



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

Distr. general
7 de abril de 2004
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2004

Ginebra, 14 a 23 de junio de 2004

Tema 3 del programa provisional

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

**Informe anual de 2003 sobre los resultados
del Fondo de las Naciones Unidas para el
Desarrollo de la Capitalización**

Resumen

Este es el cuarto informe anual sobre los resultados del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y se ha elaborado en cumplimiento de la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva. En él se evalúan los resultados logrados por el Fondo durante a todo el período de su marco de resultados estratégicos para 2000-2003.

De conformidad con la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva, las inversiones y los servicios de fomento de la capacidad del FNUDC se concentran en dos ámbitos: la gobernabilidad local y la microfinanciación.

Entre 2000 y 2003, el FNUDC alcanzó parcialmente sus objetivos operacionales en estos dos ámbitos, pero consiguió sus objetivos de consolidación institucional. Un factor crítico que ha influido en la ejecución es la situación de los recursos básicos; pese a que en 2003 se incrementaron las contribuciones a los recursos básicos y complementarios, la viabilidad financiera a largo plazo de la organización sigue siendo motivo de preocupación.

El presente informe se debería leer junto con el informe sobre la evaluación independiente de las repercusiones de los programas y proyectos del FNUDC ejecutados en 2003 (DP/2004/18). En el documento de respuesta de la administración del FNUDC (DP/2004/19) figuran las respuestas a las conclusiones de esos dos informes.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Análisis financiero y de la cartera de proyectos	4
III. Análisis de la ejecución	8
A. Análisis de la ejecución de la submeta 1: Gobernabilidad local	8
B. Análisis de la ejecución de la submeta 2: Microfinanciación	12
C. Análisis de la ejecución de la submeta 3: Consolidación institucional	14
IV. Análisis de los efectos por esfera estratégica de apoyo	16
A. Gobernabilidad local	16
B. Microfinanciación	22
C. Consolidación institucional	24
V. Enseñanzas extraídas de la gestión basada en los resultados	29
 Anexo	
Metodología del marco de resultados estratégicos y el informe anual orientado a los resultados	31

I. Introducción

1. El informe anual sobre los resultados del FNUDC reúne los resultados logrados cada año con arreglo al marco de resultados estratégicos para 2000-2003 (DP/2000/CRP.10). Este año, en el informe anual sobre los resultados se proporciona una evaluación acumulativa de los resultados conseguidos desde 2000 hasta 2003. El presente informe se debería leer junto con el informe (DP/2004/18) sobre la evaluación independiente de las repercusiones de los programas y proyectos del FNUDC ejecutados en 2003, y ambos constituyen los antecedentes del documento de respuesta de la administración del FNUDC (DP/2004/19), en el cual figuran las respuestas estratégicas y operacionales a las conclusiones de esos dos informes y se propone el camino que debería seguir la organización.

2. La meta general del FNUDC es, primordialmente, contribuir a reducir la pobreza en los países menos adelantados. De conformidad con la decisión 99/22 de la Junta Ejecutiva, las actividades del FNUDC se concentran en dos líneas de servicios: la gobernabilidad local y la microfinanciación.

3. La meta general de reducir la pobreza se divide en tres submetas:

a) Submeta 1: Aumentar el acceso sostenible de los pobres a la infraestructura básica y los servicios públicos, así como a oportunidades de obtener medios de vida productivos, mediante una gobernabilidad local eficaz y una gestión mejor de los recursos naturales;

b) Submeta 2: Promover el acceso sostenible de los pobres, especialmente las mujeres, a los servicios financieros mediante el fortalecimiento de las instituciones de microfinanciación y un entorno propicio; y

c) Submeta 3: Promover una organización dotada de solidez financiera que formule y ejecute programas de calidad en materia de gobernabilidad local y microfinanciación.

4. El FNUDC pertenece al grupo del PNUD y responde ante la Junta Ejecutiva del PNUD y del UNFPA. Los programas del FNUDC están diseñados de conformidad con marcos de políticas nacionales e internacionales como los objetivos de desarrollo del Milenio, el Programa de Acción de Bruselas en favor de los países menos adelantados y las estrategias nacionales de lucha contra la pobreza, además de complementar las intervenciones que se realizan con arreglo al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). En la mayoría de los casos, el FNUDC programa sus actividades conjuntamente con el PNUD.

5. Las submetas a) y b) se ajustan directamente a las líneas de servicios del marco de financiación multianual del PNUD y el período del marco de resultados estratégicos también está armonizado con dicho marco.

II. Análisis financiero y de la cartera de proyectos

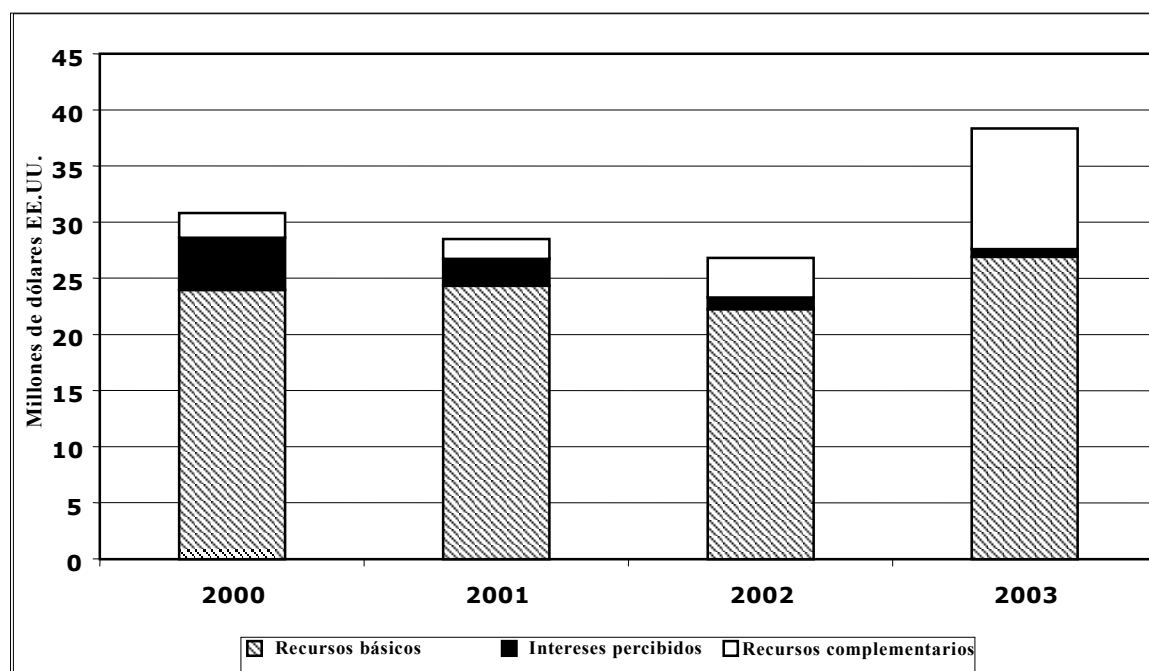
A. Análisis financiero¹

6. En 2003, las actividades operacionales del FNUDC continuaron viéndose gravemente afectadas por el hecho de que el nivel de contribuciones a sus recursos básicos fuera más bajo de lo previsto, aunque, en lo relativo a los ingresos, se invirtió la tendencia descendente experimentada en el período comprendido entre 2000 y 2002. Las contribuciones a los recursos básicos aumentaron de 22,2 millones de dólares a 26,9 millones de dólares entre 2002 y 2003, es decir que fueron un 10% inferiores al objetivo de movilización, fijado en 30 millones de dólares anuales.

