



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

Distr. general
6 de mayo de 2003
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2003

Nueva York, 6 a 20 de junio de 2003

Tema 3 del programa provisional

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

**Informe anual de 2002 sobre los resultados del Fondo de las
Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización**

Resumen

Este es el tercer informe anual sobre los resultados del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), elaborado en cumplimiento de la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva. En el informe se recogen los resultados logrados por el Fondo en 2002 con arreglo a su marco estratégico de resultados para 2000-2003.

De conformidad con la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva, las inversiones y los servicios de fomento de la capacidad del FNUDC están centrados en dos esferas, a saber, la administración local y la microfinanciación. El objetivo general de la organización de contribuir a la reducción de la pobreza se subdivide en los tres subobjetivos que se definen en el marco estratégico de resultados de 2000-2003:

1. Aumentar el acceso sostenible de los pobres a la infraestructura básica y los servicios públicos, así como a oportunidades de obtener medios de vida productivos, mediante una buena administración local y una mejor gestión de los recursos naturales;
2. Aumentar el acceso sostenible de los pobres, especialmente de las mujeres, a los servicios financieros mediante el fortalecimiento de las instituciones de microfinanciación y la creación de un clima propicio; y
3. Promover una organización financieramente saneada que elabore y ejecute programas de calidad en materia de administración local y microfinanciación.

Los subobjetivos i) y iii) tienen aspectos directamente análogos en el marco estratégico de resultados del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En el presente informe se evalúan los resultados de la organización en función del logro de las metas anuales establecidas en relación con cada subobjetivo. Además, el informe anual sobre los resultados se ha elaborado en una forma más orientada a la gestión y abarca los resultados clave obtenidos por la organización, los principales problemas y las tareas para el futuro.



Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Resultados, problemas y tareas para el futuro	4
III. Análisis financiero y de la cartera de proyectos	7
IV. Análisis de los resultados	12
A. Análisis de los resultados correspondientes a la administración local	12
B. Análisis de los resultados correspondientes a la microfinanciación	15
C. Análisis de los resultados correspondientes a la consolidación institucional	19
V. Análisis de los resultados por esfera estratégica de apoyo	21
A. Administración local	21
B. Microfinanciación	28
C. Fortalecimiento institucional	30
VI. Experiencia adquirida en la gestión basada en los resultados	35
 <i>Anexo</i>	
La metodología del marco de resultados estratégicos y del informe anual orientado a los resultados	37

I. Introducción

1. En 2002, las actividades operacionales del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) se vieron gravemente afectadas por el bajo nivel de las contribuciones a sus recursos básicos. Con contribuciones anuales del orden de 22,3 millones de dólares, cifra que está muy por debajo del objetivo de 30 millones de dólares respaldado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2002/26, el FNUDC se vio obligado a reducir considerablemente sus gastos. Empezando con un presupuesto proyectado en unos 40 millones de dólares sobre la base de los fondos comprometidos en años anteriores para los programas, el FNUDC tuvo que ajustar los gastos previstos de los programas a los recursos reales disponibles, lo que en última instancia tuvo como resultado gastos totales con cargo a los recursos básicos por valor de 22,7 millones de dólares, lo que representa una reducción de aproximadamente un tercio en comparación con 2001. Las consecuencias en el terreno fueron graves para los países afectados. Sin embargo, en gran medida gracias a los esfuerzos del personal de proyectos y de los asociados locales, las consecuencias se redujeron hasta lograr que la inevitable disminución de los resultados fuera menos que proporcional a la reducción de los gastos de los programas.

2. En su decisión 2000/26, la Junta Ejecutiva reconoció que el FNUDC había alcanzado excelentes resultados en el terreno y que su misión coincidía con el objetivo principal de reducción de la pobreza de la Declaración del Milenio. La Junta también reafirmó el carácter único de la función del FNUDC, en el marco de la arquitectura internacional de financiación del desarrollo, como organización de inversión multilateral de pequeña escala encargada de apoyar la labor de desarrollo de los países menos adelantados, así como su pertinencia para la aplicación del Programa de Acción de Bruselas en favor de los países menos adelantados para el decenio 2001-2010, aprobado en 2001 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (A/RES/55/279). El FNUDC contribuye directamente al cumplimiento de cinco de los siete compromisos que figuran en el Programa de Acción de Bruselas (A/CONF.191/11). Las inversiones del FNUDC fomentan un enfoque centrado en el ser humano, promueven el buen gobierno a nivel nacional y local, refuerzan la capacidad de los recursos humanos y de las instituciones, y reducen la vulnerabilidad y protegen el medio ambiente. Las actividades del FNUDC están dirigidas a movilizar recursos financieros adicionales. En la misma decisión, la Junta Ejecutiva observó que los recursos de que disponía el FNUDC estaban muy por debajo de la demanda de sus servicios de inversiones y creación de capacidad por parte de los países a los que estaban dirigidos los programas. Esta situación debe mejorarse.

3. El FNUDC seguirá salvaguardando su integridad financiera. Sin embargo, no podrá continuar ejecutando programas y prestando servicios de manera eficaz si los recursos siguen mermando. El FNUDC ha forjado alianzas eficaces para asegurar la sostenibilidad de sus inversiones y, a solicitud de los países en que se ejecutan programas y de los donantes asociados, el FNUDC ha prestado servicios de asesoramiento técnico, sobre la base de la recuperación de costos, para apoyar la repetición de sus actividades experimentales en materia de administración local y microfinanciación. Al mismo tiempo, en el espíritu del llamamiento del Secretario General a la armonización de las actividades de las Naciones Unidas, el FNUDC ha procurado establecer relaciones de colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas a fin de asegurar la complementariedad y evitar la duplicación de esfuerzos. Las operaciones del FNUDC en materia de administración local y microfinanciación

apoyan directamente dos de las seis esferas prácticas de su principal asociado, el PNUD —la gobernabilidad democrática y la reducción de la pobreza. Reconociendo que nunca tendrá abundancia de recursos, el FNUDC ha destacado estratégicamente su ventaja comparativa como organización que realiza actividades experimentales utilizando sus fondos como capital inicial para ayudar a los países donde se ejecutan los programas a emprender nuevas iniciativas y a atraer nuevas inversiones cuando se obtienen los resultados. El FNUDC ha podido constatar cada vez más que sus actividades influyen en las políticas y se toman como modelo y ha triplicado sus recursos complementarios. Si bien el Fondo ha demostrado su eficacia para lograr resultados concretos en el terreno con la repetición de sus actividades por otros asociados para el desarrollo, necesitará un volumen mínimo de recursos básicos (30 millones de dólares anuales) para cumplir su mandato de manera que responda a las necesidades de los países a los que están dirigidos los programas.

II. Resultados, problemas y tareas para el futuro

4. Los resultados del FNUDC en 2002 deben evaluarse en el marco de la considerable reducción de los gastos del programa, que se debió en parte a que no se había alcanzado la meta para las contribuciones básicas. En el informe se utiliza el método establecido de medir los resultados al final del ejercicio en relación con las metas trazadas al comienzo del ejercicio sobre la base de las promesas anteriores, reflejando así el pleno efecto de la reducción de los gastos en los programas. A pesar de la apreciable disminución de los fondos, los resultados obtenidos en 2002 fueron sólidos en unas pocas esferas, mientras que en otras inevitablemente se vieron comprometidos.

5. La reducción de los gastos del programa en aproximadamente un tercio en 2002 no afectó proporcionalmente a los resultados de las actividades operacionales. En efecto, en la esfera de la administración local, mejoraron los resultados en la movilización de recursos locales y se registró una repetición más amplia de los modelos de inversiones públicas descentralizadas ensayados a nivel local. En la esfera de la microfinanciación, las instituciones de microfinanciación hicieron progresos hacia la autosuficiencia operacional. En ambas esferas se registró un mayor nivel de influencia en las políticas. Y, a pesar de que la creación de capacidad a nivel local fue la esfera más afectada por la reducción de los gastos de los programas, el volumen de la infraestructura construida fue mayor al previsto en los presupuestos reducidos, lo que indica un aumento de la eficiencia.

6. En el aspecto institucional, el FNUDC hizo considerables progresos en 2002. En respuesta a la mayor demanda de los países en que se ejecutan programas, la organización estableció servicios de asesoramiento técnico sobre administración local y microfinanciación, que funcionan sobre la base de recuperación de los gastos. En la esfera de la microfinanciación, el FNUDC se sometió a un examen por donantes homólogos, organizado por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Más Pobre, en el que se reconocieron los excelentes servicios técnicos prestados por la Dependencia Especial de Microfinanciación del Fondo. Se pidió a la Dependencia de Administración Local del Fondo que prestara apoyo a varias misiones técnicas del Banco Mundial y del Fondo Belga de Supervivencia para el Tercer Mundo. El FNUDC fortaleció su colaboración con el PNUD y otros asociados para el desarrollo mediante acuerdos oficiales de colaboración. Los resultados logrados por el FNUDC

atrajeron promesas de recursos complementarios adicionales, por un valor superior en un 205% al de 2001.

Tareas para el futuro

7. De conformidad con el objetivo general de reducción de la pobreza de la organización, se espera que los objetivos de desarrollo del Milenio y los objetivos del Programa de Acción de Bruselas para los países menos adelantados constituyan el marco de acción del Fondo en los próximos años.

8. **Políticas operacionales.** En apoyo de la consecución de esos objetivos fundamentales, una de las tareas primordiales del FNUDC será la plena aplicación de las políticas operacionales previstas en su Plan de Actividades para 2000-2002, que se ha extendido hasta el 2003.

9. En lo que respecta a la administración local, en los países en los que el enfoque del programa de desarrollo local del FNUDC está bien cimentado y en los que los programas de desarrollo local ya han hecho importantes contribuciones al programa de descentralización, el FNUDC, en colaboración con el PNUD, innovará y pondrá a prueba enfoques estratégicos con objetivos más específicos para proporcionar inversiones públicas descentralizadas. En los países que se encuentran en las primeras etapas de descentralización, el Fondo, dependiendo de la disponibilidad de recursos, elaborará y apoyará nuevos programas en colaboración con las comunidades locales, los gobiernos y los donantes.

10. Los recientes acontecimientos en el mundo indican que el sector de la microfinanciación está evolucionando de un instrumento de socorro a un instrumento para el desarrollo. Hay un consenso general respecto de que los servicios de microfinanciación deben prestarse de manera sostenible para asegurar que lleguen a todos los que los necesitan y tengan un efecto duradero en la reducción de la pobreza. La Dependencia Especial de Microfinanciación centrará su labor en el desarrollo del sector de microfinanciación en los países menos adelantados, como parte integrante del sector financiero y no como un mecanismo de apoyo a determinados proyectos e instituciones, velando al mismo tiempo por que la comercialización de los servicios de microfinanciación continúe promoviendo el objetivo de mitigar la pobreza.

11. En su decisión 99/22, la Junta Ejecutiva pidió al FNUDC que en 2004 le presentara un informe sobre las repercusiones de sus programas y actividades. Esta evaluación independiente de las repercusiones, que ya está en marcha, brindará al FNUDC y a la Junta Ejecutiva una oportunidad para evaluar la pertinencia y eficacia de las políticas operacionales que aplica la organización en apoyo de su objetivo general de reducción de la pobreza.

12. **Resultados y calidad.** Como inversionista a pequeña escala, las repercusiones de la labor de la organización a nivel de los países dependerá de su capacidad para ofrecer a los interesados resultados operacionales concretos en el terreno a escala experimental, allanando así el camino para repetir las actividades a mayor escala y ejercer mayor influencia en las políticas. En lo que respecta a la administración local, los resultados favorables de la aplicación de sistemas descentralizados de planificación participativa y suministro y mantenimiento de infraestructuras se están repitiendo y difundiendo. Para seguir capitalizando la experiencia adquirida en las actividades que han dado buenos resultados, las enseñanzas extraídas se seguirán documentando y analizando, y aquellas que tengan repercusiones en las políticas se

difundirán de manera apropiada. En lo que respecta a la microfinanciación, tanto el FNUDC como el PNUD están empeñados en asegurar la calidad y la eficacia de su cartera de inversiones de microfinanciación. El Fondo está fortaleciendo su propia cartera de inversiones, y en 2003, en colaboración con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre y el PNUD, se realizará un examen de la cartera de inversiones con el fin de aumentar la eficacia en este ámbito.

