de la Sexta Reposición (en parte como consecuencia de la disminución de la proporción de la AOD destinada a la agricultura, a la que se hizo referencia en el párrafo 10). A fin de alcanzar la proporción de 1: 1,5 establecida como meta en el Marco Estratégico (2007-2010) para el período de la Séptima Reposición (2007-2009) será preciso asignar prioridad al incremento del nivel de cofinanciación.
88. **CMR 2: Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones).** Los indicadores básicos de resultados correspondientes a este CMR se refieren a la producción de instrumentos nuevos o revisados para mejorar el diseño de los proyectos e incrementar el porcentaje de diseños calificados como mínimo de satisfactorios. La División de Asesoramiento Técnico del FIDA ha intensificado sus actividades encaminadas a elaborar instrumentos de conocimiento para mejorar el diseño de los proyectos, que correspondan a las mejores prácticas en materia de desarrollo agrícola y rural. Además, se ha intensificado la movilización de asociados externos para que aporten una perspectiva externa y local durante los exámenes del diseño de los proyectos y programas. Se ha registrado un notable aumento del número de instrumentos nuevos o revisados. Se han intensificado los esfuerzos encaminados a difundir estos instrumentos de una manera más sistemática entre los consultores que contribuyen al diseño de los proyectos.
89. Durante los primeros nueve meses de 2007 se ensayó y perfeccionó progresivamente el nuevo proceso de mejora de la calidad, con inclusión de un nuevo instrumento, el modelo de evaluación de la gestión, que permite asignar un puntaje a la calidad del diseño de los proyectos en las etapas intermedias de su elaboración. En 2007 se utilizó un indicador básico de resultados provisional para medir la calidad del diseño de los proyectos, con datos de autoevaluación en la etapa de mejora de la calidad (es decir, cuando aún no ha concluido el proceso de diseño); como tal, este indicador no refleja la calidad del diseño de los proyectos al final del proceso. Pese a estas imperfecciones, los datos indican que durante los tres primeros trimestres de 2007 la proporción de diseños de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa intermedia del proceso de diseño aumentó del 54% al 80%. Desde 2006 se ha venido trabajando para establecer el proceso de garantía de la calidad autónomo (en el marco de la Oficina del Presidente y el Vicepresidente). Este proceso, que se aplicará plenamente desde principios de 2008, permitirá evaluar la calidad del diseño de los proyectos en la etapa final de su preparación y se utilizará para mejorar los indicadores básicos de resultados sobre la calidad del diseño.
90. **CMR 3: Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos.** Los progresos realizados con respecto a este CMR se derivan en gran medida de la aprobación por la Junta Ejecutiva, en diciembre de 2006, de la nueva política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, así como de la publicación de las nuevas directrices sobre supervisión y apoyo a la ejecución. Las actividades en esta esfera son las siguientes: un programa de capacitación sobre supervisión directa para todo el personal pertinente, y un examen general de las cuestiones jurídicas y fiduciarias que plantea la integración de la supervisión directa en las actividades básicas del Fondo.
91. Los indicadores básicos de resultados aplicados trimestralmente a nivel institucional en 2007 se refieren en su mayor parte a las actividades de puesta en marcha de los proyectos, como por ejemplo el promedio de tiempo transcurrido entre el momento de la aprobación de los proyectos y su entrada en vigor, y el desembolso de los

recursos aprobados. En el PPR 2006/07 figura un análisis más detallado de estas medidas y se hace hincapié en la cuestión del tiempo transcurrido hasta la entrada en vigor de los proyectos.⁵⁴ Será preciso intensificar la labor a fin de mejorar la preparación de los proyectos para su ejecución.

92. Teniendo en cuenta la necesidad de contar con procesos más dinámicos de gestión de la supervisión y apoyo a la ejecución, en 2008 se introducirán nuevos indicadores básicos de resultados de aplicación trimestral que permitirán llevar a cabo un seguimiento de las actividades de supervisión en tiempo real. Para ello se reestructurará el proceso de actualización de los informes sobre la situación de los proyectos y se introducirán indicadores básicos de resultados de aplicación trimestral para determinar el grado de proactividad en el tratamiento de los proyectos problemáticos o en situación de riesgo. Las calificaciones que figuran en los informes más recientes sobre la situación de los proyectos indican que la proporción de proyectos en situación de riesgo se redujo del 22% de los proyectos en curso a menos del 19%, mientras que la proporción de proyectos realmente problemáticos disminuyó del 20% al 16,7%.
93. Una de las principales prioridades para 2008 consiste en mejorar el apoyo a la ejecución de los proyectos, y se ha propuesto aumentar en un 13,9% los gastos correspondientes a estas actividades dentro del Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP). Los recursos destinados a estas actividades representan en total el 22% de los costos administrativos del FIDA.

CMR de apoyo institucional

94. Los instrumentos disponibles para aumentar la eficacia en términos de desarrollo están definidos por los CMR 1,2 y 3, y por el nuevo CMR 8. Sus posibilidades de aplicación correcta en un entorno estable dependen de la orientación precisa y la administración eficaz de los recursos del FIDA. El Fondo debe aumentar al máximo su base efectiva de recursos (CMR 4). Debe mejorar considerablemente la gestión de los recursos humanos a fin de apoyar los procesos clave para la organización (CMR 5) y debe mejorar tanto la gestión de los riesgos (CMR 6) como la eficiencia administrativa (CMR 7).
95. **CMR 4: Mejor movilización y gestión de los recursos.** En el marco de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, se ha hecho hincapié en aumentar los recursos que el Fondo puede dedicar a reducir la pobreza rural, así como en la mejora continua de la gestión y asignación de estos recursos tanto en el FIDA como en sus programas.
96. En 2007, las actividades de movilización de recursos consistieron principalmente en consolidar las promesas de contribución y las contribuciones para la Séptima Reposición, así como en preparar la Octava Reposición en 2008. A este respecto, se ha avanzado mucho en cuanto al aumento de las promesas de contribución de algunos donantes, como España y Kuwait.
97. A fin de mejorar la gestión de los activos y pasivos totales del FIDA, el Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones y el Comité Asesor en Gestión del Activo y el Pasivo, Asuntos Financieros e Inversiones iniciaron su labor en 2007 para reforzar el examen y análisis financiero en las siguientes esferas: los resultados de la cartera de inversiones; el efecto contable de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados y del marco de sostenibilidad de la deuda; la comparación entre el FIDA y otras IFI y determinados organismos de las Naciones Unidas centrándose en la estructura de la cartera de inversiones y en sus rendimientos, y los procedimientos de distribución de los activos de la cartera del Fondo.

⁵⁴ Según este informe, el tiempo transcurrido entre la aprobación por la Junta y la entrada en vigor de los proyectos se ha reducido de un promedio a plazo medio (2005-2006) de 15,0 meses a 14,7 meses en 2006/07, aunque esta mejora se considera marginal.

