



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo y del Fondo de  
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general  
26 de abril de 2001  
Español  
Original: inglés

---

**Período de sesiones anual de 2001**

Nueva York, 11 a 22 de junio de 2001

Tema 10 del programa provisional

**Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización**

**Informe anual sobre los resultados del Fondo de las Naciones  
Unidas para el Desarrollo de la Capitalización**

*Resumen*

En su decisión 99/22, de 17 de septiembre de 1999, la Junta Ejecutiva acogió con satisfacción los positivos resultados de la evaluación de las actividades del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) realizada por el equipo de evaluación externa. En la misma decisión, la Junta alentó al Fondo a que adoptara las medidas necesarias para aplicar las recomendaciones en cooperación con todos los demás agentes pertinentes, y que en el 2000 presentara a la Junta Ejecutiva un informe sobre sus actividades en el marco del informe anual sobre los resultados.

El informe anual sobre los resultados correspondientes al año 2000 se presenta en respuesta a la decisión 99/22 e incluye el análisis de las actividades del FNUDC en función de su marco estratégico de resultados para el período 2000 a 2003. Los avances en los subobjetivos de buen gobierno local y microfinanciación fueron decisivos y vienen a confirmar las ventajas comparativas del Fondo en esos ámbitos. Si bien la evaluación es generalmente positiva, se puede mejorar aún la evaluación del rendimiento de la organización en la ordenación de los recursos naturales. Se incrementó el número de nuevos donantes, entre ellos, países en que se ejecutan programas, pese a ello, los recursos básicos del FNUDC se hallan aún por debajo de los objetivos. En consecuencia, habida cuenta del déficit registrado en los recursos disponibles, el Fondo no puede atender todas las demandas de los países en que se ejecutan programas. Sobre la base de los convincentes resultados presentados en el informe anual sobre los resultados, el FNUDC hará lo posible por movilizar nuevos recursos.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Introducción.....	1-4	3
I. Resultados y conclusiones generales.....	5-22	3
A. Análisis del objetivo.....	5-8	3
B. Ventajas y problemas.....	9-21	5
C. Futuras tareas operacionales y de gestión.....	22	8
II. Resultados detallados.....	23-64	9
A. Análisis del rendimiento por subobjetivo.....	23-38	9
B. Análisis de los resultados por esfera estratégica de apoyo.....	39-64	15
III. Enseñanzas de la gestión basada en los resultados.....	65-66	31
Anexo		
Método.....		32

## Introducción

1. En su decisión 99/22, de 17 de septiembre de 1999, la Junta Ejecutiva acogió con satisfacción los positivos resultados de la evaluación externa de las actividades del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC). En la misma decisión, la Junta alentó al Fondo a que adoptara las medidas necesarias para aplicar las recomendaciones en cooperación con todos los demás agentes pertinentes, y que en 2000 presentara a la Junta Ejecutiva un informe sobre sus actividades en el marco del informe anual sobre los resultados. La Junta también alentó al FNUDC a que informara sobre “la asociación del Fondo con el PNUD en [las esferas de buen gobierno local y microfinanciación], prestando atención especial a la evolución de sus funciones y responsabilidades”.

2. El objetivo general del marco estratégico de resultados 2000-2003, que figura en el documento DP/2000/CRP.10 y del que la Junta Ejecutiva tomó nota en su decisión 2000/15, es contribuir a reducir la pobreza mediante programas de desarrollo local y microfinanciación. Dicho objetivo se divide a su vez en cuatro subobjetivos: buen gobierno local, microfinanciación, ordenación de recursos naturales y gestión institucional, con unos resultados que reflejan la programación del FNUDC en el plano local. Las metodologías para elaborar el marco estratégico de resultados y llevar a cabo el análisis del informe anual sobre los resultados figuran en el anexo del presente documento. Para validar los datos obtenidos sobre el terreno, el Fondo comparó determinados datos con las evaluaciones externas intermedia y final realizadas en 2000; esas conclusiones también se incluyen en el anexo.

3. El presente documento se centra en los resultados que cabe atribuir a las intervenciones del FNUDC. En él se han tenido en cuenta las pequeñas dimensiones del Fondo y su orientación hacia los proyectos experimentales innovadores en los ámbitos del buen gobierno local y la microfinanciación. El informe no pretende en ningún momento evaluar en el contexto mundial, la contribución del Fondo a la consecución del objetivo y los subobjetivos mencionados, lo que habría desleído y desmerecido el debate. El Fondo se valió del proceso del informe anual sobre los resultados para poner de manifiesto las esferas a las que debe prestarse mayor atención, apoyar la adopción de decisiones a nivel de programas y proyectos y de la sede y proporcionar a los donantes y a los países asociados para el desarrollo una descripción precisa de las actividades del FNUDC.

4. En el presente informe se examinan, en forma resumida, los aspectos siguientes: resultados y conclusiones generales, puntos fuertes y problemas; futuras tareas operacionales y de gestión; análisis de los objetivos, los subobjetivos y los resultados; enseñanzas obtenidas, y, en el anexo, las metodologías utilizadas.

## I. Resultados y conclusiones generales

### A. Análisis del objetivo

5. El FNUDC desempeña un papel de gran importancia en la reducción de la pobreza. El Fondo sirve de elemento catalizador para asumir el riesgo de la innovación, dar prioridad a las evaluaciones externas y poner al descubierto los errores para aprender de ellos. El FNUDC es consciente de que su función singular requiere una concentración de sus actividades. Por consiguiente, el Fondo: a) se circunscribe

a dos ámbitos temáticos: buen gobierno local y microfinanciación; b) hace hincapié en los países menos desarrollados, 15 de los cuales se consideran países objeto de concentración; y c) se centra en puntos de acceso fundamentales: autoridades locales e instituciones de microfinanciación.

#### Recuadro 1

##### **Malawi es un ejemplo del enfoque de la organización y de su posible incidencia**

Malawi, uno de los países más pobres del mundo, ocupó el 12º lugar contando desde abajo en el índice de desarrollo humano del PNUD correspondiente a 2000. Desde 1974, el FNUDC ha venido ayudando al Gobierno a mitigar la pobreza por medio de una planificación descentralizada del desarrollo, el incremento de la productividad agrícola y el desarrollo de las pequeñas empresas con objeto de alentar un crecimiento económico de amplia base. El programa del FNUDC para Malawi incluye una iniciativa para fomentar el desarrollo económico y mitigar la pobreza mediante una planificación descentralizada desde abajo hacia arriba.

El programa experimental de apoyo al buen gobierno local y la descentralización ha arrojado resultados en materia de incidencia en las políticas, planificación a nivel de distritos y sistemas de financiación, así como en lo tocante a la reproducción por parte de los donantes. El programa prestó apoyo al Gobierno en la formulación de su estrategia de descentralización progresiva y de la Ley de administración local, en la creación de la Secretaría de Descentralización y la Administración Provisional de Asambleas de Distrito y en la elaboración de manuales normalizados de contabilidad y gestión financiera, además de impartir una completa capacitación sobre su uso. A raíz de las elecciones celebradas en noviembre de 2000, se establecieron 39 asambleas en los distritos, pueblos, municipios y ciudades.

En la Ley de administración local y la política de descentralización se adoptaron muchas de las recomendaciones del FNUDC y el Banco Mundial relacionadas con la transferencia de la prestación de los servicios públicos. Con la ayuda del FNUDC, el Gobierno elaboró un sistema nacional de planificación del desarrollo en los distritos y creó estructuras institucionales y un fondo de desarrollo descentralizado del distrito en cada uno de los distritos. Desde entonces, el Fondo ha captado a otros donantes, como el UNICEF, el PMA y el Organismo Danés de Desarrollo Internacional, y los fondos que suministren se canalizarán por conducto del fondo de desarrollo descentralizado.

6. El FNUDC trata de reducir la pobreza centrandó sus inversiones en los pobres. Promueve la capacidad productiva y la autosuficiencia de las comunidades pobres ampliando su acceso a infraestructuras y servicios locales esenciales. El Fondo también fortalece la influencia de las comunidades en las inversiones económicas y sociales que afectan directamente a sus formas y medios de vida. Las inversiones dirigidas a los pobres entrañan una estrecha asociación y destacan la participación, el compromiso y el diálogo. Por consiguiente, las inversiones patrocinadas por el FNUDC se planifican, ejecutan y supervisan con un alto grado de participación popular y de los dirigentes. En particular, el Fondo promueve unas instituciones de administración local transparentes y responsables que administren los bienes públicos redunde en beneficio de todos.

7. Las intervenciones del FNUDC constituyen una pequeña parte de la asistencia oficial para el desarrollo. Pese a ello, el Fondo mitiga la pobreza mediante sus programas de desarrollo local y sus operaciones de microfinanciación. Los estudios demuestran que el acceso a la infraestructura y los servicios básicos, entre ellos los financieros, reduce la pobreza (véase, por ejemplo, el anexo y la bibliografía del documento de principios “Taking Risks” (Asumir riesgos), elaborado por el FNUDC en abril de 1999 y cuyas versiones francesa e inglesa se hallan a disposición de los interesados). En consecuencia, en lugar de utilizar sus recursos limitados para analizar las repercusiones de sus intervenciones en la reducción de la pobreza a escala mundial, el Fondo evalúa sus efectos en cada país.

8. En 1998, el FNUDC reformuló su enfoque de la microfinanciación aprovechando la experiencia adquirida en Malawi y otros países. Anteriormente, la asistencia se basaba en planes de garantía crediticia que presentaban vínculos entre los bancos comerciales y las instituciones de microfinanciación. En la actualidad, el Fondo presta un apoyo directo a prometedoras instituciones de microfinanciación de reciente creación, así como a instituciones financieras más consolidadas que expanden los servicios a las zonas rurales, especialmente a las más alejadas.

#### Recuadro 2

Gracias a una donación de 3 millones de dólares del FNUDC, Pride Africa —una institución de microfinanciación con sede en Nairobi (Kenya)— estableció una institución local de microfinanciación en Malawi. En el 2000, esa operación local de microfinanciación permitió que, en sólo seis meses, 3.600 personas pobres de Malawi tuvieran acceso al crédito. Se espera que arroje beneficios de explotación en su cuarto año de vida, cuando contará con 19.000 clientes y una cartera de préstamos de 2,44 millones de dólares.

## B. Ventajas y problemas

9. El análisis realizado para elaborar el informe anual sobre los resultados puso de relieve los puntos fuertes de la programación y la gestión del FNUDC, y los problemas a que éste se enfrenta; unos y otros se exponen a continuación, en tres categorías principales: programas de desarrollo local, incluida la ordenación de los recursos naturales; microfinanciación, y gestión.