13. **Recursos humanos y gestión.** Para realizar las actividades mencionadas, es necesario disponer de suficientes recursos humanos de calidad y dar continuidad a la gestión eficaz. El Fondo atraerá, formará y conservará al mejor personal disponible para apoyar la consecución de sus objetivos. La preparación del presupuesto administrativo para el próximo bienio (2004-2005), que ya está en marcha, brindará una oportunidad para ajustar las funciones de la organización y el personal, los resultados previstos y los recursos humanos y financieros necesarios y disponibles. El objetivo será maximizar los recursos disponibles para los gastos de programas y reducir al mínimo los gastos administrativos. En su calidad de organización especializada en dos esferas de acción prioritaria, el FNUDC llevará adelante su labor para convertirse en un centro de excelencia tanto en materia de administración local como de microfinanciación, pero también recurrirá a su red de donantes, países en que se ejecutan programas y asociados en la investigación.

14. **Colaboración.** El FNUDC aplicará rigurosamente la decisión 99/22, en la que la Junta Ejecutiva alentó al Fondo y al PNUD a que intensificaran su colaboración e instó al Fondo a que reforzara las alianzas estratégicas con sus colaboradores, a saber, los gobiernos, la sociedad civil, los donantes bilaterales y los organismos multilaterales, entre ellos el Banco Mundial, para aumentar la eficacia de sus políticas y programas. El FNUDC procurará que sus intervenciones se ajusten a los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) de los países en que se ejecutan programas.

15. **Movilización de recursos.** La aplicación de la decisión 2002/26 de la Junta Ejecutiva en lo que respecta al objetivo de movilización de recursos básicos por valor de 30 millones de dólares anuales es una alta prioridad. El aumento del número de donantes y países en que se ejecutan programas que han contribuido al Fondo en los últimos años representa un voto de confianza a su labor. Reconociendo que los recursos complementarios deben complementar y no sustituir los recursos básicos, y que éstos deben ajustarse a la labor operacional de la organización, el objetivo de la movilización de recursos del Fondo fue alcanzar los 10 millones de dólares en 2002. Este objetivo se superó, y en los próximos años se podrá y se deberá movilizar un mayor volumen de recursos complementarios para responder eficazmente a la demanda de resultados de los países en que se ejecutan programas. Al mismo tiempo, el Fondo procurará que se cumplan los calendarios de desembolso y los requisitos en materia de presentación de informes establecidos en diversos acuerdos.

16. Por cada dólar que el FNUDC destinó a actividades del programa en 2002, el Fondo movilizó una suma equivalente en financiación paralela de los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, las comunidades locales y los países donantes. Además, una parte considerable de las inversiones experimentales de pequeña escala y de las iniciativas de creación de capacidad del Fondo se repitieron a mayor escala con el apoyo de los asociados para el desarrollo. De modo correspondiente, con un

nivel anual de gastos de los programas de 35 millones de dólares¹ (25 millones de dólares con cargo a los recursos básicos y 10 millones de dólares a recursos complementarios), el Fondo puede generar un nivel de actividades operacionales en sus dos esferas de acción prioritaria superior a los 100 millones de dólares anuales. Si este nivel de actividades operacionales se compara con sus recursos básicos anuales (30 millones de dólares) y con su presupuesto administrativo anual (6 millones de dólares), el FNUDC representa una buena inversión para la comunidad internacional.

III. Análisis financiero y de la cartera de proyectos

A. Análisis financiero

17. El FNUDC introdujo la presupuestación por actividades en sus operaciones en 2001. El siguiente análisis financiero para 2002 está basado en las cifras provisionales de que se disponía en marzo de 2003.

18. Dado que continuó el descenso de los recursos básicos, los gastos totales en 2002 ascendieron a 30,4 millones de dólares, frente a 40,4 millones en 2001 (lo que representa una reducción del 25%). Los gastos a nivel de los programas y de la sede se redujeron en 9,5 millones de dólares y 0,5 millones, respectivamente. En consecuencia, la relación entre los gastos de la sede y los gastos totales aumentó ligeramente. Sin embargo, ya que la mitad de los gastos de la sede corresponde al apoyo a los programas, los gastos de gestión y los gastos administrativos representan tan sólo el 9% de los gastos totales.

Gráfico 1

Total de gastos básicos y complementarios

(En millones de dólares EE.UU.)

<i>Gastos</i>	<i>2001</i>	<i>Porcentaje total</i>	<i>2002</i>	<i>Porcentaje total</i>
Con cargo a recursos básicos	32,8	81	22,7	75
Con cargo a recursos complementarios	1,6	4	2,2	7
Gastos totales a nivel de los programas	34,4	85	24,9	82
Gestión y administración	3,2	8	2,7	9
Apoyo a los programas	2,8	7	2,8	9
Gastos de la sede	6,0	15	5,5	18
Total	40,4		30,4	

¹ En el supuesto de que se disponga de contribuciones de recursos básicos por valor de 30 millones de dólares y contribuciones de recursos complementarios por valor de 10 millones de dólares, además de 1 millón de dólares en ingresos por intereses, el Fondo tendría un presupuesto total anual de 41 millones de dólares, de los cuales 35 millones se destinarían a los programas y 6 millones a la administración y el apoyo a los programas.

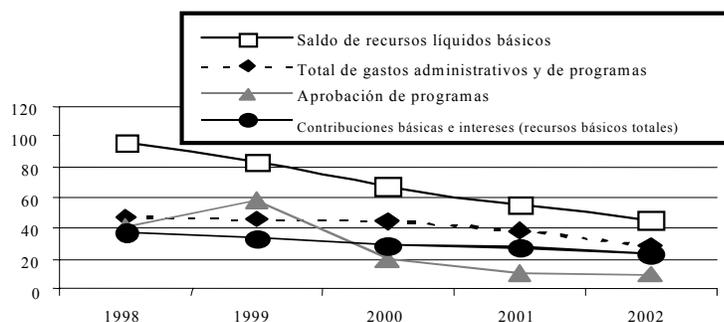
Gráfico 2
Total de gastos básicos y complementarios por subobjetivos
 (En millones de dólares EE.UU.)

<i>Gastos</i>	<i>2001</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>2002</i>	<i>Porcentaje</i>
Administración local				
A nivel de proyectos	29,4		23,3	
A nivel de la sede	2,7		2	
Subtotal	32,1	79	25,3	83
Microfinanciación				
A nivel de proyectos	4,1		1,9	
A nivel de la sede	1,1		0,8	
Subtotal	5,2	13	2,7	9
Consolidación institucional				
A nivel de proyectos	0,9		(0,3)	
A nivel de la sede	2,2		2,7	
Subtotal	3,1	8	2,4	8
Total	40,4	100	30,4	100

19. En su informe de 2001, el FNUDC estimó los gastos totales correspondientes a cada subobjetivo del marco estratégico de resultados. Los programas de administración local siguen absorbiendo la mayor parte de los gastos del Fondo, aunque éstos también experimentaron la mayor reducción, disminuyendo en 6,8 millones de dólares. Las operaciones de microfinanciación, que absorbieron el 10% de los gastos totales, experimentaron una reducción menor en cifras absolutas (2,5 millones de dólares), aunque esto significó que los gastos por este concepto se redujeron casi a la mitad en relación con el año anterior. Los gastos en apoyo de la consolidación institucional se redujeron en 700.000 dólares pero se mantuvieron en el nivel del 8% del total de los gastos del Fondo.

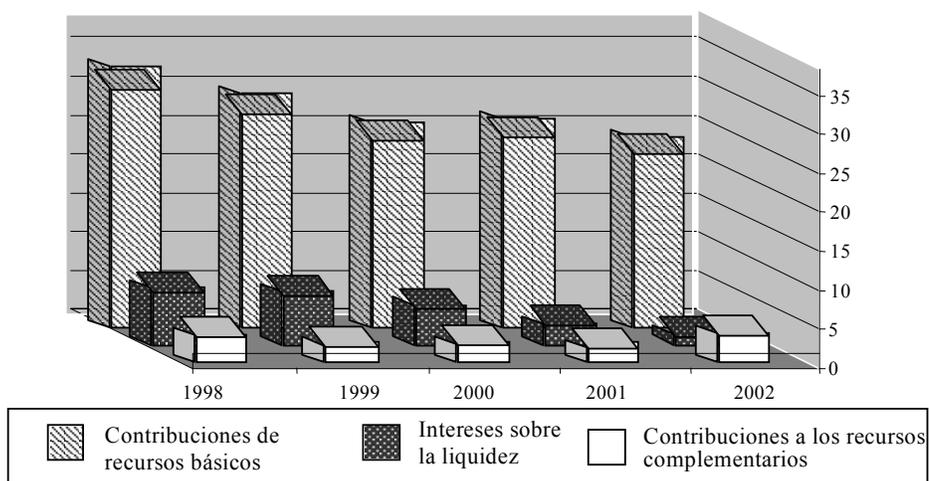
20. El gráfico 3 muestra el descenso de los recursos básicos de 37,2 millones en 1998 a 23,2 millones de dólares en 2002. En el mismo período, los gastos con cargo a los recursos básicos disminuyeron de 48,0 millones de dólares a 28,1 millones de dólares. En 1998 y 1999, la liquidez acumulada hizo posible que se aprobara un gran número de nuevos proyectos (40,9 millones de dólares y 58,6 millones de dólares, respectivamente), ya que después de los cambios introducidos en las políticas en 1998, el FNUDC debía demostrar los efectos que podían tener los programas de desarrollo local. Desde 2000, las cada vez menores contribuciones de recursos básicos y la reducción de la liquidez acumulada hicieron necesario que se adoptaran medidas para preservar la integridad financiera del Fondo. Este objetivo se logró mediante una combinación de reducciones del presupuesto para proyectos, la reprogramación de los proyectos y la reducción de los niveles de aprobación de proyectos (hasta 9,5 millones de dólares en 2002). Sin embargo, los recortes presupuestarios y el menor nivel de nuevas aprobaciones están comprometiendo la eficacia del Fondo en el terreno.

Gráfico 3
Situación financiera de los recursos básicos del Fondo, 1998-2002
 (En millones de dólares EE.UU.)



21. Como muestra el gráfico 4, las contribuciones voluntarias de recursos básicos representan la mayor parte de los recursos generales del Fondo. Las contribuciones de recursos básicos han disminuido de 30,5 millones de dólares en 1998 a 22,3 millones en 2002. Hasta 2001, los intereses sobre la liquidez acumulada representaban el segundo mayor “contribuyente” al Fondo. Ya que el Fondo respondió a la demanda de los países donantes y países en que se ejecutaban programas para asegurar su eficacia en el terreno mediante un aumento de la ejecución de programas, la liquidez acumulada se agotó, mientras que los ingresos por concepto de intereses disminuyeron considerablemente, de 6,7 millones de dólares en 1998 a 1,0 millones en 2002. Las contribuciones a los recursos complementarios superaron los ingresos por concepto de intereses y pasaron a ser el segundo mayor componente de los recursos del Fondo.

Gráfico 4
Tipos de recursos, 1998-2002
 (En millones de dólares EE.UU.)



B. Análisis de la cartera de proyectos

22. En 2002, el FNUDC tenía una activa cartera de proyectos que comprendía 93 proyectos, de los cuales 54 cumplían los requisitos para la presentación de informes². Se recibieron informes anuales de 40 proyectos que abarcaban 29 países. Esos informes han pasado a formar parte del informe anual sobre los resultados de 2002. Otros no se han incluido debido a que se presentaron con retraso o porque los datos estaban incompletos. De los proyectos que fueron objeto de informes, poco más de la mitad eran proyectos de desarrollo local, mientras que los proyectos de infraestructura ocuparon el segundo lugar, seguidos de los proyectos de microfinanciación y los proyectos de desarrollo ecológico. Los gastos totales del programa en 2002 para todos los proyectos activos fue de 24,9 millones de dólares. Los proyectos que fueron objeto de informes representaron 21,1 millones de dólares, es decir el 85% de los gastos totales del programa, y 19,0 millones de dólares, es decir el 84%, de los gastos del programa con cargo a los recursos básicos.