98. Como ya se ha señalado, en 2007 se hizo particular hincapié en el fortalecimiento de la capacidad del FIDA de llevar a cabo una gestión de los recursos orientada a los resultados tanto mediante la puesta en práctica del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño como mediante la preparación del primer programa de trabajo y presupuesto del FIDA basado en los resultados. Se asignó suma importancia a la elaboración de un marco coherente e integrado para la gestión de los recursos, centrado en el mejoramiento de la eficacia en términos de desarrollo.
99. Teniendo presente la necesidad de disponer de un enfoque más estratégico para planificar las inversiones en tecnología de la información, el FIDA ha decidido reanudar la actividad del Comité de Gestión de la Tecnología de la Información modificando su mandato y composición. La primera tarea del comité consistirá en elaborar una estrategia institucional a medio plazo en materia de tecnología de la información. A este respecto, y en consonancia con los procedimientos de otras IFI, se presentó una propuesta de marco de presupuestación de gastos de capital, que el Comité de Auditoría respaldó en junio de 2007. El nuevo marco de financiación proporcionará la base para las inversiones en tecnología de la información que serán necesarias a más largo plazo.
100. **CMR 5: Mejor gestión de los recursos humanos.** En el 2007 se hizo particular hincapié en la modernización de la gestión de los recursos humanos; a tal efecto se utilizaron los resultados de la amplia encuesta entre el personal completada a comienzos de dicho año, que proporcionó la base tanto para analizar en profundidad las cuestiones clave que debían abordarse como para fijar el correspondiente orden de prioridades.⁵⁵ Se determinaron las siguientes prioridades principales: reforzar las competencias del personal directivo intermedio en materia de gestión de los recursos humanos y racionalizar los servicios de recursos humanos, e incorporar un conjunto común de valores fundamentales en la planificación y evaluación de la actuación profesional. A fin de prestar pleno apoyo al programa de reformas en esta esfera, se estableció un comité de gestión estratégica de recursos humanos integrado por altos directivos. Está en curso el proceso de contratación de un nuevo director de la Oficina de Recursos Humanos.
101. En 2007 el personal directivo ha seguido participando en el centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión, una iniciativa conjunta del FIDA, la FAO y el PMA. En 2008 se intensificarán esas actividades. Se están preparando diversas mejoras en las esferas siguientes: planificación de la actuación profesional; evaluaciones de 360° (para su ejecución en 2007); introducción de sistemas de tecnología de la información para racionalizar los procesos de contratación y gestión de la actuación profesional; perfeccionamiento del personal e incentivos; reestructuración de la función de recursos humanos, y gestión estratégica de los servicios de consultoría. Tradicionalmente, el FIDA ha invertido poco en perfeccionamiento y capacitación del personal. Si bien sólo se prevé un aumento del 2% en el proyecto de presupuesto administrativo para 2008, se propone casi triplicar los recursos destinados a actividades de capacitación: del 0,7% de los gastos de personal en 2007 al 1,9% en 2008.
102. A raíz de las deficiencias señaladas en cuanto a la celeridad y flexibilidad en la movilización del personal para responder a nuevas necesidades, desde mediados de 2007 se hizo más hincapié en la racionalización de los procesos de contratación. Al mismo tiempo, se presta más atención que en el pasado a la estructura de la plantilla del Fondo. Sobre la base de los esfuerzos institucionales encaminados a racionalizar los procesos administrativos en 2007 y 2008, en el proyecto de presupuesto para 2008 se prevé una redistribución de los recursos humanos que

⁵⁵ Puesto que la modernización de la función de recursos humanos no se tuvo debidamente en cuenta en los indicadores básicos de resultados aplicados en 2007, se prevé introducir indicadores más apropiados en 2008.

contempla la reducción de 13 puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) en el presupuesto administrativo y un incremento de 17 PEJC en el presupuesto del SFEP, lo cual reforzará la tendencia a centrarse más en las operaciones.

103. **CMR 6: Mejor gestión de los riesgos.** Teniendo en cuenta los retrasos registrados en la aplicación de las recomendaciones de auditoría interna, en 2007 se adoptaron medidas importantes para examinar las recomendaciones pendientes de aplicación. Se llevaron a cabo amplias consultas entre la Oficina de Auditoría y Supervisión, y el Departamento de Finanzas y Administración (FAD) y el Departamento de Administración de Programas (PMD) (los dos departamentos a los que está destinada la mayor parte de las recomendaciones pendientes de aplicación) a fin de establecer prioridades en las recomendaciones más importantes y suprimir las que revisten menos importancia. A mediados del año el FAD había aplicado un número considerable de recomendaciones sobre tecnología de la información, finanzas y adquisiciones. Se prevé que al final del año se habrán aplicado varias recomendaciones que incumben al PMD.
104. Como parte de las actividades del FIDA encaminadas a impulsar la gestión del riesgo institucional se promovió un enfoque más sistemático de la cuestión de los riesgos a través del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño. En los planes de los departamentos y las divisiones se prevé la determinación, evaluación y mitigación sistemática de los riesgos que pueden incidir en el logro de los objetivos establecidos. En el marco de las conversaciones trimestrales sobre el desempeño ya se aplican los procesos de seguimiento, progresividad y gestión de los riesgos, basados en los registros de riesgos de los departamentos y de la institución. Se ha establecido un comité de gestión de los riesgos institucionales encabezado por el Vicepresidente, cuya finalidad consiste en promover el desarrollo de este enfoque en el FIDA.
105. **CMR 7: Mayor eficiencia administrativa.** La mejora de la eficiencia administrativa del FIDA es fundamental para aumentar la proporción de recursos destinados a actividades operacionales y, en última instancia, incrementar los resultados en términos de desarrollo. Se han emprendido iniciativas en una serie de esferas a fin de examinar y racionalizar los procesos operativos. Desde hace mucho tiempo se han venido señalando problemas en relación con la presentación de los documentos de los órganos rectores que, en no poca medida, se debían a deficiencias en la gestión presupuestaria. La Oficina del Secretario —con la asistencia de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto— ha examinado el proceso de producción, examen y ultimación de los documentos de los órganos rectores. Tras identificar y analizar los procesos y determinar los principales obstáculos, se elaboraron propuestas para superarlos. Se adoptarán medidas apropiadas para llevar a cabo un seguimiento estrecho de la observancia de los nuevos procedimientos.
106. Mediante el proceso de elaboración del programa de trabajo y presupuesto para 2008, el Fondo ha podido hacer progresos considerables en todas las esferas. Se ha logrado una reducción del 4,5%, en términos reales, del presupuesto administrativo para 2008, lo cual permitirá destinar un considerable volumen adicional de recursos a las actividades operacionales en el marco del SFEP. El resultado neto es un cambio en la proporción de los recursos destinados a las operaciones, del 57% en 2007 al 61% previsto para 2008, logrando al mismo tiempo una mejora en el índice general de eficiencia, del 16,8% en 2007 al 16,3% en 2008. El programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados está estructurado en función de la eficiencia general, la focalización en las operaciones y la distribución de los gastos en función de los CMR (véase el apéndice VIII), de manera que por primera vez se dispone de una base explícita y transparente para la evaluación y gestión de la alineación.

IV. Conclusiones

107. El Informe sobre la eficacia en términos de desarrollo correspondiente a 2007 representa de por sí un reflejo de los progresos realizados por el Fondo hacia la gestión sistemática orientada a los resultados. Indica que el FIDA tiene objetivos claros y que está cada vez más en condiciones de llevar a cabo un seguimiento de sus progresos hacia el logro de esos objetivos en toda su gama de actividades. La OE ha puesto en marcha la presentación sistemática de informes sobre los resultados. Esta labor ha sido complementada por el proceso de gestión de la cartera y su correspondiente sistema de presentación de informes y, gracias al marco de medición de los resultados, el FIDA puede informar sobre la totalidad de su cartera en las etapas clave de la elaboración de sus distintos componentes. En lo que se refiere a la programación en los países, la aplicación de los COSOP basados en los resultados y el sistema de gestión de los programas en los países aportarán un conjunto fundamental de procesos relativos a la medición y gestión del desempeño. El sistema institucional de planificación y gestión del desempeño y los CMR proporcionan un punto de referencia fundamental para distribuir los recursos de toda la institución haciendo hincapié en la eficacia en términos de desarrollo y en los factores que la promueven. Estos elementos representan, en conjunto, un salto cualitativo en cuanto a la transparencia de la rendición de cuentas a los miembros del FIDA y a la posibilidad de llevar a cabo una gestión en tiempo real de todos los aspectos de la institución con miras a la consecución de sus objetivos. Cada elemento de los nuevos procesos que se están desarrollando en el marco Plan de Acción aborda concretamente los problemas de desempeño señalados en el informe de la EEI y en el ARRI: mejoras, seguimiento y gestión. Como tal, el Plan de Acción ha imprimido un fuerte impulso tanto para el aprendizaje como para adopción de medidas a nivel institucional en función de la experiencia adquirida.
108. Como ya se ha señalado, la base estadística disponible es demasiado limitada para proporcionar información sólida acerca de las tendencias de la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Sin embargo, existen muchas indicaciones claras de que el Fondo es una institución que está en marcha hacia el logro de una mayor eficacia y eficiencia en términos de desarrollo. Las indicaciones generales acerca de la eficacia de los proyectos en términos de desarrollo son positivas en comparación con la base de referencia presentada por la EEI, como consecuencia, entre otras cosas, del incremento de la participación del FIDA en las actividades de supervisión y apoyo en la ejecución. En esta esfera se han registrado avances considerables en 2007 y el progreso se acelerará en 2008. Con respecto a la innovación, la situación ha mejorado considerablemente y la estrategia de innovación del FIDA, aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007, permitirá concentrar más las actividades y ampliar el apoyo institucional. Puede decirse que el desempeño del FIDA ya ha alcanzado el nivel de las principales instituciones comparables y que ha superado al de otros agentes de importancia equivalente en lo que se refiere a la prestación de asistencia financiera para el desarrollo agrícola. Esto no debe ser motivo para darse por satisfechos: los cambios introducidos en el marco del Plan de Acción supondrán próximamente el logro de nuevas mejoras importantes, que podrán determinarse mediante el marco de medición de los resultados.