7. Como se observa en el gráfico 1, las contribuciones voluntarias representan el grueso de los recursos generales del Fondo. Hasta 2001, los intereses sobre la liquidez acumulada constituían la segunda contribución al Fondo. Puesto que el Fondo respondió a la demanda de los países donantes y de los países en que se ejecutaban programas de que asegurara su incidencia en el terreno aumentando la ejecución de programas, la liquidez acumulada se agotó y los ingresos por concepto de intereses disminuyeron rápidamente, hasta quedar en 0,7 millones de dólares en 2003. Las contribuciones a los recursos complementarios se han transformado en el segundo componente más importante de los recursos del Fondo, ya que de los 2,2 millones de dólares recibidos en 2000 se pasó a 10,7 millones de dólares en 2003.

Gráfico 1

Recursos del FNUDC: básicos, complementarios e intereses, 2000-2003



¹ Las cifras financieras correspondientes a 2003 son provisionales.

8. Para hacer frente al hecho de que en 2002 el nivel de contribuciones a los recursos básicos fuera inferior al objetivo fijado y a la rápida disminución de las reservas operacionales, el FNUDC tuvo que reducir significativamente sus gastos básicos en 2003 a fin de ajustar los gastos de programas a los recursos disponibles y de ese modo garantizar la integridad del Fondo. Esto dio lugar a unos gastos de programas con cargo a recursos básicos de 16,7 millones de dólares, lo cual supone una reducción de aproximadamente un tercio respecto a 2002. La situación también requirió una reducción significativa de los proyectos nuevos aprobados, que en 2002 representaban 9,1 millones de dólares y en 2003 sumaron 5,1 millones de dólares, y una amortización de obligaciones pendientes de más de 55 millones de dólares, que hizo necesario recortar y cerrar programas.

9. El total de gastos con cargo a recursos básicos y complementarios entre 2000 y 2003 fue de 147 millones de dólares, mientras que desde 2000 los gastos anuales registran una tendencia descendente. El gasto total en 2003 fue de solamente 27,8 millones de dólares, frente a los 48,5 millones de dólares de 2000. Sin embargo, la limpieza de cartera efectuada en 2003, combinada con la mejora de la situación de los recursos básicos, permitirá realizar mayores gastos en 2004. Los gastos con cargo a recursos complementarios alcanzaron la elevada cifra de 4,9 millones de dólares en 2003 y se prevé que sigan aumentando en 2004.

Cuadro 1

Gastos con cargo a recursos básicos y complementarios (2000-2003)

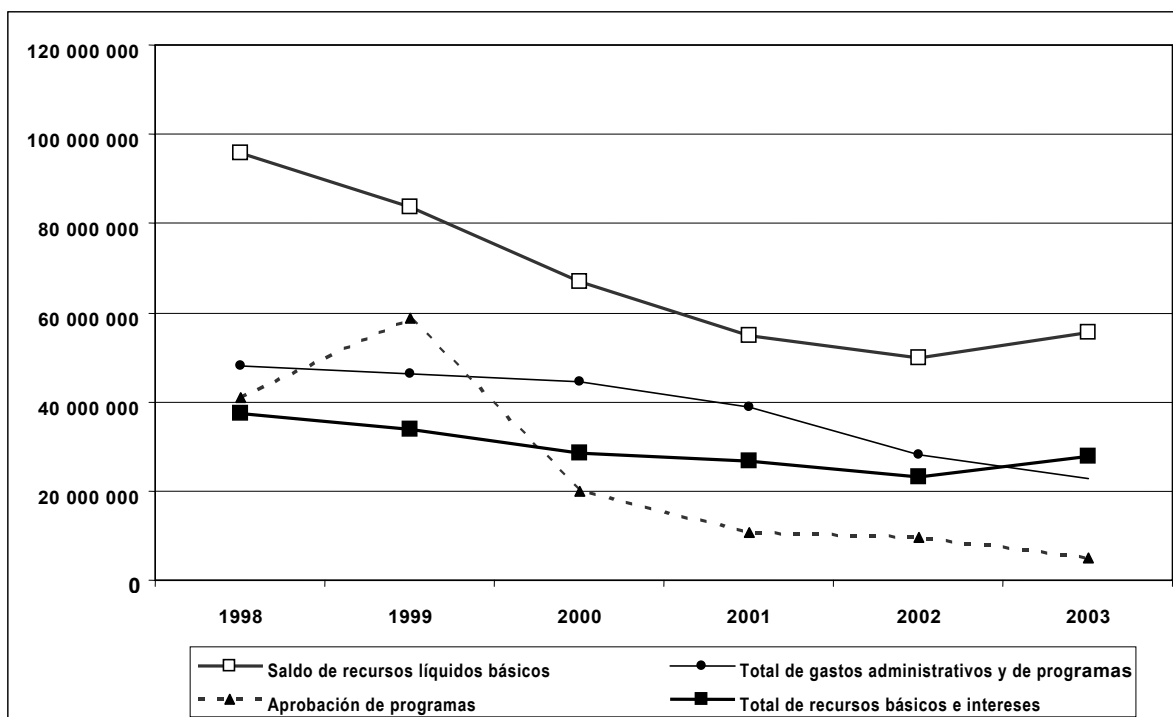
<i>Gastos (en millones de dólares de los EE.UU.)</i>	2000	2001	2002	2003	2000-2003	Porcentaje
Con cargo a recursos básicos	39,3	32,8	22,6	16,7	111,4	
Con cargo a recursos complementarios	4,0	1,6	2,2	4,9	12,7	
Gastos totales de programas	43,3	34,4	24,8	21,6	124,1	84
Gestión y administración	2,7	3,2	2,7	3,2	11,8	
Apoyo a los programas	2,5	2,8	2,8	3,0	11,1	
Gastos totales de la sede	5,2	6,0	5,5	6,2	22,9	16
Total	48,5	40,4	30,3	27,8	147	100

10. En el cuadro 2 se analiza el total de gastos por submeta del marco de resultados estratégicos. Los programas de gobernabilidad local fueron el primer objeto del gasto del FNUDC (un 78% del total durante los cuatro últimos años), aunque el volumen real disminuyó significativamente. Los gastos en programas de microfinanciación, que ascienden al 12% del total, se redujeron entre 2000 y 2002 debido al cierre de proyectos con resultados insuficientes, pero aumentaron en 2003 por las nuevas inversiones en apoyo del criterio de desarrollo por sector. El gasto destinado a la consolidación institucional representa el 10% del total.