23. El análisis de los datos financieros muestra que los recursos básicos del Fondo se concentran en África (85%), donde se encuentra la mayoría de los países menos adelantados. En 2002, los proyectos de desarrollo local nuevamente absorbieron la mayor parte de los gastos (68%), seguidos de los de infraestructura (17%), microfinanciación (10%) y desarrollo ecológico (5%). Mientras que los proyectos de infraestructura y desarrollo ecológico se están eliminando gradualmente, el reducido número de proyectos de microfinanciación se debe a una combinación de eliminación natural (por ejemplo, la finalización del apoyo al proyecto) y decisiones en materia de gestión de la cartera de proyectos destinadas a disminuir gradualmente el apoyo a las instituciones de microfinanciación con bajo rendimiento crónico. En el futuro, las nuevas operaciones de microfinanciación se financiarán teniendo en cuenta el nuevo enfoque orientado al desarrollo sectorial, y la microfinanciación seguirá siendo un importante pilar del Fondo.

24. El análisis de los gastos atendiendo al desarrollo de los proyectos indica la misma tendencia que en 2001, con proyectos en fase avanzada de ejecución o terminados en 2002 que representan la mayor parte de los gastos (11,5 millones, equivalentes al 60% para la ejecución anticipada, y 1,8 millones, o sea el 9%, para los proyectos terminados en 2002). La disminución de los recursos básicos ha dado como resultado una reducción de la aprobación de nuevos proyectos.

² En los informes se incluían únicamente los proyectos con actividades con una duración de más de cinco meses y gastos superiores a 50.000 dólares.

Gráfico 5
Cartera de proyectos por tipo de proyecto y región
 (En millones de dólares EE.UU.)

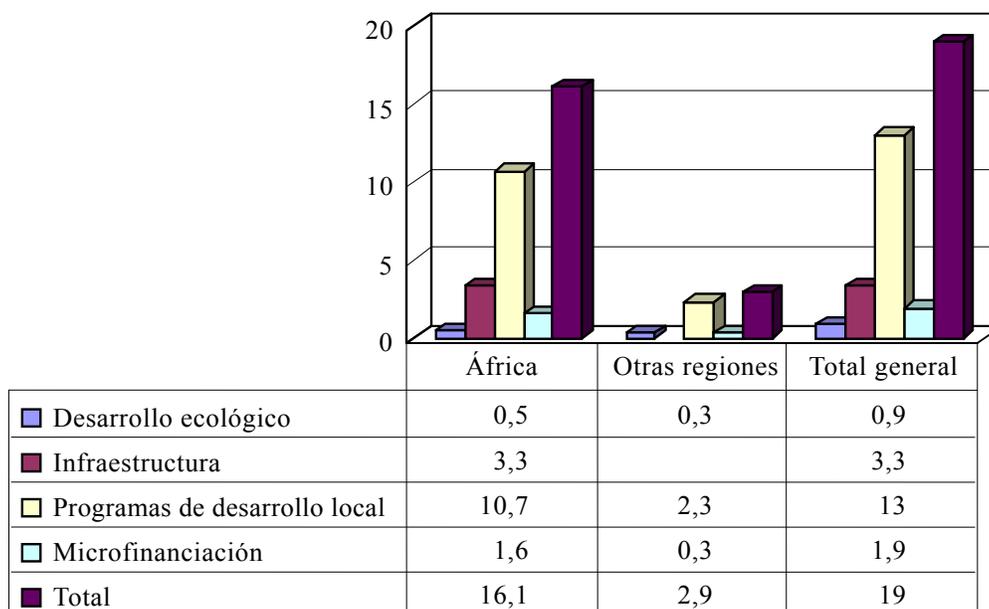
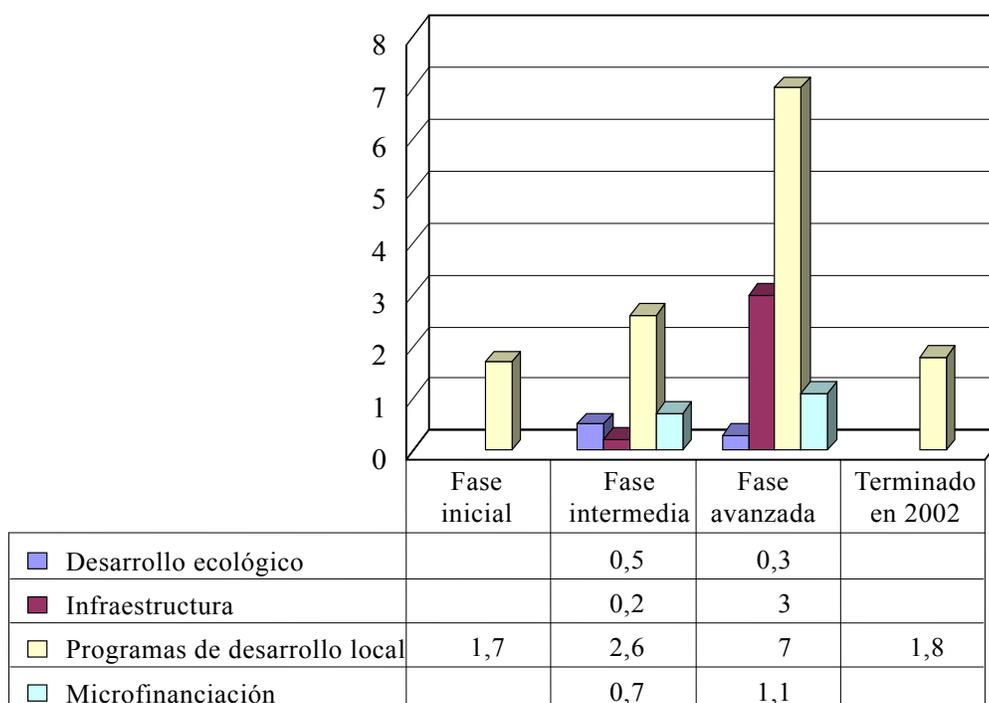


Gráfico 6
Cartera de proyectos por desarrollo y tipo de proyecto
 (En millones de dólares EE.UU.)



IV. Análisis de los resultados

A. Análisis de los resultados correspondientes al subobjetivo 1: Administración local

25. El subobjetivo 1 es *aumentar el acceso sostenible de los pobres a la infraestructura básica de los servicios públicos, así como a oportunidades de obtener medios de vida productivos, mediante una buena administración local y una mejor gestión de los recursos naturales*. La responsabilidad por los resultados recae sobre la Dependencia de Administración Local del FNUDC. Bajo este subobjetivo figuran 34 proyectos que fueron objeto de informe (22 proyectos de desarrollo local, 4 proyectos de desarrollo ecológico y 8 proyectos de infraestructura).

Resultados clave

26. Si bien el apoyo del Fondo a la administración local se ha visto afectado por la situación de los recursos a nivel de los programas, se obtuvieron logros en algunas esferas fundamentales.

a) Por lo menos 2,9 millones de personas en los países del programa de países menos adelantados se beneficiaron con la reciente construcción de 1.406 infraestructuras de pequeña escala, tales como centros de salud, pozos, escuelas y planes de irrigación.

b) Se obtuvieron resultados favorables en lo que respecta al mejoramiento del acceso de las autoridades locales a fuentes de financiación sostenible.

c) Un mayor número de proyectos tuvieron éxito en lo que respecta a las repercusiones en las políticas y la repetición, firmando acuerdos sobre participación en la financiación de los gastos y fondos fiduciarios con los donantes (entre otros Bélgica, los Países Bajos, Noruega y el Reino Unido), que representaron más de 12 millones de dólares en recursos complementarios para el Fondo.

d) Se elaboró y aplicó una estrategia operacional destinada a prestar servicios de asesoramiento técnico a los asociados para el desarrollo en apoyo de sistemas descentralizados para inversiones públicas y repetición de actividades en curso. En 2002, los asesores técnicos de la Dependencia de Administración Local prestaron apoyo a misiones técnicas del PNUD y de otras entidades, en particular del Banco Mundial y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas.

Cuadro 1
Resultados correspondientes al subobjetivo 1

<i>Resultados</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Logros 2002</i>
1.1.1. Mayor capacidad de las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil para participar en la planificación del desarrollo local	82% Satisfactorio	63% Logrado parcialmente
1.1.2. Institucionalización de la participación en los procesos de planificación a nivel local	79% Satisfactorio	67% Logrado parcialmente
1.2.1. Institucionalización a nivel local de mecanismos de financiación basados en los principios de buena administración	71% Logrado parcialmente	65% Logrado parcialmente
1.2.2. Mejor acceso a fuentes de financiación sostenibles por parte de las autoridades locales	44% Inferior a lo previsto	63% Logrado parcialmente
1.3.1. Mayor capacidad local en la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica	57% Logrado parcialmente	45% Inferior a lo previsto
1.3.2. Mayor capacidad local en mantenimiento de los servicios públicos y la infraestructura básica	51% Logrado parcialmente	54% Logrado parcialmente
1.3.3. Atribución a las autoridades locales de la facultad de responsabilizar a las autoridades locales por la prestación de servicios públicos y de infraestructura	77% Satisfactorio	52% Logrado parcialmente
1.4.1. Mayor capacidad de las autoridades y comunidades locales para ordenar de manera sostenible la base de recursos naturales	62% Logrado parcialmente	50% Logrado parcialmente
1.5.1. Mejora de los marcos normativos y de políticas nacionales para la descentralización y fortalecimiento de la administración local	52% Logrado parcialmente	53% Logrado parcialmente
1.5.2. Aprovechamiento por parte de otros donantes y gobiernos centrales de las mejores prácticas de los proyectos experimentales del FNUDC	60% Logrado parcialmente	59% Logrado parcialmente

27. En 2002, se hicieron importantes avances en el aumento del acceso de las autoridades locales a fuentes de financiación sostenibles. Esto constituyó un indicio alentador del fortalecimiento de la capacidad local y del aumento de la sostenibilidad. Se duplicó el número de proyectos que comunicaron logros en materia de repercusiones en las políticas, y también aumentaron considerablemente los proyectos que informaron sobre la repetición de los programas del Fondo por otros donantes.

Colaboración en Níger

En Níger el FNUDC está participando en la aplicación de dos programas de desarrollo local en Nguigmi y Mayahi. Un modelo para efectuar inversiones públicas descentralizadas, que se puso a prueba en colaboración con el PNUD, el Gobierno y las comunidades locales, produjo la muy necesaria infraestructura social y económica para las comunidades locales. Sobre la base de la experiencia adquirida con la inversión inicial de 5 millones de dólares, el FNUDC movilizó otros 3 millones de dólares del Fondo Belga de Supervivencia para el Tercer Mundo. Además, para hacer frente al urgente problema de seguridad alimentaria, el Fondo Belga de Supervivencia para el Tercer Mundo proporcionó 400.000 dólares adicionales para apoyar una estrategia sostenible en materia de seguridad alimentaria. Desde entonces, otros donantes, en particular el Banco Mundial, han solicitado asesoramiento técnico al FNUDC para elaborar nuevos programas, y Francia ha confirmado su participación en un acuerdo plurianual para financiar programas de desarrollo local en Níger.

28. Estos resultados indican que las mejoras logradas anteriormente en los indicadores de planificación participativa, creación de capacidad e infraestructura local están empezando a dar los resultados esperados en la movilización local de recursos y los indicadores de repercusión en las políticas. La movilización de 12,5 millones de dólares en recursos complementarios para apoyar las actividades de administración local también demuestra esta tendencia.

Problemas

29. La capacidad del FNUDC para movilizar recursos complementarios para apoyar actividades de administración local en 2002 no compensó la disminución de los recursos básicos. Al mismo tiempo, cabe señalar que el descenso de los resultados en el terreno no fue proporcional a la reducción de los gastos de proyectos. Esto se aplica especialmente al número de planes de desarrollo local y planes anuales de inversión preparados (300 en 2002 frente a 270 en 2001) y al número total de proyectos de infraestructura realizados (1.656 en 2002 frente a 1.406 en 2001). Inevitablemente, se registraron repercusiones adversas en los componentes de los proyectos relacionados con las inversiones de capital y la creación de capacidad. Ya que la construcción de la muy necesaria infraestructura local básica es el resultado final de un largo proceso de consulta popular, es importante que las autoridades locales, el Fondo y los asociados para el desarrollo estén en condiciones de cumplir todos los compromisos contraídos entre las poblaciones locales y los asociados locales.