### Programas de desarrollo local

10. En 1995, el FNUDC comenzó a concentrar sus actividades en el buen gobierno local, que pasó a ser su nuevo ámbito de especialización. En vista del breve lapso transcurrido, la programación es aún relativamente nueva en muchos países. Habida cuenta de su reducido tamaño y sus recursos limitados, el FNUDC aspira a lograr el mayor grado posible de eficiencia y eficacia y opera predominantemente en aquellos países en los que su enfoque tiene más posibilidades de arrojar resultados.

11. Si bien en el marco estratégico de resultados no es posible incluir los detalles de los programas de desarrollo local, el análisis de la programación en marcha puso de relieve algunos puntos fuertes y ciertos problemas.

12. La planificación de alcance local en los programas de desarrollo local financiados por el FNUDC tuvo en términos generales un carácter participativo, pues los miembros de la comunidad —o sus representantes en los comités de desarrollo local—, intervinieron en la determinación de las necesidades, la planificación y la ejecución de los microproyectos. La participación de las mujeres fue activa a todos los niveles, pero es preciso lograr que se incremente desde los puntos de vista cualitativo y cuantitativo. El fortalecimiento de la capacidad de las autoridades locales y otros interesados en el desarrollo local facilitó la aprobación de planes de desarrollo local. La aplicación de normas de eficacia en los casos de subvenciones incondicionales incrementó el nivel de transparencia y responsabilidad de la planificación y la financiación locales. El FNUDC se apuntó un nuevo éxito cada vez que un proyecto, gracias a las medidas de divulgación y promoción, influía en las políticas nacionales o locales de descentralización.

13. El Fondo fijó unos objetivos ambiciosos en materia de reproducción, aunque reconoce que ésta lleva tiempo. No obstante, la estrategia del FNUDC se validó con cada nueva asociación, con cada reproducción de un modelo del FNUDC o cada vez que un gobierno aplicaba el modelo del Fondo a otras regiones. Los análisis de subobjetivos y resultados mostraron que el Fondo había cosechado éxitos de ese tipo en varios países, como Camboya, Malawi, Mozambique, Senegal, Uganda o Viet Nam.

14. Los progresos realizados en la ordenación de los recursos naturales fueron desiguales y los indicadores utilizados en el primer informe anual sobre los resultados del FNUDC no consiguieron reflejar algunos avances. Tras una evaluación a fondo de la cartera de proyectos de desarrollo ecológico en 1998, el FNUDC incorporó en 1999 el enfoque ecológico en el programa de desarrollo local a modo de “ventanilla verde”, estrechando así su cooperación con las autoridades locales. Se procedió así a partir de la conclusión de que en los proyectos de desarrollo ecológico se había hecho caso omiso de la estrategia institucional de sentido de pertenencia nacional y sostenibilidad a largo plazo para centrarse exclusivamente en las instituciones comunitarias, dejando de lado a las contrapartes locales del Estado. En el taller sobre desarrollo local y descentralización de la ordenación de los recursos naturales, celebrado en Cotonú (Benin) en diciembre de 2000, se señaló que los procedimientos y mecanismos de diagnóstico y planificación adoptados en los proyectos habían permitido forjar alianzas más sólidas entre los interesados locales. El acceso a los instrumentos de planificación y al fortalecimiento de las capacidades permitieron a las comunidades de aldea desempeñar un papel fundamental en la ordenación de los recursos naturales. La población local comprendió mejor sus problemas ambientales y, en consecuencia, se aprestó rápidamente a poner a prueba las prácticas más exitosas en materia de ordenación de los recursos naturales y adoptarlas posteriormente. El subobjetivo y los resultados sobre ordenación de los recursos naturales fueron sumamente ambiciosos, pues: a) imponían cambios de comportamiento en lo tocante a la ordenación de los recursos naturales; b) sus hipótesis de causa y efecto eran más complejas, y c) había numerosas variables no controlables, como las políticas de precios de los insumos y los productos agrícolas. Por esas razones, la estrategia del FNUDC en la ordenación de los recursos naturales se halla aún en fase de evolución, aun después de haber superado una etapa de consolidación.

15. Aunque el FNUDC ha hecho grandes avances en materia de buen gobierno local en los cinco últimos años, la organización debe dar respuesta a dos importantes necesidades: a) la mejora de los sistemas de supervisión y evaluación de los proyectos

permitiría que el Fondo obtuviese un mayor número de experiencias de utilidad, y b) un mantenimiento más adecuado mejoraría la sostenibilidad de la infraestructura. El informe sobre los resultados de la evaluación de 1999 comprobó esas deficiencias, el FNUDC ideó varias respuestas y los datos del informe anual sobre los resultados reafirmaron la necesidad de dar prioridad a la introducción de los cambios procedentes.

### **Operaciones de microfinanciación**

16. La Dependencia Especial de Microfinanciación del Fondo se encarga de la gestión y la prestación de apoyo técnico a la cartera de operaciones de microfinanciación financiadas por el FNUDC y al programa MicroStart, también financiado por el Fondo; asimismo presta servicios de asesoramiento técnico a las oficinas del PNUD en los países. Aunque en el análisis de los datos contenido en el informe anual sobre los resultados sólo se examinaron los proyectos financiados por el FNUDC, la Dependencia Especial de Microfinanciación desempeñó un papel significativo en la microfinanciación de ambas organizaciones. De resultados del examen independiente de las actividades de microfinanciación del FNUDC emprendido por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, varios proyectos se clausuraron o se reformularon completamente para tener en cuenta la nueva política de microfinanciación. Valiéndose de los criterios reseñados en su documento de trabajo de marzo de 1999 sobre microfinanciación, en lo tocante a las condiciones mínimas de los programas sostenibles de microfinanciación (“Aprendiendo de la experiencia”), el Fondo ha procedido a separar la mayoría de sus inversiones en microfinanciación de sus proyectos de buen gobierno local, convirtiéndolas en inversiones independientes. Sin embargo, varias inversiones de microfinanciación del FNUDC siguen estando vinculadas a otros programas de desarrollo que requieren una estrecha supervisión de su viabilidad.

17. La política de microfinanciación del Fondo también pone de relieve la necesidad de sopesar la concentración geográfica en las zonas rurales remotas con otras condiciones previas (densidad de población, cohesión social, potencial económico, etc.) para garantizar la sostenibilidad de las inversiones. Si bien se han realizado grandes progresos en la evaluación de las condiciones mínimas necesarias para desarrollar la microfinanciación en las zonas rurales remotas de una manera sostenible, ese ámbito sigue planteando problemas a las actividades del Fondo en materia de microfinanciación.

18. El FNUDC mejoró la calidad y la puntualidad de los informes de ejecución de las inversiones de microfinanciación en 2000. Si bien esa disciplina arrojó buenos resultados en las inversiones más recientes, tuvo menor eficacia en el caso de algunos proyectos más antiguos. Además, al elaborarse los informes requeridos por el informe anual sobre los resultados se puso de relieve la necesidad de mejorar las definiciones incongruentes y los métodos de cálculo de los principales indicadores.

19. El hincapié en la creación de capacidad institucional eclipsó la importancia de evaluar el efecto de las intervenciones sobre el terreno. Con todo, la Dependencia Especial de Microfinanciación apoyó el desarrollo de los instrumentos conocidos como “Evaluación de las repercusiones de los servicios de microempresas”, que en 2000 se pusieron a prueba en un proyecto MicroStart. Esos instrumentos también pueden facilitar en el futuro la presentación de informes sobre cuestiones de género.

## Gestión

20. La tarea principal del FNUDC en 2000 consistió en poner en práctica las recomendaciones de la evaluación externa del Fondo llevada a cabo en 1999 (véase el párrafo 1 *supra*). Pese a que se avanzó con la rapidez prevista más lentamente que lo esperado, el Fondo realizó progresos satisfactorios que se plasmaron en una mejora de su programación: revisó su proceso de formulación, llevó a término una serie de proyectos, reestructuró la organización y concertó estrategias sobre repercusión en materia de políticas y reproducción, experiencia adquirida y prácticas óptimas recomendadas. La organización afianzó su asociación con el PNUD en 2000; en el plan de actividades para el período 2001-2002 se esbozaron las medidas para seguir fortaleciendo esa relación clave. El Fondo dio una vez más muestras de su capacidad de adaptación, llevando a la práctica el cambio con eficiencia y eficacia. Ello se debió en buena medida a la dedicación y la competencia del personal del FNUDC, tanto sobre el terreno como en la sede.

21. Pese a la positiva evaluación de la organización que hizo la Junta Ejecutiva en 1999, las contribuciones netas de los donantes no aumentaron. En consecuencia, el Fondo no pudo atender todas las demandas de apoyo de los países en que se ejecutaban programas. Aunque una de las ventajas comparativas del FNUDC es su pequeño tamaño, sin un aumento de la financiación —en lo tocante a los recursos básicos o a los demás recursos—, el Fondo acabará por enfrentarse a dificultades operativas, como ha puesto en evidencia la baja registrada en las aprobaciones de nuevos proyectos.

## C. Futuras tareas operacionales y de gestión

22. De resultas del análisis contenido en el informe anual sobre los resultados, y previa consulta con el personal, la dirección del FNUDC determinó las siguientes tareas prioritarias para los dos años próximos:

a) **Política:** Operacionalizar la nueva estrategia del Fondo sobre repercusión en materia de políticas y reproducción;

b) **Rendimiento operacional:** Operacionalizar la ordenación de recursos naturales dentro de los programas de desarrollo local; mejorar la supervisión de todos los proyectos y la presentación de informes sobre ellos, ofreciendo un panorama más completo de los logros del FNUDC en la ordenación de los recursos naturales y reforzando la coherencia en la presentación de informes sobre microfinanciación, y poner en práctica las mejoras previstas en anteriores documentos en relación con el mantenimiento de la infraestructura, con lo cual se incrementaría la sostenibilidad;

c) **Financiación:** Concentrarse en la movilización de recursos;

d) **Incidencia:** Preparar en 2002 la evaluación de la repercusión de las intervenciones del FNUDC.

## II. Resultados detallados

### A. Análisis del rendimiento por subobjetivo

23. Las categorías de rendimiento de los resultados de cada subobjetivo se explican en el párrafo 6 del anexo del presente documento. “No evaluado” indica que no se disponía de datos suficientes para efectuar un análisis.

