



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

Distr. general  
10 de mayo de 2002  
Español  
Original: inglés

**Apoyo  
G**

---

**Período de sesiones anual de 2002**

Ginebra, 17 a 28 de junio de 2002

Tema 10 del programa provisional

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

**Informe anual de 2001 sobre los resultados del Fondo de las  
Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización\***

*Resumen*

En el informe anual de 2001 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, se recogen los resultados alcanzados por el Fondo en 2001 con arreglo a su marco estratégico de resultados 2000-2003. Entre las novedades del informe figuran un marco estratégico de resultados mejorado y un primer ensayo, a modo de prueba, de presupuestación por actividades.

En general, los análisis del rendimiento demuestran que 2001 fue un año de consolidación y profundización de los logros alcanzados el año anterior, lo cual no supuso necesariamente un aumento significativo de los logros obtenidos, sino una mejor calidad de la gestión de los proyectos y los productos. El análisis de los gastos demuestra que el FNUDC ejecutó satisfactoriamente la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva de que centrarse sus actividades en las esferas de la administración local y la microfinanciación. La evaluación externa e independiente de la labor del FNUDC sigue indicando que sus operaciones contribuyen considerablemente al bienestar de los pobres y al mismo tiempo prestan un gran apoyo a la estrategia general del FNUDC en materia de desarrollo local. En lo que respecta a la consolidación institucional, el FNUDC ha aplicado ya muchas de las recomendaciones de la evaluación externa de 1999. Un logro notable fue la formalización de acuerdos de colaboración con el PNUD en materia de microfinanciación. En cuanto a la movilización de recursos, por primera vez desde 1996 se observó un ligero aumento de las contribuciones voluntarias, con un incremento de un 1% en 2001; por otra parte, se obtuvieron, fruto de diversas gestiones, 5,5 millones de dólares en contribuciones con destino a los recursos complementarios, lo que supone un aumento del 145% con respecto al año 2000.

---

\* El presente documento se publica con cierto retraso debido a la necesidad de recoger y analizar datos actuales, a fin de que la Junta Ejecutiva cuente con la información más reciente posible.



Pese a estos signos esperanzadores, el total de recursos básicos ha descendido y el nivel de recursos del FNUDC se está situando muy por debajo de la demanda de servicios de inversión y fomento de la capacidad de los países que participan en sus programas, aspecto que pusieron de manifiesto muchas delegaciones en el período de sesiones anual de 2001 de la Junta Ejecutiva.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	1-4	3
II. Marco estratégico de resultados del FNUDC . . . . .	5-14	3
III. Análisis de los resultados . . . . .	15-30	8
A. Análisis de los resultados del subobjetivo 1: administración local . . . . .	17-21	8
B. Análisis de los resultados correspondientes al subobjetivo 2: microfinanciación . . . . .	22-26	11
C. Análisis de los resultados correspondientes al subobjetivo 3: consolidación institucional . . . . .	27-30	12
IV. Resumen financiero a nivel de subobjetivo . . . . .	31-32	14
V. Análisis de los resultados por esfera estratégica de apoyo . . . . .	33-62	15
A. Administración local . . . . .	33-48	15
B. Microfinanciación . . . . .	49-54	25
C. Fortalecimiento institucional . . . . .	55-62	27
VI. Experiencia adquirida en la gestión basada en los resultados. . . . .	63-67	34
 Anexo		
La metodología del marco de resultados estratégicos y del informe anual orientado a los resultados. . . . .		36

## I. Introducción

1. En el informe anual sobre los resultados, elaborado en cumplimiento de la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva, se recogen los resultados alcanzados en 2001 por el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), con arreglo al marco estratégico de resultados 2000-2003. Esta es la segunda vez que el Fondo presenta datos de su rendimiento en el informe anual sobre los resultados.

2. En el informe anual sobre los resultados el FNUDC presenta un panorama general de su rendimiento durante el año, que sirve para determinar qué esferas necesitan mayor atención y prestar apoyo al proceso de adopción de decisiones tanto en la sede como a nivel de programas y proyectos. El informe se centra en los resultados que cabe atribuir a las intervenciones del FNUDC, teniendo en cuenta sus pequeñas dimensiones y su orientación hacia proyectos experimentales innovadores en los ámbitos de la administración local y la microfinanciación que contribuyan a reducir la pobreza.

3. En el informe no se pretende evaluar la contribución del Fondo al objetivo de reducción de la pobreza en el contexto mundial. Las investigaciones indican que la pobreza se reduce cuando los pobres tienen acceso a una infraestructura básica y unos servicios básicos, incluidos los servicios financieros (véase el anexo al presente informe y la bibliografía que figura en el documento normativo del FNUDC titulado "Taking risks", FNUDC, 1999). En 2004 se realizará una evaluación externa para medir los efectos reales sobre el terreno. Además, puesto que las intervenciones del FNUDC forman una pequeña parte del conjunto de la asistencia internacional para el desarrollo, su capacidad de contribuir al objetivo general de reducción de la pobreza está en función de la posibilidad de que los gobiernos nacionales u otros colaboradores para el desarrollo se muestren dispuestos a continuar y ampliar su labor.

4. En el presente informe figura una breve exposición general del marco estratégico de resultados, un análisis del rendimiento general del FNUDC en 2001 y un análisis detallado de su rendimiento en cada subobjetivo. En 2001 se introdujo la presupuestación por actividades para que las intervenciones del FNUDC fueran más económicas y más concretas. En el anexo se resumen las metodologías utilizadas en la preparación del marco estratégico de resultados y en el análisis del informe anual sobre los resultados.

## II. Marco estratégico de resultados del FNUDC

5. El objetivo general del FNUDC es contribuir a reducir la pobreza. Para ello, el Fondo propugna la innovación y está dispuesto a asumir riesgos calculados. El FNUDC comprende que su mandato exige concentración. Por lo tanto, el Fondo trata de reducir la pobreza: a) realizando inversiones en pequeña escala con carácter experimental únicamente en dos esferas, la administración local y la microfinanciación; b) concentrando sus inversiones en un pequeño número de países menos adelantados, de los cuales 15 se consideran países que requieren especial concentración; y c) garantizando un proceso constante de aprendizaje y consolidación institucional para lograr sus objetivos.

### **El FNUDC y sus colaboradores en Mozambique**

Desde 1998, conjuntamente con el PNUD y el Gobierno de los Países Bajos, el FNUDC viene ejecutando con carácter experimental un programa de planificación descentralizada, fomento de la capacidad local e inversiones en la Provincia de Nampula (Mozambique). Gracias a una intensa labor de supervisión y evaluación, el Gobierno ha adoptado el programa experimental y lo ha convertido en un modelo a seguir en otras provincias. En consecuencia, el Gobierno de los Países Bajos continuará apoyando la consolidación de la experiencia de Nampula, el Gobierno de Noruega ha decidido prestar apoyo a un programa de idénticas características en la Provincia de Cabo Delgado y el Banco Mundial está elaborando un marco general para su implantación a nivel nacional.

6. En el informe anual sobre los resultados correspondiente al año 2000, el objetivo general de reducción de la pobreza del FNUDC se dividía en cuatro subobjetivos: administración local, microfinanciación, gestión de los recursos naturales y gestión empresarial. En 2001 el Fondo integró la gestión de los recursos naturales en los programas de desarrollo local, que forman parte de sus actividades básicas en el ámbito de la administración local. Por lo tanto, los resultados logrados en materia de gestión de los recursos naturales figuran bajo el subobjetivo de administración local. Además, aprovechando la experiencia del año anterior, se perfeccionó el marco de resultados estratégicos para seguir más de cerca el rendimiento con miras a la consecución de dichos resultados. Por lo tanto, el objetivo general se subdivide ahora en tres esferas correspondientes a tres subobjetivos, con más y mejores indicadores de rendimiento. Así pues, en el informe se presentan los resultados estratégicos del FNUDC en los ámbitos de la administración local, la microfinanciación y la consolidación institucional.

#### **Administración local**

7. El FNUDC promueve la reducción de la pobreza en colaboración directa con las autoridades locales, las instituciones comunitarias, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado, por medio de su Dependencia de Administración Local. En ese ámbito, el FNUDC fomenta modalidades de descentralización y participación en la prestación de servicios e infraestructura básicos (salud, educación, transporte, mercados, sistemas de abastecimiento de aguas), así como en la gestión de los recursos naturales. El Fondo utiliza capital de lanzamiento para fomentar la capacidad de planificación y gestión financiera de las administraciones locales, combinando responsabilidades efectivas de gestión de recursos con servicios de apoyo al fomento de la capacidad. Se procura especialmente colaborar con los gobiernos de los países que participan en los programas, las autoridades y las comunidades locales para que las inversiones respondan a las necesidades en el plano local, se gestionen eficazmente y sean sostenibles. Al mismo tiempo, la colaboración con otros donantes y organismos de desarrollo facilita la implantación en otros puntos de las actividades experimentales del FNUDC. En su decisión 99/22, la Junta Ejecutiva subrayó la importancia de una mayor colaboración entre el FNUDC y el PNUD, tras lo cual se incluyeron acuerdos de colaboración con el PNUD en todos los programas de desarrollo local. En la misma decisión, la Junta recomendó que el FNUDC se centrara en la administración local. Desde entonces, el Fondo ha abandonado gradualmente la planificación de proyectos de infraestructura y ha empezado a integrar las mejores prácticas de desarrollo ecológico en sus programas de desarrollo local. El proceso continúa y actualmente la Dependencia de Administración Local presta apoyo a actividades de reducción de la pobreza principalmente por

medio de programas de desarrollo local, además de algunos proyectos de desarrollo ecológico e infraestructura derivados de proyectos elaborados anteriormente.

### **Microfinanciación**

8. El FNUDC invierte con los pobres prestando apoyo al desarrollo de instituciones de microfinanciación fiables y sostenibles. Para ello se vale de una Dependencia Especial de Microfinanciación, que también presta asesoramiento técnico y de políticas al grupo del PNUD en materia de microfinanciación. En 1998, el FNUDC reformuló su metodología en materia de microfinanciación, sobre la base de un examen externo de sus actividades al respecto realizado por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre. Consciente del pequeño número de instituciones de microfinanciación sostenibles que deben hacer frente a la enorme demanda mundial de servicios de microfinanciación, el FNUDC presta apoyo a entidades de microfinanciación jóvenes y emprendedoras, que tienen un futuro prometedor y pueden jugar un papel importante en los mercados en que operan. El objetivo es aumentar el número de instituciones que ofrezcan microfinanciación sostenible. El FNUDC se ha propuesto apoyar sólo a aquellas empresas de microfinanciación que demuestren una trayectoria concreta y realista para llegar a ser sostenibles financiera e institucionalmente. Gracias al acceso sostenible a la microfinanciación, los hogares pobres y de bajos ingresos tienen la oportunidad de aumentar sus ingresos. El acceso a servicios financieros hace posible que las microempresas y las pequeñas empresas sobrevivan y crezcan, ofreciendo a los pobres no empresarios oportunidades de trabajo autónomo y creación de empleo. Además, el acceso a los servicios de ahorro ofrece a las personas la oportunidad de administrar y guardar mejor su dinero, lo cual a su vez les permite formular estrategias para reducir los riesgos y aumentar los activos con miras a futuras inversiones. Por estas razones se reconoce que la microfinanciación sostenible es un instrumento valioso para aliviar la pobreza.

#### **Microfinanciación en Nicaragua**

En el norte de Nicaragua se han creado instituciones de microfinanciación financieramente sostenibles con el apoyo del FNUDC, gracias a un proyecto de microfinanciación que les facilita el acceso a recursos financieros. Una organización en particular, Fundenuse, ha llegado a ser una institución de microfinanciación eficaz y sostenible, con costos operacionales del 16,5% y autosuficiencia operacional del 165%.