Cuadro 2
Gastos por submeta del marco de resultados estratégicos (2000-2003)

<i>Gastos (en millones de dólares de los EE.UU.)</i>	2000	2001	2002	2003	2000-2003	Porcentaje
Submeta 1: Gobernabilidad local						
Programas	36,3	29,4	23,2	18,5	107,4	
Sede	1,8	2,0	2,0	2,1	7,9	
Subtotal	38,1	31,4	25,2	20,6	115,3	78
Submeta 2: Microfinanciación						
Programas	5,9	4,1	1,9	2,6	14,5	
Sede	0,7	0,8	0,8	0,9	3,2	
Subtotal	6,6	4,9	2,7	3,5	17,7	12
Submeta 3: Consolidación institucional						
Programas	1,1	0,9	-0,3	0,5	2,2	
Sede	2,7	3,2	2,7	3,2	11,8	
Subtotal	3,8	4,1	2,4	3,7	14,0	10
Total general	48,5	40,4	30,3	27,8	147	100

Gráfico 2
Situación financiera de los recursos básicos del FNUDC, 1998-2003



11. El gráfico 2 muestra la tendencia de la situación financiera del FNUDC en relación con sus recursos básicos entre 1998 y 2003, cuando se redujeron significativamente los programas aprobados y los gastos para asegurar la integridad financiera del Fondo. En 2003, estas medidas, junto con el incremento de los recursos básicos, dieron como resultado unos ingresos ligeramente superiores a los gastos, lo que permite aumentar el nivel de los gastos de programas en 2004.

B. Análisis de la cartera de proyectos

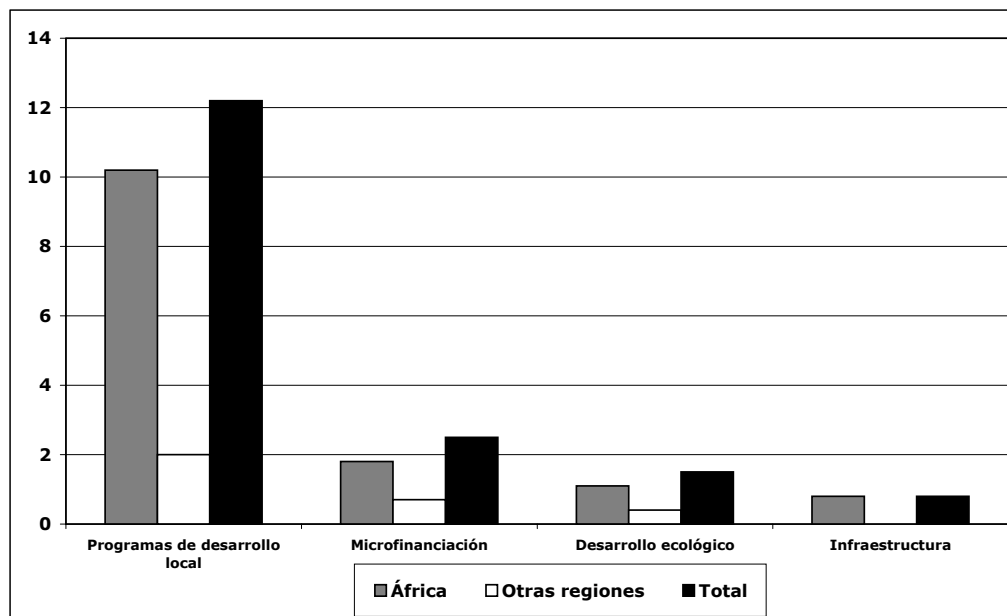
12. En 2003, el FNUDC tenía una cartera de 74 proyectos activos y unos gastos totales de programas con cargo a recursos básicos y complementarios de 21,6 millones de dólares. Cincuenta de esos proyectos cumplían los requisitos para la presentación de informes²; de ellos, 36 proyectos de 25 países, con gastos por valor de 17 millones de dólares (o un 79% del total), presentaron informes anuales, que se incorporaron en el presente informe anual sobre los resultados. La mayoría de los proyectos objeto de informe son programas de desarrollo local, seguidos de las inversiones en microfinanciación, los proyectos de desarrollo ecológico y los proyectos de infraestructura.

13. Los recursos del FNUDC están concentrados en África, donde 26 proyectos (el 72% de los proyectos objeto de informe) son responsables del 82% de los gastos. Los programas de desarrollo local absorbieron la mayor parte de la financiación, seguidos de los proyectos de microfinanciación y de desarrollo ecológico. Puesto que los proyectos de infraestructura se estaban eliminando gradualmente, en 2003 ocasionaron únicamente el 5% de los gastos.

Gráfico 3

Cartera de proyectos por tipo de proyecto y región

(En millones de dólares EE.UU.)



² Proyectos con más de cinco meses de actividades y un gasto superior a 50.000 dólares en el año del informe.

Región	África		Otras regiones		Total		
	Cantidad	Dólares	Cantidad	Dólares	Cantidad	Dólares	Porcentaje
Programas de desarrollo local	15	10,2	4	2	19	12,2	72
Microfinanciación	5	1,8	4	0,7	9	2,5	15
Desarrollo ecológico	3	1,1	2	0,4	5	1,5	9
Infraestructura	3	0,8	0	0	3	0,8	5
Total	26	13,9	10	3,1	36	17,0	100

III. Análisis de la ejecución

14. Con objeto de evaluar la ejecución del FNUDC de conformidad con su marco de resultados estratégicos, se ha establecido el siguiente método de calificación (véase la metodología detallada en el anexo):

Porcentaje de proyectos que cumplen el 75% o más de los objetivos establecidos	Calificación
75% o más	Satisfactorio
50% a 74%	Logrado parcialmente
Menos del 50%	Inferior a lo previsto

A. Análisis de la ejecución de la submeta 1: Gobernabilidad local

15. La submeta 1 del marco de resultados estratégicos 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 gobernabilidad local eficaz y una gestión mejor de los recursos naturales*.

16. El gasto total del período 2000-2003 ascendió a 115,3 millones de dólares. En 2003 se presentaron informes sobre 27 proyectos correspondientes a esta submeta (19 programas de desarrollo local, cinco proyectos de desarrollo ecológico y tres proyectos de infraestructura).

Resultados clave (2000-2003)

- a) Se lograron repercusiones en las políticas de 15 países (tasa de éxito del 79%).
- b) Se logró que se reprodujeran los proyectos en 14 países (tasa de éxito del 74%).
- c) Se firmaron contratos con cargo a los recursos complementarios por valor de 29,1 millones de dólares para apoyar programas de desarrollo local.
- d) Se calcula que 6,5 millones de personas pueden beneficiarse de varios millares de infraestructuras de pequeña escala construidas durante los cuatro años,

que incluyen instalaciones de canalización y saneamiento, caminos rurales, sistemas de riego, centros sanitarios y escuelas.