#### **Subobjetivo 1: Aumentar el acceso sostenible de los pobres a los bienes y servicios públicos mediante un buen gobierno local.**

<i>Resultados</i>	<i>Rendimiento</i>
Mayor capacidad de las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil para participar en la planificación del desarrollo local	Satisfactorio
Institucionalización en el plano local de procesos de planificación participativos	Logrado en parte
Institucionalización en el plano local de mecanismos financieros basados en los principios de buen gobierno	Logrado en parte
Mejora del acceso a fuentes de financiación sostenibles por parte de las autoridades locales	Logrado en parte
Mayor capacidad local en la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica	Satisfactorio
Mayor capacidad local en el mantenimiento de servicios públicos y de infraestructura básica	Logrado en parte
Atribución a las comunidades locales de la facultad de responsabilizar a las autoridades locales por la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica	Satisfactorio
Mejora de los marcos reglamentarios y de políticas nacionales de descentralización y fortalecimiento de la administración local	Satisfactorio
Reproducción de las prácticas recomendadas a partir de los proyectos experimentales del FNUDC por otros donantes y gobiernos centrales	Satisfactorio

## Recuadro 3

El programa de desarrollo local en la provincia de Nampula (Mozambique), —que constituye un ejemplo del éxito de un gobierno en materia de reproducción— sigue tratando de hallar un equilibrio adecuado entre la participación de la población rural y la necesidad de obtener resultados. La metodología actual permite un mayor acceso a la infraestructura básica, pero el dinero se podría gastar con mayor eficiencia si la población rural pudiera expresar más claramente sus preocupaciones. La participación de las mujeres sigue siendo relativamente baja, aunque el programa se esfuerza por dar una respuesta cuantitativa y cualitativa a esos problemas. En Nacata, la queja más corriente de las mujeres embarazadas se refería a la gran distancia que debían recorrer hasta el puesto sanitario más cercano. En palabras de un miembro de esa comunidad: “Para nosotros, el puesto sanitario era el problema más importante porque hay que estar sano para poder ir a la escuela o al trabajo”.

24. Los principios de buen gobierno local enunciados en el marco estratégico de resultados incluyen la rendición de cuentas, la transparencia y la participación en la planificación y la adopción de decisiones. Los análisis de los bienes y servicios públicos resultantes de los proyectos financiados por el FNUDC confirmaron que la infraestructura social era la demanda más común de las comunidades locales. El examen de la cartera de proyectos del FNUDC demostró que el Fondo había aumentado el acceso sostenible de los pobres a los bienes y servicios públicos en los ámbitos en que la organización presta apoyo. Sin embargo, esto no es sino una parte de los logros del Fondo, ya que si se considera la influencia que tiene en las políticas nacionales y la reproducción de su modelo de programa de desarrollo local por parte de los donantes y los gobiernos, la contribución efectiva del Fondo se multiplica de manera exponencial, como es el caso en Camboya, Malawi, Mozambique, Palestina y Uganda.

25. Este subobjetivo puso de manifiesto la diversidad de los asociados locales del FNUDC. Las alianzas entre el gobierno central y los gobiernos locales conformaron y determinaron la política nacional mediante la experiencia adquirida a partir de la base en el plano local. Las asociaciones con organizaciones no gubernamentales locales y grupos de la sociedad civil permitieron que los programas del FNUDC siguieran adecuándose a las necesidades y se sentaran así las bases de unas políticas favorables a los pobres.

26. El FNUDC siguió colaborando con el PNUD en el desarrollo local. Esta simbiosis combinó la experiencia del PNUD en las etapas iniciales con los profundos conocimientos y experiencias del FNUDC en el plano local.

27. Puesto que los gobiernos nacionales son los principales asociados en las intervenciones del Fondo, su sentido de pertenencia respecto de los programas y su disposición a reproducir las experiencias que hayan tenido éxito contribuyen a la sostenibilidad. El FNUDC alentó el sentido de pertenencia de los gobiernos nacionales con respecto de sus programas, fomentando la subsidiariedad y la existencia de un entorno propicio en materia de política.

28. Por último, los donantes bilaterales y multilaterales son fundamentales para reproducir los programas de desarrollo local hasta que el gobierno esté en condiciones de hacerlo por sí mismo. La reproducción adopta muchas formas y puede prolongarse

durante muchos años: en 1995, el FNUDC se asoció con el Banco Mundial para poner a prueba la política y concebir estrategias de descentralización en Uganda. El éxito de esta iniciativa llevó al Banco a ampliar el experimento a todo el país mediante préstamos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF). Esta colaboración también se amplió a programas ejecutados en Malawi, Mozambique y Senegal en el 2000. El Fondo siguió forjando asociaciones con donantes bilaterales, como el caso de Australia en Viet Nam, Bélgica en Malí y el Níger y los Países Bajos en Mozambique.

**Subobjetivo 2: Aumentar el acceso sostenible de los pobres, especialmente las mujeres, a los servicios financieros, mediante el fortalecimiento de las instituciones de microfinanciación y la creación de un entorno propicio.**

<i>Resultados</i>	<i>Rendimiento</i>
Los pobres, especialmente las mujeres, tienen mayor acceso a los servicios de microfinanciación.	Satisfactorio
Las instituciones de microfinanciación son financieramente viables y proporcionan servicios de calidad.	Satisfactorio
Los países han mejorado sus entornos propicios al desarrollo de la microfinanciación.	Satisfactorio

**Recuadro 4**

En Nicaragua, por conducto de un proyecto financiado por el FNUDC se destinaron 2,86 millones de dólares a instituciones de microfinanciación que prestaban servicios en cinco departamentos del norte del país. El proyecto sirvió de norma para dicha actividad en Nicaragua al introducir un fondo rotatorio de crédito administrado por una institución local y al inculcar disciplina financiera a la región. El hecho de que las instituciones de microfinanciación tengan una tasa de reembolso de créditos del 100% demuestra la importancia de combinar el fortalecimiento institucional con el acceso al crédito financiero.

29. Los tres resultados de este subobjetivo muestran un progreso satisfactorio. Las instituciones de microfinanciación respaldadas por el FNUDC generalmente aumentaron el acceso de los pobres a los servicios de microfinanciación, como queda demostrado por el mayor número de prestatarios y ahorristas activos. Todas las instituciones de microfinanciación tienen mujeres en su cartera de clientes aunque no en la misma proporción. Si bien muchas instituciones de microfinanciación aún no presentaban informes en forma consistente y apropiada, estas organizaciones instituyeron desde un comienzo mejores prácticas, tales como la de fijar tipos de interés suficientes para sufragar el costo total de la prestación del servicio, mantener el incumplimiento en niveles bajos y tratar de eliminarlo totalmente. El hincapié hecho por el FNUDC en el fomento de la capacidad institucional se reflejó en la autonomía financiera y operacional de las instituciones de microfinanciación. Esto es digno de destacarse dado que el Fondo apoya a las instituciones nuevas y con buenas perspectivas así como a las instituciones de microfinanciación más antiguas que tratan

de ampliar el alcance de sus actividades a las zonas rurales de África. El FNUDC apoyó activamente la creación de entornos propicios para la microfinanciación. Obviamente, la contribución del Fondo a ese nivel es aún en cierto sentido limitada.

30. Al fomentar la capacidad de esas instituciones, apoyar a las empresas incipientes e identificar a las organizaciones de avanzada, el FNUDC aumenta la capacidad de dichas instituciones de prestar servicios de calidad a los clientes del microcrédito. La competencia en el mercado de servicios financieros determina un aumento de la eficiencia y, por lo tanto, beneficia a los pobres al disminuir el costo de los servicios.

31. En los resultados sólo se tuvo en cuenta a los proyectos financiados por el FNUDC. Tras la fusión de la Dependencia Especial de Microfinanciación con el FNUDC en 1999, el Fondo continuó desempeñando una activa función en la gestión y prestación de apoyo a más de 20 proyectos MicroStart financiados por el PNUD. MicroStart, que fue iniciado en 1997, invierte actualmente en 65 instituciones de microfinanciación en 14 países. En conjunto, esas instituciones de microfinanciación han triplicado con creces el número de clientes activos a los que prestan servicios, al pasar de una base de 48.191 a 151.416 en 2000. El porcentaje de mujeres en el total de clientes aumentó del 57% al 84% en el mismo período. El bajo monto medio de préstamos, en comparación con el producto interno bruto (PIB) per cápita y el hincapié que se hace en la mujer indican, sin lugar a dudas, que esas instituciones de microfinanciación prestan servicios a los pobres. La Dependencia Especial de Microfinanciación aplicó su programa de enseñanza promoviendo la comprensión de la función del ahorro en África y apoyándola, mediante la investigación y el desarrollo de productos por parte de MicroSave Africa, un programa que tiene el apoyo del PNUD, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

32. El FNUDC estableció asociaciones con prestadores internacionales de servicios técnicamente sólidos, organismos gubernamentales, organizaciones de donantes y de apoyo e instituciones de enseñanza. Las alianzas estratégicas con los donantes, las instituciones de microfinanciación con experiencia y el sector bancario comercial facilitaron la ampliación de nuevas instituciones de microfinanciación. La Dependencia Especial de Microfinanciación también fortaleció su asociación con donantes multilaterales y bilaterales, como el CGAP y el Banco Africano de Desarrollo.

**Subobjetivo 3: Mejorar los medios de vida sostenibles de los pobres mediante el incremento de la productividad, y del acceso a los recursos naturales, así como del ordenamiento de dichos recursos en el plano local.**

<i>Resultados</i>	<i>Rendimiento</i>
Mayor capacidad de las autoridades locales para planificar y las actividades relativas al aprovechamiento de la tierra e invertir en ellas.	Logrado parcialmente
Las comunidades residentes en entornos frágiles adoptan prácticas sostenibles y/o más productivas de aprovechamiento de la tierra.	Logrado parcialmente

<i>Resultados</i>	<i>Rendimiento</i>
Se diversifican las oportunidades de las comunidades rurales en cuanto a sus medios de vida.	No evaluado
Mayor acceso de las poblaciones locales a los mercados.	No evaluado
Las autoridades locales, al igual que las comunidades y los demás grupos de usuarios, son capaces de encargarse del ordenamiento de los recursos naturales de una manera sostenible.	Inferior a lo previsto
Las comunidades recurren a mecanismos institucionales para resolver los conflictos relativos al ordenamiento de los recursos naturales.	Inferior a lo previsto

#### Recuadro 5

En la evaluación realizada por el Gobierno de Bélgica en julio de 2000 del proyecto de desarrollo económico del Fondo Belga de Supervivencia y el FNUDC, en Bankass (Mali), se llegó a la conclusión de que el proyecto había mejorado las condiciones de vida de los pobres y había contribuido a su potenciación.

- La flexibilidad del proyecto permitió crear estructuras previas a la organización de comunas, a la espera de las elecciones locales y del establecimiento oficial de arreglos administrativos descentralizados; y de esa forma el proyecto desempeñó una función importante para sentar las bases de la futura descentralización.
- El cambio principal fue la existencia de graneros a los que tenía acceso seguro la población local, en particular de los más necesitados: en tiempos difíciles, ya no sería necesario que una familia trabajara para terceros sino que podría tomar prestado del granero sin dejar de cultivar su propia parcela.
- Aunque el 29% de las 273 personas de 89 aldeas entrenadas en la evaluación de las necesidades eran de sexo femenino, las mujeres siguen estando fuera del círculo tradicional de adopción de decisiones.