### **Consolidación institucional**

9. El FNUDC propugna una gestión que se traduzca en resultados. Para poder prestar apoyo a sus programas de administración local y microfinanciación, el FNUDC vela constantemente por mantener y aumentar su capacidad para obtener resultados satisfactorios. Ha formado una red de asesores técnicos emplazados en las regiones donde tiene sus programas y en la sede, dotados de las competencias técnicas que necesitan para responder positivamente al entorno en que se desarrollan sus actividades. Con este abanico de competencias técnicas se busca no sólo satisfacer las necesidades actuales de desarrollo, sino también estar preparado para situaciones futuras en las que se invite a intervenir al FNUDC, como ya ocurre cada vez con más frecuencia. Para garantizar el aprendizaje institucional, el Fondo insiste en

evaluaciones externas e independientes que permitan descubrir errores y aprovecharlos con fines didácticos. Por último, a fin de desarrollar y perfeccionar los sistemas y procedimientos que facilitan la prestación de sus diversos servicios, el FNUDC no ha escatimado esfuerzos para realizar un análisis funcional de toda su estructura, consolidar su sistema de gestión basado en los resultados, incluidos sus sistemas de información en materia de gestión, e introducir el concepto y la técnica de la presupuestación por actividades.

10. Así pues, la estrategia del FNUDC se sitúa clara y firmemente en el marco formado por los tres subobjetivos, con conjuntos de indicadores que definen los resultados previstos para cada uno de ellos. Habiéndose completado el marco estratégico de resultados, ya es posible examinar en detalle los resultados obtenidos en 2001.

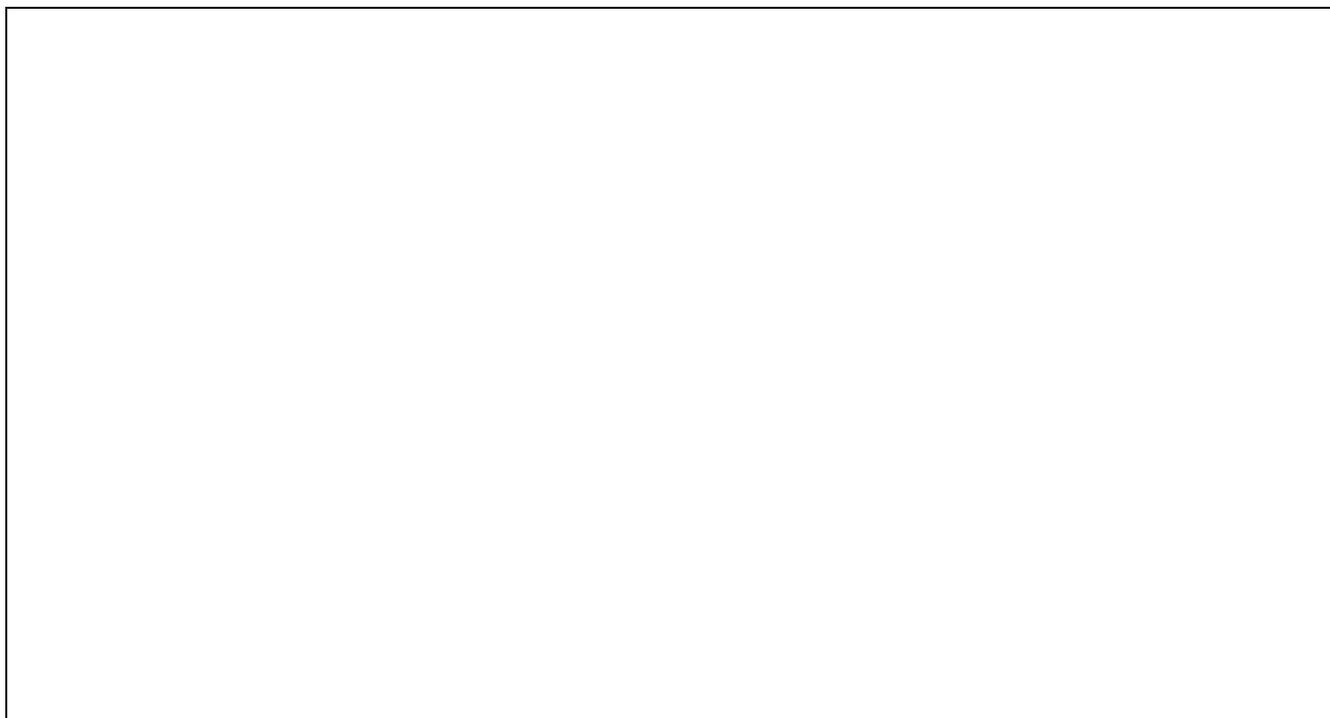
#### **Análisis de la cartera de proyectos**

11. En 2001 el FNUDC tenía una cartera con un total de 92 proyectos, de los cuales 53 cumplían los requisitos exigidos para la presentación de informes, es decir, se referían a actividades con una duración de más de cinco meses y gastos superiores a 50.000 dólares en 2001; de esos proyectos 44 fueron objeto de informes anuales que han pasado a formar parte del informe anual sobre los resultados correspondiente a 2001. Los 11 proyectos restantes no se incluyeron en dicho informe debido a problemas derivados principalmente de la presentación de datos incompletos. El FNUDC adoptará las medidas apropiadas para que en el próximo informe anual sobre los resultados figure información sobre todos sus proyectos.

Gráfico 1

#### **Distribución regional por tipo de proyecto (gastos efectuados en 2001)**

(En dólares EE.UU.)

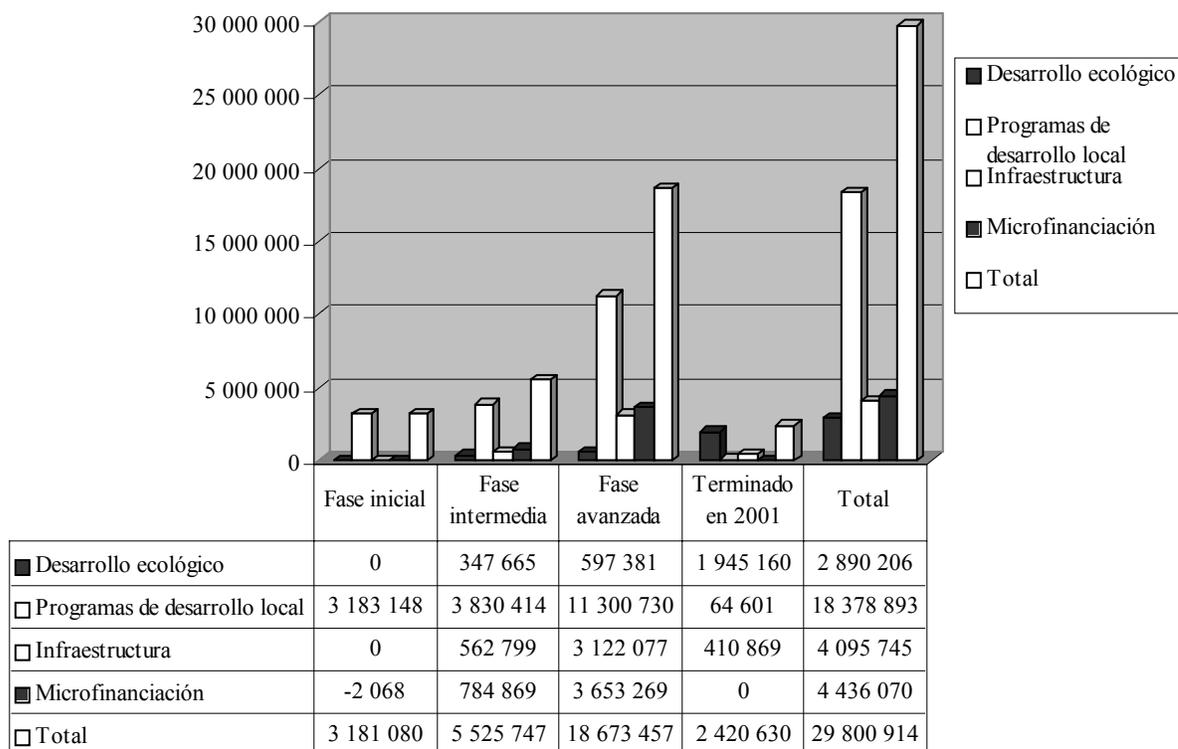


12. Como se indica en el gráfico 1, de los 44 proyectos que fueron objeto de informes, 22 son programas de desarrollo local (el 50%) y 10 son proyectos de microfinanciación (el 23%), seguidos de 8 proyectos de infraestructura (el 18%) y 4 proyectos de desarrollo ecológico (el 9%). Como se indicó anteriormente, se están eliminando gradualmente los proyectos de infraestructura y desarrollo ecológico, de conformidad con la decisión 99/22.

Gráfico 2

**Distribución según el tipo de proyecto y su desarrollo**

(En dólares EE.UU.)



Distribución por número de proyectos

Desarrollo ecológico	0	1	2	1	4
Programas de desarrollo local	7	4	10	1	22
Infraestructura	0	3	4	1	8
Microfinanciación	1	2	7	0	10

13. Los gastos totales del programa en 2001 correspondientes a los 92 proyectos ascendieron aproximadamente a 36 millones de dólares. En los 44 proyectos que fueron objeto de informes se invirtieron 29,8 millones de dólares, es decir, el 83% del total. Así pues, se confirma, en lo que a gastos se refiere, la tendencia al aumento de las inversiones en los programas de desarrollo local. Dichos programas absorben la mayor parte de los gastos (con 18,3 millones de dólares, equivalentes al 61% de los proyectos que fueron objeto de informes), seguidos de los proyectos de microfinanciación (con 4,4 millones de dólares, equivalentes al 15%). En consonancia con la decisión de prescindir gradualmente de los planes de infraestructura y los proyectos independientes de desarrollo ecológico, los gastos correspondientes a esos conceptos fueron de sólo 4 millones (equivalentes al 13%) y 2,8 millones (equivalentes al 9%), respectivamente.

14. El análisis de los gastos atendiendo al desarrollo de los proyectos indica una evolución clara y previsible: la mayor parte de los gastos (18,7 millones de dólares, equivalentes al 63%) corresponden a proyectos en fase avanzada de ejecución, seguidos de proyectos en fase intermedia de ejecución (con 5,5 millones de dólares, equivalentes al 18%) y proyectos en fase inicial de ejecución (con 3,1 millones de dólares, equivalentes al 10%). Los proyectos terminados en 2001 absorbieron 2,4 millones de dólares, que representan el 8% de los gastos.

### III. Análisis de los resultados

15. Los resultados en los tres subobjetivos se evalúan por el porcentaje de proyectos que alcanzaron por lo menos el 75% de sus objetivos previstos para cada indicador de resultados (véase el anexo para una información más detallada). El sistema de calificación del rendimiento es el siguiente:

<i>Porcentaje de proyectos que han alcanzado los objetivos previstos</i>	<i>Calificación</i>
75% a 100%	Satisfactorio
50% a 74%	Logrado en parte
Por debajo del 50%	Inferior a lo previsto

16. En general, los análisis de los resultados para cada subobjetivo que figuran a continuación demuestran que 2001 fue un año de consolidación y profundización de los logros alcanzados en el año anterior, lo cual no supuso necesariamente un aumento significativo de los logros obtenidos, sino una mejor calidad de la gestión de los proyectos y los productos.

#### A. Análisis de los resultados del subobjetivo 1: administración local

17. El subobjetivo 1 es 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. Bajo este subobjetivo figuran 34 proyectos (22 programas de desarrollo local, cuatro proyectos de desarrollo ecológico y ocho proyectos

de infraestructura). En el cuadro 1 figura la evaluación porcentual y resumida de los resultados en el ámbito de la administración local.