109. El principal problema que se plantea en relación con los proyectos es el de la sostenibilidad. Se trata del aspecto menos controlable en el marco de los propios proyectos, ya que depende en gran medida de la existencia de un entorno normativo e institucional favorable. Sin embargo, un requisito previo para diseñar y ejecutar correctamente los proyectos consiste en la detección y gestión eficaces de los riesgos del entorno; este factor se tiene plenamente en cuenta en los criterios de éxito (factores clave de éxito) del nuevo sistema de mejora de la calidad.
110. La vinculación entre la sostenibilidad y los factores relacionados con el entorno (políticas y orientación y capacitación institucional) pone de relieve la necesidad de que la cartera en los países deje de ser una colección de actividades basadas en préstamos y donaciones para convertirse en un programa en el país: i) centrado en esferas clave donde es preciso subsanar deficiencias para lograr un desarrollo agrícola y rural en favor de los pobres; ii) que contribuya a resolver esos problemas en el marco de planes y estrategias nacionales, y iii) cuya ejecución se base en las estructuras nacionales que promuevan dichos planes y estrategias. Si bien este concepto de programa en el país no es nuevo en el FIDA, los COSOP basados en los resultados y el correspondiente proceso de gerencia de los programas en los países —elaborado y puesto en marcha en el marco del Plan de Acción—⁵⁶ han propiciado su transformación en un objetivo bien definido, con mecanismos de gestión y seguimiento adecuados. Si bien es demasiado pronto para evaluar los resultados, puede decirse que el cambio introducido en el correspondiente modelo operativo y de planificación del FIDA ya se está poniendo en la práctica con miras al logro de ese objetivo.
111. Es evidente que la aplicación de los principios de la Declaración de París a nivel nacional resulta esencial para que el FIDA pueda realizar una labor eficaz en términos de desarrollo, tanto en los proyectos como en un ámbito más amplio. No se trata simplemente de participar en la armonización y alineación a nivel nacional, sino también de mejorar el marco normativo e institucional para promover la eficacia de todas las actividades de desarrollo agrícola y rural, con inclusión, aunque no exclusivamente, de las que cuentan con el apoyo directo del FIDA. La viabilidad real de este cambio también dependerá en parte de la capacidad de dar respuesta sistemática a otros desafíos. En el examen de las estrategias de asistencia conjunta⁵⁷ se señala que, hasta el momento, estos procesos han sido en gran medida orientados por los países, con escasa participación de las sedes, y que, por consiguiente, los organismos donantes que tienen sistemas más flexibles y descentralizados han podido desempeñar un papel más activo que aquéllos que tienen menos posibilidades de flexibilidad y descentralización. De la misma manera, como ya se señaló en la EEI con respecto a la eficacia de los proyectos y programas financiados por el FIDA, su presencia tangible en los procesos desarrollados en el marco de la Declaración de París le permite no sólo participar en ellos sino también aportar una contribución considerable a su perfeccionamiento. El desarrollo de la capacidad del Fondo de reforzar su presencia en los países determinará en gran medida sus posibilidades de contribuir a la arquitectura internacional del desarrollo y desempeñar un papel en ella; la incorporación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno⁵⁸ es una de las piezas clave para lograr ese objetivo.
112. Ningún proceso puede ser eficaz si no cuenta con una financiación adecuada. Desde el punto de vista de la alineación de los recursos para asegurar la eficacia en términos de desarrollo, es evidente que el FIDA va por buen camino. Los costos administrativos se han reducido en términos reales y los gastos operacionales han aumentado como porcentaje del total, lo cual responde en ambos casos a un enfoque de racionalización de los costos con miras a la ampliación del programa de

⁵⁶ IFAD, 2005c.

⁵⁷ Ministry of Foreign Affairs/Danish International Development Assistance (DANIDA) and European Commission/Directorate General for Development, 2005.

⁵⁸ IFAD, 2007c.

trabajo. Es preciso consolidar la orientación de los recursos a esferas operacionales clave, en particular las que guardan relación con los resultados de los proyectos. Sin embargo, no se trata sólo de reducir los costos, sino también de lograr un incremento real de la eficacia, sin lo cual la reducción de los recursos destinados a los servicios puede entrañar una mera disminución de éstos o de su calidad en detrimento del propio programa operacional.

113. La focalización también desempeñará un papel fundamental en la gestión de los recursos humanos, no sólo con respecto a los gastos de personal y los costos de contratación de consultores, sino también en lo que se refiere a la calidad y la alineación con las prioridades. La rápida ampliación del programa de capacitación, previsto inicialmente en una escala muy limitada, contribuirá al logro de ese resultado, así como su alineación con los requisitos fundamentales para poner en práctica los procesos del Plan de Acción. Ahora bien, el aumento de la capacidad de los recursos humanos debe ir acompañado de una mejora similar en la capacidad de gestionarlos. El Fondo ha llevado a cabo una renovación de su equipo directivo superior. Actualmente se asigna alta prioridad a la mejora del personal directivo intermedio, que se llevará a cabo con criterios muy rigurosos no sólo desde el punto de vista de las competencias individuales, sino también desde la perspectiva de la focalización y la cohesión institucional.
114. Para lograr una gestión eficaz orientada a los resultados de desarrollo es preciso contar con información relevante, precisa y oportuna acerca de los resultados. En los ARRI se han señalado con preocupación las frecuentes deficiencias en la calidad de los sistemas básicos de seguimiento y evaluación de los proyectos. Este problema se abordará no sólo en lo que se refiere al diseño de los proyectos y el apoyo a la ejecución, sino también mediante el incremento de la coordinación de las actividades en los países para reforzar los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación, lo cual desempeñará una función clave para asegurar el éxito de las actividades encaminadas a reducir la pobreza rural dirigidas y gestionadas por los propios países en desarrollo.