33. En el presente informe anual sobre los resultados se debía medir el mejoramiento de los medios de vida sostenibles de los pobres rastreando el aumento de la productividad de la economía rural local y del grado de participación en la ordenación de los recursos naturales. Las incongruencias existentes en los informes presentados, y la frecuencia con que se comunicaron casos de ejecución insatisfactoria de los proyectos, indican que la contribución del FNUDC a este subobjetivo en el 2000 fue limitada.

34. El análisis de este subobjetivo constituyó un reto por varias razones, a saber: a) a pesar de que se presentaron informes en relación con nueve proyectos de ecodesarrollo y seis de desarrollo rural, fueron relativamente pocos los casos en que se hizo el rastreo de las cuestiones relacionadas con el subobjetivo 3 y b) tres indicadores recibieron respuestas inadecuadas. Por consiguiente, es preciso volver a trabajar sobre el marco de resultados estratégicos y los indicadores del subobjetivo 3 para 2001.

35. La mayoría de los asociados del FNUDC en los proyectos relacionados con el subobjetivo 3 se encuentran a nivel local; entre ellos figuran los dirigentes tradicionales, las organizaciones de la comunidad, los servicios de extensión y las autoridades locales. El PNUD actuó conjuntamente con el FNUDC en la mayoría de los proyectos y el Fondo estableció una estrecha asociación con el Fondo Belga de Supervivencia en Malí y el Níger.

**Subobjetivo 4: Promover una organización dotada de solidez financiera que formule y ejecute programas de calidad en materia de gestión pública local y microfinanciación.**

<i>Resultados</i>	<i>Rendimiento</i>
El FNUDC habrá efectuado la transición desde el perfeccionamiento de las políticas hacia el hincapié en los efectos operacionales.	Satisfactorio
El FNUDC habrá mantenido el nivel de calidad merced a un personal calificado, mejores elementos del ciclo de proyecto y el aprendizaje continuo por conducto de la supervisión y la evaluación.	Satisfactorio
El FNUDC habrá maximizado sus ventajas comparativas mediante mejores asociaciones.	Satisfactorio
El FNUDC habrá adquirido mayor eficiencia y eficacia en función de los costos mediante la mejora en el seguimiento y el análisis de sus finanzas.	Satisfactorio
El FNUDC habrá desarrollado una cultura de movilización de recursos basada en el rendimiento, la eficacia y la optimización del uso de los recursos en forma mensurable.	Logrado parcialmente
El FNUDC habrá diversificado su base de recursos y aumentado el número de donantes.	Logrado parcialmente

36. La organización ha cambiado su centro de atención del perfeccionamiento de las políticas a la ejecución de las políticas. Ello se puede observar en los nuevos proyectos ejecutados en 2000, y, según fue necesario, se realinearon los proyectos en curso. El FNUDC dejó de ejecutar proyectos no productivos y proyectos ajenos a su especialización.

37. El FNUDC mejoró la calidad de su programación incorporando la experiencia adquirida, mejorando su proceso de formulación y reorganizando su cartera de proyectos. Si bien el Fondo realizó un gran esfuerzo para aumentar los recursos disponibles en el 2000, los resultados concretos fueron un motivo de preocupación. El Fondo ha mantenido su integridad financiera y sigue siendo sólido pero la financiación con cargo a recursos básicos y a recursos complementarios debe aumentar para que el FNUDC pueda mantener el nivel actual de gastos de programación. A fin de aplicar la nueva política rápida y eficazmente, el FNUDC aprobó entre 1995 y 1999 proyectos cuyo costo total anual superó las contribuciones anuales. Por ello, el Fondo debió utilizar su liquidez acumulada, disminuyendo de esa forma sus recursos básicos; esa

disminución aún no se ha compensado, mediante un aumento de las contribuciones netas de los donantes y los recursos complementarios.

38. El FNUDC procuró maximizar su repercusión en la pobreza forjando relaciones de colaboración estratégicas en todos los aspectos de su labor. El FNUDC y el PNUD profundizaron su asociación en 2000. Esta relación demostró ser complementaria en muchos sentidos dado que el PNUD se concentró en las actividades preliminares y surgieron oportunidades para aplicar las experiencias del FNUDC en la ejecución de proyectos en materia de desarrollo local y microfinanciación. Asimismo, el FNUDC intensificó las asociaciones con las organizaciones de investigación, las instituciones técnicas y los especialistas sobre el terreno, tales como el Centro de Investigaciones para el Desarrollo de Copenhague, la Fundación Ford, el Programa Municipal de Desarrollo (Benin) y la Universidad de Western Cape.

## B. Análisis de los resultados por esfera estratégica de apoyo

**Esfera estratégica de apoyo 1.1: Promover un proceso de planificación del desarrollo con participación de los interesados en el plano local.**

**Resultado 1.1.1: Mejoramiento de la capacidad de las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil para participar en la planificación del desarrollo local. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que las comunidades utilizan enfoques de participación para evaluar las necesidades.	16 proyectos	14 proyectos (87,5%) [Satisfactorio]
b) Porcentaje de proyectos en que aumentó la participación de la mujer en la evaluación de las necesidades de la comunidad.	12 proyectos	10 proyectos (83%) [Satisfactorio]
c) Porcentaje de proyectos en que las comunidades locales preparan regularmente planes anuales de inversión.	8 proyectos	7 proyectos (87,5%) [Satisfactorio]

39. Según la información recibida, la mayoría de los proyectos contaban con comités de desarrollo de las aldeas o comunas que vinculaban a las autoridades locales electivas con los miembros de la comunidad. La capacidad institucional de esos comités mejoró mediante la capacitación en los enfoques participativos y la planificación local, así como por conducto de la experiencia práctica. Los miembros de la comunidad, incluidas las mujeres, pudieron así identificar sus necesidades, entender las opciones y expresar sus expectativas. Por lo menos 3.637 aldeas y/o comunas participaron en la evaluación en el 2000.

**Resultado 1.1.2: Institucionalización en el plano local de los procesos de planificación con participación de los interesados. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales han aprobado planes de desarrollo local que lograron niveles mínimos de calidad.	14 proyectos	8 proyectos (57%) [Logrado parcialmente]
b) Porcentaje de proyectos con planes de desarrollo local que reflejan la evaluación de las necesidades de la comunidad.	12 proyectos	7 proyectos (58%) [Logrado parcialmente]
c) Porcentaje de proyectos en que representantes de las mujeres participan en la preparación de los planes de desarrollo local.	13 proyectos	10 proyectos (77%) [Satisfactorio]

40. La institucionalización de los procesos de planificación con la participación de los interesados en el plano local es una actividad gradual que a menudo insume un tiempo considerable. Varios programas de desarrollo local se demoraron en comenzar en parte porque se necesitó más tiempo que lo previsto para el fortalecimiento de las aptitudes técnicas y el fomento de la capacidad dentro de las instituciones locales. Ello determinó que el rendimiento fuera inferior al nivel satisfactorio. El porcentaje de mujeres participantes disminuyó significativamente, lo que indica que los hombres dominaron la planificación. No obstante, el elevado nivel de aprobación de los planes de desarrollo local demostró que éstos se ajustaban a los criterios establecidos.

**Esfera estratégica de apoyo 1.2: Promover prácticas racionales y sostenibles de financiación y gestión financiera en el plano local.**

**Resultado 1.2.1: Se institucionalizan en el plano local mecanismos financieros sobre la base del principio de la buena gestión de los asuntos públicos. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que los informes de auditoría indican que en los procedimientos contables y de gestión financiera utilizados por las autoridades locales ha mejorado el cumplimiento de las normas nacionales.	7 proyectos	6 proyectos (86%) [Satisfactorio]
b) Porcentaje de proyectos en que las comunidades locales tienen acceso a los registros de gastos públicos.	6 proyectos	4 proyectos (67%) [Logrado parcialmente]
c) Porcentaje de proyectos en que las comunidades locales llevan registros financieros de los costos finales de los microproyectos.	6 proyectos	3 proyectos (50%) [Logrado parcialmente]

41. Si bien son relativamente pocos los proyectos que informaron acerca de este resultado, el hecho de que las auditorías hayan comenzado demuestra un elogiado progreso. Los indicadores reflejaron en forma incompleta el importante grado de capacitación de las autoridades locales. La escasez de informes presentados por varios de los proyectos más adelantados del FNUDC fue motivo de preocupación. Como se mencionó anteriormente, el fomento de la capacidad de los países menos adelantados lleva su tiempo; por consiguiente, es demasiado temprano en la ejecución de la mayoría de los proyectos para medir el grado de institucionalización de los mecanismos de financiación.

**Resultado 1.2.2: Las autoridades locales han mejorado el acceso a fuentes de financiación sostenibles. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales tendrán acceso a fuentes sostenibles de financiación para planes de desarrollo local una vez que el FNUDC deje de prestar apoyo.	6 proyectos	5 proyectos (83%) [Satisfactorio]
b) Porcentaje de proyectos en que ha aumentado la tasa de reemplazo de los fondos del FNUDC por fuentes externas alternativas (gobierno central u otros donantes).	5 proyectos	4 proyectos (80%) [Satisfactorio]
c) Porcentaje de proyectos en que ha mejorado la tasa de recaudación de ingresos locales.	8 proyectos	3 proyectos (38%) [Inferior a lo previsto]

42. En el 2000, el FNUDC hizo hincapié en la importancia de asegurar desde antes de la etapa de iniciación de un proyecto la participación de asociados que estén dispuesto a repetirlo. Los proyectos en curso han logrado hacerlo principalmente al conocerse el éxito de la medida. La mayoría de las autoridades locales comenzaron a tener un mayor grado de acceso a las fuentes de financiación sostenibles, lo que es un hecho positivo. Las estrategias de retiro obligatorio incorporadas a todos los nuevos proyectos del FNUDC fortalecieron el compromiso del gobierno de financiar el desarrollo local después del retiro del FNUDC o bien encontrar otros asociados. El bajo rendimiento de los proyectos en lo tocante a la movilización de recursos locales se puede atribuir a muchos factores, entre ellos a una base baja de recursos y a la capacidad de los contribuyentes para hacer sus aportes.