Cuadro 1  
**Resultados correspondientes al subobjetivo 1**

	<i>Resultado</i>	<i>Rendimiento en 2000</i>	<b>Porcentaje en 2001</b>	<b>Rendimiento en 2001</b>
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>Satisfactorio</i>	<b>82</b>	<b>Satisfactorio</b>
1.1.2.	Institucionalización de la participación en los procesos de planificación a nivel de las autoridades locales	<i>Logrado en parte</i>	<b>79</b>	<b>Satisfactorio</b>
1.2.1.	Institucionalización a nivel local de mecanismos de financiación basados en los principios de la buena administración	<i>Logrado en parte</i>	<b>71</b>	<b>Logrado en parte</b>
1.2.2.	Mejor acceso a fuentes de financiación sostenibles por parte de las autoridades locales	<i>Logrado en parte</i>	<b>44</b>	<b>Inferior a lo previsto</b>
1.3.1.	Mayor capacidad local en la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica	<i>Satisfactorio</i>	<b>57</b>	<b>Logrado en parte</b>
1.3.2.	Mayor capacidad local en el mantenimiento de los servicios públicos y la infraestructura básica	<i>Logrado en parte</i>	<b>51</b>	<b>Logrado en parte</b>
1.3.3.	Atribución a las comunidades locales de la facultad de responsabilizar a las autoridades locales por la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica	<i>Satisfactorio</i>	<b>84</b>	<b>Satisfactorio</b>
1.4.1.	Mayor capacidad de las autoridades y las comunidades locales para gestionar de manera sostenible la base de recursos naturales	<i>Inferior a lo previsto</i>	<b>60</b>	<b>Logrado en parte</b>
1.5.1.	Mejora de los marcos normativos y de políticas nacionales para la descentralización y el fortalecimiento de la administración local	<i>Satisfactorio</i>	<b>52</b>	<b>Logrado en parte</b>
1.5.2.	Aprovechamiento por parte de otros donantes y gobiernos centrales de las mejores prácticas de los proyectos experimentales del FNUDC	<i>Satisfactorio</i>	<b>50</b>	<b>Logrado en parte</b>

18. Los resultados correspondientes a 2001 indican que ha habido avances en algunas esferas y retrocesos en otras. En 2000 los proyectos de administración local registraron un rendimiento satisfactorio en cinco resultados mientras que en 2001 los informes indican un rendimiento satisfactorio en tres. De los resultados obtenidos por los proyectos de administración local se deduce que el FNUDC mantiene su

firme compromiso de lograr la participación de los interesados en todas sus actividades. Cabe mencionar dos signos esperanzadores: la mayor institucionalización de los procesos de participación a nivel local y la mayor capacidad de las autoridades y las comunidades locales en materia de gestión de los recursos naturales.

19. Estos resultados positivos reflejan la intensa labor de promoción realizada por los equipos de los proyectos con miras a institucionalizar la participación en los procesos de planificación y la gestión de los recursos naturales a nivel local. En cuanto a la incorporación de una perspectiva de género, los informes indican que en 2000 aumentaron los proyectos que contaron con la participación de la mujer y aumentaron ligeramente los proyectos y alcanzaron sus objetivos de participación femenina. Estos resultados positivos, aunque tímidos, reflejan claramente una mayor labor de promoción en materia de género por parte de la dirección de los programas.

20. Es difícil medir el rendimiento anual en materia de movilización de recursos locales, cambios de políticas y repetición, porque se necesita un período de tiempo más largo para obtener resultados en esas tres esferas. Sin embargo, en las dos últimas se han alcanzado logros parciales, lo cual es positivo. Los informes indican que de 17 proyectos, 12 obtuvieron resultados satisfactorios en sus objetivos de políticas mientras que de seis proyectos tres alcanzaron sus objetivos de repetición. Cabe señalar que en la mayoría de los proyectos el proceso continúa y que, en las esferas de cambio de políticas y repetición, los resultados dependen principalmente de la actuación de los gobiernos y los asociados para el desarrollo.

21. Donde sí es necesario mejorar los resultados es en el fomento de la capacidad local para prestar servicios básicos y proporcionar infraestructura básica. En 2000 los proyectos obtuvieron resultados satisfactorios, pero en 2001, según los informes, los logros fueron sólo parciales. Con todo, el 60% de los proyectos alcanzaron sus objetivos de ejecución, con un total de 1.656 infraestructuras de pequeña escala construidas, una cifra impresionante. Dichas infraestructuras prestan diversos servicios a numerosas personas; por ejemplo, según los informes, cuatro proyectos atendieron las necesidades de 2.556 pueblos y tres proyectos redundaron en beneficio de 5,4 millones de personas procedentes de diversas comunidades. La construcción de infraestructura en diferentes países se vio negativamente afectada por varios factores, entre ellos demoras en la adquisición de materiales y en las obras, aunque en algunos casos los pobres resultados se han atribuido a una planificación demasiado ambiciosa.

#### **Viet Nam como ejemplo de la metodología del FNUDC**

En el marco de reformas del Gobierno, el FNUDC presta apoyo a Viet Nam en sus esfuerzos por mitigar la pobreza en zonas rurales de las provincias centrales de Quang Nam y Da Nang, proporcionando fondos para mejorar la infraestructura rural mediante un proceso descentralizado de planificación e inversiones. Con el apoyo del FNUDC, el Fondo para el desarrollo de infraestructuras rurales ha formulado un nuevo método de gestión que potencia el papel de los gobiernos y las comunidades locales. El proyecto ha servido para que 122 comunas rehabilitaran y construyeran más de 800 instalaciones rurales, como dispensarios, sistemas de riego, pequeños puentes, caminos de acceso, escuelas, mercados y sistemas de suministro de energía eléctrica.

## B. Análisis de los resultados correspondientes al subobjetivo 2: microfinanciación

22. El propósito del subobjetivo 2 es fortalecer las instituciones de microfinanciación y crear un clima propicio para mejorar el acceso sostenible de los pobres a los servicios financieros. En el cuadro 2 figura la evaluación porcentual y resumida de los resultados de microfinanciación del FNUDC, seguidos de un examen general. En el siguiente análisis figuran solamente los resultados de las inversiones de capital del FNUDC en microfinanciación, correspondientes a tres proyectos que abarcan 27 instituciones de microfinanciación. Cabe señalar que, como la Dependencia Especial de Microfinanciación no se ha integrado plenamente en el FNUDC hasta fecha reciente, una parte considerable de sus actividades (por ejemplo, la gestión de los programas MicroStart y Microsave, la prestación de apoyo técnico y consultivo a las actividades de microfinanciación del PNUD y fomento de la capacidad de donantes y agentes en el sector) no figuran en el presente análisis, pero se describen de manera general bajo el subobjetivo 3. Se elaborarán nuevos indicadores para calcular la contribución de esas actividades al subobjetivo de microfinanciación en 2002.

Cuadro 2  
Resultados correspondientes al subobjetivo 2

	Resultado	Rendimiento en 2000	Porcentaje en 2001	Rendimiento en 2001
2.1.1.	Los pobres, especialmente las mujeres, tienen mayor acceso a servicios de microfinanciación	Satisfactorio	70	Logrado en parte
2.2.1.	Las instituciones de microfinanciación son financieramente viables y prestan servicios de calidad	Satisfactorio	56	Logrado en parte
2.3.1.	Los países han creado un clima propicio y mejorado las condiciones para el desarrollo de la microfinanciación	Satisfactorio	100	Satisfactorio

23. Los resultados del cuadro 2 parecen indicar que las operaciones de microfinanciación sufrieron un retroceso en 2001. Sin embargo, los análisis de los resultados demuestran que de hecho mejoró el rendimiento en términos absolutos. Por ejemplo, en relación con el primer resultado, si bien descendió el número de instituciones de microfinanciación que alcanzaron sus objetivos, el número de prestatarios activos que utilizaron sus servicios aumentó en el año 2000.

24. Asimismo, con respecto al segundo resultado, el número de instituciones de microfinanciación que obtuvieron resultados satisfactorios aumentó de 14 a 16, pero debido a que aumentó el número de instituciones de microfinanciación que presentaron informes, el nivel de rendimiento es “logrado en parte”. Ha aumentado considerablemente, de 16 a 27, el número de instituciones de microfinanciación que supervisan su autosuficiencia operacional, lo cual es un claro indicio de que las instituciones de microfinanciación están firmemente decididas a adoptar las mejores prácticas y lograr la sostenibilidad en las operaciones de microfinanciación, y de que han empezado a adoptar un proceso de presentación de informes más transparente.

25. Al igual que en el año 2000, sólo un proyecto (que prestó apoyo a cinco instituciones de microfinanciación) estuvo en condiciones de influir en el medio funcional de la microfinanciación, y lo logró de manera eficaz. Cabe señalar que, en general, el FNUDC procede con cautela a la hora de promover el cambio institucional a nivel de políticas, porque aquí el éxito depende de una concurrencia de factores poco común, de los cuales uno de los más importantes es la existencia de un número mínimo indispensable de instituciones de microfinanciación viables y capaces de demostrar cómo poner esos servicios al alcance de los grupos de población pobres de manera sostenible mediante la aplicación de sistemas, procedimientos y prácticas internacionalmente aceptados. Además, en países donde el sector de la microfinanciación se encuentra en estado embrionario, como es el caso de la mayoría de los países menos adelantados que reciben inversiones del FNUDC, la experiencia ha demostrado que lo mejor es que las instituciones funcionen, en lo posible, dentro de los marcos normativos existentes, apoyando al mismo tiempo a las instituciones de microfinanciación sobre el terreno para determinar la validez de dichos marcos.

26. Estrechar la colaboración entre el FNUDC y el PNUD es una de las principales recomendaciones de la evaluación externa del FNUDC realizada en 1999. Por medio del programa MicroStart, la Dependencia Especial de Microfinanciación del FNUDC colabora con el PNUD en 19 países. A nivel colectivo, a fines de 2001 el número de clientes activos que utilizaron los servicios de las 68 instituciones de microfinanciación que recibieron asistencia aumentó en 197.938, de 128.770 a 324.262. A partir de esas inversiones, la Dependencia Especial de Microfinanciación del FNUDC ha visto aumentar el número de instituciones de microfinanciación que prosperan, es decir, instituciones que adquieren una gran importancia en sus respectivas zonas geográficas, logran en gran medida ser independientes de los donantes gracias a su viabilidad financiera e influyen en otras instituciones. En general, se considera que una institución de microfinanciación tarda de tres a cinco años en alcanzar la autosuficiencia operacional. A fines de 2001, los programas MicroStart llevaban en funcionamiento en los países un promedio de tan sólo dos años. Es muy esperanzador que 17 instituciones de microfinanciación participantes hayan alcanzado ya la autosuficiencia operacional y que otras 48 hayan avanzado claramente en esa dirección. Además, 34 instituciones de microfinanciación asumen riesgos a 30 días en menos del 5% de su cartera de inversiones.

### **C. Análisis de los resultados correspondientes al subobjetivo 3: consolidación institucional**

27. El propósito del subobjetivo 3 es promover una organización financieramente saneada que elabore y ejecute programas de calidad en materia de administración local y microfinanciación. En el cuadro 3 figura la evaluación porcentual y resumida de los resultados de consolidación institucional.

Cuadro 3  
Resultados correspondientes al subobjetivo 3<sup>1</sup>

	<i>Resultado</i>	<i>Rendimiento en 2000</i>	<b>Rendimiento en 2001</b>
3.1.1	El FNUDC ha pasado del perfeccionamiento de las políticas a una mayor atención a los efectos operacionales;	<i>Satisfactorio</i>	<b>Satisfactorio</b>
3.1.2	Se mantiene el control de calidad merced a un personal cualificado, mejores elementos del ciclo del proyecto y aprendizaje continuo por medio de la supervisión y la evaluación;	<i>Satisfactorio</i>	<b>Satisfactorio</b>
3.1.3	Se han aprovechado al máximo sus ventajas comparativas mejorando las relaciones de colaboración;	<i>Satisfactorio</i>	<b>Satisfactorio</b>
3.2.1	Ha aumentado la eficiencia y la eficacia en función de los costos gracias a un mejor seguimiento y análisis de sus finanzas;	<i>Satisfactorio</i>	<b>Logrado en parte</b>
3.2.2	Se ha desarrollado una cultura de movilización de recursos basada en la posibilidad de medir los resultados, la eficacia y la relación costo-calidad; y	<i>Logrado en parte</i>	<b>Logrado en parte</b>
3.2.3	Se ha diversificado la base de recursos y ha aumentado el número de donantes.	<i>Logrado en parte</i>	<b>Satisfactorio</b>

<sup>1</sup> No figura en este cuadro la evaluación porcentual debido a que algunos indicadores de resultados correspondientes al subobjetivo 3 son de índole cualitativa.