References

- Evans et al. 2007. *Formulating and Implementing Sector-Wide Approaches in Agriculture and Rural Development – Synthesis Report*. Overseas Development Institute. London.
- FAO. 2006. *The State of Food Insecurity in the World*. FAO.
- IDA. 2007. Aid architecture: an overview of the main trends in Official Development Assistance flows. Resource Mobilization, International Development Association. Washington, D.C.
- IEG. 2006. *Annual Review of Development Effectiveness: Getting Results*. World Bank. Washington, D.C.
- IEG. 2007. World Bank Assistance to the Agriculture Sector in Sub-Saharan Africa. World Bank. Washington, D.C.
- IFAD. 2003. A Methodological Framework for Project Evaluation, Main Criteria and Key Questions for Project Evaluation. Office of Evaluation.
- IFAD. 2005a. IFAD Policy on Sector-wide Approaches for Agriculture and Rural Development. EB 2005/84/R.5/Rev.1.
- IFAD. 2005b. Independent External Evaluation of IFAD. Office of Evaluation.
- IFAD. 2005c. IFAD's Action Plan for Improving its Development Effectiveness. EB 2005/86/R.2/Rev.2.
- IFAD. 2006a. A revised framework for results-based country strategic opportunities programme. EB 2006/88/R.4.
- IFAD. 2006b. Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations Evaluated in 2005. EB 2006/89/R.10.
- IFAD. 2006c. Portfolio Performance Report 2005/06. EB 2006/89/R.11.
- IFAD. 2007a. Collaboration on administrative and processing work between FAO, WFP and IFAD. EB 2007/91/R.43.
- IFAD. 2007b. Results Measurement Framework for reporting on progress achieved against the IFAD Strategic Framework 2007-2010. EB 2007/91/R.2.
- IFAD. 2007c. IFAD's Country Presence. EB 2007/91/C.R.P.2.
- IFAD. 2007d. Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations Evaluated in 2006. EC 2007/49/W.P.3.
- IFAD. 2007e. Portfolio Performance Report 2006/07. EB 2007/92/R.8.
- IFAD. 2007f. Programme of work, Programme Development Financing Facility and administrative and capital budgets of IFAD and its Office of Evaluation for 2008. EB 2007/92/R.2.
- Ministry of Foreign Affairs/Danish International Development Assistance and European Commission, Directorate General for Development. 2005. *Joint Assistance Strategies in Tanzania, Zambia and Uganda, Final Report*.
- OECD. 2006. Survey on Monitoring the Paris Declaration, Overview of the Results. Paris.
- OECD. 2007. *Promoting Pro-Poor Growth: Guidance for Donors*. Paris.
- OED. 2006. Annual Evaluation Review. Asian Development Bank. Manila.
- OPEV. 2004. Review of 2001-2002 Evaluating Results. African Development Bank. Abidjan.
- Chen, S. and Ravallion, M. 2007. Absolute Poverty Measures for the Developing World 1981-2004. World Bank. Working Paper 4211. Washington, D.C.
- United Nations. 2007. *The Millennium Development Goals Report*. New York.
- World Bank. 2007. *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, D.C.

Comentarios de la Oficina de Evaluación al informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

I. Introducción

1. De conformidad con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva¹, en este documento se presentan los comentarios de la Oficina de Evaluación al primer informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) para que el Comité de Evaluación los examine en su 50° periodo de sesiones de diciembre de 2007.
2. El RIDE es un informe útil y está bien escrito. Dado que es el primer informe de ese tipo elaborado por el FIDA, los comentarios de la OE ponen de relieve cuestiones que quizá sirvan, en el futuro, para orientar con mayor precisión el documento y, por ende, incrementar su utilidad y calidad generales. Con sus comentarios la OE también se propone destacar los temas en que el RIDE se diferenciaría del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) y el informe sobre los resultados de la cartera (PPR). Además, la OE tiene algunas observaciones que hacer sobre ciertos aspectos concretos contenidos en el RIDE.

II. Aspectos que habrá que examinar

3. El apartado C, que trata de las iniciativas internacionales en materia de políticas y asociaciones, reviste particular interés porque ni el ARRI ni el PPR abordan esos temas extensamente. En él se describen cabalmente todos los avances hechos por el FIDA en la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo pero, a pesar del intento inicial realizado en el apéndice VII, habría resultado útil que, de forma parecida, en el RIDE se explicaran en mayor detalle los objetivos específicos y los resultados alcanzados en cada uno de los tres ámbitos² principales en que el FIDA interviene en el diálogo sobre políticas y en la labor de promoción a nivel internacional descritas en el párrafo 55³.
4. La introducción de la sección III, relativa al sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo empleado por el FIDA, resulta informativa y útil. Merece la pena destacar que en el tercer trimestre de 2007 se asignó a los siete resultados de la gestión institucional un semáforo amarillo o verde. También es interesante observar el cambio de orientación en la asignación de recursos, que ha pasado de centrarse en fines administrativos a actividades relacionadas con la ejecución de proyectos y programas (párrafo 93).
5. En los años venideros será importante utilizar el sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo de manera uniforme, con el fin de que resulte más fácil evaluar y seguir a lo largo de un periodo de tiempo la eficacia y la eficiencia de la organización. Sin embargo, también sería interesante empezar a reflexionar ya sobre el modo en que el Fondo evaluará en su momento la eficacia de la gestión orientada a los resultados de desarrollo, ya que es posible que se revele una empresa compleja, habida cuenta de las experiencias pasadas en la introducción de sistemas similares, como las hojas de calificación equilibradas que el FIDA utilizó a finales del decenio de 1990 y principios del de 2000.
6. La sección IV, titulada "Conclusiones", es coherente y recoge las cuestiones principales contenidas en la parte analítica del documento. No obstante, en el próximo RIDE se podría plantear la posibilidad de incluir un apartado sobre los

¹ Véase el informe del Presidente del Comité de Evaluación presentado al periodo de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2006 (documento EB 2006/89/R.9).

² Esos tres ámbitos de intervención son los siguientes: i) participar en debates sobre políticas, coordinarlos y, si es posible, dirigirlos; ii) facilitar la participación de representantes de la población rural pobre en los debates internacionales sobre políticas y promover sus posiciones, y iii) apoyar la generación y el intercambio de conocimientos sobre la pobreza rural y la seguridad alimentaria.

³ Todos los números de párrafo remiten al documento EB 2007/92/R.9.

temas que la dirección considera fundamentales para mejorar en el futuro la eficacia en términos de desarrollo. En ese apartado se podría dar cuenta de las medidas más importantes que debería adoptar la dirección en determinados plazos para potenciar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y su eficacia y eficiencia institucionales.

7. Mientras que los temas tratados en la sección I (la pertinencia del FIDA con respecto tanto a las tendencias recientes de la pobreza rural y la falta de seguridad alimentaria como a la evolución del marco en que se presta la asistencia internacional para el desarrollo) y en la sección III (la eficacia y eficiencia institucionales) son específicos del RIDE, la sección II —sobre la eficacia en términos de desarrollo— se basa en gran parte en los datos contenidos en el ARRI y el PPR. Así pues, sería útil reflexionar al respecto y determinar con claridad si vale la pena que el RIDE siga abarcando de ahora en adelante las cuestiones relacionadas con la eficacia en términos de desarrollo que ya se abordan en el ARRI y el PPR. Una cuestión relacionada con lo anterior es la división más eficiente del trabajo entre los distintos documentos del FIDA que informan sobre los resultados y la eficacia de las actividades de desarrollo, es decir, el PPR, el RIDE y el programa de trabajo y presupuesto, además del ARRI, que ofrece un punto de vista independiente de los resultados y el impacto anuales.
8. A pesar de todo lo anterior, cabe señalar que en el RIDE se utilizan los resultados de la evaluación externa independiente del FIDA como principal base de referencia para evaluar los resultados de los proyectos del FIDA (véase el cuadro 1). Se trata de un aspecto importante, ya que esa evaluación constituyó un hito fundamental en la evolución del Fondo como organización de desarrollo de primer plano, y los resultados contenidos en ella pueden seguir sirviendo de punto de referencia para comparar en el futuro el desempeño de la organización.

III. Comentarios sobre aspectos concretos

9. **Pertinencia de las operaciones del FIDA.** En el párrafo 28 se señala que en el PPR los resultados en lo que respecta a la pertinencia son inferiores en comparación con los del ARRI.⁴ A juicio de la OE, este aspecto no está relacionado con la “aplicación de criterios de evaluación más rigurosos” en el PPR. Más concretamente, las “divergencias” de apreciación entre el ARRI (según el cual el 97,7% de los proyectos son satisfactorios) y el PPR se basan en la índole de los proyectos evaluados en cada uno de esos informes. Es decir, en el ARRI se incluyen tanto los proyectos cerrados como en curso. A este respecto, el ARRI de este año llegaba a la conclusión de que los proyectos que habían entrado en vigor más recientemente obtenían resultados mejores que los de los proyectos de épocas anteriores. El que el PPR esté enteramente basado en operaciones cerradas —y, por tanto, en un grupo de proyectos de mayor antigüedad— puede explicar que en ese informe la pertinencia haya obtenido una calificación menos favorable.
10. **Gestión de consultores.** En el párrafo 101 se destaca una gran variedad de importantes iniciativas que se están llevando a cabo actualmente en la esfera de la gestión de los recursos humanos. En el resultado de la gestión institucional relativo a la mejor gestión de los recursos humanos se reconoce la necesidad de gestionar estratégicamente los servicios de consultoría. Los consultores se consideran, justamente, una parte integral de la base de recursos humanos del Fondo. Sin embargo, habría sido interesante que en el RIDE se elaboraran más a fondo las medidas que la dirección tiene intención de adoptar para asegurar que las consultorías se gestionen estratégicamente y mejorar su desempeño general en el futuro, dado el papel central que ocupan en la promoción de la eficacia en términos de desarrollo en el FIDA.