**Esfera estratégica de apoyo 1.3: Desarrollar la capacidad local en materia de construcción, mantenimiento o prestación sostenibles de infraestructura y servicios públicos básicos.**

**Resultado 1.3.1: Aumento de la capacidad local en materia de construcción, mantenimiento o prestación de infraestructura y servicios públicos básicos. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que aumentó a nivel de la comunidad el número de obras de infraestructura y servicios públicos básicos.	22 proyectos	15 proyectos (68%) [Logrado parcialmente]
b) Porcentaje de proyectos con contratos para microproyectos que finalizaron sin exceder en más del 25% el presupuesto previsto y el plazo establecido.	9 proyectos	7 proyectos (78%) [Satisfactorio]
c) Porcentaje de proyectos que cuentan con microproyectos cuya calidad se ha evaluado positivamente.	9 proyectos	8 proyectos (89%) [Satisfactorio]
d) Porcentaje de proyectos cuyos usuarios de servicios e infraestructura están satisfechos con la pertinencia, la calidad y el costo de los servicios y la infraestructura y con su acceso a ellos.	9 proyectos	7 proyectos (78%) [Satisfactorio]

43. En todos los proyectos, excepto en los de microfinanciación, se construyeron obras de infraestructura. Dos de cada tres de ellos lograron sus metas. Los proyectos que informaron acerca de la eficiencia, principalmente de los países menos adelantados, señalaron que la mayoría de las obras de construcción se completó en el plazo previsto, y según lo presupuestado, y fue de calidad satisfactoria. Habida cuenta de los numerosos proyectos que comenzaron con atraso en 2000, todos los indicadores permiten suponer que en 2001 se incrementará la cantidad y la calidad de las obras de infraestructura básica y los servicios públicos en el plano local.

#### Recuadro 6

Los comités de desarrollo de comunas en Camboya aumentaron la productividad mediante licitación que redujo en 15% los costos de los proyectos financiados por fondos locales de desarrollo.

**Resultado 1.3.2: Aumento de la capacidad local de mantener la infraestructura básica y los servicios públicos. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que la infraestructura física satisface las normas técnicas de mantenimiento tres años después de su terminación.	Demasiado temprano para seguirlo	[No medido]
b) Porcentaje de proyectos en los cuales hay microproyectos que tienen planes o presupuestos de funcionamiento y mantenimiento.	14 proyectos	8 proyectos (57%) [Logrado parcialmente]

44. Según el informe de los resultados de la evaluación de 1999, el funcionamiento y el mantenimiento son un problema recurrente; la administración del FNUDC está tomando medidas para mejorar el rendimiento (como la elaboración y el establecimiento de un sistema basado en principios institucionales de seguimiento y evaluación participativos y el apoyo técnico a las autoridades y grupos comunitarios locales para la gestión, el funcionamiento y el mantenimiento de bienes de inversión). El análisis de los indicadores confirmó esta conclusión, reiterando la importancia de aplicar los remedios determinados por la administración del FNUDC.

**Resultado 1.3.3: Las comunidades locales tienen poder para responsabilizar a las autoridades locales de la entrega de infraestructura básica y servicios públicos. [Satisfactorio]**

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Logro</i>
Porcentaje de proyectos que demuestran que las comunidades locales están satisfechas con el acceso público a la información sobre los procedimientos de asignación de fondos, adquisición de bienes y concesión de contratos y sobre la aplicación de esos procedimientos.	9 proyectos	7 proyectos (78%) [Satisfactorio]

45. El acceso público a la información es fundamental para la buena gestión. La transparencia permitió a los miembros de la comunidad responsabilizar a las autoridades elegidas localmente de las decisiones que habían tomado. En el año 2000 aumentó el sentimiento de propiedad cuando las comunidades locales no sólo determinaron sus necesidades sino también siguieron el proceso de construcción de la infraestructura necesaria.

**Esfera estratégica de apoyo 1.4: Promover políticas nacionales de apoyo a la descentralización y la duplicación de programas experimentales.**

**Resultado 1.4.1: Mejora de los marcos normativos y reglamentarios nacionales de descentralización y fortalecimiento de los gobiernos locales. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Se han establecido y funcionan marcos reglamentarios para aumentar la participación de los comités de desarrollo locales y otras organizaciones comunitarias en el proceso de planificación local.	9 proyectos	6 proyectos (67%) [Logrado parcialmente]
b) Se ha modificado o actualizado el marco jurídico y legislativo nacional de descentralización sobre la base de la experiencia del FNUDC en el nivel local.	7 proyectos	7 proyectos (100%) [Satisfactorio]

46. El FNUDC colaboró estrechamente con los gobiernos, el PNUD y los donantes para mejorar las políticas nacionales y los marcos reglamentarios de descentralización. La reunión, el análisis y la difusión de las enseñanzas de los programas experimentales del FNUDC a los gobiernos centrales hizo contribuciones positivas a las políticas. Por ejemplo, en Mozambique espera aprobación un proyecto de ley que refleja la experiencia del modelo de Nampula (apoyado por el FNUDC).

**Resultado 1.4.2: Las mejores prácticas de los proyectos experimentales del FNUDC son duplicadas por otros donantes y por gobiernos centrales. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos duplicados por otros donantes.	5 proyectos	4 proyectos (80%) [Satisfactorio]
b) Porcentaje de países cuyos gobiernos centrales duplican proyectos experimentales del FNUDC.	5 proyectos	5 proyectos (100%) [Satisfactorio]

47. Se hicieron progresos con respecto a este resultado, particularmente en los proyectos de gestión local. En Camboya un programa apoyado por el FNUDC y el PNUD se convirtió en un programa del gobierno nacional, que atrajo donantes como el Organismo de Cooperación Técnica de Alemania (GTZ) y el DFID del Reino Unido. En Malawi la AfD de Francia está ayudando a duplicar el Fondo de Desarrollo de Distrito en cinco distritos más. El Gobierno de Zambia desembolsará fondos del Banco Mundial siguiendo el método del plan de desarrollo de distrito apoyado por el FNUDC. En microfinanciación, la experiencia del FNUDC con la Dirección de Crédito para la Empresa y la Producción del Senegal condujo a la duplicación por otras instituciones de microfinanciación (IMF).

**Esfera estratégica de apoyo 2.1: Apoyo al aumento de los bienes de los pobres.**

**Resultado 2.1.1: Los pobres, especialmente las mujeres, tienen más acceso a servicios de financiación. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de instituciones de microfinanciación (IMF) que alcanzan las metas establecidas para el número de prestatarios activos <sup>a</sup> .	27 IMF	26 IMF (96%) [Satisfactorio]
b) Porcentaje de IMF que alcanzan las metas relativas al número de ahorristas activos.	22 IMF	17 IMF (77%) [Satisfactorio]
c) Porcentaje medio de mujeres prestatarias por IMF.	27 IMF	27 IMF (100%) [Satisfactorio]
d) Cuantía del préstamo medio por IMF.	26 IMF	19 IMF (73%) [Logrado parcialmente]
e) Porcentaje de la clientela de las IMF considerado pobre.	n.d.	n.d. [No medido]

<sup>a</sup> A los efectos del informe anual sobre los resultados se registran sólo las IMF que reciben apoyo financiero del FNUDC.

48. El 80% de las IMF adquirieron nuevos prestatarios activos en el año 2000, todas las IMF hicieron préstamos a mujeres y en el 60% de las IMF más de la mitad de los prestatarios son mujeres. (Esta cifra difiere de la de 96% dada en el indicador 2.1.1a, porque algunas de las IMF empezaron con metas inferiores a sus cifras de referencia de 1999. Entre éstas están las IMF que, de común acuerdo con el FNUDC, dieron más prioridad a la consolidación que al aumento de los prestatarios.) Las IMF en general también prestaron servicios financieros a los ahorristas. Las IMF tuvieron menos éxito en el logro de las metas relativas a la cuantía media del préstamo, pero este elemento impulsado por la demanda simplemente reflejó las necesidades de los clientes. El análisis de este resultado sugiere que el FNUDC debe volver a revisar esos indicadores para el año 2001.

**Esfera estratégica de apoyo 2.2: Promoción del desarrollo de instituciones de microfinanciación sostenibles.**

**Resultado 2.2.1: Las IMF son financieramente viables y prestan servicios de buena calidad. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de IMF que alcanzan la autosuficiencia operacional.	16 IMF	14 IMF (87,5%) [Satisfactorio]
b) Porcentaje de IMF que alcanzan la autosuficiencia financiera.	19 IMF	12 IMF (63%) [Logrado parcialmente]

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
c) Porcentaje de IMF que funcionan con más eficiencia operacional:		
i) Funcionario de cartera/crédito pendiente y	21 IMF	15 IMF (71%)
ii) Funcionario de préstamos/ créditos activos.	12 IMF	9 IMF (82%) [Satisfactorio]

49. El FNUDC a menudo trabaja con instituciones de microfinanciación nuevas y en crecimiento; en tales IMF, la autosuficiencia operacional y financiera no es un objetivo alcanzable a corto plazo. Sin embargo, la evaluación de los logros de las IMF indicó que la mayoría había alcanzado las metas provisionales de autosuficiencia operacional y que varias IMF incluso habían demostrado autosuficiencia financiera. Los exámenes técnicos indicaron que los cálculos no eran congruentes, lo cual tal vez indicaba que las tasas serían inferiores en 2001. La mayoría de las IMF alcanzaron las normas mínimas de rendimiento establecidas por el FNUDC.

**Esfera estratégica de apoyo 2.3: Promoción de un entorno propicio a actividades de microfinanciación.**

**Resultado 2.3.1: Los países han mejorado su entorno propicio al desarrollo de la microfinanciación<sup>a</sup>. [Satisfactorio]**

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Logro</i>
Número de proyectos que hayan conducido al cambio institucional en el entorno de la microfinanciación	5 proyectos	4 proyectos (80%) [Satisfactorio]

<sup>a</sup> El entorno propicio al desarrollo de la microfinanciación incluye requisitos económicos y de política básicos. Un entorno legislativo y reglamentario no es un requisito del éxito de la microfinanciación. Por tanto, la reglamentación del sector de la microfinanciación no ha sido una prioridad del FNUDC; el Fondo se ha concentrado en aconsejar a los gobiernos asociados cuándo y cómo reglamentar el sector.

50. Las IMF sobreviven y prosperan en condiciones sociales, políticas y económicas muy diferentes. Sin embargo, ciertos factores de un entorno pueden favorecer o dificultar el surgimiento y crecimiento de las IMF sostenibles que benefician a los pobres. Los cursos prácticos y las giras de estudios del año 2000 advirtieron a los funcionarios de la República Democrática Popular Lao que no convenía reglamentar el sector de la microfinanciación antes que se hubiera adquirido una experiencia suficiente del sector en el país. En Madagascar el FNUDC aumentó la disciplina de la presentación de informes financieros de varias IMF asociadas, aumentando su credibilidad y prestigio ante las autoridades nacionales. El Fondo también ha establecido vínculos con el sistema bancario formal, facilitando así la refinanciación. La mejora del entorno propicio para el desarrollo de la microfinanciación era una prioridad relativamente nueva para el FNUDC; el aumento de la capacidad institucional de las IMF sigue siendo la contribución principal del FNUDC. Desde este punto de vista, los progresos fueron satisfactorios, pero deben aumentar en los próximos años.