28. La evaluación externa e independiente de la labor del FNUDC sigue indicando que sus operaciones contribuyen considerablemente al bienestar de los pobres y al mismo tiempo prestan un gran apoyo a la estrategia general del FNUDC en materia de desarrollo local. El FNUDC ha aplicado ya muchas de las recomendaciones de la evaluación externa de 1999 (véase el plan de acción de 2000 del FNUDC, que se ha distribuido a los miembros de la Junta Ejecutiva y se puede obtener dirigiéndose al FNUDC). De las 11 recomendaciones, se han aplicado completamente cinco y está a punto de culminar la aplicación de otras cuatro; las dos restantes se aplicarán en 2002. Además de las medidas recomendadas, la dirección del FNUDC tomó la iniciativa de realizar análisis funcionales de cada una de sus dependencias de la sede, que dieron como resultado una mejor distribución de los limitados recursos de personal, una mejor comunicación entre las diferentes dependencias y una mayor eficiencia general en las operaciones.

29. Habiendo culminado con éxito en 2001 su labor de perfeccionamiento de políticas, el FNUDC ha acometido vigorosamente la tarea de ponerlas en funcionamiento, lo cual fue posible gracias a la aplicación satisfactoria de las nuevas directrices de formulación de proyectos, así como las directrices relativas a la repetición y las repercusiones en las políticas. Los procesos de formulación resultantes han obtenido el reconocimiento de todos los interesados y se han completado puntualmente, con un análisis sustantivo de las repercusiones en las políticas y las oportunidades de repetición. También se pudieron formalizar importantes acuerdos de colaboración con el PNUD.

30. En respuesta a las medidas adoptadas por el FNUDC ante el reto fundamental de la movilización de recursos, se registró por primera vez desde 1996 un ligero

aumento de las contribuciones voluntarias, con un incremento del 1% en 2001. Por otra parte, se obtuvieron, fruto de diversas gestiones, 5,5 millones de dólares en contribuciones con destino a los recursos complementarios, lo que supone un aumento del 145% con respecto al año 2000. Se prevé que en 2002 se recaudarán fondos por un monto aún mayor. A pesar del aumento de las contribuciones básicas en 2001, el total de recursos básicos se ha visto mermado por una reducción de aproximadamente el 50% de los ingresos varios, atribuible a la bajísima tasa de interés del capital acumulado en 2001. Al aplicar la fórmula de la financiación parcial, el FNUDC ha reducido los fondos consignados a la aprobación de nuevos proyectos del objetivo original de 20 millones de dólares a 10,6 millones de dólares. El nivel de recursos del FNUDC se está situando muy por debajo de la demanda de sus servicios de inversión y creación de capacidad, aspecto que pusieron de manifiesto muchas delegaciones en el período de sesiones anual de 2001 de la Junta Ejecutiva.

#### IV. Resumen financiero a nivel de subobjetivo

31. El FNUDC está introduciendo la presupuestación por actividades en sus operaciones. Con ello, espera evaluar más rigurosamente su rendimiento en el informe anual sobre los resultados. El informe anual sobre los resultados correspondiente a 2000 es el primero en que figura dicho análisis, por lo cual se trata de un ejercicio provisional y modesto. En el cuadro 4 figuran los gastos estimados de los programas para cada uno de los tres subobjetivos; los gastos se refieren únicamente a las inversiones del FNUDC en administración local y microfinanciación. Los gastos correspondientes al programa Microstart, financiado por el PNUD, figuran en el informe anual sobre los resultados del PNUD. Se observa que los gastos de consolidación institucional representan únicamente el 2% de los gastos totales de los programas.

Cuadro 4  
Gastos de los programas por subobjetivo

<i>Subobjetivo</i>	<i>Conducto</i>	<i>Millones de dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
1	Administración local	31,7	85,7
2	Microfinanciación	4,6	12,4
<b>Subtotal</b>		<b>36,3</b>	<b>98,1</b>
3	Consolidación institucional	0,7	1,9
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>

32. Los gastos administrativos del FNUDC en 2001 ascendieron a 5.980.000 dólares, de un total de 42,9 millones de dólares. El FNUDC ha realizado una aproximación financiera en 2002, que será perfeccionada en futuros informes anuales sobre los resultados. Los gastos administrativos totales se han prorrateado con arreglo a estimaciones de tiempo invertido por el personal y recursos totales gastados en cada subobjetivo; en el cuadro 5 figuran los gastos totales estimados por subobjetivo. Esta aproximación indica que los gastos de consolidación institucional, incluida la administración y las funciones conexas de apoyo, representan el 8% de los gastos totales. El análisis ilustra el hecho de que, entre gastos directos (ejecución de proyectos) e indirectos (gestión, apoyo técnico y administrativo, formulación de políticas

concretas y movilización de recursos, etc.), el FNUDC dedica el 92% de sus gastos totales a que sus programas rindan resultados sobre el terreno.

**Cuadro 5**  
**Gastos totales (administrativos y de los programas) por subobjetivo**

<i>Subobjetivo</i>	<i>Conducto</i>	<i>Gastos reales en 2001 (en millones de dólares EE.UU.)</i>	<i>Porcentaje en 2001</i>
1	Administración local	34	80
2	Microfinanciación	5,7	12
3	Consolidación institucional	3,2	8
<b>Total</b>		<b>42,9</b>	<b>100</b>

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

### A. Administración local

33. *Esfera estratégica de apoyo 1.1.: promover un proceso de planificación del desarrollo con participación de los interesados en el plano local (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. [Evaluación: satisfactoria – 82%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas correspondientes a 2000</i>	<i>Logros correspondientes a 2000</i>	<i>Metas correspondientes a 2001</i>	<i>Logros correspondientes a 2001</i>
a. Porcentaje de proyectos en que se evalúan las necesidades de la comunidad con un criterio de participación	16 proyectos	14 proyectos (87%) [Satisfactorio]	20 proyectos	19 proyectos (95%) [Satisfactorio]
b. Porcentaje de proyectos en que se evalúan las necesidades de la comunidad con la participación de la mujer	12 proyectos	10 proyectos (83%) [Satisfactorio]	16 proyectos	11 proyectos (68,8%) [Logrado en parte]
c. Porcentaje de proyectos en que se capacita a los miembros de los comités de desarrollo local y los grupos de mujeres para su participación en la planificación	En 2000 el indicador c) era el porcentaje de comunidades que preparaban regularmente planes anuales de inversión. Dicho indicador era irrelevante y se ha sustituido por el indicador correspondiente al resultado 1.2.1 a) (infra).		16 proyectos	13 proyectos (81,3%) [Satisfactorio]
<b>Promedio porcentual y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>82% [Satisfactorio]</b>

34. Un aspecto fundamental de la metodología del FNUDC, que sigue caracterizando su labor, es que las comunidades locales participan en las decisiones que afectan a su desarrollo. En 2001 se lograron altos niveles en la evaluación de las necesidades comunitarias, ya que se alcanzó el 95% de las metas previstas, comparado con el 87% en 2000. En total, se recibieron informes de 20 proyectos en 16 países sobre la participación de los miembros de la comunidad en la evaluación de las necesidades. Los informes indican que en 12 países la participación real fue de más de medio millón de personas (567.025). Se recibieron informes de 16 proyectos en 15 países sobre la participación de la mujer en la evaluación de las necesidades de la comunidad, lo cual representó un aumento con respecto al año 2000, en que sólo se recibieron informes de 12 proyectos. El número total de mujeres que participaron en la evaluación de las necesidades de los 12 países que proporcionaron cifras reales fue de 164.044, es decir, el 29% del total que recogen los informes. En 2001 alcanzaron sus objetivos de participación femenina 11 proyectos, en comparación con 10 en 2000. Sin embargo, al haber aumentado el número de proyectos que presentaron informes, el porcentaje de rendimiento es del 68,8% (“logrado en parte”). El hecho de que haya aumentado el número de proyectos que informan sobre la participación de la mujer indica que la cuestión está recibiendo la atención que merece. Con todo, queda trabajo por hacer. [Satisfactorio: 82%]

**Resultado 1.1.2: Institucionalización a nivel de las autoridades locales de los procesos de planificación con participación de los interesados**  
[Satisfactorio: 79%]

<i>Indicadores</i>	<i>Metas correspondientes a 2000</i>	<i>Logros correspondientes a 2000</i>	<b>Metas correspondientes a 2001</b>	<b>Logros correspondientes a 2001</b>
a. Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales han aprobado planes de desarrollo local	14 proyectos	8 proyectos (57%) [Satisfactorio]	17 proyectos	14 proyectos (82,4%) [Satisfactorio]
b. Porcentaje de proyectos en que existen y se cumplen directrices para elaborar planes de desarrollo local	No pertinente (nuevo indicador)	No pertinente (nuevo indicador)	11 proyectos	8 proyectos (72,7%) [Logrado en parte]
c. Porcentaje de proyectos en que las directrices de las autoridades locales requieren la elaboración de planes de desarrollo local con criterios de participación	No pertinente (nuevo indicador)	No pertinente (nuevo indicador)	6 proyectos	5 proyectos (83,3%) [Satisfactorio]
d. Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales definen y aplican criterios transparentes de selección de las inversiones	No pertinente (nuevo indicador)	No pertinente (nuevo indicador)	10 proyectos	10 proyectos (100%) [Satisfactorio]
e. Porcentaje de proyectos en que se aprueban planes de desarrollo local con participación de representantes comunitarios, incluida la mujer	No pertinente (indicador modificado)	No pertinente (indicador modificado)	12 proyectos	7 proyectos (58,3%) [Logrado en parte]
<b>Promedio porcentual y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>79% [Satisfactorio]</b>

35. La participación en un proceso de planificación se institucionaliza cuando ha adquirido carácter habitual o es obligatoria. Por lo tanto, la institucionalización es al mismo tiempo un resultado y un proceso que requiere tiempo. Los indicadores anteriores demuestran que los proyectos del FNUDC han logrado resultados satisfactorios en la institucionalización de la participación en los procesos de planificación a nivel local. No sólo aumentó en 2001 el número de proyectos de los que se recibieron informes, sino también el número de proyectos que lograron sus metas. En total, según los informes de los proyectos, del número real de planes de desarrollo local aprobados, 274 fueron aprobados por las autoridades locales de 11 países. Para tener una idea de la cobertura, los planes afectaron al menos a 2.556 pueblos según los informes de cuatro proyectos y a 5.437.220 personas según los informes de tres proyectos. Además, es particularmente alto el rendimiento a la hora de garantizar la transparencia en la selección de las inversiones locales. [Satisfactorio: 79%]

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

**Resultado 1.2.1: Institucionalización en el plano local de mecanismos de financiación basados en los principios de la buena gestión de los asuntos públicos [Logrado en parte: 71%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas correspondientes a 2000</i>	<i>Logros correspondientes a 2000</i>	<b>Metas correspondientes a 2001</b>	<b>Logros correspondientes a 2001</b>
<b>a.</b> Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales preparan planes anuales de inversión	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<b>11 proyectos</b>	<b>11 proyectos (100%) [Satisfactorio]</b>
<b>b.</b> Porcentaje de proyectos en que un organismo nacional de auditorías comprueba las cuentas de las autoridades locales	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<b>5 proyectos</b>	<b>2 proyectos (40%) [Inferior a lo previsto]</b>
<b>c.</b> Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales cumplen mejor los procedimientos contables, financieros y de gestión establecidos a nivel nacional	<i>7 proyectos</i>	<i>6 proyectos (86%) [Satisfactorio]</i>	<b>4 proyectos</b>	<b>3 proyectos (75%) [Satisfactorio]</b>
<b>d.</b> Porcentaje de proyectos en que al menos el 75% de las autoridades locales cumplen las condiciones mínimas definidas en los proyectos para tener acceso a los fondos	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<b>10 proyectos</b>	<b>8 proyectos (80%) [Satisfactorio]</b>
<b>e.</b> Porcentaje de proyectos en que el personal de las autoridades locales está capacitado en tareas de contabilidad y gestión financiera	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<i>No pertinente (nuevo indicador)</i>	<b>15 proyectos</b>	<b>5 proyectos (33,3%) [Inferior a lo previsto]</b>
<b>f.</b> Porcentaje de proyectos en que las autoridades locales hacen públicos los presupuestos y los gastos (incluidas las cifras indicativas en la fase de planificación)	<i>6 proyectos</i>	<i>4 proyectos (67%) [Logrado en parte]</i>	<b>8 proyectos</b>	<b>8 proyectos (100%) [Satisfactorio]</b>
<b>Promedio porcentual y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>71% [Logrado en parte]</b>