⁴ En el PPR, el 88,4% de los proyectos se califican como satisfactorios, mientras que en el ARRI ese porcentaje es del 97,7%.

11. **Mejor apoyo a la ejecución de los proyectos** (párrafos 90 a 93). La atención y los recursos dedicados a mejorar la capacidad del FIDA para ofrecer un apoyo a la ejecución oportuno y directo son pasos que van en la dirección correcta. Ahora bien, es preciso reconocer el papel que el personal de enlace del FIDA en los países puede desempeñar y la contribución que puede aportar para fortalecer las actividades de apoyo a la ejecución sobre el terreno.
12. **Evaluaciones de los programas en los países.** En cuanto a la afirmación del párrafo 22 de que las evaluaciones de la OE “se basan en proyectos y programas ejecutados hace muchos años”, es importante aclarar lo siguiente: i) a menudo los proyectos evaluados por la OE no son “demasiado viejos”, pues frecuentemente aún no han finalizado y en el momento de realizar la evaluación y después de ésta se siguen efectuando desembolsos (esto se aplica, en particular, a las evaluaciones intermedias de los proyectos), y ii) las evaluaciones de los programas en los países comprenden tanto las operaciones del FIDA cerradas como en curso. Por consiguiente, es preciso matizar esa afirmación.
13. **Contribución al desarrollo agrícola y rural.**
- a) **Contribución del FIDA.** En el párrafo 5 del resumen operativo se sostiene que el FIDA es un contribuyente importante en el sector del desarrollo agrícola y rural. Aunque esta afirmación es correcta, especialmente en una etapa caracterizada por la reducción de las corrientes de ayuda y la limitación de la financiación de los donantes para ese sector, habría que tener en cuenta que la contribución financiera del FIDA al sector podría dejar de ser tan cuantiosa si, tal como se espera, se produjera un aumento sustancial de las corrientes de ayuda destinadas al desarrollo agrícola y rural. Por tanto, sea cual sea el volumen actual o futuro de la contribución del FIDA, el Fondo daría muestras de prudencia si siguiera reforzando su ventaja comparativa consistente en promover soluciones innovadoras para la reducción de la pobreza rural que otros interesados puedan reproducir y cuya escala pueda ampliarse.
- b) **Inversiones de los gobiernos.** En el párrafo 6 del texto principal se señala que muchos gobiernos también están prestando más atención al desarrollo agrícola, y que en 2003 los gobiernos africanos se comprometieron a destinar el 10% de sus presupuestos al sector agrícola. Aunque se trata de un compromiso digno de encomio, es preciso observar que los niveles efectivos de inversión pública que los países en desarrollo dedican a la agricultura se sitúan, aproximadamente, en un desalentador 4,2%⁵.
14. **Remesas.** En el párrafo 9 se subraya la importancia de las remesas externas en el desarrollo rural. Este tema debería complementarse poniendo de relieve el gran volumen de remesas internas, ya que en muchos países en desarrollo también hay importantes corrientes financieras internas, desde las zonas urbanas a las rurales.

⁵ Véase el *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*.

Methodological note

1. The main source of information on IFAD's development effectiveness comes from its projects, as reported annually in the PPR and ARRI reports. Both sources assess project performance in terms of relevance, effectiveness and efficiency. They also report on IFAD's impact on rural poverty, covering specific domains such as assets, food security, empowerment etc., as well as on innovation and replication, and sustainability. For both, data are defined, measured and reported on by reference to the Methodological Framework for Evaluation (MFE) developed by OE in 2003.¹
2. The assessment of project performance is based on the conventional methodology widely practiced by IFIs, that rates performance on a scale of one to six,² with one being highly unsatisfactory and six being highly satisfactory. The overall performance for any sample of projects reviewed is then expressed in terms of the percentage of projects rated 4 (moderately satisfactory) or above (i.e. 4, 5, or 6). OE and IFAD follow the same evaluative methodology allowing comparison between them.³ To permit comparison with the IEE, the IEE ratings (which were based on a four-point scale) were converted into the six-point scale by OE.
3. A number of issues with regard to sampling affect the reliability and comparability of the results of the PPR and the ARRI reports. The PPR reports use results of completed projects only, whereas the ARRI reports use both completed and on-going projects; furthermore, the ARRI's assessment is based on a (by and large non-random⁴) sample, whereas beginning this year the PPR's review is based on the universe of all completed projects. Therefore, PPR and ARRI performance ratings for any given year do not belong to the same set of projects. The latter decreases the randomness of project selection and the representativeness of its coverage of IFAD's total project portfolio.⁵
4. In both cases, but more so for the ARRI, the annual samples examined are small to be statistically representative of the overall portfolio (this was the case also for the IEE)⁶. They are also vulnerable to spurious fluctuations in trends that may be related to inclusion of one particularly good or bad project. Although OE has increased the number of project evaluations undertaken, the numbers remain small and the ARRI reports have warned against inter-year comparisons.⁷ The PPR has a more homogeneous sample and a better coverage of the total project universe, but the evaluations used by the ARRI are generally of higher intensity.
5. Recently PMD has employed arms-length assessment of the PCRs by external consultants, with a comprehensive evaluation template using both PCR guidelines and OE criteria. This team has operated in the style of the World Bank's QAG and has greatly improved the consistency and reliability of the project ratings.

¹ IFAD, 2003), "A Methodological Framework for Project Evaluation, Main Criteria and Key Questions for Project Evaluation".

² 6: highly satisfactory; 5: satisfactory; 4: moderately satisfactory; 3: moderately unsatisfactory; 2: unsatisfactory; 1: highly unsatisfactory.

³ ARRI data is based on ratings assigned by Project Evaluations, and by evaluations of projects (mostly near completion or at completion) conducted in the context of Country Programme Evaluations. PPR data is based on ratings assigned in the assessment of Project Completion Reports prepared by borrowers.

⁴ Since the project sample used by the ARRI includes interim-evaluations and projects assessed in the context of Country Programme Evaluations.