Tareas para el futuro

30. La principal prioridad del FNUDC en materia de administración local es prestar apoyo a las actividades de reducción de la pobreza de los países menos adelantados con miras a alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. En su calidad de organización que presta asistencia en forma de capital, el FNUDC contribuye de manera concreta a la consecución de los principales objetivos de desarrollo enunciados en el Programa de Acción de Bruselas para los países menos adelantados. Concretamente, el Fondo procura mejorar el acceso de los pobres a la infraestructura y

los servicios socioeconómicos esenciales en los sectores de la salud y la educación, el transporte por carretera, los mercados, el abastecimiento de agua y la ordenación de los recursos naturales.

31. El FNUDC ha ensayado proyectos de desarrollo local en varios países en los que trabajará en colaboración con donantes asociados para asegurar que se capitalice la experiencia adquirida mediante la repetición a nivel nacional y la ampliación de las actividades experimentales. El Fondo continuará afinando los sistemas elaborados para atender mejor las necesidades especiales de la población local. En los países que se encuentran en las primeras etapas de descentralización, el Fondo elaborará y apoyará nuevos programas en colaboración con las comunidades locales, los gobiernos y los donantes asociados, proporcionando capital inicial para poner a prueba nuevos sistemas para realizar inversiones públicas descentralizadas.

32. En atención a la creciente demanda, el FNUDC prestará servicios de asesoramiento técnico para apoyar los programas de administración local de los donantes asociados y fortalecerá sus vínculos con las organizaciones competentes tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas. Los memorandos de entendimiento firmados entre el Fondo y la Dirección de Políticas de Desarrollo del PNUD se aplicarán mediante actividades conjuntas, y se procurará firmar otro memorando de entendimiento con la Dirección Regional de África del PNUD. El Fondo continuará proporcionando sus conocimientos especializados a las misiones encabezadas por asociados como el PNUD, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Se establecerán relaciones de colaboración con donantes, gobiernos e instituciones de investigación para promover la experiencia adquirida por el Fondo y su propio programa de aprendizaje, y se elaborarán nuevas esferas temáticas e instrumentos de programación para asegurar la innovación y la adaptación a los nuevos desafíos y para atraer nuevas fuentes de financiación.

33. Ya que 24 de los 49 países menos adelantados están en situaciones de desarrollo especiales, ha habido una creciente demanda de conocimientos técnicos e inversiones iniciales del Fondo para apoyar inversiones públicas locales en esos países. En 2003, el Fondo procurará establecer un memorando de entendimiento con la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación del PNUD para fortalecer la cooperación y la complementariedad en ese ámbito.

B. Análisis de los resultados correspondientes al subobjetivo 2: Microfinanciación

34. El propósito del subobjetivo 2 es *aumentar el acceso de los pobres, especialmente las mujeres, a los servicios financieros de manera sostenible mediante el fortalecimiento de las instituciones de microfinanciación y la creación de un entorno propicio*. La responsabilidad por los resultados en esta esfera recae sobre la Dependencia Especial de Microfinanciación del FNUDC. Además de administrar las inversiones en microfinanciación del Fondo, la Dependencia representa a los programas y proyectos del PNUD en el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre y les presta asesoramiento técnico y político en materia de microfinanciación. Los indicadores iniciales del marco estratégico de resultados correspondientes a este subobjetivo abarcaban únicamente las inversiones del FNUDC, que representan sólo una pequeña parte de sus actividades de microfinanciación. Con la plena integración

de la Dependencia Especial de Microfinanciación en el FNUDC, se hace necesario ampliar el informe para que abarque los resultados clave en las nuevas esferas de actividad de la Dependencia Especial de Microfinanciación a fin de presentar una imagen más fiel del desempeño del Fondo en la esfera de la microfinanciación.

Resultados clave

a) En el marco del programa MicroStart, las instituciones de microfinanciación que reciben apoyo del Fondo han prestado servicios de microfinanciación a 380.069 personas, de las cuales el 79% son mujeres.

b) Más de la mitad de las instituciones de microfinanciación que reciben apoyo del Fondo han logrado la autosuficiencia operacional y tienen una cartera de inversiones con un nivel de riesgo a 30 días inferior al 5%.

c) Se fortaleció la cartera de inversiones en microfinanciación del FNUDC.

d) Se han registrado repercusiones comprobables en la formulación de políticas nacionales de microfinanciación por lo menos en cuatro países en que se ejecutan programas: Kenya, Malawi, Mauritania y Nigeria.

e) La Dependencia Especial de Microfinanciación se ha ganado el reconocimiento internacional, después del examen del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, como entidad que presta servicios de asistencia técnica, capacitación y difusión de las mejores prácticas de microfinanciación.

35. Mediante el programa MicroStart, el FNUDC ha colaborado con el PNUD en 19 países. En forma colectiva, a fines de 2002, 73 instituciones de microfinanciación que recibían asistencia habían aumentado sus clientes activos y habían hecho considerables progresos hacia la sostenibilidad. En 2002 se terminaron de elaborar los criterios para la segunda fase de MicroStart, y el FNUDC colaboró con cuatro oficinas del PNUD en los países (Filipinas, Ghana, Nigeria y el Yemen) a fin de formular los programas de la Fase II, movilizándolo con éxito 7 millones de dólares para su ampliación.

36. Además del apoyo prestado al programa MicroStart, el FNUDC tiene una pequeña cartera de inversiones para apoyar las operaciones de microfinanciación en los países menos adelantados. En el cuadro 2 se resumen los resultados de los proyectos de microfinanciación que reciben el apoyo del Fondo de conformidad con las metas del marco estratégico de resultados. Se alcanzaron importantes logros, en particular la ampliación de la clientela de mujeres, un aumento del número de ahorristas y el logro de la autosuficiencia operacional plena por más de un tercio de las instituciones de microfinanciación. Sin embargo, para muchas de las instituciones de microfinanciación que reciben el apoyo del Fondo, en particular las que funcionan en entornos poco propicios, la autosuficiencia sigue siendo un importante desafío.

Cuadro 2
Resultados correspondientes al subobjetivo 2

(Los indicadores del marco estratégico de resultados 2.1.1 y 2.2.1 se refieren únicamente a las inversiones del FNUDC; el indicador 2.3.1 se refiere a inversiones tanto del FNUDC como del PNUD)

<i>Resultados</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Logros 2002</i>
2.1.1. Los pobres, especialmente las mujeres, tienen mayor acceso a servicios de microfinanciación	70% Logrado parcialmente	70% Logrado parcialmente
2.2.1. Las instituciones de microfinanciación son financieramente viables y prestan servicios de calidad	56% Logrado parcialmente	67% Logrado parcialmente
2.3.1. Los países han creado un clima propicio y mejorado las condiciones para el desarrollo de la microfinanciación ³	5 países Satisfactorio	9 países (acumulativo) Satisfactorio

37. En 2002, el FNUDC tuvo repercusiones comprobables en la formulación de políticas nacionales de microfinanciación, por lo menos en cuatro países en que se ejecutaban programas. Además de los casos de cambios en las políticas y prácticas específicos para cada país, el Fondo colaboró con Acción Internacional en la organización de un curso práctico de política de alto nivel sobre marcos normativos en África para representantes de 12 países africanos. Posteriormente, se impartió capacitación a supervisores del Banco Central para que evaluaran y supervisaran instituciones de microfinanciación a fin de prestar asistencia en la elaboración de marcos de supervisión y asegurar su aplicación.

Problemas

38. Uno de los principales desafíos en 2002 fue reducir y liquidar los proyectos que no satisfacían las expectativas de rendimiento. Esta racionalización de la cartera de proyectos finalizará a mediados de 2003, después de lo cual el Fondo tendrá una cartera de inversiones de microfinanciación más sólida. A menudo el bajo rendimiento es consecuencia del incumplimiento de los principios establecidos o de una débil capacidad de los asociados técnicos. Con miras a superar estos problemas, se han elaborado criterios de diseño y selección más rigurosos para los encargados de la ejecución técnica. Sin embargo, persiste el problema de la insuficiente financiación disponible para emprender nuevas inversiones, lo que ha traído como consecuencia una reducción de la cartera de inversiones.

³ En 2000 y 2001, los resultados estuvieron sesgados porque sólo se presentó un informe de un proyecto. A solicitud de la Junta Ejecutiva, el indicador para 2002 se ha revisado para individualizar los países en los que el mejoramiento del entorno para apoyar el desarrollo de la microfinanciación podía atribuirse a las actividades realizadas ese año por el FNUDC.

La financiación del Gobierno de Nigeria para la Fase II del programa MicroStart indica un cambio de política

La Junta Consultiva de Nigeria sobre el Programa MicroStart aprobó una segunda fase por valor de 3,9 millones de dólares para ayudar a las instituciones de microfinanciación participantes a ampliar sus actividades para alcanzar los 100.000 clientes activos sostenibles para fines de 2005. El Programa Nacional de Alivio de la Pobreza del Gobierno de Nigeria está contribuyendo al programa, lo que indica un importante cambio en la política operacional en apoyo de la microfinanciación sostenible.

Las instituciones de microfinanciación de Nigeria se benefician de la cooperación técnica entre los países en desarrollo. Las instituciones nigerianas de microfinanciación que participan en el programa se están beneficiando de la asistencia técnica que prestan la Association for Social Advancement (ASA) (<http://www.asabd.org>), una institución financiera de Bangladesh que presta servicios a 2,3 millones de clientes en ese país. De conformidad con un examen realizado por MicroSave Africa y el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, la Association for Social Advancement (ASA) es “una de las instituciones de microfinanciación sostenibles mejor administradas en el mundo”. La organización es conocida por su eficiente sistema de distribución del crédito y recuperación y por su estricta disciplina de reembolso de préstamos.

Notable aumento de la sostenibilidad de las instituciones de microfinanciación. En la primera fase del programa MicroStart, las instituciones nigerianas de microfinanciación participantes alcanzaron los 37.084 prestatarios activos, todos los cuales eran mujeres pobres. Cinco de las siete instituciones de microfinanciación lograron la autosuficiencia operacional durante los tres primeros años, mientras que las otras dos hicieron progresos visibles. El desempeño en materia de reembolso es excelente. Cinco de las siete las instituciones de microfinanciación tienen una cartera de inversiones con un nivel de riesgo a 30 días inferior al 5%. Entre las instituciones de microfinanciación nigerianas, Lift Above Poverty Organization (LAPO) ha alcanzado los 15.460 prestatarios activos. Otros posibles casos exitosos son los de la Justice, Development and Peace Commission y el Development Exchange Centre, que tienen 4.495 y 5.819 clientes activos, respectivamente.

Tareas para el futuro

39. La Dependencia Especial de Microfinanciación prestará servicios de asesoramiento técnico y fortalecerá la capacidad de los fondos y programas del PNUD para aplicar de manera sistemática las mejores prácticas en materia de microfinanciación y apoyará el fortalecimiento de determinadas operaciones de microfinanciación para consumidores estratégicamente seleccionadas.

40. El FNUDC considera que la adopción de un enfoque estratégico coordinado para fortalecer la microfinanciación como parte integrante del sector financiero oficial constituye el medio más eficaz para reducir la pobreza y asegurar la eficacia de la asistencia necesaria para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. La Dependencia Especial de Microfinanciación ha elaborado una estrategia para algunos países en desarrollo con sectores de microfinanciación incipientes que pueden

incorporarse en el sector comercial. La Dependencia Especial de Microfinanciación considera que posee una gran ventaja comparativa para facilitar la aplicación de este enfoque. Sin embargo, para aplicarlo con éxito será necesario un aumento de los recursos de inversión disponibles de la Dependencia, que ascendieron tan sólo a 1,9 millones de dólares en 2001.

C. Análisis de los resultados correspondientes al subjetivo 3: Consolidación institucional

41. El propósito del subjetivo 3 es *promover una organización financieramente saneada que elabore y ejecute programas de calidad en materia de administración local y microfinanciación*. El Fondo se ha empeñado en orientar la gestión hacia el logro de resultados. El Fondo se esfuerza por mantener y, de ser necesario, fortalecer sistemas y capacidades para lograr un desempeño óptimo.