**Esfera estratégica de apoyo 3.1: Apoyo al aumento de la productividad del uso de la tierra.**

51. Sobre todos los resultados del subobjetivo 3, los informes fueron limitados y a menudo poco claros. Entre las razones de ello estuvieron las siguientes: a) los proyectos más antiguos de desarrollo rural tenían pocos indicadores de proyecto o sistemas débiles de seguimiento y evaluación, b) los indicadores del marco de resultados estratégicos (MRE) a veces eran inadecuados para las actividades de los proyectos antiguos o resultaron demasiado difíciles de seguir y c) varios programas de desarrollo local más recientes con componentes de ordenación de recursos naturales estaban en las primeras etapas de ejecución y por tanto no tenían resultados.

**Resultado 3.1.1: Aumento de la capacidad de las autoridades locales de planificar e invertir en actividades relacionadas con el uso de la tierra. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales tienen planes de actividades relacionadas con el uso de la tierra.	6 proyectos	3 proyectos (50%) [Logrado parcialmente]
b) Porcentaje de proyectos en que la comunidad local participa en la preparación de planes de inversión en uso de la tierra.	5 proyectos	3 proyectos (60%) [Logrado parcialmente]

52. Varios proyectos aumentaron la capacidad de las autoridades locales de planificar e invertir en actividades relacionadas con el uso de la tierra. Los resultados deben ser mejores en 2001, cuando entrarán en funcionamiento nuevos proyectos y los que han empezado despacio producirán resultados.

**Resultado 3.1.2: Las comunidades que viven en ambientes frágiles adoptan prácticas de uso de la tierra sostenibles y/o más productivas. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que la seguridad alimentaria de la comunidad ha mejorado.	6 proyectos	4 proyectos (66%) [Logrado parcialmente]
b) Porcentaje de proyectos en que los rendimientos de los cultivos se han estabilizado y/o mejorado.	6 proyectos	6 proyectos (100%) [Satisfactorio]

53. Varios proyectos promovieron la adopción de prácticas de uso de la tierra sostenibles y/o más productivas por comunidades que viven en ambientes frágiles. Dos indicadores siguieron los cambios en tales prácticas midiendo la mejora de la seguridad alimentaria local y la estabilización y el aumento de los rendimientos de los

cultivos en una zona de proyecto. El análisis de los datos reveló que no todos los proyectos que informaron usaban definiciones parecidas de la seguridad alimentaria. Sin embargo, a los efectos del presente informe, la afirmación del Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de 1996 vale: “Existe seguridad alimentaria cuando todas las personas, en todo momento, tienen acceso físico y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades y preferencias alimentarias para una vida activa y sana”. Las tasas de logro fueron respectivamente 66% y 100%, lo que sugiere que la mayoría de las comunidades que reciben apoyo del Fondo adoptaron prácticas de uso de la tierra más sostenibles y/o más productivas.

**Resultado 3.1.3: Diversificación de los medios de vida de las comunidades rurales. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Logro</i>
Porcentaje de proyectos en que hubo un aumento de los ingresos individuales derivados de nuevas actividades.	0 proyectos	0 proyectos [No medido]

54. Las nuevas fuentes de ingresos rompen la dependencia de prácticas agrícolas tradicionales. El aumento de los ingresos individuales es una medida de la diversificación de los medios de vida rurales. Muchos logros de proyectos no se registraron porque la reunión de datos requería mucho tiempo e instrumentos costosos. Un logro no registrado ocurrió en Malí, donde el FNUDC apoyó el establecimiento y la gestión por mujeres de una granja lechera en la región de Bankass. Muchas mujeres aprovecharon el tiempo ahorrado para mejorar su alfabetización y sus conocimientos de contabilidad. La producción de leche aumentó considerablemente, lo mismo que los ingresos de las mujeres, lo cual a su vez aumentó su seguridad alimentaria y el estado de nutrición de sus hijos.

55. Los indicadores se han modificado en 2001 para captar mejor el progreso efectivo.

**Resultado 3.1.4: Aumento del acceso de las poblaciones locales a los mercados. [No medido]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que los mercados indican una baja del costo de los productos de granja.	0 proyectos	0 proyectos [No medido]
b) Porcentaje de proyectos en que los mercados indican un aumento de los derechos cobrados.	1 proyecto	1 proyecto (100%) [Satisfactorio]

56. Los buenos caminos pueden reducir los costos de los productos de granja en el mercado. El Fondo ha abandonado los proyectos detallados de infraestructura, pero su cartera incluye por lo menos ocho proyectos con componentes de ese tipo.

Además de registrar el número de kilómetros de caminos construidos o rehabilitados, el aumento del acceso a los mercados se consideró un resultado indirecto de la mejora del transporte. La escasez de datos sobre estos indicadores impidió analizarlos para el presente informe anual sobre los resultados. Los proyectos del FNUDC funcionaron satisfactoriamente en la mejora de la infraestructura de caminos, pero el resultado y los indicadores actuales necesitan revisión para reflejar mejor el impacto de los proyectos de caminos del FNUDC.

**Esfera estratégica de apoyo 3.2: Promoción de la ordenación de recursos naturales.**

**Resultado 3.2.1: Las autoridades locales, al igual que las comunidades y los demás usuarios, son capaces de ordenar los recursos naturales de manera sostenible. [Inferior a lo previsto]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Porcentaje de proyectos en que los grupos de usuarios siguen funcionando después del fin del apoyo del FNUDC.	5 proyectos	2 proyectos (40%) [Inferior a lo previsto]
b) Porcentaje de proyectos con pruebas documentadas de cambios positivos de las prácticas de las comunidades en la ordenación de recursos naturales.	5 proyectos	3 proyectos (60%) [Logrado parcialmente]
c) Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales aumentan la retención de ingresos procedentes de recursos naturales.	0 proyectos	0 proyectos [No medido]

57. Varios proyectos trataron de aumentar la capacidad de las autoridades locales y la de la comunidad y los grupos de usuarios de ordenar de manera sostenible los recursos naturales. A diferencia del resultado 3.1.2 (prácticas individuales), este resultado se refiere a la capacidad de la comunidad en conjunto, incluida la de las autoridades locales, de ordenar su base de recursos naturales según un reglamento claramente definido. El curso práctico sobre desarrollo local y ordenación descentralizada de los recursos naturales organizado a fines de 2000 destacó los obstáculos a la ordenación de los recursos naturales, por ejemplo: a) cuando la ordenación de recursos naturales se descentralizó efectivamente y se delegó al nivel local no siempre se obtuvieron recursos financieros y humanos; b) los líderes locales tradicionales a menudo entraron en conflicto con los funcionarios elegidos localmente; c) las actividades de ordenación de recursos naturales a menudo carecían de originalidad y eran repetitivas, y así no tenían en cuenta las condiciones locales; y d) la ordenación de recursos naturales fue afectada por la debilidad de la capacidad de negociación de los líderes de aldea y de comuna.

**Resultado 3.2.2: Las comunidades buscan mecanismos institucionales para resolver conflictos relacionados con la ordenación de recursos naturales. [Inferior a lo previsto]**

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Logro</i>
Porcentaje de proyectos en que disminuyó el número de conflictos relacionados con los recursos naturales o el uso de la tierra.	3 proyectos	1 proyecto (33%) [Inferior a lo previsto]

58. La mejora de los mecanismos institucionales puede reducir los conflictos sobre recursos naturales. Las poblaciones que viven en ambientes frágiles a menudo entran en competencia aguda y duradera por el uso de recursos naturales escasos. Ésta es evidentemente una esfera que debe fortalecerse. La ordenación sostenible de los recursos naturales requiere que los miembros de la comunidad elaboren y sigan, con la intervención de las autoridades locales o sin ella, un marco autorregulador para el uso de los recursos escasos. Los principales logros en 2000 se registraron en Benin, donde tres comunidades idearon y ejecutaron la resolución del conflicto por el acceso a bosques comunales designados, y en Madagascar, donde 14 aldeas elaboraron un mecanismo parecido pero no lo pusieron en práctica.

**Esfera estratégica de apoyo 4.1: Promoción de la excelencia en la planificación y ejecución de programas de desarrollo local y operaciones de microfinanciación.**

**Resultado 4.1.1: El FNUDC habrá pasado de la afinación de políticas al énfasis en el impacto operacional. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Se alcanzan las metas del programa anual: gastos y aprobaciones.	40 millones de dólares 25 millones de dólares	38 millones de dólares <sup>a</sup> (97%) 19,2 millones de dólares de los EE.UU. (77%) [Satisfactorio]
b) Las evaluaciones indican más impacto.	99 El informe de evaluación indica impacto	El FNUDC aumenta efectivamente el bienestar de los pobres [Satisfactorio]
c) Las metas del plan de acción de 2000 se respetan en cuanto a las recomendaciones 1, 2 y 7.	Véase el plan de acción de 2000 para las recomendaciones 1, 2 y 7	Las recomendaciones 1 y 2 logradas; la recomendación 7 en curso; se terminará en 2001 [Satisfactorio]

<sup>a</sup> Cifras disponibles en el momento de la redacción del informe.

59. La mayoría de los programas de desarrollo local y proyectos de microfinanciación de 2000 se ajustaban a la política del FNUDC. En diciembre un curso práctico reunió especialistas y personal sobre el terreno y de proyecto del FNUDC para aclarar

la política de ordenación de recursos naturales en la gestión local, sobre la base de las enseñanzas de los proyectos y la experiencia práctica. En el informe de los resultados de la evaluación de 1999 se llega a la conclusión de que las intervenciones del FNUDC efectivamente estaban teniendo un efecto en los pobres. El FNUDC detalló su nueva concentración en el impacto de la política y la duplicación de intervenciones en un nuevo documento de estrategia que se aplicará en 2001.

**Resultado 4.1.2: El FNUDC habrá mantenido la garantía de la calidad mediante un personal calificado, la mejora de los elementos del ciclo de proyectos y el aprendizaje continuo mediante el seguimiento y la evaluación. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Aumento del número de solicitudes de servicios de asesoramiento del FNUDC.	3	5 para la Dependencia de Gobierno Local y 23 para la Dependencia Especial de Microfinanciación [Superior a lo previsto]
b) Tiempo medio de formulación de proyectos.	12 meses	12 meses (100%) [Satisfactorio]
c) Programas formulados según las nuevas directrices.	Se redactaron y probaron directrices en dos proyectos experimentales	Se prepararon directrices y se ejecutaron proyectos experimentales en Madagascar y Nicaragua [Satisfactorio]
d) Porcentaje de nuevos proyectos que tienen una estrategia de salida para FNUDC.	4	3 (75%) [Satisfactorio]
e) Difusión de enseñanzas y mejores prácticas.	Se reparó y se puso en funcionamiento la estrategia de enseñanzas y mejores prácticas	Proyecto de estrategia aprobado [Satisfactorio]

60. En la evaluación externa de 1999 se mencionó “variación considerable en la calidad de los proyectos”, pero los esfuerzos del Fondo se calificaron de “buenos en general” y se observó que “los proyectos parecen estar corriendo riesgos e innovando”. Los cinco indicadores fueron satisfactorios, lo cual demostró alta demanda de los servicios del FNUDC, mejora de su proceso de formulación de programas y énfasis en las enseñanzas y las mejores prácticas. La posición de vanguardia del FNUDC, de innovación de prácticas de gobierno local y microfinanciación, atrae constantemente personal dispuesto a trabajar con ahínco, a pensar de manera creadora y a esforzarse por lograr buenos resultados.