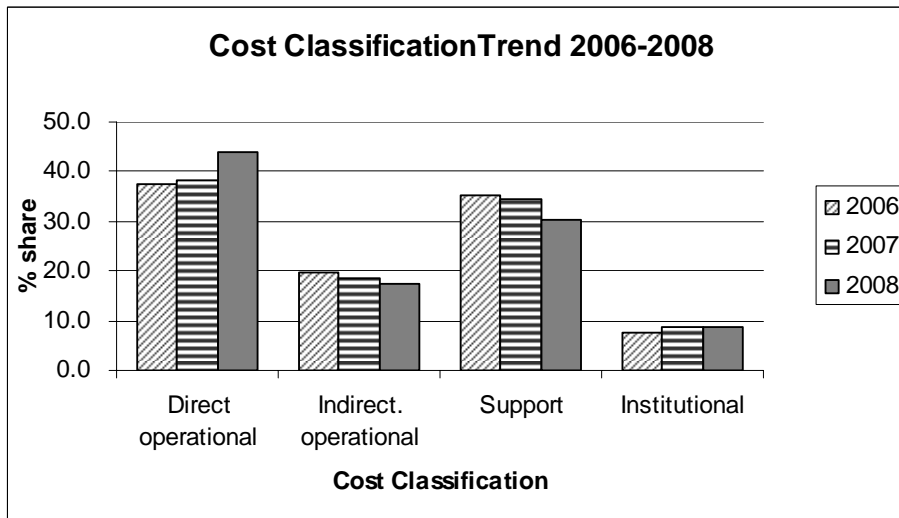
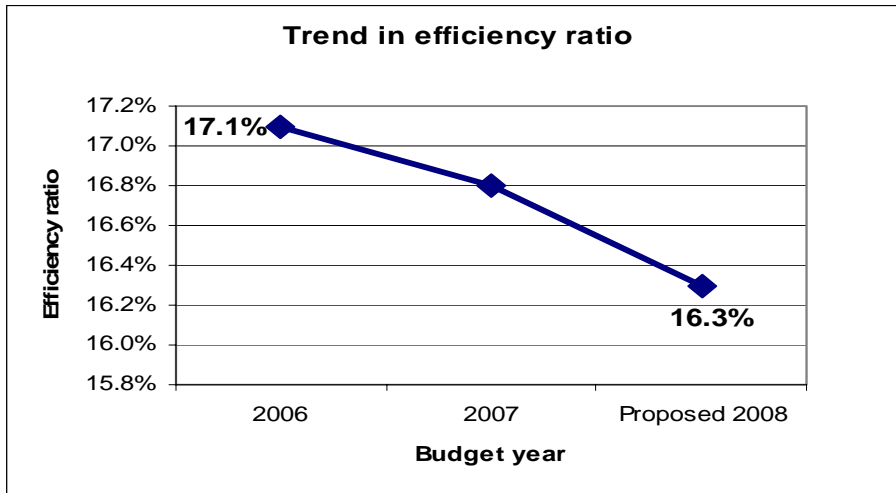
⁵ IFAD Management expressed its concern on the inclusion of CPE projects in the project sample in its response to the ARRI 2005: "First, inclusion of the CPEs introduces projects designed over a longer period. This makes the sample more heterogeneous and less amenable to generating a performance pattern. Second, the rating of individual projects as part of CPEs is necessarily effort-intensive. This can imply less robust ratings if the process is not adequately resourced. IFAD management would like OE to consider analysing this trade off between the larger sample size and a potentially less rigorous evaluation process." ARRI 2005, p. 50.

⁶ The IEE looked at 20 projects, of which a third were closed projects.

⁷ While the ARRI 2005 presented trend data from 2002-2005, it notes that "the sample sizes are too small to draw any conclusions from these differences" and also that "the time series is also too short to indicate any trends". This concept was further developed in the latest ARRI, which strongly warns against comparability across years.

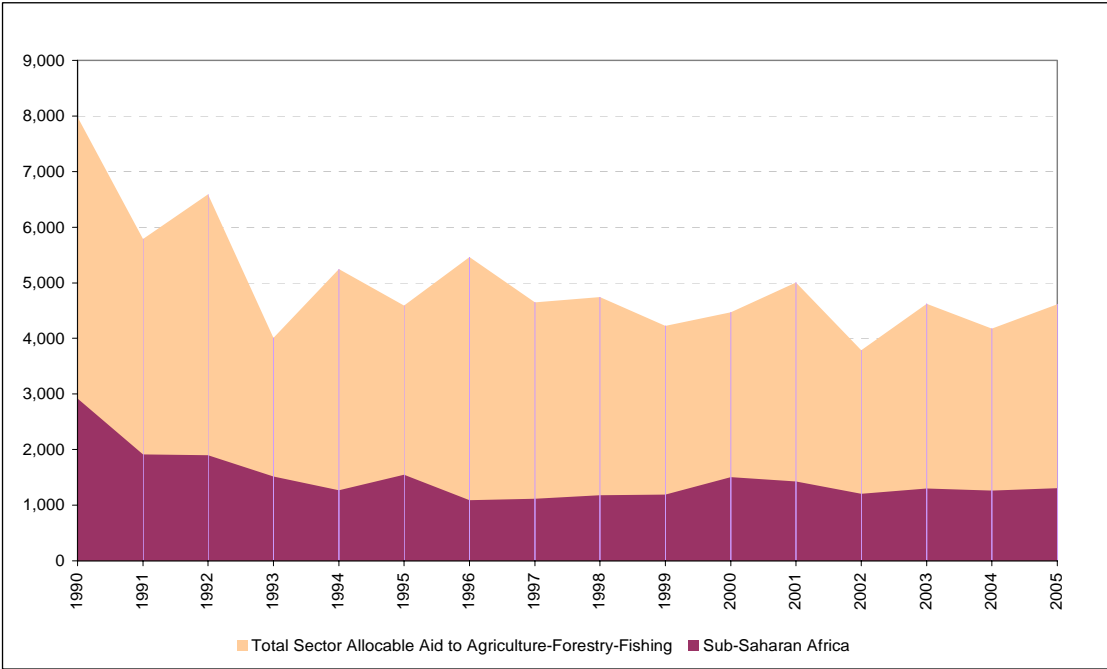
6. Finally, both sources are hampered by the weakness of projects' M&E systems. The quality of the PCRs has been improving, and OE and PMD are constantly strengthening their monitoring and evaluation of project effectiveness. Moreover, the recently approved Results Measurement Framework (RMF) will systematically track project outcomes at different stages of the project cycle, greatly enhancing the ability of the Fund to assess the impact of its activities.
7. There is even less information about IFAD's effectiveness at country programme level. The only current source is OE's Country Programme Evaluations, of which only around three are undertaken per year (these are synthesised here for the period 2003-2006). In the future, the COSOP Annual Implementation Progress Reports, Mid-Term Reviews and Completion Reports foreseen in the RB-COSOP Guidelines will substantially expand the availability of data on IFAD's country programme effectiveness. OE is also strengthening its methodology for conducting Country Programme Evaluations.

Trends in IFAD's efficiency ratio, and cost classification



ODA to agriculture-forestry-fishing, 1990-2005

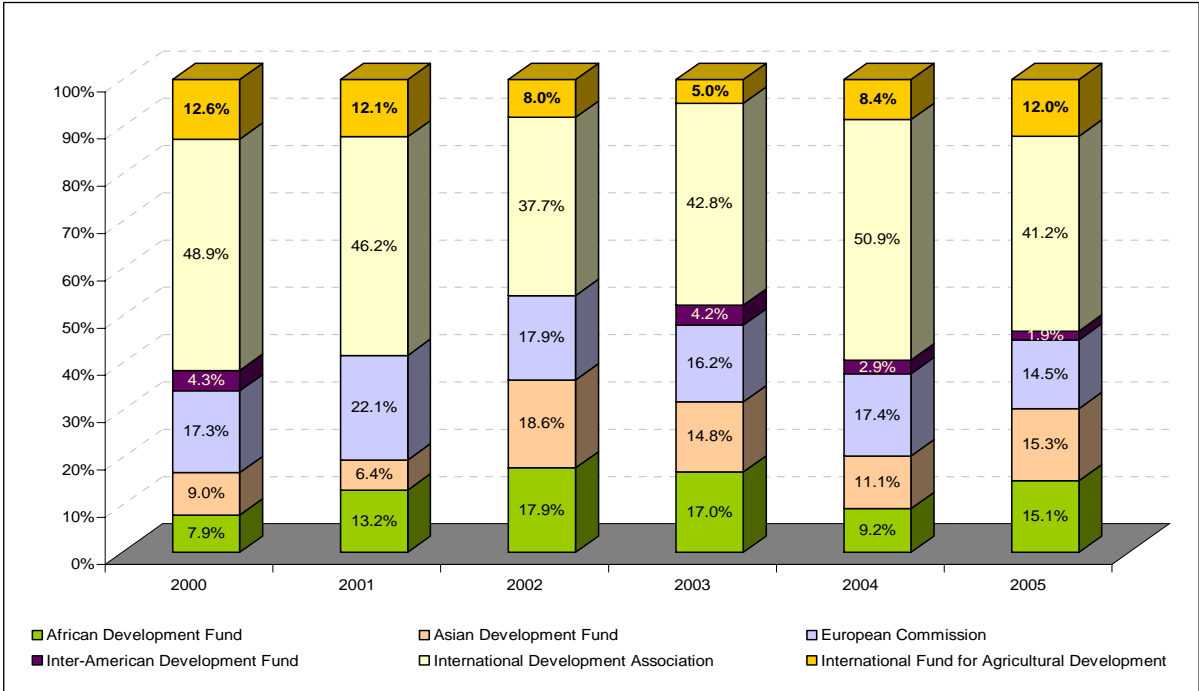
(\$US million, constant 2004)



Source: OECD-DAC, online statistics.