37. Los resultados en esta esfera son muy positivos en relación con la preparación de planes anuales de inversión y el cumplimiento de los procedimientos contables establecidos y las condiciones mínimas de rendimiento y sobre todo en relación con el indicador de transparencia, que sirve para determinar si las autoridades locales hacen públicos sus presupuestos y gastos. Si bien se registran peores resultados en las auditorías nacionales de las cuentas locales, cabe recordar que la realización de auditorías nacionales no es competencia de los proyectos. Es motivo de preocupación el bajo número de proyectos que alcanzan sus objetivos de capacitación del personal de las autoridades locales en materia de contabilidad y gestión financiera. A pesar de que se han recibido informes de un gran número de proyectos en relación con este importante resultado, lo cual es esperanzador, el nivel de rendimiento es inferior a lo previsto. [Logrado en parte: 71%]

**Resultado 1.2.2: Las autoridades locales han mejorado el acceso a fuentes de financiación sostenibles**  
[Inferior a lo previsto: 44%]

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<b>Metas 2001</b>	<b>Logros 2001</b>
<b>a.</b> Porcentaje de proyectos en que aumenta los ingresos locales de las autoridades locales	8 proyectos	3 proyectos (38%) [Insatisfactorio]	<b>6 proyectos</b>	<b>3 proyectos (50%)</b> [Logrado en parte]
<b>b.</b> Porcentaje de proyectos en que se estabilizan o aumentan las transferencias fiscales intergubernamentales a las autoridades locales.	No pertinente (Nuevo indicador)	No pertinente (Nuevo indicador)	<b>6 proyectos</b>	<b>2 proyectos (33,3%)</b> [Inferior a lo previsto]
<b>c.</b> Porcentaje de proyectos en que aumentan las aportaciones de fondos de los donantes a las autoridades locales	No pertinente (Nuevo indicador)	No pertinente (Nuevo indicador)	<b>6 proyectos</b>	<b>3 proyectos (50%)</b> [Logrado en parte]
<b>Promedio porcentual y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>44% [Inferior a lo previsto]</b>

38. Los proyectos en desarrollo local del FNUDC tienen por objeto que las prácticas establecidas en el marco del proyecto sean sostenibles una vez que finalice la financiación del FNUDC. Esta es una labor particularmente difícil, debido a la escasez de recursos que afecta a la mayoría de los programas de desarrollo local. Las transferencias fiscales intergubernamentales incluyen todas las efectuadas por los gobiernos centrales y provinciales para uso de las autoridades locales en la financiación del desarrollo local. De los seis proyectos que presentaron información en relación con este indicador, dos informaron que habían logrado aumentos en transferencias fiscales positivas del 41% y el 21% respectivamente, tal como estaba previsto. En un proyecto se informó de una disminución de las transferencias fiscales del 25%. Las donaciones son el último de los elementos que componen los ingresos de los gobiernos locales. En la mayoría de los países donde realiza sus actividades el FNUDC, las donaciones pueden llegar a formar la mayor parte de los presupuestos de inversión. De los seis proyectos que informaron sobre este indicador, la mitad lograron alcanzar sus objetivos en materia de inversiones de los donantes. [Inferior a lo previsto: 44%]

39. *La tercera esfera estratégica de apoyo es 1.3: Desarrollar la capacidad local en materia de construcción y mantenimiento de infraestructura básica y prestación de servicios públicos de manera sostenible. Tiene tres resultados.*

**Resultado 1.3.1: Aumento de la capacidad local en materia de construcción de infraestructura básica y prestación de servicios públicos  
[Logrado parcialmente: 56,8%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<b>Metas 2001</b>	<b>Logros 2001</b>
<b>a.</b> Porcentaje de proyectos en los que aumenta la infraestructura básica y los servicios públicos a nivel de la comunidad	<i>22 proyectos</i>	<i>15 proyectos (68%) [Logrado parcialmente]</i>	<b>23 proyectos</b>	<b>12 proyectos (52%) [Logrado parcialmente]</b>
<b>b.</b> Porcentaje de proyectos en los que se logran las metas con respecto a los kilómetros de caminos rehabilitados o construidos	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<i>Nuevo indicador</i>	<b>10 proyectos</b>	<b>6 proyectos (60%) [Logrado parcialmente]</b>
<b>c.</b> Porcentaje de proyectos en que los microproyectos se completan dentro del 125% del presupuesto previsto	<i>No corresponde (Fusión de indicadores)</i>	<i>No corresponde (Fusión de indicadores)</i>	<b>14 proyectos</b>	<b>10 proyectos (71%) [Logrado parcialmente]</b>
<b>d.</b> Porcentaje de proyectos en los que los microproyectos se completan dentro del 125% del presupuesto previsto			<b>10 proyectos</b>	<b>4 proyectos (40%) [Inferior a lo previsto]</b>
<b>e.</b> Porcentaje de proyectos en los que al menos el 75% de los microproyectos tienen una evaluación positiva en materia de calidad	<i>9 proyectos</i>	<i>8 proyectos (89%) [Satisfactorio]</i>	<b>10 proyectos</b>	<b>3 proyectos (30%) [Inferior a lo previsto]</b>
<b>f.</b> Porcentaje de proyectos en los que se capacita a las autoridades locales y al sector privado en la construcción de infraestructura básica y la prestación de servicios públicos	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<b>21 proyectos</b>	<b>15 proyectos (71%) [Logrado parcialmente]</b>
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>56,8% [Logrado parcialmente]</b>

40. El compromiso de aumentar la capacidad local para construir infraestructura básica y prestar servicios públicos requiere emprendimientos sostenidos, a largo plazo y múltiples. Entre ellos, la capacitación inicial de una variedad de agentes locales es una característica frecuente de los proyectos del FNUDC. Resulta alentador que

tres de cada cuatro proyectos lograran sus metas de capacitación en 2001. No obstante, aún no se han materializado el resultado y la repercusión de ese tipo de capacitación, ya que sólo el 60% de los proyectos lograron sus metas con respecto a la construcción de infraestructura en pequeña escala (comparado con el 68% alcanzado en 2000). Si bien la mayoría de las actividades de construcción se completaron dentro de los presupuestos previstos, se informó de que sólo el 40% de los proyectos concluyó la construcción de infraestructura en forma oportuna (es decir, dentro del 125% del tiempo previsto) y sólo uno de cada tres proyectos alcanzó su meta de inspección técnica de la infraestructura terminada. [Logrado parcialmente: 56,8%]

#### **Beneficios y resultados concretos**

En 2001, al menos 534.000 personas se beneficiaron con las 1.656 nuevas construcciones de infraestructura en pequeña escala. Entre ellas: 21 centros de salud; cuatro clínicas, 97 pozos de agua; 46 guarderías; 184 escuelas primarias; 47 manantiales; 82 planes de suministro de agua potable; 10 kilómetros de canales; 801 planes de riego en pequeña escala; 38 molinos; 18 viveros de árboles; 10 mercados; 16 tiendas; 16 edificios públicos

#### **Resultado 1.3.2: Aumento de la capacidad local para conservar la infraestructura básica y los servicios públicos [Logrado parcialmente: 63%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<b>Metas 2001</b>	<b>Logros 2001</b>
<b>a.</b> Porcentaje de proyectos en los que se conserva la infraestructura física durante dos años después de construida	<i>No corresponde (Indicador modificado)</i>	<i>No corresponde (Indicador modificado)</i>	<b>5 proyectos</b>	<b>3 proyectos (60%) [Logrado parcialmente]</b>
<b>b.</b> Porcentaje de proyectos con microproyectos que tienen planes y presupuestos de funcionamiento y conservación con anterioridad a la construcción	<i>14 proyectos</i>	<i>8 proyectos (57%) [Logrado parcialmente]</i>	<b>14 proyectos</b>	<b>7 proyectos (50%) [Logrado parcialmente]</b>
<b>c.</b> Porcentaje de proyectos en los que se cumplen las metas con respecto al kilometraje de caminos rehabilitados o construidos y que tienen planes y presupuestos de conservación	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<b>2 proyectos</b>	<b>2 proyectos (100%) [Satisfactorio]</b>
<b>d.</b> Porcentaje de proyectos en los que se capacita a las autoridades locales y al sector privado en el mantenimiento de la infraestructura básica	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<i>No corresponde (Nuevo indicador)</i>	<b>14 proyectos</b>	<b>6 proyectos (43%) [Inferior a lo previsto]</b>
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>63% [Logrado parcialmente]</b>

41. En el informe sobre los resultados de la evaluación de 1999 se señaló que el funcionamiento y la conservación eran problemas frecuentes, y se está procurando mejorar los resultados en esa esfera. En 2001, se crearon al menos 297 comisiones sobre funcionamiento y conservación a las que se prestó apoyo, y se capacitó al menos a 515 personas (integrantes de esas comisiones, personal de las Autoridades Locales, empleados del sector privado) en materia de funcionamiento y conservación de la infraestructura. El 62%, en promedio, de la infraestructura en pequeña escala terminada, contaba con planes de funcionamiento con anterioridad a la construcción y tres de cada cinco proyectos informaron de que la infraestructura terminada hacía dos años aún estaba bien conservada. Aunque esto arroja una mejora en relación con el año 2000, cuando ningún proyecto tenía metas, el funcionamiento y el mantenimiento de la infraestructura siguen siendo, sin lugar a dudas, una prioridad institucional. [Logrado parcialmente: 63%]

**Resultado 1.3.3: Las comunidades locales están habilitadas para responsabilizar a las autoridades locales de la construcción de infraestructura básica y prestación de servicios públicos**  
[Satisfactorio: 84%]

Indicadores	Metas 2000	Logros 2000	Metas 2001	Logros 2001
a. Porcentaje de proyectos en los que las autoridades locales han puesto en marcha y utilizan mecanismos de consulta	No corresponde (Nuevo indicador)	No corresponde (Nuevo indicador)	12 proyectos	8 proyectos (67%) [Logrado parcialmente]
b. Porcentaje de proyectos en los que las autoridades locales deben cumplir con normas que velan por que las licitaciones y la concesión de contratos sean transparentes y por que los procesos estén abiertos al examen público	No corresponde (Nuevo indicador)	No corresponde (Nuevo indicador)	7 proyectos	6 proyectos (86%) [Satisfactorio]
c. Porcentaje de proyectos en que las comunidades locales tienen acceso a los registros de gasto público	6 proyectos	4 proyectos (67%) [Logrado parcialmente]	3 proyectos	3 proyectos (100%) [Satisfactorio]
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>84%</b> [Satisfactorio]

42. Los procesos transparentes de licitación y concesión de contratos y el acceso público a la información sobre las finanzas públicas son elementos fundamentales de las buenas prácticas de gestión pública. Disponer de mecanismos locales para el diálogo y las consultas ayudará a garantizar la participación popular sostenida en los procesos de adopción de decisiones y aumentar la responsabilidad de las autoridades locales con respecto a su jurisdicción. En 2001 los proyectos del FNUDC han registrado cierto progreso, aunque con un alcance limitado, en estas tres esferas. [Satisfactorio: 84%]

43. *La cuarta esfera estratégica de apoyo es 1.4: Promover las oportunidades de medios de vida productivos mediante la ordenación sostenible de los recursos naturales a nivel local. Tiene un resultado.*

**Resultado 1.4.1: Mejorar la capacidad de las autoridades locales y las comunidades para la ordenación de la base de recursos naturales de manera sostenible**