17. En el cuadro siguiente se resume la ejecución de la submeta 1 en el período 2000-2003.

Cuadro 3
Ejecución global de la submeta 1 en 2000-2003

<i>Efectos</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>Promedio</i>
1.1.1 Aumenta la capacidad de las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil para participar en la planificación del desarrollo local.	85	82	67	56 ↓	73
1.1.2 Se institucionalizan en el plano local los procesos de planificación con participación de los interesados.	57	79	73	68 ↓	69
1.2.1 Se institucionalizan en el plano local mecanismos financieros basados en principios de gobernabilidad eficaz.	76	71	64	49 ↓	65
1.2.2 Las autoridades locales han mejorado el acceso a fuentes sostenibles de financiación.	38	44	60	40 ↓	46
1.3.1 Aumenta la capacidad local para proporcionar infraestructura y servicios públicos básicos.	79	54	42	46 ↑	55
1.3.2 Aumenta la capacidad local para mantener la infraestructura y los servicios públicos básicos.	57	63	62	48 ↓	58
1.3.3 Se faculta a las comunidades locales para que responsabilicen a las autoridades locales de proporcionar infraestructuras y servicios públicos básicos.	67	84	65	74 ↑	72
1.4.1 Aumenta la capacidad de las autoridades y las comunidades locales para ordenar de manera sostenible la base de recursos naturales.	50	60	51	56 ↑	54
1.5.1 Mejoran los marcos normativos y de políticas nacionales para la descentralización y el fortalecimiento de la administración local.	83	59	62	40 ↓	61
1.5.2 Otros donantes y gobiernos centrales reprodujeron las prácticas óptimas de los proyectos experimentales del FNUDC.	80	50	58	52 ↓	60
Promedio	67	65	60	53 ↓	61

Resultados

18. Puesto que es un inversor pequeño, las repercusiones de la organización en los países se derivan de su capacidad para ser innovadora y proporcionar a las partes interesadas resultados concretos sobre el terreno en una escala experimental, allanando el terreno para que las actividades se repitan a mayor escala y para lograr mayor repercusión en las políticas. Por tanto, esos efectos (1.5.1 y 1.5.2) son de gran importancia para el FNUDC y tienen un mayor peso ponderado. Los indicadores del período cuatrienal sugieren logros parciales en cuanto a la repercusión en las políticas (61%) y la reproducción de los programas (60%). Sin embargo, esto no hace justicia a los logros acumulados del FNUDC en la promoción de la descentralización como estrategia efectiva para luchar contra la pobreza en los países menos adelantados.

19. Durante el período del marco de resultados estratégicos, a petición de los países donde se ejecutaban programas, el FNUDC prestó apoyo a tareas de descentralización en 19 países. El FNUDC ha logrado repercusiones significativas en la elaboración y adopción de políticas nacionales de descentralización en 15 de esos países. En 14 países (74%), los proyectos experimentales del FNUDC fueron reproducidos por otros grandes asociados para el desarrollo. El interés en el enfoque de los programas de desarrollo local también queda reflejado en el creciente apoyo proporcionado por los asociados en forma de recursos complementarios, que asciende a 29,1 millones de dólares.

Ejemplos de repercusiones en las políticas y de reproducción en el Níger y Bangladesh

Níger: Reproducción por el PNUD, el Banco Mundial y el Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA). El FNUDC se encargó de formular el componente de gobernabilidad del programa Desarrollo en función de la comunidad del Banco Mundial. En 2003, el Organismo de Cooperación Belga llevó a cabo una misión de evaluación previa para otro proyecto en el que se adoptaba el modelo de programa de desarrollo local de la intervención en el Níger.

Bangladesh: El FNUDC experimentó una metodología para evaluar la ejecución de las administraciones locales que fue aprobada por el Gobierno y reproducida en todo el país. El Gobierno se comprometió a hacer llegar financiación a las autoridades locales mediante subvenciones para un fin determinado y pidió apoyo para empezar a aplicar a escala nacional los procedimientos de financiación y planificación experimentados por el FNUDC. Varios donantes están reproduciendo el enfoque del FNUDC.

20. Estos efectos de políticas de planificación se alcanzaron con gran rapidez, ya que las tareas destinadas a ello no se iniciaron hasta 1999.

21. En 2002, el FNUDC comenzó a promover su experiencia ofreciendo servicios de asesoramiento sobre la gobernabilidad local al PNUD y otros asociados para el desarrollo a precio de costo. Hasta ahora se han iniciado unas 25 misiones sobre el terreno en apoyo del PNUD, el Banco Mundial y colaboradores bilaterales. Ello ha

permitido dar a conocer la experiencia y los conocimientos adquiridos y es un sello de reconocimiento hacia la experiencia del FNUDC.

22. En general, el FNUDC considera que los objetivos correspondientes a esta submeta se lograron parcialmente, con un promedio general (no ponderado) del 61%. En 2003, los recortes en los recursos básicos tuvieron efectos perjudiciales en la ejecución general de los proyectos y, por consiguiente, también en las organizaciones clientes, las autoridades locales y la población local de los países menos adelantados.

Extracto de un aide-mémoire donde se evalúa el apoyo del FNUDC a un proyecto de gobernabilidad local eficaz en Tanzania: Los recortes presupuestarios de 2003, que ascendieron a 1,6 millones de dólares, provocaron la interrupción de proyectos de carreteras y dejaron a los contratistas en una situación vulnerable ya que experimentaron dificultades para amortizar sus préstamos y su capacitación no se prorrogó después de la etapa piloto. También se vieron afectados el acceso a las poblaciones, los servicios y el empleo, y, lo que es más importante, se perdió la confianza en el proyecto.

23. Si bien el margen para probar políticas con objeto de crear sistemas locales de gobierno y de descentralización se está reduciendo a medida que muchos países propugnan la descentralización, el FNUDC, con su experiencia y sus conocimientos, puede contribuir al objetivo más amplio del PNUD de hacer realidad los objetivos de desarrollo del Milenio a nivel local y ayudar a gestionar la formación de asociaciones entre los sectores público y privado locales.

Los objetivos de desarrollo del Milenio y los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza a nivel local

24. Muchos de los bienes y servicios a que se ha dado prioridad en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y que son necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio, son precisamente los que más se prestan a la descentralización, dejándolos a cargo de las autoridades locales. Esto brinda una gran oportunidad de centrarse en la innovación en materia de políticas de prestación de servicios básicos, como la gestión local de los gastos públicos que favorecen a los pobres; la rendición de cuentas a nivel local; la función de prestación de servicios del sector privado local; y las asociaciones locales entre el sector público y el privado para prestar servicios a los pobres.