ODA to agriculture-forestry-fishing by multilateral organization, 2000-2005

(percentage of total)



Source: OECD-DAC, online statistics.

Project outputs – Results and Impact Management System (RIMS)

1. The Results and Impact Management System (RIMS), adopted in December 2003, is becoming an increasingly relevant instrument in the measurement of IFAD's performance at three different levels of results. First level results correspond to the immediate physical and financial results achieved by the project. Second level results have a more qualitative nature and relate to the improved functionality and behavioural change of beneficiaries. Third level results correspond to long term development objectives. Progress in implementing RIMS and the RIMS data itself is reported in the PPR.
2. For the year 2006, 104 projects provided RIMS data on first and second level results. This is a significant improvement against 61 projects in 2003 and 87 in 2005. The RIMS provides data on the results achieved vis-à-vis the targets established under the approved annual work programme and budget for each project. Overall, two thirds or more of the projects tend to be on or above target on first level results, while for second level results performance falls between 55 and 60 per cent. Implementing successful first-level activities does not necessarily mean achieving second level outcomes. As explained in the PPR, this could be the consequence of the longer result chain that characterises intended changes in each domain. A longer results chain implies that several factors may affect the achievement of higher level results after the successful performance at the lower first-level of the chain.

RIMS impact domain	Total
Physical and financial assets	692 838 households had an outstanding loan balance in 78 IFAD projects. 108 IFAD-assisted MFIs report on the RIMS via MIX market. ^a In aggregate terms they report 8.4 million borrowers; 82 per cent of the active borrowers are women. More than 13 000 small/medium enterprises (SMEs) benefited from the support of 37 projects, and 16 785 jobs were created. 18 000 hectares of irrigation were rehabilitated across 24 projects.
Food security	182 768 household farms adopted improved farming technologies across 23 projects and 95 248 reported increased production yield.
Social capital	82 projects provided start-up, management, financial and non-financial support to 21 161 groups comprising more than 300 000 people. Approximately 5 000 of the groups receiving IFAD support have women in a leadership position.
Environment	682 resources management plans were formulated and more than 476 000 hectares of common property resources were brought under improved management practices. 33 000 hectares of land/water were improved through conservation measures. 20 000 households across 5 projects reached security of tenure over natural resources.
Policies and institutions	1 679 decentralised processes were supported through 13 projects. 2 pro-poor enabling policies were promulgated.

^a MIX market is a global, web-based, microfinance information platform. It provides information to sector actors and the public at large on microfinance institutions (MFIs) worldwide, public and private funds that invest in microfinance, MFI networks, raters/external evaluators, advisory firms, and governmental and regulatory agencies. It seeks to develop a transparent information market to link MFIs worldwide with Investors and Donors and promote greater investment and information flows. The MIX MARKET currently provides data on 1082 MFIs, 96 investors and 165 partners.

Indicators of progress of the Paris Declaration on Aid Effectiveness^a

	OWNERSHIP	TARGETS FOR 2010
1	<i>Partners have operational development strategies</i> – Number of countries with national development strategies (including PRSSs) that have clear strategic priorities linked to a medium-term expenditure framework and reflected in annual budgets.	At least 75 per cent* of partner countries have operational development strategies
	ALIGNMENT	TARGETS FOR 2010
2	<i>Reliable country systems</i> – Number of partner countries that have procurement and public financial management systems that either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	(a) Public financial management – half of partner countries move up at least one measure (i.e. 0.5 points) on the PFM/CPIA scale of performance. (b) Procurement – one third of partner countries move up at least one measure (i.e. from D to C, C to B or B to A) on the four-point scale used to assess performance for this indicator
3	<i>Aid flows are aligned to national priorities</i> – Percent of aid flows to the government sector that is reported on partners' national budgets.	Halve the gap – halve the proportion of aid flows to government sector not reported on governments' budgets (with at least 85 per cent reported on budget).
4	<i>Strengthen capacity by coordinated support</i> – Percent of donor capacity development support provided through co-ordinated programmes consistent with partners' national development strategies.	50 per cent of technical cooperation flows are implemented through coordinated programmes consistent with national development strategies
5a	<i>Use of country public financial management systems</i> – Percent of donors and of aid flows that use public financial management systems in partner countries, with either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	Percent of donors Score 5+: all donors use partner countries' PFM systems Score 3.5-4.5: 90 per cent of donors use countries' PFM systems Percent of aid flows Score 5+: a two thirds reduction in the per cent of aid to the public sector not using countries' PFM systems Score 3.5-4.5: a one third reduction...
5b	<i>Use of country procurement systems</i> – percent of donors and of aid flows that use partner country procurement systems which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	Percent of donors Score A: All donors use partner countries procurement systems Score B: 90 per cent of donors use them Percent of aid flows Score A: a two thirds reduction in the per cent of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems Score B: A one-third reduction...
6	<i>Strengthen capacity by avoiding parallel implementation structures</i> – Number of parallel project implementation units (PIUs) per country.	Reduce by two thirds the stock of parallel project implementation units (PIUs)
7	<i>Aid is more predictable</i> – Percent of aid disbursements released according to agreed schedules in annual or multi-year frameworks.	Halve the gap - halve the proportion of aid not disbursed within the fiscal year for which it was scheduled
8	<i>Aid is untied</i> – Percent of bilateral aid that is untied	Continued progress over time

^a Indicators were agreed at the Paris High Level Forum, February 28-March 2, 2005. Targets were finalized between May-July 2005, with one donor expressing reservations on targets 2b and 5b.

	HARMONISATION	TARGETS FOR 2010
9	<i>Use of common arrangements or procedures</i> – Percent of aid provided as programme-based approaches	66 per cent of aid flows are provided in the context of programme-based approaches
10	<i>Encourage shared analysis</i> – Percent of (a) field missions and/or (b) country analytic work, including diagnostic reviews that are joint.	(a) 40 per cent of donor missions to the field are joint (b) 66 per cent of country analytic work is joint
	MANAGING FOR RESULTS	TARGET FOR 2010
11	<i>Results-oriented frameworks</i> – Number of countries with transparent and monitorable performance assessment frameworks to assess progress against (a) the national development strategies and (b) sector programmes	Reduce the gap by one-third – reduce the proportion of countries without transparent and monitorable performance assessment frameworks by one-third
	MUTUAL ACCOUNTABILITY	TARGET FOR 2010
12	Mutual accountability – Number of partner countries that undertaken mutual assessments of progress in implementing agreed commitments on aid effectiveness including those in this Declaration.	All partner countries have mutual assessment reviews in place

Main activities and outcomes of IFAD's international policy and partnership initiatives

Participating, coordinating, and leading policy-making events

Activity	Outcome
<u>Global Donor Platform on Rural Development (GDPRD)</u> - IFAD is an active member of the Platform. In 2005 IFAD was designated as a lead agency for a series of GDPRD-sponsored country case studies to sharpen the rural focus in poverty reduction strategies (PRSSs).	- PRSP case studies (Burkina Faso, Ethiopia, Mozambique, Bolivia and Cambodia) successfully completed. Editorial group of experts from ODI, GTZ, Norad and IFPRI currently working on a synthesis report, which will come out in late 2007.
<u>OECD DAC Network for Poverty Reduction (POVNET)</u> - IFAD actively participated to 2005-2006 work programme of OECD-DC's POVNET. Technical expertise was provided to the Agriculture Task Team (ATT); one background paper was produced for the ATT, and substantive inputs were provided to the publication "Promoting Pro-Poor Growth: Agriculture"	- IFAD policy stance reflected in the publication, particularly on the need for (i) adapting approaches to diverse contexts; (ii) building institutions and empowering stakeholders; (iii) supporting pro-poor international actions; and (iv) fostering country-led partnerships are the centre of the publication on Agriculture.
<u>International Conference on Agrarian Reform and Rural Development (ICARRD), Brazil 2006.</u> - IFAD a co-sponsor and actively involved in the preparation of the Conference. - Member of the Joint Working Group on ICARRD follow-up (with FAO and CSOs)	- Importance of agrarian reform emphasized - Attention paid to needs of and participation of poor rural producers - Key principles agreed - Active follow-up programme
<u>DESA International Forum on Poverty</u> , November 2006. - IFAD helped organise the first session with FAO and WFP. Joint paper produced on hunger and extreme poverty.	- Rural poverty issues highlighted in more general event - Improved policy coherence with FAO and WFP.
<u>Africa Fertilizer Summit</u> , June 2006 - IFAD a co-sponsor and actively involved in the preparation of the Summit - Speech presented to the Heads of State session	- Summit Declaration approved - Establishment of an African Fertilizer Financing Mechanism (AFFM), hosted by AfDB, to which IFAD plans to contribute.
<u>Consultations on policy coherence on child labour in agriculture.</u> - IFAD participated in first international consultation led by ILO in May 2007 and co-hosted second one in September 2007 with FAO. IFAD paper presented.	- IFAD interest in this area signalled - IFAD signed the Declaration of Intent towards Eliminating Hazardous Child Labour in Agriculture on 12 June 2007.