**[Logrado parcialmente: 60%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<b>Metas 2001</b>	<b>Logros 2001</b>
a. Porcentaje de proyectos en los que las autoridades locales planifican actividades relacionadas con la ordenación de los recursos naturales e invierten al respecto	6 proyectos	3 proyectos (50%) [Logrado parcialmente]	<b>8 proyectos</b>	<b>5 proyectos (62%)</b> [Logrado parcialmente]
b. Porcentaje de proyectos en los que las autoridades locales controlan y regulan el acceso a los recursos naturales y su utilización	No corresponde (Nuevo indicador)	No corresponde (Nuevo indicador)	<b>5 proyectos</b>	<b>3 proyectos (60%)</b> [Logrado parcialmente]
c. Porcentaje de proyectos en los que hay iniciativas relacionadas con la ordenación de los recursos naturales apoyadas por dos o más autoridades locales	No corresponde (Nuevo indicador)	No corresponde (Nuevo indicador)	<b>5 proyectos</b>	<b>2 proyectos (40%)</b> [Inferior a lo previsto]
d. Porcentaje de proyectos en los que se han creado y funcionan grupos sobre la ordenación de los recursos naturales	No corresponde (Indicador modificado)	No corresponde (Indicador modificado)	<b>7 proyectos</b>	<b>5 proyectos (71%)</b> [Logrado parcialmente]
e. Porcentaje de proyectos en los que los ingresos de los hogares son producto de las nuevas actividades de producción dentro y fuera de las explotaciones agrícolas	0 proyectos	0 proyectos [No medido]	<b>12 proyectos</b>	<b>8 proyectos (67%)</b> [Logrado parcialmente]
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>60%</b> [Logrado parcialmente]

44. Entre cinco y ocho proyectos han procurado aumentar la capacidad local a fin de ordenar la base de recursos naturales de manera sostenible. A nivel de las autoridades locales, los proyectos promovieron la elaboración de planes de utilización de la tierra o de desarrollo local en los que se abordarían de manera pertinente las cuestiones del medio ambiente y la ordenación de los recursos naturales y, al mismo tiempo, se alentaría la planificación intercomunal. A nivel de la comunidad, mediante los proyectos se ha procurado establecer o fortalecer grupos sobre la ordenación de los recursos naturales y alentar la participación de los miembros de la comunidad en nuevas actividades de generación de ingresos para diversificar la economía rural y disminuir la presión sobre las bases vulnerables de recursos naturales. En 2001, los proyectos informaron de que por lo menos 94.380 personas se habían beneficiado directamente con las actividades realizadas por el FNUDC en las esferas de aplicación y se habían rehabilitado al menos 370 hectáreas de tierra. Aunque limitado y parcial, se alcanzó cierto tipo de progreso. [Logrado parcialmente: 60%]

45. *La quinta esfera estratégica de apoyo es 1.5: Promover las políticas nacionales de apoyo a la descentralización y emulación 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  
[Logrado parcialmente: 52%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<b>Metas 2001</b>	<b>Logros 2001</b>
a. Porcentaje de proyectos en los que las políticas nacionales sobre descentralización se ven influenciadas por los programas del FNUDC	<i>No corresponde [Nuevo indicador]</i>	<i>No corresponde [Nuevo indicador]</i>	<b>7 proyectos</b>	<b>3 proyectos (42,9%) [Inferior a lo previsto]</b>
b. Porcentaje de proyectos en los que los programas del FNUDC influyen en los marcos normativos y jurídicos	<i>7 proyectos</i>	<i>7 proyectos (100%) [Satisfactorio]</i>	<b>4 proyectos</b>	<b>4 proyectos (100%) [Satisfactorio]</b>
c. Porcentaje de proyectos en que los programas del FNUDC influyen en el marco normativo	<i>9 proyectos</i>	<i>6 proyectos (67%) [Logrado parcialmente]</i>	<b>5 proyectos</b>	<b>3 proyectos (60%) [Logrado parcialmente]</b>
d. Porcentaje de proyectos en los que las normas, los sistemas y los procedimientos en el plano local reflejan la experiencia adquirida	<i>No corresponde [Nuevo indicador]</i>	<i>No corresponde [Nuevo indicador]</i>	<b>9 proyectos</b>	<b>3 proyectos (33,3%) [Inferior a lo previsto]</b>
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>52% [Logrado parcialmente]</b>

46. El FNUDC no tiene la estructura ni los recursos para lograr una repercusión apreciable en la pobreza por sí mismo. Por consiguiente, su objetivo explícito es mostrar en algunas localidades nuevos criterios y metodologías que se incorporarán a la política nacional y serán emulados por otros donantes. Teniendo en cuenta la dificultad de lograr resultados en esta esfera, el FNUDC tuvo un desempeño razonable. En general, se informó de que 12 de los 17 proyectos habían influido en las políticas en varios niveles. [Logrado parcialmente: 59%]

**Resultado 1.5.2: Las mejores prácticas de los proyectos experimentales del FNUDC son emuladas por otros donantes [Logrado parcialmente: 50%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<b>Metas 2001</b>	<b>Logros 2001</b>
a. Porcentaje de proyectos en los que mediante la cofinanciación por otros donantes se reemplaza o aumenta el apoyo del FNUDC a las autoridades locales	5 proyectos	4 proyectos (80%) [Satisfactorio]	2 proyectos	2 proyectos (100%) [Satisfactorio]
b. Porcentaje de proyectos en los que otros donantes emulan los programas del FNUDC fuera de las esferas programáticas del FNUDC	No corresponden [Nuevo indicador]	No corresponden [Nuevo indicador]	2 proyectos	1 proyecto (50%) [Logrado parcialmente]
c. Porcentaje de proyectos en los que otros donantes han adoptado elementos de la metodología programática del FNUDC.	No corresponden [Nuevo indicador]	No corresponden [Nuevo indicador]	1 proyecto	0 proyectos (0%) [Inferior a lo previsto]
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>50% [Logrado parcialmente]</b>

47. El FNUDC ha comenzado a trabajar en este sector hace relativamente poco tiempo y, por consiguiente, no hay muchos proyectos que estén en condiciones de presentar informes sobre los resultados con respecto a la repetición de los proyectos por los donantes. La forma más fácil de rastrear la repetición de un proyecto es cuando otros donantes se comprometen a ampliarlo sobre la base de un proyecto del FNUDC, generalmente ampliando la zona geográfica en la que se ha aplicado y, a veces, aumentando la cuantía de la financiación. En 2001, se previó la repetición de dos proyectos por donantes, los que alcanzaron sus metas de manera satisfactoria con respecto al apoyo a las autoridades locales. Un segundo modo de reproducir proyectos es cuando los donantes adoptan los criterios utilizados por el FNUDC en otro lugar del país. Dos proyectos informaron acerca de sus resultados en este indicador, y uno de ellos se ejecutó con éxito.

**Repetición de un proyecto en Malí**

Desde 1994, con el apoyo del Fondo Belga de Supervivencia, el FNUDC ha ayudado a una de las zonas más pobres en Malí (Seno Gondo en la región de Mopti) a utilizar inversiones locales para resolver problemas locales; la seguridad alimentaria, la infraestructura social y económica básica y la ordenación de los recursos naturales. En 1999, con el PNUD y el apoyo sostenido del Fondo Belga de Supervivencia, el FNUDC comenzó en forma experimental a ejecutar un programa de descentralización de 27 comunas en la región de Timbuctú.

48. La tercera forma observada de emulación de proyectos es la adopción parcial por parte de otros donantes del diseño, la estrategia, la metodología o el criterio del proyecto del FNUDC, pero no de manera suficiente como para que el nuevo proyecto sea considerado una repetición fidedigna. Un proyecto informó acerca de la labor realizada en esta esfera; logró obtener el 40% del apoyo previsto de los donantes para cinco proyectos en las comunidades donde se ejecutaba el programa. [Calificación: Logrado parcialmente: 50%].

## B. Microfinanciación

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

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

[Logrado parcialmente: 70%]

Indicadores	Metas 2000	Logros 2000	Metas 2001	Logros 2001
a. Porcentaje de instituciones de microfinanciación (IMF) que alcanzan las metas establecidas con respecto al número de prestatarios activos.	27 IMFs	26 IMFs (96%) [Satisfactorio]	27 IMFs	19 IMFs (70,4%) [Logrado parcialmente]
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>70% [Logrado parcialmente]</b>

50. El 70,4% de las instituciones de microfinanciación lograron sus metas con respecto a los prestatarios activos en 2001, y 11 de ellas superaron sus metas (logrado parcialmente). Medido en relación con el número efectivo de prestatarios activos logrado, el resultado es más satisfactorio —de una meta de 57.316 prestatarios activos en total, las IMFs lograron obtener 53.598 prestatarios activos o el 93,5% de sus metas combinadas (la cuantía media del préstamo de 27 IMFs es 208 dólares). Todas las IMFs dieron préstamos a mujeres, las que constituyen entre el 19,9% y el 100% de sus prestatarios activos; con un total de 22.142 mujeres, o el 41,3% del total alcanzado de prestatarios activos. Además, sólo una de todas las instituciones que presentaron informes prestaron servicios financieros a los ahorristas, con un total de 107.069 ahorristas activos. Como en razón de la metodología revisada de presentación de informes a las instituciones no necesitan establezcan metas anuales de ejecución con respecto a las prestatarias y las ahorristas activas, se informa acerca de estos indicadores pero no se miden. [Logrado parcialmente: 70%]

51. *La segunda esfera estratégica de apoyo para la microfinanciación es 2.2: Promover el desarrollo de instituciones de microfinanciación sostenibles. Tiene tres resultados.*

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

[Logrado parcialmente: 56%]

Indicadores	Metas 2000	Logros 2000	Metas 2001	Logros 2001
a. Porcentaje de IMFs que alcanzan las metas de autosuficiencia operacional.	16 IMFs	14 IMFs (87,5%) [Satisfactorio]	27 IMFs	16 IMF (59,3%) [Logrado parcialmente]
b. Porcentaje de IMFs que alcanzan las metas de cartera en riesgo	No corresponde (Nuevo indicador)	No corresponde (Nuevo indicador)	26 IMFs	11 IMFs (42,3%) [Inferior a lo previsto]
c. Porcentaje de IMFs que no alcanzan las metas de cartera.	No corresponde (Nuevo indicador)	No corresponde (Nuevo indicador)	27 IMFs	18 IMFs (66,7%) [Logrado parcialmente]
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>56% [Logrado parcialmente]</b>

52. La Dependencia Especial de Microfinanciación se ocupa principalmente de las nuevas instituciones de microfinanciación y de las que están en crecimiento cuyas metas operacionales y de autosuficiencia financiera no se pueden alcanzar a corto plazo. Es importante seguir los avances de esas instituciones de microfinanciación con respecto a las metas operacionales y de autosuficiencia financiera y estos tres indicadores son útiles al respecto. En general, es alentador observar el aumento significativo de instituciones de microfinanciación que han comenzado a presentar informes sobre esos indicadores, ya que son útiles no sólo a los fines de la supervisión sino también constituyen un instrumento crítico de gestión para dichas instituciones. El número de instituciones de microfinanciación que han presentado informes sobre los indicadores ha aumentado a 27; casi el doble del número (14) de las que informaron acerca de la autosuficiencia operacional en 2000. Es preciso reconocer que el hecho de que haya más asociados de las instituciones de microfinanciación que ahora siguen su autosuficiencia operacional es en sí mismo un indicio significativo de que las instituciones de microfinanciación están empeñadas en lograr las mejores prácticas y la sostenibilidad en las operaciones de microfinanciación. También indica que estas organizaciones están adoptando medidas importantes en pro de la incorporación de un proceso de presentación de informes más transparente. Como se señala más adelante, ese aumento encubre de alguna manera el buen rendimiento de las instituciones de microfinanciación en 2001. Aunque no se sigue utilizando el indicador de autosuficiencia financiera supervisado en 2000 como indicador de resultado 2.2 1b, 24 instituciones de microfinanciación han informado acerca de ese indicador y seis de esas instituciones han informado acerca de tasas de autosuficiencia superiores al 100%, en tanto ocho pudieron sufragar más del 50% de los gastos de funcionamiento ajustados con cargo a ingresos de explotación, una más que el año pasado.