42. A fin de reflejar mejor el desempeño de la organización y utilizar el informe anual sobre los resultados de manera eficaz como instrumento de gestión, el presente informe incluye algunos indicadores nuevos y revisados. Estas mejoras se han introducido sin renunciar a la comparación con los indicadores correspondientes a 2001.

Resultados clave

a) Hubo un aumento considerable del número de proyectos que obtuvieron logros en cuanto a sus repercusiones en las políticas y las oportunidades de repetición;

b) Las evaluaciones externas confirmaron la pertinencia y la eficacia de las operaciones del FNUDC;

c) La calidad de los resultados quedó garantizada al cumplir el FNUDC las recomendaciones de la evaluación externa de 1999 incluidas en el plan de acción de 2000 y el plan de actividades para 2000-2002 del FNUDC;

d) Se reforzaron las alianzas con el PNUD, los países en que se ejecutan programas, los donantes y los asociados en la ejecución, como quedó demostrado con la firma de varios acuerdos de asociación y el aumento del 205% de las contribuciones con cargo a recursos complementarios;

e) Se mantuvo la eficiencia financiera y de gestión a pesar de la reducción de los gastos con cargo a los recursos básicos.

Cuadro 3
Resultados correspondientes al subobjetivo 3

<i>Resultados</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Logros 2002</i>
3.1.1 El FNUDC pasa del perfeccionamiento de las políticas a lograr efectos operacionales (Anteriormente 3.1.1; el FNUDC habría pasado del perfeccionamiento de las políticas a una mayor atención a los efectos operacionales)	Satisfactorio	Logrado parcialmente
3.1.2 El FNUDC mantiene los resultados operacionales y el control de calidad mejorando elementos del ciclo de los proyectos y el aprendizaje continuo por medio de la supervisión y la evaluación	Satisfactorio	Satisfactorio
3.1.3 El FNUDC aprovecha al máximo sus ventajas comparativas reforzando y ampliando las relaciones estratégicas	Satisfactorio	Satisfactorio
3.2.1 El FNUDC mantiene una gestión efectiva (Antes parte de 3.1.1; se respetan las metas del plan de acción de 2000)	Satisfactorio	Satisfactorio
3.2.2 El FNUDC atrae, forma y retiene personal altamente cualificado	No se aplica	Satisfactorio
3.2.3 El FNUDC mejora la eficiencia financiera (Anteriormente 3.2.1; el FNUDC ha aumentado la eficiencia y la eficacia en función de los costos gracias a un mejor seguimiento y análisis de sus finanzas)	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente
3.2.4 El FNUDC amplía y diversifica su base de financiación (Anteriormente 3.2.2; se desarrolla una cultura de movilización de recursos basada en la posibilidad de medir los resultados, la eficiencia y la relación costo-calidad; y 3.2.3; se diversifica la base de recursos y aumenta el número de donantes)	Satisfactorio	Satisfactorio

43. Al haber completado en años anteriores las principales tareas de perfeccionamiento de las políticas, el FNUDC pudo garantizar en general la pertinencia y la eficacia para el desarrollo de sus programas. En conjunto, las 15 evaluaciones externas e independientes que se hicieron en 2002 permitieron evaluar que los proyectos del FNUDC estaban haciendo contribuciones positivas para lograr el objetivo de reducir la pobreza. Con el fin de garantizar los resultados y la calidad de las operaciones se introdujeron cambios de gran alcance en la formulación de los proyectos y los procesos de ejecución, con lo que se logró mejorar la formulación y la puesta en marcha de las actividades.

44. Los asociados en el desarrollo mostraron gran interés tanto en las cuestiones de administración local como en las de la microfinanciación, lo que provocó un aumento del 205% de los recursos complementarios respecto de años anteriores. También aumentó la demanda de los servicios de asesoramiento técnico que presta el FNUDC en materia de administración local y microfinanciación, servicios que se prestaron en régimen de recuperación de costos. Los servicios de asesoramiento en materia de administración local y cuestiones que surgen después de los conflictos se prestaron a ocho países mientras que los relativos a la microfinanciación se prestaron a 35 oficinas en los países, sobre cuestiones de estrategias nacionales, asesoramiento normativo, evaluación institucional y apoyo a las inversiones.

45. Como seguimiento de las evaluaciones externas de 1999 y las recomendaciones apoyadas por la Junta Ejecutiva en su decisión 99/22, el FNUDC ha examinado casi todos los factores relativos a la eficiencia de la gestión, como el fortalecimiento y la formalización de acuerdos de asociación con el PNUD mediante la firma de

memorandos de entendimiento en las esferas de la administración local y la microfinanciación, y la formulación e internalización de las políticas sobre la contribución del FNUDC a la reducción de la pobreza en esas esferas.

Problemas

46. Un problema fundamental sigue siendo el de la movilización de recursos. En 2003 el problema se agrava, ya que el nivel de contribuciones con cargo a los recursos básicos disminuyó de 30,5 millones de dólares en 1998 a 22,3 millones de dólares en 2002, lo que obligó al FNUDC a reducir el gasto de los programas de 34,4 millones de dólares en 2001 a 24,9 millones de dólares en 2002. Dicha tendencia debe invertirse para que el FNUDC pueda atender la demanda creciente de apoyo. Los problemas operacionales incluyen la necesidad de prestar atención constante a la incorporación de la perspectiva de género, la supervisión y la evaluación de las operaciones y el mantenimiento. En cuanto al fortalecimiento institucional, dos tareas que aún no han concluido en el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación externa de 1999 son la aplicación completa de los sistemas de información de gestión probados y el mejoramiento de la vigilancia financiera y la presentación de información conexa, que ahora está relacionada con el desarrollo y la ejecución del sistema de planificación de los recursos institucionales del PNUD que está previsto que empiece a funcionar en enero de 2004.

Tareas para el futuro

47. Las principales tareas que habrán de realizarse en 2003 (véanse los párrafos 7 a 16) se describen detalladamente en el plan de actividades en el FNUDC para 2001/2003. En resumen son las siguientes: i) obtener resultados de calidad sobre el terreno; ii) movilizar recursos; iii) fortalecer y desarrollar alianzas, y iv) evaluar la pertinencia y la eficacia de las operaciones del FNUDC mediante una evaluación independiente de las repercusiones de los programas y los proyectos, como pidió la Junta Ejecutiva en su decisión 99/22.

V. Análisis de los resultados por esfera estratégica de apoyo

48. En esta sección se ofrece un análisis de los distintos resultados agrupados por esferas estratégicas de apoyo para cada uno de los tres subobjetivos.

A. Administración local

49. La primera esfera estratégica de apoyo en relación con la administración local es 1.1: Promover un proceso de planificación del desarrollo con participación de los interesados a nivel local. Tiene dos resultados.

Resultado 1.1.1. Mayor capacidad de las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil para participar en la planificación del desarrollo local

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.1.1.a. Las necesidades de la comunidad se evalúan con un criterio de participación	14/16 proyectos (95%) Satisfactorio	18 proyectos	12 proyectos (67%) Logrado en parte
1.1.1.b. Las mujeres participan en las evaluaciones de las necesidades de la comunidad	10/12 proyectos (69%) Logrado en parte	8 proyectos	7 proyectos (87%) Satisfactorio
1.1.1.c. Los miembros de los comités de desarrollo local y los grupos de mujeres reciben capacitación para su participación en la planificación	13/16 proyectos (81%) Satisfactorio	15 proyectos	7 proyectos (47%) Inferior a lo previsto
Promedio porcentual y evaluación	82% Satisfactorio		63% Logrado parcialmente

Resultado 1.1.2. Institucionalización a nivel de las autoridades locales de los procesos de planificación con participación de los interesados

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.1.2.a. Las autoridades locales aprueban los planes de desarrollo local	14/17 proyectos (82%) Satisfactorio	17 proyectos	8 proyectos (47%) Inferior a lo previsto
1.1.2.b. Se cumplen las directrices para elaborar planes de desarrollo local	8/11 proyectos (73%) Logrado parcialmente	16 proyectos	13 proyectos (81%) Satisfactorio
1.1.2.c. Las directrices de las autoridades locales requieren la elaboración de planes de desarrollo local con criterios de participación	5/6 proyectos (83%) Satisfactorio	2 proyectos	2 proyectos (100%) Satisfactorio
1.1.2.d. Las autoridades locales definen y aplican criterios transparentes de selección de las inversiones	10/10 proyectos (100%) Satisfactorio	11 proyectos	6 proyectos (55%) Logrado parcialmente
1.1.2.e. Los representantes de la comunidad, incluidas las mujeres, participan en la aprobación de los planes de desarrollo local	7/12 proyectos (58%) Logrado parcialmente	11 proyectos	9 proyectos (82%) Satisfactorio
Promedio porcentual y evaluación	79% Satisfactorio		67% Logrado parcialmente

50. En 2002, en un total de siete proyectos participaron al menos 261.041 personas de 771 poblaciones en ejercicios de evaluación de las necesidades con criterio de participación y al menos 270 planes de desarrollo local fueron aprobados posteriormente (en ellos participaron 55.540 miembros de las comunidades). Además, 2.621 personas recibieron capacitación para su participación en la planificación y 22.604 recibieron información al respecto. En tres países, tales actividades fueron menoscabadas debido a recortes presupuestarios, por lo que los resultados fueron inferiores a los de 2001. En relación con el cumplimiento de la meta relativa a la participación de la mujer, se logró avanzar (como promedio, el 30% de los participantes en ejercicios de evaluación de las necesidades fueron mujeres), aunque menos mujeres

(el 20%) fueron consultadas en la preparación de planes de desarrollo local. Es preciso seguir prestando atención a la incorporación de la perspectiva de género.

51. La segunda esfera estratégica de apoyo en relación con la administración local es la 1.2: Promover prácticas racionales y sostenibles de financiación y gestión financiera a nivel local. Tiene dos resultados.

Resultado 1.2.1. Institucionalización a nivel local de los mecanismos de financiación basados en los principios de la buena gestión de los asuntos públicos

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.2.1.a. Las autoridades locales preparan planes anuales de inversión	11/11 proyectos (100%) Satisfactorio	13 proyectos	11 proyectos (85%) Satisfactorio
1.2.1.b. Un organismo nacional de auditorías comprueba las cuentas de las autoridades locales	2/5 proyectos (40%) Inferior a lo previsto	6 proyectos	1 proyecto (17%) Inferior a lo previsto
1.2.1.c. Las autoridades locales mejoran el cumplimiento de los procedimientos financieros, de gestión y contabilidad establecidos a nivel nacional	3/4 proyectos (75%) Satisfactorio	6 proyectos	5 proyectos (83%) Satisfactorio
1.2.1.d. Al menos el 75% de las autoridades locales cumplen las condiciones mínimas definidas en los proyectos para tener acceso a los fondos	8/10 proyectos (80%) Satisfactorio	8 proyectos	6 proyectos (75%) Satisfactorio
1.2.1.e. El personal de las administraciones locales está capacitado en tareas de contabilidad y gestión financiera	5/15 proyectos (33%) Inferior a lo previsto	17 proyectos	9 proyectos (53%) Logrado en parte
1.2.1.f. Las autoridades locales publican los presupuestos y los gastos (incluidas las cifras indicativas de la fase de planificación)	8/8 proyectos (100%) Satisfactorio	10 proyectos	7 proyectos (70%) Logrado en parte
Promedio porcentual y evaluación	71% Logrado en parte	65% Logrado en parte	

Resultado 1.2.2. Las autoridades locales mejoran el acceso a fuentes de financiación sostenibles

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.2.2.a. Aumentan los ingresos locales de las autoridades locales	3/6 proyectos (50%) Logrado en parte	12 proyectos	8 proyectos (67%) Logrado en parte
1.2.2.b. Se estabilizan o aumentan las transferencias fiscales intergubernamentales a las autoridades locales	2/6 proyectos (33%) Inferior a lo previsto	4 proyectos	2 proyectos (50%) Logrado en parte
1.2.2.c. Aumentan las aportaciones de fondos de los donantes a las autoridades locales	3/6 proyectos (50%) Logrado en parte	8 proyectos	5 proyectos (62%) Logrado en parte
1.2.2.d. Proyectos en que aumenta la tasa de reposición de fondos del FNUDC por recursos externos alternativos	No hay información	6 proyectos	4 proyectos (67%) Logrado en parte
Promedio porcentual y evaluación correspondiente	44% Inferior a lo previsto	63% Logrado en parte	

52. La institucionalización de los mecanismos de financiación basados en los principios de la buena gestión de los asuntos públicos y en la mejora del acceso de las autoridades locales a fuentes de financiación sostenibles empezó a dar sus frutos. Tres proyectos registraron aumentos de los ingresos locales que oscilaron entre el 4% y el 200%, mientras que al menos cuatro lograron movilizar más recursos de otros donantes para cofinanciar planes de desarrollo local aprobados.