Seguimiento recién publicado del informe de las Naciones Unidas “El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres”

25. En este informe se insiste en el papel esencial que la actividad empresarial privada puede desempeñar en el desarrollo económico y la lucha contra la pobreza, sobre todo en las zonas urbanas más pequeñas y en las zonas rurales en que el FNUDC tiene mucha experiencia y ha adquirido muchos conocimientos. La promoción del espíritu empresarial local y el desarrollo de un entorno favorable al sector privado local estimula el desarrollo económico local que, además de aumentar el acceso a los servicios sociales básicos, es indispensable para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio. Esto podría incluir actividades como alentar la inversión privada mediante la inversión pública local en proyectos de infraestructura “habilitadores”; realizar planes

innovadores para prestar apoyo directo a la empresa privada; facilitar el acceso a posibilidades de financiación más amplias; y determinar el papel de las autoridades locales a la hora de proporcionar información sobre el mercado y los recursos.

B. Análisis de la ejecución de la submeta 2: Microfinanciación

26. El propósito de la submeta 2 es promover el acceso sostenible de los pobres, especialmente las mujeres, a los servicios financieros mediante el fortalecimiento de las instituciones de microfinanciación y la creación de un entorno propicio.

27. Además de gestionar sus propias inversiones en microfinanciación, el FNUDC es el asesor técnico y político del grupo del PNUD en materia de microfinanciación. En 2002-2003 los gastos totales ascendieron a 17,7 millones de dólares.

Resultados clave (2000-2003)

28. Con apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), 17 países han mejorado su política y su entorno para los servicios de microfinanciación.

a) Han recibido servicios de microfinanciación por parte de instituciones de microfinanciación con apoyo del FNUDC 573.485 personas.

b) En 2003, las instituciones de microfinanciación que cuentan con apoyo del programa MicroStart del PNUD/FNUDC prestaron servicios de microfinanciación a 543.733 personas, el 93% de las cuales eran mujeres.

c) De las instituciones de microfinanciación a que actualmente se presta apoyo, 31, es decir, dos tercios, han logrado la autonomía operacional.

Resultados

29. Mediante el programa MicroStart, el FNUDC ha colaborado con el PNUD en 20 países, la mitad de ellos países menos adelantados. Para fines de 2003, las 68 instituciones de microfinanciación habían aumentado el número de sus clientes activos en más de 400.000 y habían avanzado de manera significativa hacia la sostenibilidad. Según las conclusiones provisionales de un examen externo de la cartera global de proyectos de microfinanciación del PNUD efectuado por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Más Pobre, MicroStart es el programa de la cartera del PNUD que más éxito ha tenido y el diseño y la gestión técnica del FNUDC son factores clave que explican este éxito.

Apoyo y ampliación de un líder del mercado. La Equity Building Society (EBS) se ha convertido en la principal institución de microfinanciación del África oriental. El FNUDC y el PNUD prestaron su apoyo a esta institución que tanto éxito ha tenido con los programas MicroStart y MicroSave. Gracias al aumento de la eficiencia que se logró como resultado de la subvención MicroStart para computadoras y capacitación, el tiempo de servicio a los clientes se redujo de 30 minutos a unos 2 minutos. La EBS considera que MicroStart consiguió mejorar tanto su nivel de servicios que otras instituciones financieras se vieron obligadas a hacer lo propio. Después del apoyo del FNUDC/PNUD, la EBS recibió 3 millones de dólares de otras fuentes.

30. La ejecución de los proyectos de microfinanciación que cuentan con apoyo del FNUDC mejoró a lo largo del período debido a la concentración de apoyo en las instituciones de microfinanciación que habían demostrado tener posibilidades. Entre los logros más notables cabe mencionar la expansión de la base de clientes mujeres y el logro de la plena autonomía operacional por parte de más de un tercio de esas instituciones. Con todo, para muchas de las instituciones de microfinanciación que cuentan con apoyo del FNUDC, el logro de la autonomía operacional y financiera sigue siendo un problema.

31. A lo largo del período que abarca el marco estratégico de resultados, la labor del FNUDC repercutió de forma tangible en el desarrollo de la política nacional de microfinanciación en 17 países incluidos en el programa, y en 2003 se aprobó el primer programa en que se aplicó un enfoque de desarrollo sectorial. Junto con el PNUD y el Grupo del Banco KfW, el Fondo lanzó un programa de 9,3 millones de dólares para fomentar el sector de la microfinanciación en Sierra Leona. Además, en 2003 se efectuaron siete evaluaciones de desarrollo sectorial. Sin embargo, subsiste el problema de la insuficiencia de los fondos básicos de que se dispone para efectuar nuevas inversiones.

Cuadro 4
Ejecución de la submeta 2, 2000-2003

<i>Efectos</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>Promedio</i>
2.1.1 Las instituciones de microfinanciación han alcanzado el objetivo por lo que respecta al número de prestatarios activos.	96%	70%	70%	78%↑	79%
2.2.1 Las instituciones de microfinanciación son financieramente viables y prestan servicios de calidad.	88%	56%	68%	65%↓	69%
2.3.1 Número de países que han mejorado las condiciones para apoyar el desarrollo de la microfinanciación.	1	5	9	17↑	n.d.
Promedio (sólo 2.1.1 y 2.2.1)	92%	63%	69%	72%	74%

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

Problemas y tareas para el futuro

32. La microfinanciación debería proporcionarse de forma sostenible para garantizar una gran cobertura y para que tenga repercusiones duraderas sobre la reducción de la pobreza. El Fondo determinó que el fomento de la microfinanciación como parte integrante del sector financiero estructurado es un medio eficaz de lograr los objetivos de desarrollo del Milenio. El blanco deberían ser los países con un sector de microfinanciación incipiente o nuevo que pueda desarrollarse y con el tiempo pasar a formar parte del sector comercial estructurado. El creciente número de inversiones en tramitación y la satisfactoria aplicación de esta estrategia requerirán un aumento de los recursos disponibles.

33. El FNUDC seguirá prestando servicios de asesoramiento técnico y capacitación con objeto de desarrollar la capacidad del grupo del PNUD, los organismos donantes y los gobiernos, a menudo en colaboración con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Más Pobre, a fin de aplicar las mejores prácticas en materia de microfinanciación. La designación por la Asamblea General del FNUDC, con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría, para que actúe de coordinador de las actividades del sistema de las Naciones Unidas para el Año Internacional del Microcrédito en 2005 brinda la ocasión de realzar la contribución de la microfinanciación a la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio y a la creación de sectores financieros inclusivos.

C. Análisis de la ejecución de la submeta 3: Consolidación institucional

34. El propósito de la submeta 3 es *promover una organización dotada de solidez financiera que formule y ejecute programas de calidad en materia de gobernabilidad local y microfinanciación*.

35. En 2002-2003, los gastos totales en consolidación institucional ascendieron a 14 millones de dólares. La tasa global de consecución de los objetivos fue plenamente satisfactoria, ya que el promedio de consecución de todos los objetivos a lo largo de los cuatro años fue muy alto, del 84%. En 2002 se perfeccionaron y revisaron los indicadores relativos a esta submeta para que expresaran mejor la ejecución por lo que se refiere a la gestión financiera y empresarial. No obstante, los indicadores no reflejan suficientemente la viabilidad financiera a largo plazo de la organización, lo que, como se determinó en la evaluación independiente de las repercusiones del FNUDC, es motivo de gran preocupación.