53. *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.*

**Resultado 2.3.1: Los países que han mejorado su entorno propicio en apoyo del desarrollo de la microfinanciación**  
**[Satisfactorio: 100%]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<i>Metas 2001</i>	<i>Logros 2001</i>
a. Porcentaje de proyectos que han producido un cambio institucional en el entorno de la microfinanciación	1 proyecto	1 proyecto: (80%) [Satisfactorio]	1 proyecto	1 proyecto (100%) [Satisfactorio]
<b>Resultado medio y evaluación correspondientes a 2001</b>				<b>100%</b> [Satisfactorio]

54. En 2000 un proyecto (de apoyo a cinco instituciones de microfinanciación) intentó producir un cambio institucional mediante iniciativas de fomento de la capacidad y el apoyo a los vínculos entre las instituciones de microfinanciación y el sector bancario oficial. En 2001, el mismo proyecto influyó una vez más en el entorno de la microfinanciación. Contribuyó al establecimiento de una política nacional de microfinanciación, a la elaboración y aplicación de normas y decretos por parte de la comisión financiera de seguridad bancaria y siguió promoviendo el vínculo entre el sector de microfinanciación y el de los bancos comerciales, las mejores prácticas y tratando de que el Gobierno participara en un diálogo sobre las cuestiones fundamentales de política.

## C. Fortalecimiento institucional

55. *La primera esfera estratégica de apoyo al fortalecimiento institucional es 3.1: Promover la excelencia en la planificación y ejecución de programas locales de desarrollo y operaciones de microfinanciación.* Habida cuenta de que varios de los indicadores de resultados en este subobjetivo son de índole cualitativa, se presenta una medición general en lugar de un resultado general de rendimiento.

### Resultado 3.1.1: El FNUDC pasará del perfeccionamiento de política a hacer hincapié en la repercusión operacional. [Satisfactorio]

Indicadores	Metas 2000	Logros 2000	Metas 2001	Logros 2001
<b>a.</b> Se alcanzan las metas del programa anual				
a) Gastos	40 millones de dólares	38 millones de dólares (97%)	35 millones de dólares	36 millones de dólares (102%)
b) Aprobaciones	25 millones de dólares	19,2 millones de dólares (77%) [Satisfactorio]	20 millones de dólares (ajustado a 10,6 millones de dólares EE.UU.)	10,6 millones de dólares (100%) [Satisfactorio]
<b>b.</b> Las evaluaciones indican niveles más altos de repercusión	En los informes sobre la evaluación de 1999 se indica la repercusión	El FNUDC “aumenta efectivamente el bienestar de los pobres” [Satisfactorio]	En los informes de evaluación de 2000 se indica la repercusión	“Las intervenciones del FNUDC contribuyen apreciablemente al bienestar de los pobres” [Satisfactorio]
<b>c.</b> Se respetan las metas del plan de acción de 2000	Véase el plan de acción de 2000 para las recomendaciones 1, 2 y 7	Se cumplieron las recomendaciones 1 y 2 y la recomendación 7 en curso terminará en 2001 [Satisfactorio]	Véase el plan de acción de 2000 para las recomendaciones 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11	Recomendaciones 9, y 10 – 100% Recomendaciones 3, 5, 7, 11 más del 75% Recomendaciones 6 y 8 más del 50% [Satisfactorio:75%]

56. En 2001, el FNUDC se ajustó efectivamente a sus metas de gastos de programas, y se mantuvo en los 40 millones de dólares en promedio en los últimos cinco años. No obstante, fue necesario reducir las metas de aprobación (como se indica en el párrafo 34). A menos que haya un aumento apreciable de los recursos periódicos y no periódicos, seguirá ampliándose la diferencia entre la demanda de inversiones y servicios de fomento de la capacidad del FNUDC y su capacidad para cumplir con ella. A fin de reafirmar la orientación de política del FNUDC, se examinaron las evaluaciones externas de 16 proyectos en el informe sobre los resultados de la evaluación de 2000 (publicado en 2001) y se confirmó que las intervenciones del FNUDC contribuían considerablemente al bienestar de los pobres y prestaban un enérgico apoyo a la estrategia general de desarrollo local del FNUDC. También se señaló que la mayoría de los proyectos evaluados lograron aumentar la sostenibilidad de las instituciones locales. El seguimiento de las recomendaciones de la

evaluación externa de 1999 arrojó buenos resultados, ya que nueve de las 11 recomendaciones se han completado en su totalidad o en más del 75%. Las tareas que aún no se han realizado guardan relación con la elaboración y aplicación de una estrategia de promoción de la competencia y el mejoramiento de los informes financieros y de eficacia en función de los costos.

**Resultado 3.1.2: El FNUDC habrá mantenido la garantía de calidad mediante personal calificado, la mejora de los elementos del ciclo de proyectos y el aprendizaje continuo mediante el seguimiento y la evaluación. [Satisfactorio]**

Indicadores	Metas 2000	Logros 2000	Metas 2001	Logros 2001
a. Aumento del número de solicitudes de servicios de asesoramiento del FNUDC	3	5 para la Dependencia de Administración local y 23 para la Dependencia Especial de Microfinanciación [Superior a lo previsto]	5 para la Dependencia Especial de Microfinanciación	Dependencia Especial de Microfinanciación - 19 (380%) [Superior a lo previsto]
b. Tiempo medio de formulación de proyectos	12 meses	12 meses (100%) [Satisfactorio]	12 meses	9 meses (125%) [Superior a lo previsto]
c. Programas formulados según las nuevas directrices	Se redactaron y pusieron a prueba las directrices en dos proyectos experimentales	Se prepararon directrices y se ejecutaron proyectos experimentales en Madagascar y Nicaragua [Satisfactorio]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se formularon, pusieron a prueba y aprobaron las directrices</li> <li>- Se elaboraron directrices sobre la ordenación de los recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pusieron a prueba directrices en siete países y se aprobaron (100%)</li> <li>- Se aprobaron las directrices sobre la ordenación de los recursos naturales (100%)</li> </ul> [Satisfactorio]
d. Porcentaje de nuevos proyectos con una estrategia de retirada para el FNUDC	4 proyectos	3 proyectos (75%) [Satisfactorio]	3 proyectos	3 proyectos (100%) [Satisfactorio]
e. Difusión de la experiencia adquirida y las mejores prácticas	Se preparó y puso en marcha la estrategia sobre la experiencia adquirida y las mejores prácticas	Proyecto de estrategia aprobado [Satisfactorio]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se definió y difundió la estrategia de repetición y repercusión de política.</li> <li>- Se organizaron intercambios internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se preparó, aprobó y difundió la estrategia de repetición y repercusión de política (100%)</li> <li>- Se celebró una conferencia en Ciudad del Cabo (90%)</li> </ul> [Satisfactorio]

57. La Dependencia Especial de Microfinanciación ha logrado avances on respecto a su meta de satisfacer las demandas de servicios de asesoramiento externo. Si bien la Dependencia de Administración local está recibiendo cada vez más solicitudes de asesoramiento técnico en las esferas de descentralización y gestión pública local, aún debe oficializar el alcance y la variedad de servicios que ofrecerá. La elaboración de una estrategia de recuperación de costos para los servicios de asesoramiento técnico en las esferas de gestión pública local y microfinanciación es una tarea importante para realizar en 2002. El FNUDC puso en práctica las nuevas directrices de formulación de proyectos para dos proyectos, obligando una labor preparatoria más amplia durante la etapa de planificación. Sin embargo, los dos proyectos comenzaron la etapa de formulación y fueron aprobados en el término de nueve meses. Esto constituye una prueba firme en apoyo del nuevo enfoque de formulación así como de la eficacia de la dependencia operacional (en este caso la Dependencia de Administración local) en la etapa de aplicación. En la actualidad, además, todos los nuevos proyectos tienen una estrategia de retirada explícita. La Dependencia Especial de Microfinanciación y la Dependencia de Administración local están obteniendo cada vez mejores resultados con la publicación de su experiencia sobre el terreno y sus reflexiones sobre esta práctica en relación con debates más amplios sobre desarrollo internacional. Reviste particular importancia el hecho de que el FNUDC patrocine y organice el simposio de Ciudad del Cabo sobre la descentralización y la gestión pública local en África, en asociación con el PNUD, la Fundación Ford, el Gobierno del Japón y la Universidad de Western Cape. Con respecto a la microfinanciación, se celebró, en asociación con el PNUD, la conferencia mundial sobre las instituciones de microfinanciación nuevas y prometedoras. La gestión y el intercambio de conocimientos es una esfera del FNUDC en crecimiento que resaltará y aumentará sus aspiraciones con respecto a la excelencia técnica en la microfinanciación y la gestión pública local.

**Resultado 3.1.3: El FNUDC habrá aumentado al máximo sus ventajas comparativas. [Satisfactorio]**

Indicadores	Metas 2000	Logros 2000	Metas 2001	Logros 2001
a. Número de programas o proyectos con asociados en la repetición para la puesta en marcha	2 proyectos	1 proyecto (50%) [Logrado parcialmente]	2 proyectos	Eritrea – Fondo Belga de Supervivencia Nicaragua – Banco Mundial (100%) [Satisfactorio]
b. Se han documentado las mejores prácticas con respecto a la repercusión de política	Documentado por conducto del curso práctico del África occidental y el documento de política	9 casos documentados [Satisfactorio]	– Se terminó el documento sobre la estrategia de repetición y repercusión de política  – Se publicó la guía sobre las mejores prácticas de microfinanciación	– Se terminó y difundió el documento de la estrategia de repetición y repercusión de política  – Se Apoyo a los medios de vida de la mujer – se publicó una guía de las mejores prácticas (100%)  [Satisfactorio]
c. Número de programas con estrategias para la repetición y la repercusión de política	Misiones técnicas y de programas para examinar las estrategias para la repercusión y la repetición de política	Todas las misiones incluyeron en los mandatos exámenes de estrategias sobre la repetición y repercusión de políticas [Satisfactorio]	2	2 (100%) [Satisfactorio]
d. Aumento del establecimiento de redes y del número de asociados	3 asociaciones	5 asociaciones (167%) [Superior a las metas establecidas]	– Memorando de entendimiento entre la Dependencia Especial de Microfinanciación y la Dirección de Políticas de Desarrollo (PNUD)  – Memorando de entendimiento entre la División del Administración local y la Dirección de Políticas de Desarrollo (PNUD)  – Memorando de entendimiento entre la División Especial de Microfinanciación y el Banco Africano de Desarrollo	– Firmado  – En examen  – Firmado  – (Más del 75%)  [Satisfactorio]

58. Todos los proyectos aprobados en 2001 tienen la repetición como parte de la estrategia programática, e importantes asociados en la repetición, el Fondo Belga de Supervivencia y el Banco Mundial, que participaron en la formulación. Asimismo, ahora es práctica establecida examinar los nuevos proyectos para asegurarse de que tengan estrategias explícitas de repetición y repercusión de políticas. En la esfera de las mejores prácticas, uno de los propósitos explícitos de la Dependencia Especial de Microfinanciación es incorporar las mejores prácticas en el grupo del PNUD. En 2001, se celebraron dos cursos prácticos en asociación con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre y el PNUD en Mongolia y Camboya y también se celebró la conferencia mundial sobre las instituciones de microfinanciación nuevas y prometedoras. Se puso a prueba un programa a distancia de aprendizaje sobre microfinanciación. Una de las esferas de éxito de la Dependencia Especial de Microfinanciación es la documentación de las mejores prácticas (la publicación de *Apoyo a los medios de vida de la mujer-Una guía de las mejores prácticas*). En la actualidad, las asociaciones, en materia de cofinanciación, son habituales en la nueva cartera de gestión pública local. Se han oficializado las asociaciones con otros donantes para el despliegue de recursos técnicos entre el PNUD y la Dependencia Especial de Microfinanciación, y la Dependencia de Administración local procura para hacer lo propio, lo que se ratificará a comienzos de 2002. Se ha procurado establecer también asociaciones para la movilización general de recursos. Además, se firmó un acuerdo con el Programa para el Desarrollo Municipal (Cotonú) y se concertó un acuerdo preliminar de asociación con el Centro para el Desarrollo de la Investigación (Dinamarca). El establecimiento de vínculos con las instituciones académicas y de investigación sigue siendo incipiente excepto en los casos en que un producto determinado es el objetivo, como el simposio de Ciudad del Cabo sobre la descentralización y la gestión pública local en África; un éxito en sí mismo; y proyectos concretos de investigación como la iniciativa de investigación de la gestión pública local en colaboración con Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Universidad de Princeton.