53. La tercera esfera estratégica de apoyo en relación con la administración local es 1.3: *Desarrollar la capacidad local para prestar y mantener servicios públicos y de infraestructura de forma sostenible*. Tiene tres resultados.

Resultado 1.3.1. Aumento de la capacidad local para prestar y mantener servicios públicos y de infraestructura

Indicadores	Logros 2001	Metas 2002	Logros 2002
1.3.1.a. Aumenta la infraestructura básica y los servicios públicos a nivel de la comunidad	12/23 proyectos (52%) Logrado parcialmente	26 proyectos	9 proyectos (35%) Inferior a lo previsto
1.3.1.b. Se logran las metas con respecto a los kilómetros de caminos rehabilitados o construidos	6/10 proyectos (60%) Logrado parcialmente	10 proyectos	5 proyectos (50%) Logrado parcialmente
1.3.1.c. Los microproyectos se completan dentro del 125% del presupuesto previsto	10/14 proyectos (71%) Logrado parcialmente	10 proyectos	3 proyectos (30%) Inferior a lo previsto
1.3.1.d. Los microproyectos se completan dentro del 125% del calendario previsto	4/10 proyectos (40%) Inferior a lo previsto	9 proyectos	2 proyectos (22%) Inferior a lo previsto
1.3.1.e. Al menos el 75% de los microproyectos tienen una evaluación positiva en materia de calidad	3/10 proyectos (30%) Inferior a lo previsto	14 proyectos	8 proyectos (57%) Logrado en parte
1.3.1.f. Las autoridades locales y del sector privado reciben capacitación en la prestación de servicios públicos e infraestructura básica	15/21 proyectos (71%) Logrado parcialmente	25 proyectos	15 proyectos (60%) Logrado parcialmente
Promedio porcentual y evaluación	57% Logrado parcialmente	45% Logrado parcialmente	

Resultado 1.3.2: Aumento de la capacidad local para mantener la infraestructura básica y los servicios públicos

Indicadores	Logros 2001	Metas 2002	Logros 2002
1.3.2.a La infraestructura física se mantiene dos años después de construida	3/5 proyectos (60%) Logrado parcialmente	4 proyectos	3 proyectos (75%) Superior a lo previsto
1.3.2.b Microproyectos que tienen planes y presupuestos de funcionamiento y mantenimiento con anterioridad a la construcción	7/14 proyectos (50%) Logrado parcialmente	13 proyectos	9 proyectos (69%) Logrado parcialmente
1.3.2.c Se cumplen las metas con respecto al kilometraje de caminos rehabilitados o construidos y que tienen planes y presupuestos de mantenimiento	2/2 proyectos (100%) Satisfactorio	3 proyectos	2 proyectos (67%) Logrado parcialmente
1.3.2.d Las autoridades locales y el sector privado reciben capacitación en el mantenimiento de la infraestructura básica	6/14 proyectos (43%) Inferior a lo previsto	19 proyectos	7 proyectos (37%) Inferior a lo previsto
Promedio porcentual y evaluación	51% Logrado parcialmente	54% Logrado parcialmente	

54. La construcción de infraestructura básica fue la actividad más afectada por los recortes presupuestarios de 2002. Aun así, la reducción de infraestructura construida no fue proporcional a la reducción de los gastos de los proyectos (1.406 infraestructuras en 2002 y 1.656 en 2001). Con el fin de asegurar la sostenibilidad de tales inversiones, 76.597 personas y 88 comités de desarrollo local o de organizaciones no gubernamentales recibieron capacitación en operaciones y mantenimiento de infraestructuras y se crearon al menos 288 comités de operaciones y mantenimiento.

Beneficios y resultados concretos en 2002

En 2002, al menos 2.891.837 personas se beneficiaron de las 1.406 nuevas infraestructuras construidas a pequeña escala y al menos 406.000 se beneficiaron de 226 kilómetros de carreteras construidas. Las infraestructuras construidas a pequeña escala en 2002 incluyen: 35 centros de salud, 405 pozos o planes de abastecimiento de agua potable, 16 guarderías, 99 escuelas primarias, 148 planes de riego, 55 molinos, 14 mercados, 29 edificios públicos, 31 puentes, 87 letrinas.

Resultado 1.3.3

Las comunidades locales están habilitadas para responsabilizar a las autoridades locales de la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	Metas 2002	Logros 2002
1.3.3.a. Las autoridades locales han puesto en marcha y utilizan mecanismos de consulta	8/12 proyectos (67%) Logrado parcialmente	16 proyectos	7 proyectos (44%) Inferior a lo previsto
1.3.3.b. Las autoridades locales deben cumplir normas que garantizan que las licitaciones y la concesión de contratos son transparentes y que los procesos están abiertos al examen público	6/7 proyecto (86%) Satisfactorio	12 proyectos	6 proyectos (50%) Logrado parcialmente
1.3.3.c. Las comunidades locales tienen acceso a los registros de gasto público	3/3 proyectos (100%) Logrado parcialmente	3 proyectos	3 proyectos (100%) Satisfactorio
Promedio porcentual y evaluación	77% – Satisfactorio	52% – Logrado parcialmente	

55. Si bien en términos absolutos los resultados obtenidos en 2002 fueron inferiores a los de 2001, hubo un número casi equivalente de proyectos que cumplieron las metas establecidas y, según la información obtenida en 10 proyectos, se crearon o reforzaron 1.342 comités de desarrollo local (o foros similares de diálogo y consulta).

56. La cuarta esfera estratégica de apoyo en relación con la administración local es *1.4: Promover oportunidades para llevar medios de vida productivos mediante la ordenación sostenible a nivel local de los recursos naturales*. Tiene un resultado.

Resultado 1.4.1

Mejorar la capacidad de las autoridades locales y las comunidades para ordenar la base de recursos naturales de manera sostenible

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.4.1.a. Las autoridades locales planifican actividades relacionadas con la ordenación de los recursos naturales e invierten al respecto	5/8 proyectos (62%) Logrado parcialmente	12 proyectos	6 proyectos (50%) Logrado parcialmente
1.4.1.b. Las autoridades locales controlan y regulan el acceso a los recursos naturales y su utilización	3/5 proyectos (60%) Logrado parcialmente	8 proyectos	4 proyectos (50%) Logrado parcialmente
1.4.1.c. Iniciativas relacionadas con la ordenación de los recursos naturales apoyadas por dos o más autoridades locales	2/5 proyectos (40%) Inferior a lo previsto	9 proyectos	6 proyectos (67%) Logrado parcialmente
1.4.1.d. Se han creado grupos de usuarios sobre la ordenación de los recursos naturales y están en funcionamiento	5/7 proyectos (71%) Logrado parcialmente	9 proyectos	4 proyectos (44%) Inferior a lo previsto
1.4.1.e. Los ingresos de los hogares son producto de las nuevas actividades de producción dentro y fuera de las explotaciones agrícolas	8/12 proyectos (67%) Logrado parcialmente	14 proyectos	6 proyectos (43%) Inferior a lo previsto
Promedio porcentual y evaluación	62% – Logrado parcialmente	50% – Logrado parcialmente	

57. Una vez más, los malos resultados de los indicadores de gestión de los recursos naturales inducen a engaño. En términos absolutos, hubo más proyectos que lograron las metas establecidas en 2002 que en el año anterior. Los proyectos lograron alentar a las autoridades locales a planificar actividades intercomunales relacionadas con los recursos naturales compartidos como los bosques o los lagos, y se crearon 18 comités intercomunales y 128 comités de ordenación de los recursos naturales. Las autoridades y comunidades locales también emprendieron con éxito actividades de rehabilitación de tierras.

Beneficios y resultados concretos en 2002

1.283 hectáreas de tierras rehabilitadas; 881 hectáreas de tierras plantadas con árboles; 461.000 plántones distribuidos; 22.664 cabezas de ganado vacunadas; 128 comités para la ordenación de los recursos naturales establecidos; 18 comités intercomunales creados; 595 actividades de generación de ingresos iniciadas; 34.156 agricultores y 200 trabajadores de servicios de divulgación recibieron capacitación; 3.800 personas informadas sobre cuestiones de ordenación de los recursos naturales.

58. La quinta esfera estratégica de apoyo en relación con la administración local es 1.5: *Promover las políticas nacionales de apoyo a la descentralización y la repetición de programas experimentales*. Tiene dos resultados.

Resultado 1.5.1

Mejorar la política nacional y los marcos normativos para la descentralización y el fortalecimiento de la administración local

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.5.1.a. Las políticas nacionales sobre descentralización se ven influenciadas por los programas del FNUDC	3/7 proyectos (42%) Inferior a lo previsto	12 proyectos	6 proyectos (50%) Logrado parcialmente
1.5.1.b. Los programas del FNUDC influyen en los marcos reglamentarios y jurídicos	4/4 proyectos (100%) Satisfactorio	4 proyectos	2 proyectos (50%) Logrado parcialmente
1.5.1.c. Los programas del FNUDC influyen en el marco normativo	3/5 proyectos (60%) Logrado parcialmente	3 proyectos	3 proyectos (100%) Satisfactorio
1.5.1.d. Porcentaje de proyectos en los que las normas, los sistemas y los procedimientos en el plano local reflejan la experiencia adquirida	3/9 proyectos (33%) Inferior a lo previsto	13 proyectos	6 proyectos (46%) Inferior a lo previsto
Promedio porcentual y evaluación	52% – Logrado parcialmente	59% – Logrado parcialmente	

Resultado 1.5.2

Las mejores prácticas de los proyectos experimentales del FNUDC son repetidas por otros donantes y gobiernos centrales

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
1.5.2.a. El apoyo del FNUDC a las autoridades locales aumenta y se sustituye por la cofinanciación por otros donantes	2/2 proyectos (100%) Satisfactorio	5 proyectos	2 proyectos (40%) Inferior a lo previsto
1.5.2.b. Los donantes repiten los programas del FNUDC fuera de las esferas programáticas del FNUDC	1/2 proyectos (50%) Logrado parcialmente	3 proyectos	2 proyectos (67%) Logrado parcialmente
1.5.2.c. Otros donantes han adoptado elementos de la metodología programática del FNUDC	0/1 proyectos (0%) Inferior a lo previsto	9 proyectos	6 proyectos (67%) Logrado parcialmente
Promedio porcentual y evaluación	60% – Logrado parcialmente	59% – Logrado parcialmente	

59. La repercusión en las políticas y la repetición de éstas son los aspectos más problemáticos del enfoque que se da a los programas de desarrollo local. En 2002, un total de 13 proyectos iniciaron actividades centradas en lograr cierto nivel de elaboración de políticas, y la mitad de ellos lograron sus metas satisfactoriamente. En Uganda, el programa de desarrollo local preparó una estrategia de descentralización fiscal que llegó a ser aplicada por el Gobierno. Nueve proyectos establecieron metas para actividades de repetición de proyectos, y seis de ellos lograron resultados satisfactorios, sobre todo en promover la adaptación del diseño, la estrategia y la metodología de los proyectos del FNUDC por otros donantes.

B. Microfinanciación

60. En el análisis que figura a continuación, las evaluaciones de los resultados presentadas en los cuadros correspondientes a los resultados 2.1 y 2.2 se refieren únicamente a las inversiones en servicios de microfinanciación del FNUDC, mientras que la evaluación del apoyo del FNUDC a las inversiones en servicio de microfinanciación del PNUD se ofrece en forma de texto.

61. La primera esfera estratégica de apoyo para la microfinanciación es *2.1: Apoyar un aumento de los bienes de los pobres*. Tiene un resultado.