Cuadro 5
Ejecución de la submeta 3, 2000-2003

Efectos	2000	2001	2002	2003	Promedio
3.1.1 El FNUDC pasa del perfeccionamiento de las políticas al logro de efectos operacionales	Satisfactorio	57%	68%	71%↑	65%
3.1.2 El FNUDC mantiene los resultados operacionales y el control de calidad mejorando elementos del ciclo de los proyectos y el aprendizaje continuo por medio de la supervisión y la evaluación	95%	76%	106%	79%↓	89%
3.1.3 El FNUDC aprovecha al máximo su ventaja comparativa reforzando y ampliando las relaciones estratégicas	Logrado parcialmente	Satisfactorio	129%	97%↓	113%
3.2.1 El FNUDC mantiene una gestión efectiva		77%	82%	87%↑	82%
3.2.2 El FNUDC atrae, forma y retiene personal muy calificado	n.d.	n.d.	106%	93%↓	100%

<i>Efectos</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>Promedio</i>
3.2.3 El FNUDC mejora la eficiencia financiera	87%	96%	62%	104%↑	87%
3.2.4 El FNUDC amplía y diversifica su base de financiación	67%		78%		74%
Promedio	83%	71%	90%	90%	84%

Resultados clave (2000-2003)

a) La evaluación independiente de las repercusiones del FNUDC confirmó que el Fondo ha pasado de efectuar proyectos detallados de infraestructura a centrarse en los proyectos de desarrollo local y en las inversiones en microfinanciación en los países menos adelantados. También confirmó que el FNUDC había pasado satisfactoriamente del desarrollo y el perfeccionamiento de políticas a lograr que las políticas tuvieran repercusiones y que se pudieran reproducir.

b) El FNUDC ha adquirido una gran experiencia técnica y capacidad de aplicación en materia de gobernabilidad local y microfinanciación y sus asociados lo reconocen como proveedor de servicios de asesoramiento técnico de alta calidad en esas esferas.

c) Se obtuvieron 30,5 millones de dólares de recursos no básicos, con lo que de 2000 a 2003 casi se triplicaron los recursos.

36. Las esferas estratégicas en que el FNUDC obtuvo mejores resultados fueron las operacionales y de control de calidad (89%), las asociaciones estratégicas (113%) y la creación de equipos de expertos técnicos de alta calidad (100%). Con objeto de mejorar la colaboración con su principal asociado —el PNUD— el Fondo ha firmado dos memorandos de entendimiento para cada una de las dos líneas de servicios. Tal como indicó la evaluación independiente de las repercusiones del FNUDC, es preciso seguir tratando de aclarar la relación estratégica entre el PNUD y el FNUDC.

37. La gestión fue eficaz y se centró en seguir las recomendaciones de la evaluación externa efectuada en 1999 y en completar las tareas enumeradas en el plan de actividades para 2001-2003.

38. En vista de que las contribuciones de fondos básicos fueron inferiores al objetivo fijado, la administración tomó las medidas necesarias para garantizar la integridad financiera del Fondo. La elevada puntuación obtenida en el indicador de eficiencia financiera refleja la eficaz gestión del limitado número de recursos financieros, así como los éxitos obtenidos recientemente en la movilización de recursos complementarios. Con todo, a medida que disminuyeron los recursos de programas, la relación entre los programas y los gastos generales inevitablemente disminuyó. Esta situación debería rectificarse en 2004, cuando vuelvan a aumentar los gastos de los programas. Sin embargo, la viabilidad financiera a mediano y largo plazo de la organización sigue sin haberse resuelto.

Problemas y tareas para el futuro

39. El FNUDC pasa por un momento crítico. Hay pocos indicios de que con la actual estrategia operacional el Fondo pueda obtener la cifra de 30 millones de dólares al año fijada como objetivo por la Junta para los recursos básicos. El FNUDC podría seguir concentrando sus limitados recursos de programas en dos esferas de especialización, apoyadas por la Junta Ejecutiva en su decisión 99/22, respondiendo de forma limitada a las apremiantes necesidades de los países menos adelantados en materia de capital y asistencia técnica. No obstante, la experiencia demuestra que cuando se invierte en complejos programas de apoyo sectorial en materia de descentralización y microfinanciación es preciso adoptar una perspectiva y un compromiso a mediano y largo plazo para asegurar repercusiones positivas.

40. La evaluación independiente de las repercusiones del FNUDC formuló varias recomendaciones y sugerencias, para que se analice, examine y desarrolle un nuevo modelo de actividad empresarial, así como las correspondientes disposiciones de gestión empresarial en apoyo del modelo. En el documento de respuesta del FNUDC (DP/2004/19) se exponen algunos principios y direcciones básicos.

41. El FNUDC puede aprovechar su gran experiencia y su capacidad en sus actuales áreas de especialización y tiene la posibilidad de efectuar oportunamente ajustes en su estrategia de programación en respuesta a la evolución de las necesidades y de las oportunidades, y de aplicar esos cambios con celeridad.

IV. Análisis de los efectos por esfera estratégica de apoyo

42. Esta sección contiene un análisis de los distintos efectos agrupados por esferas estratégicas de apoyo a cada una de las tres submetas. Los porcentajes de los cuadros indican el porcentaje de proyectos con los que se ha alcanzado el 75% o más de los objetivos anuales.

A. Gobernabilidad local

43. Las esferas estratégicas de apoyo de esta submeta guardan relación con el ciclo de aplicación de los proyectos de desarrollo local. Por ejemplo, el fomento de la capacidad en materia de planificación propicia a la participación suele producirse antes que el fomento de la capacidad para la creación de infraestructura. Como resultado de ello, el número de proyectos respecto de los que se informa varía de un año a otro para cada indicador.

44. La primera estrategia de apoyo en relación con la gobernabilidad local es I.I: Promover un proceso de planificación del desarrollo con participación de los interesados a nivel local. Tiene dos efectos.

Efecto 1.1.1: Mayor capacidad de las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil para participar en la planificación del desarrollo local (promedio de 2000-2003: 73%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.1.1.a – Las necesidades de la comunidad se evalúan con un criterio de participación	88% 14/16	95% 19/20	66% 12/19	67% 12/18
1.1.1.b – Participación de la mujer en la evaluación de las necesidades de la comunidad	83% 10/12	69% 11/16	88% 7/8	71% 5/7
1.1.1.c – Los miembros de los comités de desarrollo local y los grupos de mujeres reciben capacitación en materia de participación en la planificación	n.d.	81% 13/16	47% 7/15	31% 4/13
Promedio	85%	82%	67%	56%

45. Hasta hace poco, la ejecución del FNUDC en esta esfera había sido siempre buena; como promedio, el 73% de los proyectos tenían una ejecución satisfactoria. En 2000 los niveles de participación siguieron siendo altos, pero frente a las reducciones presupuestarias hubo que anteponer las inversiones de capital al fomento de la capacidad.