59. *La segunda esfera estratégica de apoyo es 3.2: Promover la gestión financiera racional de la organización y diversificación de la base de financiación.*

**Esfera estratégica de apoyo 3.2: Promover la gestión financiera racional de la organización y diversificación de la base de financiación**

**Resultado 3.2.1: El FNUDC tendrá más eficiencia y eficacia en función de los costos mediante la mejora del seguimiento y el análisis de sus finanzas.**

**[Logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<i>Metas 2001</i>	<i>Logros 2001</i>
a. El FNUDC informa anualmente sobre los costos técnicos, de supervisión, de evaluación y de misiones	<i>Se instaló un sistema de información financiera en el FNUDC y se examinaron las posibilidades de presentar informes suplementarios.</i>	<i>Se instaló el sistema de información financiera, se examinaron las posibilidades, y se realizó un estudio sobre los costos de supervisión y evaluación.</i> [Logrado parcialmente]	<b>Se presentó el presupuesto basado en los resultados</b>	<b>El FNUDC pudo informar acerca de los gastos generales con arreglo a cada submeta del informe anual orientado a los resultados.</b>  [Logrado parcialmente]
b. Porcentaje de gastos administrativos	<i>5,4 millones de dólares o el 13,5%</i>	<i>5,6 millones de dólares o el 14,7% (96%)</i> [Satisfactorio]	<b>5,6 millones o el 16%</b>	<b>5,98 millones o el 16,7% (95,6%)</b> [Satisfactorio]
c. Cuantía de los ahorros	<i>5 millones de dólares</i>	<i>12,8 millones de dólares (142%)</i> [Superior o previsto]	<b>3 millones de dólares</b>	<b>3 millones de dólares</b> [Satisfactorio]
d. Cambios realizados como resultado de las mejoras en el seguimiento	<i>Mejor planificación del presupuesto de proyectos y de la limpieza de carteras</i>	<i>Presentación del presupuesto basado en los resultados, se hicieron economías por 2,8 millones de dólares debido a la limpieza de cartera</i>	<b>Se aplica el presupuesto basado en los resultados</b>	<b>Se pidió a los proyectos que vincularan los gastos a los productos y los resultados pero se presentaron pocas respuestas.</b>  [Inferior a lo previsto]

60. El FNUDC se ha mantenido cerca de su meta de que la relación de gastos administrativos y la ejecución sea del 16% y se compromete a elaborar un presupuesto basado en los resultados como parte de sus operaciones. En 2001, se hizo un intento de estimar los gastos generales con arreglo a cada subprograma del informe anual orientado a los resultados. Cuando se prorratea en consecuencia el porcentaje de gastos administrativos dedicado al apoyo técnico y al funcionamiento del programa sobre el terreno, la tasa es efectivamente inferior al 10%. Se prevé que con la introducción del nuevo sistema de información de gestión que está en su etapa experimental en siete países, el FNUDC estará en mejores condiciones de determinar cómo prorratear su presupuesto por programas y apoyo administrativo y, en consecuencia, lograr un mejor seguimiento de los resultados en lo que se refiere a la relación costo-eficacia y eficiencia.

**Resultado 3.2.2: El FNUDC habrá desarrollado una mentalidad de movilización de recursos basada en la medición de resultados, la eficiencia y la relación calidad-precio. [logrado parcialmente]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<i>Metas 2001</i>	<i>Logros 2001</i>
a. Todos los funcionarios tienen una función que desempeñar en la movilización de recursos	<i>Elaboración de una base de datos de donantes y terminación de la estrategia</i>	<i>Establecimiento de un sistema de información sobre la movilización de recursos y terminación de una estrategia [Satisfactorio]</i>	<b>Aplicación del sistema de información de movilización de recursos y de la estrategia de movilización de recursos</b>	<b>Establecimiento y funcionamiento de un grupo de trabajo sobre movilización de recursos y en la Dependencia de Administración local y la Dependencia Especial de Microfinanciación (100%)</b>
b. Porcentaje de aumento de la financiación complementaria	<i>5 millones de dólares o el 172% de aumento</i>	<i>3,8 millones de dólares o el 72% de aumento (57%) [Logrado parcialmente]</i>	<b>8 millones de dólares o el 210% de aumento</b>	<b>5,5 millones de dólares o el 144% de aumento (68,8%) [Logrado parcialmente]</b>

61. Este es ahora un desafío perenne y al que todo los funcionarios se comprometen cada vez más. Se han establecido grupos de tareas sobre la movilización de recursos en la Dependencia del Administración local y la Dependencia Especial de Microfinanciación para elaborar estrategias de movilización de recursos en sus respectivas esferas de competencia. Al mismo tiempo, se ha hecho hincapié en la financiación complementaria como una esfera crítica de crecimiento y se fijó un objetivo modesto que se logró parcialmente. En total, se recaudaron 5,5 millones de dólares de financiación complementaria, lo que arroja una mejora del 145% con respecto al año 2000. El hecho de que los dos nuevos programas de desarrollo local ejecutados en Eritrea y Nicaragua tuvieran desde el comienzo asociados para repetirlos indica que los funcionarios han asumido seriamente el desafío de la movilización de recursos.

**Resultado 3.2.3: El FNUDC habrá diversificado su base de recursos y aumentado el número de donantes [Satisfactorio]**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas 2000</i>	<i>Logros 2000</i>	<i>Metas 2001</i>	<i>Logros 2001</i>
a. Porcentaje de aumento en la financiación complementaria				
• Donantes	<i>16</i>	<i>18 (113%)</i>	<b>2 nuevos donantes</b>	<b>2 nuevos donantes</b>
• Contribuciones	<i>2 millones de dólares</i>	<i>23,9 millones de dólares</i>	<b>26 millones de dólares</b>	<b>24,3 millones de dólares (93,5%)</b>
• Recursos básicos	<i>38 millones de dólares</i>	<i>(95,6%)</i>	<b>30 millones de dólares</b>	<b>26,7 millones de dólares (89%)</b>
		<i>30,3 millones de dólares (80%)</i>		<b>[Satisfactorio]</b>
		<i>[Logrado parcialmente]</i>		

62. Después de una disminución sostenida de las contribuciones voluntarias del FNUDC desde 1996, se revirtió esta tendencia negativa por primera vez en 2001 cuando hubo un leve aumento del 1% hasta alcanzar los 24,3 millones de dólares. Cinco miembros donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) aumentaron sus contribuciones en las monedas locales y el FNUDC amplió su base de apoyo con dos nuevos donantes de contribuciones básicas de la OCDE. A pesar de este acontecimiento positivo, el actual nivel de las contribuciones básicas del FNUDC se contrapone al reconocimiento expresado por los países donantes y los países donde se ejecutan los programas con respecto a los resultados concretos obtenidos sobre el terreno en sus esferas de concentración: gestión pública local y microfinanciación.

## **VI. Experiencia adquirida en la gestión basada en los resultados**

63. En marzo de 2001, se adoptó la decisión de revisar el marco de resultados estratégicos del FNUDC, en particular con respecto al subobjetivo 3, sobre la base de la experiencia adquirida del primer ejercicio del informe anual orientado a los resultados. Con ese fin, se creó un grupo de trabajo y se revisó el marco de resultados estratégicos del FNUDC. En consecuencia, se elaboraron nuevas directrices de fácil utilización.

64. En mayo de 2001, el FNUDC organizó tres cursos prácticos regionales de capacitación en Benin, Nepal y Uganda, a los que asistieron todos los oficiales de proyectos sobre el terreno y personal seleccionado de proyectos. El propósito de esta capacitación fue el siguiente, a saber:

- Hacer una presentación detallada del marco de resultados estratégicos revisado del FNUDC y lograr que los funcionarios tengan una comprensión más acabada de cada indicador del marco, y hagan suyo el marco revisado del FNUDC;
- Introducir la nueva metodología y los instrumentos de la gestión basada en los resultados (véase el anexo para más detalles); los planes de trabajo anual reemplazaron los cuadros de objetivos y se hizo particular hincapié en los nuevos instrumentos de planificación y presentación de informes.

65. Durante los preparativos del informe anual orientado a los resultados de 2001, se señalaron muchas esferas de mejoras en comparación con el año 2000, a saber: a) el mejoramiento de la respuesta del personal de proyectos y en el cumplimiento de los plazos para la presentación de informes; b) mejor calidad de los datos proporcionados; c) una comprensión más acabada de los indicadores del marco de resultados estratégicos y de la metodología de gestión basada en los resultados, en general.

66. Aunque se había previsto que los objetivos para 2001 se debían fijar en enero, no se pudo hacer antes de julio porque se necesitó tiempo, tras dar punto final al informe anual orientado a los resultados de 2000, para revisar el marco de resultados estratégicos, perfeccionar la metodología de gestión basada en los resultados y realizar cursillos de capacitación. No obstante, el hecho de que los objetivos de 2001 se fijaran en julio constituye una mejora con respecto al año 2000, dado que en ese año los objetivos se fijaron en noviembre y, en consecuencia, se produjo una distorsión ascendente.

67. En 2002, todos los planes anuales correspondientes a ese año se prepararon en enero. Esto constituye un cambio importante comparado con los dos años anteriores

y una gran mejora en la metodología de gestión basada en los resultados y también indica que se ha fortalecido la capacidad del FNUDC con respecto a la metodología de gestión basada en los resultados. Aunque parece inevitable que se produzca una caída en las tasas de logros de los objetivos en el informe anual orientado a los resultados de 2002, todos los funcionarios han celebrado la oportunidad de ajustar el ciclo de planificación a la gestión basada en los resultados.

## 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. Sobre la base de la experiencia adquirida en 2000 y de la respuesta del personal de proyectos, se ha revisado el marco de resultados estratégicos mediante un proceso consultivo: se dejaron de lado algunos indicadores y se añadieron nuevos. Al mismo tiempo, se introdujeron nuevos instrumentos de gestión basada en los resultados, el plan de trabajo anual y un informe sobre dicho plan de trabajo. Esto facilitó la preparación del informe anual orientado a los resultados de 2001. En el plan de trabajo anual se integran de manera efectiva los instrumentos de planificación, supervisión, gestión y presentación de informes a fin de reducir el volumen de trabajo del proyecto y mejorar la eficiencia.

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). Ello se informa en el plan de trabajo anual. Al concluir el año, se compilan los logros anuales y se informa al respecto mediante los informes sobre plan de trabajo anual. Los directores de programas, los asesores en materia de supervisión y evaluación técnica y la Dependencia de Evaluación examinan rigurosamente los informes a fin de velar por que se cumpla con el marco de resultados estratégicos y por que los objetivos se ajusten a la realidad. A fin de validar los datos presentados, los directores de programas y la Dependencia de Evaluación comparan los informes técnicos sobre el terreno y las conclusiones de la evaluación externa de proyectos con los informes sobre los planes de trabajo anuales de esos proyectos.

Los resultados se miden según la tasa de logro de metas para cada proyecto que presenta informes con arreglo a un indicador concreto, de resultados del marco de resultados estratégicos. La evaluación de la tasa de logros utilizando indicadores comunes facilita la comparación de proyectos que miden resultados con unidades diferentes. Las categorías se definieron de la siguiente forma, a saber:

1. Más del 100%: Superior a la meta
2. 75% a 100%: Satisfactorio
3. 50% a 74%: Logrado parcialmente
4. Menos del 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 la meta” por el número total de proyectos que presentan informes con arreglo al indicador. Esta metodología permitió al FNUDC determinar los resultados para cada indicador en todos los proyectos. 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	105%	Superior a la meta ...
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 los resultados por indicador del marco de resultados estratégicos, 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 revisión de los resultados por indicador se combina con otros informes y evaluaciones para corroborar la calificación. 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”</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%) [medición: satisfactorio]

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