62. El FNUDC se asoció con el PNUD en 19 países por medio del programa MicroStart. En conjunto, a final de 2002, las 73 instituciones de microfinanciación que recibieron asistencia aumentaron el número de clientes activos a los que prestaban servicios hasta lograr 252.948 clientes, de los cuales el 79% fueron mujeres. En 2002 se hizo una evaluación independiente de mitad de período del programa MicroSave Africa II, para cuya ejecución ofrece apoyo el FNUDC. Entre las conclusiones de la evaluación figura la de que el programa MicroSave Africa II mantuvo su buena reputación en la región y en general hasta la prestación de servicios financieros a los pobres. En 2002, el programa MicroSave Africa II y sus asociados ofrecieron servicios financieros nuevos o mejorados a 229.093 clientes, e incrementaron la capacidad de otras 64 instituciones de microfinanciación para desarrollar nuevos productos.

Resultado 2.1.1. Los pobres, especialmente las mujeres, tienen más acceso a los servicios de microfinanciación

Indicadores	Logros 2001	Metas 2002	Logros 2002
2.1.1.a. Instituciones de microfinanciación (IMF) que alcanzan las metas establecidas con respecto al número de prestatarios activos.	19/27 IMFs (70%) Logrado parcialmente	23 IMFs	16 IMFs (70%) Logrado parcialmente

63. Por lo que se refiere a las inversiones en microfinanciación del FNUDC en 2002, 16 instituciones de microfinanciación (el 70%) lograron sus metas con respecto a los prestatarios activos, y ocho de ellas las superaron. Medido en relación con el total de prestatarios activos alcanzados, el resultado es aún más satisfactorio: de una meta combinada de 68.993 prestatarios activos, las instituciones de microfinanciación lograron llegar a 61.267, lo que supone el 89% de las metas combinadas. No obstante, el resultado obedece más a la mejora de la coherencia y la exactitud con que las instituciones presentaron los informes que a la mejora efectiva de los resultados. Lo que es más importante, las instituciones de microfinanciación informaron de un aumento del porcentaje de prestatarias: el 46% en 2002, frente al 41% en 2001. Además, a pesar de que disminuyó el número de instituciones que presentaron información, el número de ahorradores activos aumentó de 107.069 en 2001 a 134.817 en 2002.

64. La segunda esfera estratégica de apoyo para la microfinanciación es *2.2: Promover el desarrollo de instituciones de microfinanciación sostenibles*. Tiene un resultado.

65. Por lo que se refiere a las inversiones en el programa MicroStart del PNUD gestionado por la Dependencia Especial de Microfinanciación, en 2002 aumentó el número de instituciones de microfinanciación “establecidas”⁴. También se obtuvieron ganancias en cuanto a la sostenibilidad. Una institución de microfinanciación tarda entre tres y cinco años en alcanzar la autosuficiencia operacional y, a finales de 2002, los programas MicroStart en los países llevaban en funcionamiento un promedio de sólo dos años y medio. Incluso así, 59 instituciones de microfinanciación participantes (el 82%) obtuvieron claros progresos en su consecución de la autosuficiencia operacional, y 42 de ellas (el 58%) ya la habían alcanzado. Además, 38 instituciones de microfinanciación (el 53%) asumían riesgos a 30 días en menos del 5% de su cartera de inversiones.

Resultado 2.2.1. Las instituciones de microfinanciación son financieramente viables y prestan servicios de calidad

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
2.2.1.a. IMFs que alcanzan las metas de autosuficiencia operacional	16/27 IMFs (59%) Logrado parcialmente	21 IMFs	20 IMFs (95%) Satisfactorio
2.2.1.b. IMFs que alcanzan las metas de cartera en riesgo	11/26 IMFs (42%) Inferior a lo previsto	23 IMFs	11 IMFs (48%) Inferior a lo previsto
2.2.1.c. IMFs que no alcanzan las metas de cartera	18/27 IMFs (67%) Logrado parcialmente	23 IMFs	14 IMFs (61%) Logrado parcialmente
Promedio porcentual y evaluación	56% Logrado parcialmente	67% Logrado parcialmente	

66. Por lo que se refiere a las inversiones del FNUDC en microfinanciación, las instituciones de microfinanciación obtuvieron mejores resultados en su avance para lograr la autosuficiencia operacional, del 59% en 2001 al 95% en 2002. Ocho instituciones han logrado la autosuficiencia operacional total, y cinco de ellas lograron la autosuficiencia financiera plena. No obstante, la reducción de la cartera en riesgo sigue siendo un problema. Aunque 11 de las instituciones de microfinanciación que presentaron informes (el 48%) avanzaron satisfactoriamente en el logro de sus metas de cartera en riesgo, sólo seis de ellas lograron alcanzar la norma del riesgo a 30 días en menos del 5% de la cartera de inversiones. Es evidente que la autosuficiencia operacional y financiera sigue siendo un problema para muchas de las instituciones de microfinanciación.

67. La tercera esfera estratégica de apoyo para la microfinanciación es 2.3: *Promover un entorno propicio para las actividades de microfinanciación sostenibles*. Tiene un resultado.

⁴ Una institución “establecida” es una organización que se convierte en la principal proveedora de servicios en su zona geográfica, logrando un nivel considerable de independencia de los donantes mediante la viabilidad financiera, e influyendo en otros proveedores.

Resultado 2.3.1. Países que han mejorado su entorno propicio en apoyo del desarrollo de la microfinanciación

<i>Indicadores</i>	<i>Antes de 2002</i>	<i>2002</i>
2.3.1.a. Número de países que han mejorado su entorno propicio para apoyar el desarrollo de la microfinanciación con apoyo del FNUDC <i>(anteriormente 2.3.1.a, porcentaje de proyectos que han producido un cambio institucional en el entorno de la microfinanciación)</i>	5 países Camboya Madagascar Mongolia Marruecos Uganda	9 países (acumulativo) Kenya Malawi Mauritania Nigeria
Promedio porcentual y evaluación	Satisfactorio	Satisfactorio

68. El indicador fue revisado para controlar el número total de países en que el FNUDC había mejorado el entorno propicio para la microfinanciación, teniendo en cuenta que no era realista esperar resultados todos los años. Antes de 2002, el FNUDC obtuvo logros en cinco países; en 2002 se añadieron cuatro más a la lista. Ese resultado representa un cambio importante de las políticas operacionales de los gobiernos en pro del apoyo de la microfinanciación sostenible.

C. Fortalecimiento institucional

69. La primera esfera estratégica de apoyo al fortalecimiento institucional es 3.1: Promover la excelencia en la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de programas locales de desarrollo y operaciones de microfinanciación. Tiene tres resultados.

Resultado 3.1.1

El FNUDC pasa del perfeccionamiento de política a hacer hincapié en la repercusión operacional

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
3.1.1.a. Proyectos evaluados con resultados positivos en general <i>(Anteriormente 3.1.1.b; las evaluaciones indican niveles más altos de repercusión)</i>	“Las intervenciones del FNUDC contribuyen significativamente al bienestar de los pobres” [Satisfactorio]	15	11 (73%) Logrado parcialmente
3.1.1.b. Resultados conseguidos en cuanto a la repetición y repercusión de política <i>(Anteriormente 3.1.3.c; número de programas con estrategias para la repetición y la repercusión de políticas)</i>			
Repercusión de política	14/26 (54%)	31	21 (68%)
Repetición	3/5 (60%) (55%) Logrado parcialmente	17	10 (59%) (65%) Logrado parcialmente
Promedio porcentual y evaluación	56% - Logrado parcialmente	69% - Logrado parcialmente	

70. Tras finalizar sus directrices y documentos de política, el FNUDC se dedicó a asegurar la repercusión operacional. Expertos externos, independientes, evaluaron 15 proyectos y se consideró que 11, es decir el 73%, habían tenido una repercusión global positiva. En las evaluaciones se encontró margen para la mejora, especialmente en lo que se refiere a la incorporación de las cuestiones de género, la supervisión y evaluación y las operaciones y el mantenimiento de la infraestructura. En cuanto a la repetición y la repercusión de política, hubo un aumento significativo del número de proyectos en los que se informó de la repetición de actividades financiadas por el FNUDC en ambas esferas.

Resultado 3.1.2

El FNUDC mantiene los resultados operacionales y la garantía de calidad mediante la mejora de los elementos del ciclo de proyectos y el aprendizaje continuo mediante el seguimiento y la evaluación

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
3.1.2.a. Proyectos formulados en el plazo de 1 año desde el envío de la misión hasta la aprobación) (Anteriormente 3.1.2.b; tiempo medio de formulación de proyectos)	9 meses Superior a lo previsto	4	4 (100%) Satisfactorio
3.1.1.b. Proyectos formulados según las directrices corporativas y aprobados (Anteriormente 3.1.2.c; programas formulados según las nuevas directrices y 3.1.2.d; Porcentaje de nuevos proyectos con una estrategia de retirada)	(100%) Satisfactorio	5	4 (80%) Satisfactorio
3.1.2.c. Proyectos aprobados cuya ejecución comienza en un plazo de seis meses		6	4 (80%) Satisfactorio
3.1.2.d. Proyectos en curso que cuentan con sistemas de supervisión y evaluación	44/92 (48%)	93	40 (43%) Inferior a lo previsto
3.1.2.e. Proyectos que presentan informes por conducto del SIG		20	15 (75%) Satisfactorio
3.1.2.f. Se dispone de informes anuales para el informe anual orientados a los resultados		58	40 (69%) Logrado parcialmente
3.1.2.g. Evaluaciones realizadas según lo previsto	15/21 (71%)	23	15 (65%) Logrado parcialmente
3.1.2.h. Se han documentado y difundido las mejores prácticas (Anteriormente 3.1.3.b)	9 casos documentados	2 mejores prácticas documentadas	7 (350%) Superior a lo previsto
Promedio porcentual y evaluación	Satisfactorio	108% – Satisfactorio	

71. Para velar por la eficacia operacional y mejorar la eficiencia, el FNUDC ha venido aplicando sistemáticamente las recomendaciones de la evaluación externa realizada en 1999. Esa labor está produciendo ahora resultados. Los cuatro proyectos formulados en 2002 se formularon en el plazo de un año desde su iniciación. La ejecución de cinco proyectos, de un total de seis, comenzó en un plazo de seis meses desde su aprobación. Se hizo un gran esfuerzo para la elaboración y el

establecimiento de sistemas eficaces de supervisión y evaluación en los proyectos con apoyo del FNUDC. En 2002, se probaron los sistemas de supervisión basados en el SIG en 20 países, con una tasa de éxito del 75%.

72. Como el FNUDC es una organización de carácter experimental e innovadora, se hace hincapié en la evaluación, investigación, documentación y difusión de las experiencias adquiridas en la esfera de la gestión pública local y la microfinanciación. El FNUDC ha conseguido alcanzar la mayoría de sus metas en lo que se refiere al aprendizaje continuo.

Resultado 3.1.3

El FNUDC aumenta al máximo sus ventajas comparativas mediante el fortalecimiento y la expansión de asociaciones estratégicas

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
3.1.3.a. Número de programas, proyectos y actividades conjuntas con asociados en la repetición (Anteriormente 3.1.1.a; número de programas o proyectos con asociados en la repetición y 3.1.3.d; aumento del establecimiento de redes y del número de asociados)	2 asociaciones 2 memorandos de entendimiento firmados	4 asociaciones 1 memorando de entendimiento firmado	8 asociaciones 1 memorando de entendimiento firmado (100%) Satisfactorio
3.1.3.b. Número de servicios de asesoramiento técnico facilitados	19/5 (380%)	Dependencia de Administración Local: 5 Dependencia Especial de Microfinanciación: 35	Dependencia de Administración Local: 8 Dependencia Especial de Microfinanciación: 35 (108%) Satisfactorio
3.1.3.c. Aumento del número de visitas semanales al sitio en la Internet	3 800	–	7 000
3.1.3.d. Número de nuevas publicaciones o vídeos producidos según lo previsto		2	2 (100%) Satisfactorio
Promedio porcentual y evaluación	Satisfactorio	103% - Satisfactorio	

73. En 2002 se finalizó el memorando de entendimiento entre el PNUD y el FNUDC en las esferas de la gestión pública local y la microfinanciación, con lo que se allanó el camino para una mayor colaboración entre los dos organismos. En cuanto al fortalecimiento de otras asociaciones, la Dependencia de Administración Local aportó contribuciones de carácter técnico a la Iniciativa en favor de los países de bajos ingresos en dificultades (LICUS) del Banco Mundial, prestó apoyo a una misión de formulación en el Níger dirigida por el Banco Mundial (en la que figuraban como asociados la Unión Europea y la Fundación para el Desarrollo de África) y firmó un marco estratégico para la cooperación programática con el Fondo Belga para la Supervivencia. En la esfera de la microfinanciación, la Dependencia Especial de Microfinanciación aportó un préstamo de 450.000 dólares cofinanciado por la Oficina Regional para África del PNUD en apoyo del Fondo Africap de Microfinanciación, el primer fondo de participación que apoya la microfinanciación en África. La

demanda de los conocimientos del FNUDC en las esferas de la gestión pública local y la microfinanciación siguió siendo alta. La Dependencia de Administración Local prestó servicios de asesoramiento técnico en apoyo de cuestiones relacionadas con la gestión pública local y posteriores a los conflictos en ocho países, en tanto que la Dependencia Especial de Microfinanciación facilitó esos servicios a 35 países.