Efecto 1.1.2: Institucionalización a nivel de las autoridades locales de los procesos de planificación con participación de los interesados (promedio de 2000-2003: 69%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.1.2.a – Las autoridades locales aprueban los planes de desarrollo local	57% 8/14	82% 14/17	47% 8/17	56% 9/16
1.1.2.b – Se cumplen las directrices para elaborar planes de desarrollo local	n.d.	73% 8/11	81% 13/16	58% 7/12
1.1.2.c – Las directrices de las autoridades locales requieren la elaboración de planes de desarrollo local con criterios de participación	n.d.	83% 5/6	100% 2/2	100% 5/5
1.1.2.d – Las autoridades locales definen y aplican criterios transparentes de selección de las inversiones	n.d.	100% 10/10	55% 6/11	57% 8/14
1.1.2.e – Los miembros de la comunidad, incluidas las mujeres, participan en la aprobación de los planes de desarrollo	n.d.	58% 7/12	82% 9/11	70% 7/10
Promedio		79%		68%

46. Entre 2000 y 2003, se formaron por lo menos 1.965 comités de desarrollo local y como mínimo se aprobó la financiación de 1.230 planes de desarrollo local, con la participación de más de 76.000 miembros de la comunidad, en torno al 30% de ellos mujeres. Para asegurar que las mujeres puedan participar de forma significativa en

Bangladesh, por ejemplo, se utilizaron papeletas de voto separadas para evitar que se manipularan las decisiones sobre la aprobación de proyectos a nivel local.

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

Efecto 1.2.1: Institucionalización a nivel local de los mecanismos de financiación basados en los principios de la buena gestión de los asuntos públicos (promedio de 2000-2003: 65%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.2.1.a – Las autoridades locales preparan planes anuales de inversión.	n.d.	100% 11/11	85% 11/13	67% 10/15
1.2.1.b – Un organismo nacional de auditorías comprueba las cuentas de las autoridades locales.	n.d.	40% 2/5	17% 1/6	(17%) 2/12
1.2.1.c – Las autoridades locales mejoran el cumplimiento de los procedimientos financieros, de gestión y contabilidad establecidos a nivel nacional.	86% 6/7	75% 3/4	83% 5/6	55% 6/11
1.2.1.d – Las autoridades locales cumplen las condiciones mínimas definidas en los proyectos para tener acceso a los fondos.	n.d.	80% 8/10	75% 6/8	50% 8/16
1.2.1.e – El personal de las administraciones locales está capacitado en tareas de contabilidad y gestión financiera.	n.d.	33% 5/15	53% 9/17	42% 5/12
1.2.1.f – Las autoridades publican los presupuestos y los gastos (incluidas las cifras indicativas de planificación).	67% 4/6	100% 8/8	70% 7/10	67% 8/12
Promedio	76%	71%	64%	49%

48. Aunque el porcentaje de proyectos en los que se logró el 75% o más de los objetivos fijados ha disminuido, en términos absolutos el número de proyectos que han dado resultados satisfactorios se ha mantenido constante en el caso de la mayor parte de los indicadores de este objetivo. Según varios proyectos, las auditorías previstas no se efectuaron en razón de las reducciones presupuestarias.

Efecto 1.2.2: Las autoridades locales mejoran el acceso a fuentes de financiación sostenibles (promedio 2000-2003: 46%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.2.2.a – Aumentan los ingresos locales de las autoridades locales.	38% 3/8	50% 3/6	67% 8/12	16% 2/12
1.2.2.b – Se estabilizan o aumentan las transferencias fiscales intergubernamentales a las autoridades locales.	n.d.	33% 2/6	50% 2/4	60% 3/5

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.2.2.c – Aumentan las aportaciones de fondos de los donantes a las autoridades locales.	n.d.	50% 3/6	62% 5/8	44% 4/9
1.2.2.d – Disminuye la financiación del FNUDC como porcentaje de los recursos totales de las autoridades locales, conforme al plan.	n.d.	n.d.	67% 4/6	30% 1/3
Promedio	38%	44%	60%	40%

49. La deficiente ejecución en general en esta esfera pone de relieve los graves problemas a que se enfrentan las autoridades locales para obtener financiación sostenible de fuentes alternativas. Se han concentrado los esfuerzos en utilizar planes de inversiones local para movilizar recursos locales adicionales, con resultados diversos.

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

Efecto 1.3.1: Aumento de la capacidad local para prestar servicios públicos y de infraestructura básica (promedio en el período 2000-2003: 55%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.3.1.a – Aumento de la infraestructura básica y los servicios públicos en el plano comunitario.	68% 15/22	55% 12/22	35% 9/26	42% 9/21
1.3.1.b – Objetivos conseguidos en kilómetros de carreteras rehabilitados o construidos.	n.d.	60% 6/10	50% 5/10	50% 3/6
1.3.1.c – Microproyectos concluidos dentro del 125% del presupuesto previsto.	n.d.	71% 10/14	30% 3/10	46% 6/12
1.3.1.d – Microproyectos concluidos dentro del 125% del tiempo previsto.	n.d.	40% 4/10	25% 2/8	30% 3/10
1.3.1.e – Evaluación positiva de la calidad de al menos el 75% de los microproyectos.	89%	30% 3/10	57% 8/14	61% 8/13
1.3.1.f – Capacitación de las autoridades locales y el sector privado en la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica.	n.d.	67% 12/18	60% 15/25	45% 9/20
Promedio	79%	54%	42%	46%

51. Como no podía ser de otra manera, este efecto ha sido el que se ha visto más afectado por los recortes presupuestarios. Desde 2002, los resultados han caído por debajo del 50%. Esto es motivo de preocupación, no sólo porque este es el efecto que está más directamente relacionado con la repercusión final en la pobreza, sino también porque los recortes presupuestarios debilitan la credibilidad del FNUDC y su colaboración con las autoridades locales y nacionales.

Efecto 1.3.2: Aumento de la capacidad local para mantener la infraestructura básica y los servicios públicos (promedio en el período 2000-2003: 58%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.3.2.a – Mantenimiento de la infraestructura física dos años después de su construcción.	n.d.	60% 3/5	75% 3/4	63% 7/11
1.3.2.b – Microproyectos que tienen planes y presupuestos de funcionamiento y mantenimiento antes de la construcción.	57% 8/14	50% 7/14	69% 9/13	57% 4/7
1.3.2.c – Cumplimiento de los objetivos respecto a los kilómetros de carreteras rehabilitados o construidos que tienen planes y presupuestos de mantenimiento.	n.d.	100% 2/2	67% 2/3	20% 1/5
1.3.2.d – Capacitación de las autoridades locales y el sector privado en el mantenimiento de la infraestructura básica.	n.d.	43% 6/14	37% 7/19	50% 9/18
Promedio	57%	63%	62%	48%

52. La realización de operaciones responsables y el mantenimiento eficaz de la infraestructura son fundamentales para asegurar la sostenibilidad de las actividades en pro del desarrollo local y su repercusión en la mitigación de la pobreza a largo plazo. Los evaluadores externos han determinado que esta es una esfera que plantea dificultades y han reconocido que la adopción de medidas correctivas es una prioridad institucional.