**Resultado 4.1.3: El FNUDC habrá elevado al máximo sus ventajas comparativas. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Número de programas o proyectos que tienen asociados para la duplicación antes de la puesta en marcha.	2 proyectos	1 proyecto (50%) [Logrado parcialmente]
b) Se han documentado las mejores prácticas con respecto al impacto de la política.	Documentado mediante el curso práctico y el documento de política del África occidental	9 casos documentados [Satisfactorio]
c) Número de programas que tienen estrategias sobre impacto y duplicación de políticas.	Misiones técnicas y de programa examinan el impacto y la duplicación de políticas	Las atribuciones de todas las misiones incluyeron exámenes del impacto y la duplicación de políticas [Satisfactorio]
d) Aumento de la formación de redes y del número de asociaciones.	3 asociaciones	5 asociaciones (167%) [Superior a la meta]

61. El impacto y la duplicación de políticas son objetivos de la política del FNUDC. El FNUDC trabajó en estrecha colaboración con los gobiernos y otros asociados para fomentar cambios de política favorables a la gestión local, la descentralización y un entorno propicio a la microfinanciación. Entre las ventajas comparativas del FNUDC están su pequeño tamaño, el énfasis en la inversión de capital, la concentración en la gestión local y la microfinanciación y la concentración en un pequeño número de países. El Fondo también procuró ampliar la duplicación de los programas experimentales apoyados por el Fondo y la adopción de las mejores prácticas por los gobiernos, las organizaciones multilaterales y bilaterales y el sector privado. El impacto y la duplicación de políticas y las asociaciones para apoyarlos fueron decisivos para el éxito del FNUDC y todos los indicadores son positivos.

**Esfera estratégica de apoyo 4.2: Promoción de la gestión financiera racional de la organización y diversificación de la base de financiación.**

**Resultado 4.2.1: El FNUDC se habrá hecho más eficiente y más económico mediante la mejora del seguimiento y el análisis de sus finanzas. [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Informes anuales del FNUDC sobre costos técnicos, de supervisión, de evaluación, de misiones, etc.	Se instaló el FIM en el FNUDC y se examinaron las opciones sobre informes suplementarios	Se instaló el FIM, se examinaron las opciones y se hizo un estudio de los costos del seguimiento y la evaluación [Logrado parcialmente]
b) Porcentaje de gastos administrativos <sup>a</sup> .	5,4 millones de dólares, o sea 13,5%	5,6 millones de dólares <sup>b</sup> , o sea un 14,7% (96%) [Satisfactorio]
c) Cuantía de los ahorros.	5 millones de dólares	12,8 millones de dólares (142%) [Superior a lo previsto]
d) Cambios debidos a la demora del seguimiento.	Mejora de la planificación del presupuesto de proyectos y de la limpieza de carteras	Se introdujo la presupuestación basada en los resultados y se ahorraron 2,8 millones de dólares gracias a la limpieza de carteras [Satisfactorio]

FIM = sistema de gestión de la información financiera.

<sup>a</sup> En comparación con los gastos de proyectos.

<sup>b</sup> Cifras disponibles en el momento de redactar el informe.

62. El FNUDC hizo progresos considerables, que superaron las previsiones, en la limpieza de su cartera, haciendo ahorros en el proceso. Se iniciaron mejoras del análisis de los presupuestos de proyectos, que continuarán en 2001. Entre los obstáculos encontrados en 2000 estuvo un sistema financiero basado en los insumos relativamente inflexible, que todavía no satisface las necesidades de presentación de informes del FNUDC. Los costos administrativos registrados son un poco engañosos, porque no separan los costos técnicos, como los sueldos de los asesores técnicos, de los costos de apoyo administrativo ordinarios. Además, el FNUDC asumió en 2000 la contribución anterior del PNUD al presupuesto administrativo de la Dependencia Especial de Microfinanciación. Estos factores requieren eficiencia del Fondo y subrayan la necesidad de mejorar el seguimiento en 2001.

**Esfera estratégica de apoyo 4.2: Promoción de la gestión financiera racional de la organización y diversificación de su base de financiación.**

**Resultado 4.2.2: El FNUDC habrá desarrollado una cultura de movilización de recursos basada en el rendimiento, la eficiencia y la relación calidad-precio mensurables. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Logros</i>
a) Todos los funcionarios tienen un papel en la movilización de recursos.	Elaboración de la base de datos de donantes y terminación de la estrategia	Establecimiento del sistema de información sobre la movilización de recursos y terminación de la estrategia [Satisfactorio]
b) Porcentaje de aumento de la financiación no básica.	5 millones de dólares, o sea un aumento de 127%	3,8 millones de dólares de los EE.UU. <sup>a</sup> , o sea un aumento de 72% (57%) [Logrado parcialmente]

<sup>a</sup> Cifras disponibles en el momento de la redacción del informe.

63. La tarea de atraer la financiación necesaria transformó el papel que el personal del FNUDC debe desempeñar en la movilización de recursos. En el año 2000 emergió una nueva cultura institucional, apoyada por sistemas de información fáciles de usar y políticas de movilización de recursos. Sin embargo, esta evolución positiva ha sido parcialmente compensada por la necesidad cada vez mayor de fondos que tiene el FNUDC.

**Resultado 4.2.3: El FNUDC habrá diversificado su base de recursos y aumentado el número de donantes. [Logrado parcialmente]**

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Logro</i>
Porcentaje de aumento de la financiación básica.		
a) Donantes	16	18 (113%)
b) Contribuciones	25 millones de dólares	24,7 millones de dólares <sup>a</sup> (99%)
c) Básica <sup>b</sup>	38 millones de dólares	30,3 millones de dólares (80%) [Logrado parcialmente]

<sup>a</sup> Cifras disponibles en el momento de redactar el informe.

<sup>b</sup> Los recursos básicos son el total de contribuciones de donantes e intereses generados por ingresos varios.

64. La dependencia del FNUDC de un número relativamente pequeño de contribuyentes fue motivo de preocupación de la evaluación externa: el retiro de un solo donante podría afectar gravemente las finanzas de la organización. En vista de ello, el Fondo trató de aumentar los donantes del Norte (para añadir fondos) y del Sur (para demostrar propiedad). Los donantes del Norte aumentaron de nueve a 11, los del Sur de seis a siete, pero las contribuciones disminuyeron de 27,3 millones de dólares en 1999 a 24,7 millones de dólares en 2000. Esto se debe en parte a la firmeza del dólar de los Estados Unidos. Algunos donantes aumentaron sus contribuciones en moneda nacional, pero el cuadro financiero total del FNUDC no mejoró en 2000, sino que las contribuciones y la financiación básica disminuyeron en dólares netos (de 33,7 millones de dólares en 1999 a 30,3 millones de dólares en 2000).

### **III. Enseñanzas de la gestión basada en los resultados**

65. Dos retiros y un cuestionario para el personal enviado en febrero de 2001 revelaron las siguientes enseñanzas: a) la operación del marco de resultados estratégicos (MRE) y el informe anual sobre los resultados aumentó la comprensión que el personal tiene de la organización y mejoró la planificación de proyectos y el seguimiento sobre el terreno; b) la operación llevó mucho tiempo; c) la mayoría de los programas y proyectos suministraron sus resultados, indicadores y metas para 2000 entre septiembre y noviembre de 2000, lo cual puede haber distorsionado hacia arriba las tasas de logro; d) los resultados del MRE y sus indicadores fueron apreciados, aunque se necesitan algunas revisiones para reflejar mejor la programación en curso del Fondo; e) todos los informes del personal sobre el terreno requirieron varios ciclos de información complementaria antes de recibir forma definitiva; f) la mayoría del personal necesita capacitación para mejorar sus aportaciones al proceso; y g) el énfasis que la mayoría de los proyectos pone en los indicadores cuantitativos y la mala planificación de otros destacan la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y la preparación de informes a nivel de proyecto.

66. Los comentarios del personal sugirieron que el FNUDC está bien encaminado en la adopción de la gestión basada en los resultados y que el MRE es un instrumento adecuado para seguir el rendimiento de la organización. Sin embargo, este fue el primer año, y el Fondo debe mejorar el proceso en 2001. Sobre la base de las enseñanzas mencionadas, se han tomado y se tomarán varias medidas:

a) Se estableció un grupo de trabajo para revisar el MRE 2000-2003, particularmente con respecto al subobjetivo 3. El grupo también mejoró en consecuencia las directrices del informe anual sobre los resultados para redistribuirlo al personal en abril de 2001;

b) Se propone capacitación como sigue: a) elaborar un disco compacto fácil de usar que abarque la planificación y la evaluación, incluso las directrices para el informe anual sobre los resultados, con modelos y ejemplos; b) organizar un curso práctico complementario sobre los resultados del informe anual sobre los resultados y las medidas que deben tomarse; y c) organizar tres cursos prácticos de capacitación regionales sobre la gestión basada en los resultados, incluso la planificación de proyectos y el seguimiento y evaluación.

## Anexo

### Método

#### Preparación del marco de resultados estratégicos (MRE)

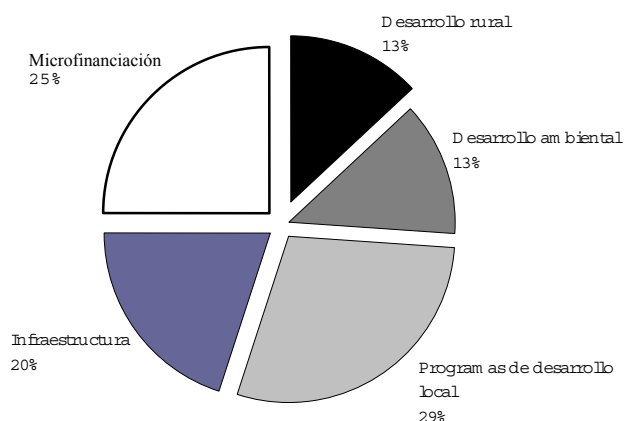
1. El método usado para el MRE 2000-2003 incluyó capacitación del personal y documentación en forma de las directrices del MRE y el marco. La mayoría del personal había estado familiarizado con este enfoque desde septiembre de 1998, fecha desde la cual todos los documentos de proyecto del FNUDC debían incluir un marco lógico. El FNUDC se dedica principalmente a la gestión local y a la microfinanciación, pero algunos proyectos más antiguos todavía en curso no reflejan las prioridades actuales del FNUDC. La incorporación de estos proyectos en el MRE no siempre fue fácil. Es importante notar que el FNUDC no tiene un subobjetivo aparte para las cuestiones relacionadas con el género, sino que incorpora las gestiones de género en todos los subobjetivos y reúne datos desglosados por género para todos los indicadores pertinentes.
2. La preparación del MRE fue guiada por el mandato del FNUDC y por la necesidad de:
  - a) Definir claramente los objetivos, subobjetivos y las esferas estratégicas de apoyo de la institución;
  - b) Limitar el número de objetivos y subobjetivos para presentar exactamente la concentración del FNUDC;
  - c) Reflejar estrechamente los programas y proyectos en curso para reducir al mínimo las demandas de informes adicionales que se hacen al personal sobre el terreno;
  - d) Elegir cuidadosamente indicadores situacionales que capten los cambios más amplios que se produzcan en las principales esferas de programación del FNUDC e indicadores de resultados que demuestren el rendimiento del FNUDC y al mismo tiempo tengan en cuenta la atribución.