74. La segunda esfera estratégica de apoyo es 3.2: *Promover la gestión empresarial y financiera racional de la organización y ampliar y diversificar la base de financiación*. Tiene cuatro resultados.

Resultado 3.2.1

El FNUDC mantiene una gestión empresarial eficaz

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
3.2.1.a. Se alcanzan las metas de la gestión empresarial/Plan de negocios (<i>Previamente 3.1.1.c; se respetan las metas del plan de acción de 2000</i>)	8,5/11 (77%) Satisfactorio	Se cumplen todas las metas del plan de acción de 2000 y del plan de negocios 2000-2002	Plan de acción 9/11 (82%) Plan de negocios 50/61 (82%) Satisfactorio
3.2.1.b. Se alcanzan las metas de los planes de las dependencias		Se alcanzan todas las metas de los planes de las dependencias	Dependencia de Administración Local - 81% Dependencia Especial de Microfinanciación - 90% Dependencia de Evaluación - 75% (82%) Satisfactorio
Promedio porcentual y evaluación	Satisfactorio	82% – Satisfactorio	

75. Se han completado la mayoría de las actividades de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación externa de 1999, recogidas en el plan de acción de 2000. Las que quedan guardan relación con la plena aplicación del SIG y con el perfeccionamiento del seguimiento y la presentación de informes sobre las finanzas, que está vinculado con la planificación de recursos de empresas del PNUD. En 2002, se pidió a todas las dependencias que preparasen planes de gestión. Esos planes se completaron en el plazo previsto y los exámenes de final de año indicaron una alta tasa de logro de las metas por parte de las tres dependencias.

Resultado 3.2.2

El FNUDC atrae, desarrolla y conserva personal altamente cualificado

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
3.2.2.a. Relación entre la plantilla real y la plantilla planificada en la sede	51	47 (92%) Satisfactorio
3.2.2.b. Número de días del personal asignados a actividades oficiales de aprendizaje	510	611 (120%) Logrado parcialmente
Promedio porcentual y evaluación		106% – Satisfactorio

76. La tasa de vacantes en la plantilla de la sede y en las oficinas en los países combinadas se cifra actualmente en el 8%. Esa diferencia obedece a una decisión consciente de reducir los gastos en la sede. Sin embargo, ello produce consecuencias en lo que se refiere a la productividad global de la organización y a la presión adicional a que está sometido el personal. Para garantizar la calidad de sus resultados y consolidarse como un centro de excelencia, el FNUDC apoya el desarrollo de la capacidad de su personal y trata de conseguir que al menos el 5% de su tiempo se dedique al desarrollo de sus competencias.

Resultado 3.2.3

El FNUDC mejora la eficacia financiera

Indicadores	2001	2002	
3.2.3.a. Ejecución financiera			
1. Gastos de la sede como porcentaje de los gastos totales del FNUDC (Anteriormente 3.2.1.b; porcentaje de gastos administrativos)	15%	18%	
2. Gastos de los proyectos como porcentaje de los gastos totales del FNUDC	85%	82%	
3.2.3.b. Exactitud de la planificación financiera (es decir, análisis de la variación de los gastos reales en relación con los gastos previstos) (Anteriormente 3.1.1.a; se alcanzan las metas del programa anual)			
	Logros 2001	Metas 2002	Logros 2002
a. Gastos	36 millones de dólares/ 35 millones de dólares	25 millones de dólares	22,7 millones de dólares (90%) Satisfactorio
b. Aprobaciones	10,6 millones de dólares/10,6 millones de dólares (100%) Satisfactorio	6 millones de dólares	9,1 millones de dólares (52%) Logrado parcialmente
3.2.3.c. Cambio en la recuperación de costos derivados de los servicios de asesoramiento técnico (SAT)		409 045 dólares (50% de los gastos de los SAT)	193 023 dólares (47%) Inferior a lo previsto
Promedio porcentual y evaluación	Satisfactorio	63% - Logrado parcialmente	

77. Con unos gastos en proyectos del 82% y unos gastos de la sede del 18%, el despliegue de los recursos del FNUDC mantenía una proporción correcta en 2002, especialmente si se tiene en cuenta que la mitad de los gastos de la sede se dedicaban al apoyo a los programas. Además, en esa relación no se tiene en cuenta el importante volumen de gastos en los programas correspondientes a los programas de microfinanciación financiados por el PNUD, que reciben apoyo técnico del FNUDC. Una de las formas en las que el FNUDC trató de aumentar sus ingresos fue la recuperación de los costos derivados de los servicios de asesoramiento técnico proporcionados a sus asociados en el desarrollo. Durante el primer año de su aplicación se estableció una meta de recuperación del 50% de los costos, y se alcanzó el 24%.

78. Las contribuciones básicas al FNUDC para 2002 ascendieron a 22,3 millones de dólares, en comparación con 24,3 millones de dólares en 2001. Esa situación se explica principalmente porque unos de los más generosos contribuyentes al FNUDC

redujo significativamente, en aras del reparto de la carga, su contribución al FNUDC en 2002. Los acuerdos sobre contribuciones complementarias se han más que triplicado, pasando de 4,1 millones de dólares en 2001 a 12,5 millones de dólares en 2002.

Resultado 3.2.4

El FNUDC amplía y diversifica su base de financiación

<i>Indicadores</i>	<i>Logros 2001</i>	<i>Metas 2002</i>	<i>Logros 2002</i>
3.2.4.a. Cambio en la financiación básica y complementaria (Previamente 3.2.3.a; aumento de la financiación básica y 3.2.2.b; aumento de la financiación complementaria)			
a. Básica	24,3 millones de dólares/ 30 millones de dólares (81%) Satisfactorio	30 millones de dólares	22,3 millones de dólares (74%) Logrado parcialmente
b. Complementaria	4,1 millones de dólares/ 8 millones de dólares (51%) Logrado parcialmente	10 millones de dólares	12,5 millones de dólares (125%) Superior a lo previsto
3.2.4.b. Cambio en el número de donantes	15 (115%) Satisfactorio	17	17 (100%) Satisfactorio
Promedio porcentual y evaluación		Satisfactorio	100% - Satisfactorio

VI. Experiencia adquirida en la gestión basada en los resultados

79. El FNUDC aplicó su sistema de gestión basada en los resultados durante un período muy corto a partir de 1999 y ha venido preparando un informe anual orientado a los resultados desde 2000. No obstante, el proceso de institucionalización todavía no ha concluido. Hasta ahora han surgido tres experiencias clave de los esfuerzos por institucionalizar en el FNUDC la gestión basada en los resultados y la presupuestación por actividades.

80. En primer lugar, con el fin de hacer del informe anual orientado a los resultados un instrumento de gestión “vivo”, el informe anual correspondiente a 2002 se reestructuró de forma que fuese más allá de la simple presentación de información sobre los resultados conseguidos y en él se determinarían los desafíos en materia de gestión y el camino a seguir. Con ello se integra de una forma efectiva el programa de gestión con los resultados deseados.

81. En segundo lugar, para que la gestión basada en los resultados inspire la mentalidad del trabajo de la organización será necesario establecer relaciones concretas y, en la medida de lo posible, directas entre los resultados producidos y la utilización de recursos humanos y financieros; es decir, será necesario establecer vínculos directos entre el marco de resultados estratégicos y los planes de desempeño de las dependencias y del personal.

82. En tercer y último lugar, aunque el establecimiento de indicadores del marco de resultados estratégicos ayuda a centrar la organización en objetivos estratégicos a largo plazo, con frecuencia esos indicadores no recogen unos logros que responden a contextos y situaciones cambiantes. Para que el marco de resultados estratégicos siga revistiendo interés, es necesario examinar y revisar continuamente los indicadores, aunque esa necesaria flexibilidad puede dificultar las comparaciones interanuales.

Anexo

La metodología del marco de resultados estratégicos y del informe anual orientado a los resultados

En 2000 se elaboró el marco de resultados estratégicos 2000-2003 en consulta con todos los funcionarios y asociados del FNUDC, incluido el personal sobre el terreno, y fue aprobado por la Junta Ejecutiva en junio de 2000. Como instrumento de gestión “vivo”, el marco de resultados estratégicos se revisa periódicamente. Para facilitar la preparación del informe anual orientado a los resultados se han introducido instrumentos de gestión basada en los resultados —el plan de trabajo anual y el informe sobre el plan de trabajo anual.

Al principio de cada año civil, se determinan los resultados y los productos anuales para los programas y proyectos (con metas y presupuestos específicos) y vinculados con los indicadores del marco de resultados estratégicos (según proceda). Los directores de programas, los asesores en materia de supervisión y evaluación técnica y la Dependencia de Evaluación examinan los planes a fin de velar por que se cumpla con el marco de resultados estratégicos y por que los objetivos sean realistas. Al concluir el año, se compilan los logros anuales y se informa al respecto mediante los informes sobre el plan de trabajo anual. A fin de evaluar los datos presentados, los informes técnicos sobre el terreno y las conclusiones de la evaluación externa de proyectos se comparan con los informes sobre los planes de trabajo anuales de esos proyectos.

Los resultados se miden según la tasa de logro de las metas para cada proyecto que presenta informes con arreglo a un indicador concreto de resultados del marco de resultados estratégicos. Las categorías se definen de la siguiente forma:

1. Más del 100%: Superior a lo previsto
2. 75% a 100%: Satisfactorio
3. 50% a 74%: Logrado parcialmente
4. Menos de 50%: Inferior a lo previsto

Utilizando este sistema de calificación, la evaluación de los resultados con arreglo al indicador de resultados de cada marco de resultados estratégicos se calcula dividiendo el número total de proyectos incluidos en la categoría “satisfactorio” y “superior a lo previsto” por el número total de proyectos que presentan informes con arreglo al indicador. Por 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	150	Superior a lo previsto
Proyecto 4	2 distritos	2 distritos	100	Satisfactorio
Evaluación general del indicador			3 de 4 proyectos logran el 75% o más de lo previsto	Satisfactorio

Después de la evaluación de resultados por indicador del marco de resultados estratégicos, para las submetas 1 y 2, la evaluación del progreso general con respecto a un resultado se calcula dividiendo el número de proyectos que entran en la categoría de satisfactorio o superior a lo previsto por el número total de proyectos que presentan informes. La evaluación considerada “satisfactorio” significa que el FNUDC ha progresado de manera aceptable con respecto al logro del resultado. Por ejemplo:

<i>Indicador de resultados</i>	<i>Número total de proyectos que presentan informes</i>	<i>Número de proyectos en la categoría “satisfactorio” o “superior a lo previsto”</i>
Indicador 1	4	3 (75%)
Indicador 2	16	15 (93,8%)
Indicador 3	10	7 (70%)
Evaluación general del progreso hacia el resultado	30	25 (83,3%) [Calificación: Satisfactorio]

En el caso de la submeta 3, debido a las diferentes unidades de medida utilizadas, la evaluación del progreso general se calcula hallando el promedio de la puntuación porcentual para cada indicador. En el análisis debe prescindirse de algunos indicadores que pudieran introducir un sesgo en los resultados.

Para concluir, las evaluaciones de los resultados se combinan para cada submeta y se analizan para determinar el rendimiento general del Fondo.