Facilitating participation and advocacy by representatives of the rural poor

Activity	Outcome
<p><u>Farmers Forum (FaFo)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Farmers' Forum established in 2006 and held in conjunction with IFAD's Governing Council - FaFo developed as a bottom-up process of consultation and dialogue between small farmers and rural producers' organisations, IFAD and governments, focused on rural development and poverty reduction. 	<ul style="list-style-type: none"> - IFAD grant to Agricord to promote capacity building of African national FOs and grant to ECART and IFAP¹ to strengthen the capacities of IFAP and its members to empower farmers in markets. - Financial support to FOs' to strengthen their capacity as service providers to their members and to strengthen their voices in policy processes. - Increased involvement of FOs in IFAD country programmes.
<p><u>Indigenous Peoples.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Co-organised, with WB, IDB and UNPFII, a conference on Indigenous Peoples and Poverty, New York, May 2006. - Chaired the Inter-Agency Support Group (IASG) in 2006. - WB Facility for Indigenous Peoples transferred to IFAD (December 2006) - Financed two Learning Routes focused on indigenous tourism activities through PRAIA² - Funded two studies in India, one on data disaggregation and human development index (HDI); and one on traditional and local governance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Increased IFAD visibility on IPs issues - Increased inter-agency harmonisation in the advocacy of IPs issues - Two papers produced for the Indigenous Peoples and Poverty conference, regarding IFAD's field experience and that of its partners in South Asia, and a statistical study calculating the HDI for selected tribal areas in India, comparing it with the national HDI and with the HDI of some Sub-Saharan countries.
<p><u>Mid-Term Review of the Economic Partnership Agreements (EPAs) between the EU and ACP countries</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Supported FOs participation in the MTR and provided support to their regional networks through the facilitation of meetings, funding towards the development of the regional studies and the position paper. 	<ul style="list-style-type: none"> - FOs request to the ACP Secretariat to be formally involved in the MTR accepted (July 2006). FOs' five regional reports produced and their position papers presented at the Joint ACP-EU Parliamentary Assembly (November 2006). Synthesis of FOs' five reports finalised and a single ACP block position paper presented to the ACP Secretariat, (December 2006) - FOs' position discussed during formal sessions of the ACP Secretariat (February and March 2007). FOs representative became formal member of the ACP Sub-committee on Sustainable Development - FOs advocated their position on EPAs at a side event of the FAO Committee on Commodity Problems (April 2007)
<p><u>International NGO/CSO Planning Committee for Food Sovereignty (IPC)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assisted IPC by supporting parallel civil society events in 2006 at ICARRD, the Committee on Food Security, and the FaFo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Civil society contribution to international policy discussion enhanced

¹ European Consortium for Agricultural Research in the Tropics (ECART) and the International Federation of Agricultural producers (IFAP).

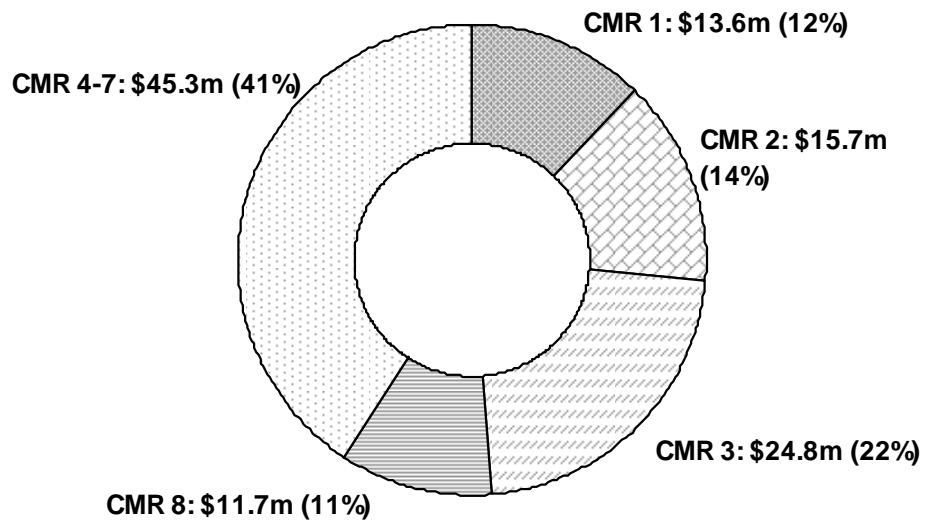
² Regional Programme in Support of the Indigenous Peoples of the Amazon Basin

Activity	Outcome
<u>Family Farming Specialised Meeting (REAF-MERCOSUR)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Provided technical and financial support towards the Meeting since its creation in 2004. - The IFAD-funded Regional Technical Unit of the FIDA-MERCOSUR Programme functions as REAF's Secretariat, providing also ad-hoc technical assistance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation of an institutional political space for family agriculture within the Mercosur. - Major interaction enabled among civil society Family Farming stakeholders, and between these and regional governments. - Knowledge sharing and learning process promoted.
<u>New Partnership for Africa's Development (NEPAD)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Supported NEPAD to strengthen the capacity of FOs to take part in policy formulation, and to enable them to represent their constituencies at African consultative forums. - Provided funding for the Regional Cassava Processing and Marketing Initiative for Western and Central Africa. The programme is part of NEPAD's Pan-Africa Cassava Initiative (NPACI), one of the Comprehensive Africa Agriculture Development Programme's (CAADP) flagship programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - IFAD-supported FOs participated to the Forum for Food Sovereignty in West Africa and in the African Union/NEPAD summit in 2006. - IFAD-financed cassava processing and marketing programmes have been adopted as models and drivers of the Pan-African NEPAD flagship programme on cassava.

Supporting knowledge generation and sharing

Activity	Outcome
<u>2008 World Development Report: Agriculture for Development</u> <ul style="list-style-type: none"> - Involved in production of the 2008 WDR: Agriculture for Development; participated in peer review group; financed some inputs. - Contributed to 2008 WDR follow-up with work on small farmers' constraints in responding to trade liberalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Livelihood and people-based focus now included in what started off as a strictly sector-based approach to agriculture - Focus continued through follow-up programme
<u>International Food Policy Research Institute (IFPRI)</u> <ul style="list-style-type: none"> - IFAD and IFPRI co-organised a regional policy forum in the Near East and North Africa, July 2006 - New strategic partnership agreement signed April 2007; 6 areas identified for cooperation 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge sharing promoted amongst researchers, policy makers, donors and NGOs - Increased access by IFAD to international policy-oriented research - Enhanced learning from IFAD projects and feed-back to implementers
<u>Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Since 2003, IFAD has co-sponsored CGIAR with WB, FAO and UNDP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pro-poor agricultural research in marginal areas and adverse agro-ecological zones promoted and supported financially.
<u>Global Forum on Agricultural Research (GFAR)</u> <ul style="list-style-type: none"> - IFAD currently chairs the GFAR Support Group 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge-sharing promoted amongst researchers, NGOs, FOs, private sector, governments and donors - Support from donors mobilised for GFAR.

Alignment of 2008 budget with CMRs



Note: Total: US\$111.1 million