Como en el proceso del marco lógico, la responsabilidad de obtener resultados o productos recae en los programas o proyectos. El logro satisfactorio de los objetivos puede depender de factores que están fuera del control del proyecto. Lo mismo vale para los productos y resultados del MRE. El FNUDC está encargado de obtener productos que luego contribuyan al logro de los resultados.

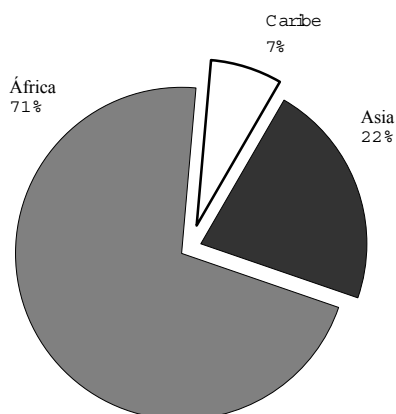
3. En su decisión 2000/15, de 23 de junio de 2000, la Junta Ejecutiva tomó nota del MRE del FNUDC (que aparece en el documento DP/2000/CRP.10). Conforme a esta decisión, los programas y proyectos debían haber determinado resultados, indicadores, puntos de referencia y metas en agosto de 2000 en forma de tablas de metas. En muchos proyectos se usaron los planes de trabajo como fuente de las metas del año 2000; en otros se definieron metas para ese plazo y, cuando correspondía, se incluyeron puntos de referencia. La tasa de ejecución de actividades varía mucho a causa del carácter pionero de los proyectos del FNUDC; sin embargo, el Fondo estableció un mínimo ambicioso: 75% de la meta. Debían presentarse informes sólo sobre los proyectos que hubieran tenido más de cinco meses de actividad en el año 2000. Los gráficos siguientes resumen el origen y los tipos de proyectos sobre los cuales se presentaron informes. El FNUDC tiene una cartera total de 126 programas y proyectos, de los cuales unos pocos se han cerrado como parte de la limpieza de la

cartera. De los 50 proyectos que satisfacen los criterios para la presentación de un informe, se suministraron tablas de metas a 45 (90%). La principal causa mencionada de la falta de informe fue la falta de capacidad; por ejemplo, que el puesto de funcionario de programa estaba vacante cuando debía presentarse el informe. El FNUDC tiene muchos más que 50 programas y proyectos en curso, pero en la mayoría de los demás hubo actividad insuficiente por tres razones: apenas habían empezado, habían demorado la ejecución o estaban terminando. El FNUDC tomará medidas adecuadas para mejorar la presentación de informes sobre todos sus proyectos para el próximo informe anual sobre los resultados.

### Proyectos que han presentado informes por esfera temática



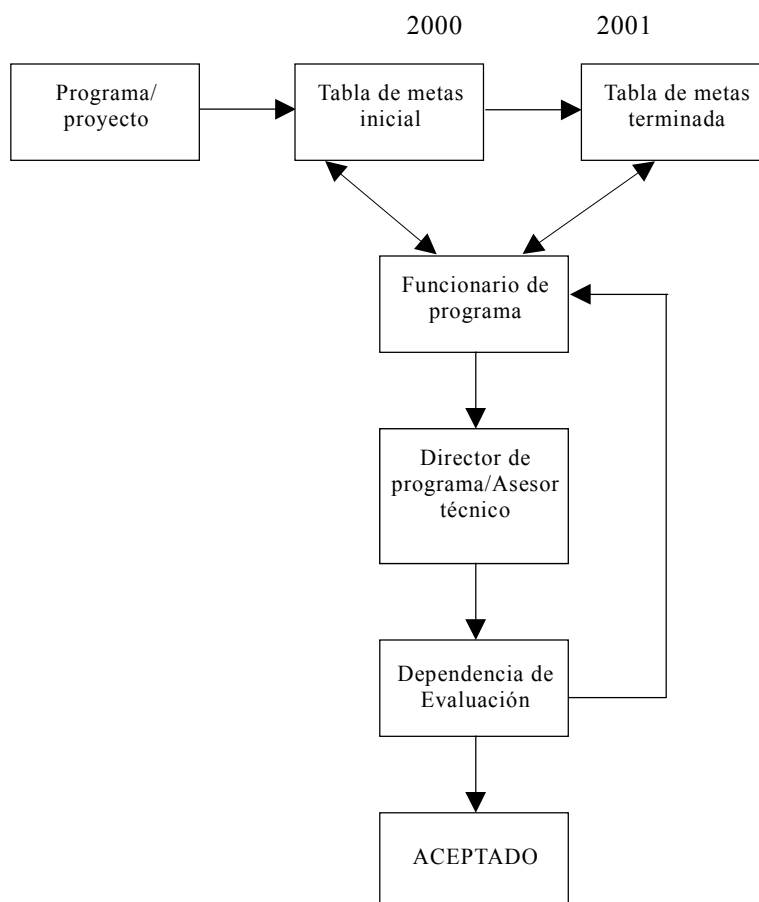
### Proyectos que han presentado informes por zona geográfica



### Reunión y análisis de datos

4. En enero de 2001 los funcionarios de programa del FNUDC habían verificado las tablas de metas sobre el terreno y los directores de programa y asesores técnicos las habían examinado para determinar su exactitud en la sede. Esto se hizo bajo la supervisión general de funcionarios superiores.

5. El diagrama de movimiento siguiente indica el proceso de preparación, examen y aprobación de las tablas de metas.



6. Las categorías de grado de logro de la meta se definieron como sigue:

Más del 100%:	Superior a la meta
75% - 100%:	Satisfactorio
50% - 74%:	Logrado parcialmente
Menos del 50%:	Inferior a lo previsto

7. La evaluación del grado de logro mediante el uso de indicadores comunes permitió al Fondo comparar proyectos que informaron sobre resultados medidos a diferentes niveles. Por ejemplo, para el indicador 1.1.1.a sobre las evaluaciones participativas de las necesidades, el grado de logro pudo usarse para correlacionar proyectos, sea que el informe se refiriera al número de aldeas que habían hecho evaluaciones o al número de comunas en que las aldeas habían hecho evaluaciones.

8. Después de esta evaluación, el FNUDC determinó el número de proyectos dentro de las categorías. Dividiendo el número total de proyectos incluidos en las categorías "Satisfactorio" y "Superior a la meta" por el número total de proyectos

que siguieron un indicador determinado, se obtuvo una media general de ese indicador. El cuadro siguiente da un ejemplo:

<i>Proyecto</i>	<i>Meta</i>	<i>Logro</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Categoría</i>
Proyecto 1	100 aldeas	80 aldeas	80	Satisfactorio
Proyecto 2	50 comunas	25 comunas	50	Logrado parcialmente
Proyecto 3	200 aldeas	210 aldeas	105	Superior a la meta
Proyecto 4	2 distritos	2 distritos	100	Satisfactorio
Evaluación general del indicador			3 de 4 proyectos son satisfactorios o mejores = 75%	Satisfactorio

9. Este método permitió al FNUDC determinar el rendimiento de los proyectos en cada indicador.

10. El FNUDC examinó su rendimiento por indicador y lo combinó con otros informes y evaluaciones. Una evaluación de “satisfactorio” significaba que el FNUDC había hecho progresos aceptables hacia el logro de ese resultado.

11. Se analizó cada subobjetivo para determinar el rendimiento del Fondo. El FNUDC también midió 10 indicadores situacionales —no reuniendo datos situacionales directamente, sino usando estadísticas nacionales y regionales publicadas fidedignas. Como había pocas estadísticas de este tipo relativas al año 2000, no se usaron indicadores situacionales para el análisis en el presente informe, pero podrían incluirse en el análisis de tendencias en años futuros.

12. Aunque los proyectos relativamente pequeños del FNUDC pueden afectar sólo marginalmente los indicadores situacionales nacionales, el Fondo hace mejoras considerables en el nivel local. Además, el Fondo valida su enfoque cuando los donantes de los gobiernos duplican sus proyectos, cuando influye en políticas de descentralización y cuando las instituciones de microfinanciación se vuelven lo bastante viables para tener acceso a los mercados financieros independientemente de la financiación de los donantes. Por tanto el análisis de subobjetivos y objetivos tuvo en cuenta el examen de resultados e indicadores y el papel del FNUDC en la duplicación y en la promoción de políticas.

13. El análisis de indicadores determinó los indicadores que deben modificarse o abandonarse. Esto se hará en una operación aparte a tiempo para la fijación de metas para 2001.

14. El informe anual sobre los resultados se preparó de manera consultiva con alto grado de participación del personal. Esto fue particularmente importante porque los datos y el análisis del informe alimentarán la adopción de decisiones operacionales. La consulta también dio al personal más sentimiento de propiedad del proceso. En dos retiros del personal organizados en febrero de 2001 se examinaron los datos iniciales por indicador. Luego los borradores de informes se distribuyeron a todos los funcionarios cada semana para que los examinaran y formularan observaciones. Algunos funcionarios aportaron una perspectiva de las actividades sobre el terreno al examen.

### **Validación de los datos**

15. En los retiros del personal algunos proyectos se consideraron problemáticos. El FNUDC también comparó las conclusiones de las evaluaciones externas de proyectos relativas a operaciones del año 2000 con las tablas de metas de esos proyectos. Se hicieron nueve comparaciones (equivalentes al 20% del número total de tablas de metas).

16. Las actividades de validación de los datos indicaron que los informes no correspondían constantemente a la realidad sobre el terreno observada durante misiones técnicas del personal. Sin embargo, la comparación de las tablas de metas con los informes de las evaluaciones externas indicó que un solo proyecto de nueve no era congruente (en tres indicadores). Por tanto, como se indica en la sección sobre las enseñanzas de la experiencia, algunos de los logros que se describen más abajo pueden tener un aspecto más positivo en el informe anual de 2000 que el que tendrán finalmente en 2001, cuando se hayan establecido formas mejoradas de seguimiento y presentación de informes a nivel de proyecto.

---