Efecto 1.3.3: Las comunidades locales pueden responsabilizar a las autoridades locales de la prestación de servicios públicos y de infraestructura básica (promedio en el período en 2000-2003: 72%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.3.3.a – Las autoridades locales han puesto en marcha y utilizan mecanismos de consulta.	n.d.	67% 8/12	54% 7/16	50% 6/12
1.3.3.b – Las autoridades locales deben cumplir normas que garanticen que las licitaciones y la concesión de contratos sean transparentes y que los procesos estén sujetos a examen público.	n.d.	86% 6/7	50% 6/12	73% 8/11
1.3.3.c – Las comunidades locales tienen acceso a los registros del gasto público.	67% 4/6	100% 3/3	100% 3/3	100% 5/5
Promedio	67%	84%	65%	74%

53. La situación en esta esfera es bastante buena. Con los años, se ha logrado asegurar el acceso del público a la información sobre los gastos locales y se han establecido normas y procesos transparentes.

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

Efecto 1.4.1: Mejorar la capacidad de las autoridades y las comunidades locales para gestionar de manera sostenible la base de recursos naturales (promedio en el período 2000-2003: 54%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.4.1.a – Las autoridades locales planifican iniciativas relacionadas con la ordenación de los recursos naturales e invierten en ellas.	50% 3/6	63% 5/8	50% 6/12	50% 4/8
1.4.1.b – Las autoridades locales controlan y regulan el acceso a los recursos naturales y su utilización.	n.d.	60% 3/5	50% 4/8	36% 4/11
1.4.1.c – Iniciativas relacionadas con la ordenación de los recursos naturales que tienen el apoyo de dos o más autoridades locales.	n.d.	40% 2/5	67% 6/9	60% 3/5
1.4.1.d – Creación y funcionamiento de grupos de usuarios sobre la ordenación de los recursos naturales.	n.d.	71% 5/7	44% 4/9	63% 5/8
1.4.1.e – Aumenta el número de hogares cuyos ingresos proceden de nuevas actividades de producción dentro y fuera de las explotaciones agrícolas.	n.d.	67% 8/12	43% 6/14	70% 7/10
Promedio	50%	60%	51%	56%

55. El rendimiento en esta esfera fue bajo en 2002, pero mejoró levemente en 2003, en parte debido a la existencia de un marco conceptual más amplio que insistía en la función fundamental de la gestión pública local en materia de medio ambiente, noción ésta que abarca el desarrollo institucional, marcos normativos y técnicas apropiadas.

56. La quinta esfera estratégica de apoyo a la gobernabilidad local es: *1.5. Promover políticas nacionales de apoyo a la descentralización y la repetición de programas piloto*. Tiene dos efectos.

Efecto 1.5.1: Mejora de los marcos normativos y reglamentos nacionales de descentralización y fortalecimiento de la gobernabilidad local (promedio en el período 2000-2003: 61%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.5.1.a – Los programas del FNUDC influyen en las directrices de las políticas nacionales sobre descentralización	n.d.	43% 3/7	50% 6/12	55% 6/11
1.5.1.b – Los programas del FNUDC influyen en los marcos legales y jurídicos	100% 7/7	100% 4/4	50% 2/4	40% 2/5

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.5.1.c – Los programas del FNUDC influyen en el marco reglamentario	67% 6/9	60% 3/5	100% 3/3	14% 1/7
1.5.1.d – Las normas, los sistemas y los procedimientos en el plano local reflejan la experiencia adquirida por el FNUDC	n.d.	33% 3/9	46% 6/13	50% 8/16
Promedio	83%	59%	62%	40%

57. El promedio correspondiente al período de cuatro años no refleja todos los logros acumulados en relación con este importante efecto, a saber, que se ha logrado influir en las políticas de 15 de los 19 países (79%).

Efecto 1.5.2: Las mejores prácticas de los proyectos piloto del FNUDC son repetidas por otros donantes (promedio en el período 2000-2003: 60%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
1.5.2.a – Aumento o sustitución del apoyo del FNUDC a las autoridades locales por la cofinanciación de otros donantes	80% 4/5	100% 2/2	40% 2/5	50% 2/4
1.5.2.b – Otros donantes repiten los programas del FNUDC fuera de las esferas programáticas del Fondo	n.d.	50% 1/2	67% 2/3	40% 2/5
1.5.2.c – Otros donantes han adoptado la metodología programática del FNUDC	n.d.	0% 0/1	67% 6/9	67% 4/6
Promedio	80%	50%	58%	52%

58. Otros asociados en el desarrollo de mayor calibre han repetido o imitado abiertamente los proyectos piloto del FNUDC en 14 países. En algunos casos, el enfoque del programa de desarrollo local ha influido en los proyectos de los asociados, aunque no lo hayan reconocido explícitamente.

B. Microfinanciación

59. La primera esfera estratégica de apoyo a la microfinanciación es: *2.1: Apoyo al aumento de los activos de los pobres*. Tiene un efecto.

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

61. El FNUDC se asoció con el PNUD en 20 países por medio del programa MicroStart. Las 68 instituciones de microfinanciación que recibieron asistencia prestaron servicios a más de medio millón de clientes durante el período en que se les brindó apoyo. Su número de clientes activos pasó de 141.414 a 543.733, lo que

representa un aumento de más de 400.000 personas. El 92% de los clientes son mujeres. En la evaluación de las repercusiones del FNUDC también se señaló el papel fundamental desempeñado por el Fondo en el inicio y la ampliación del programa MicroSave Africa, que proporcionó nuevos servicios financieros o mejoró los que se prestaban a más de 450.000 clientes en 2003.

Efecto 2.1.1: Los pobres, especialmente las mujeres, tienen más acceso a los servicios de microfinanciación (promedio en el período 2000-2003: 79%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
2.1.1.a – Instituciones de microfinanciación que alcanzan las metas establecidas con respecto al número de prestatarios activos	96% 26/27	70% 19/27	70% 16/23	78% 7/9
Promedio	96%	70%	70%	78%

62. Por lo que se refiere a las inversiones en microfinanciación del propio FNUDC, siete instituciones de microfinanciación de un total de nueve lograron las metas establecidas con respecto al número de prestatarios activos en 2003 y una de ellas las superó. Resulta preocupante el rendimiento que refleja una disminución en la cartera. Según las instituciones de microfinanciación, este año ha aumentado el porcentaje de prestatarias: 68% frente al 46% del año pasado.

63. La segunda esfera estratégica de apoyo a la microfinanciación es: 2.2: *Promoción del desarrollo de instituciones de microfinanciación sostenibles*. Tiene un efecto.

64. Por lo que se refiere a las inversiones en el programa MicroStart del PNUD, que gestiona el FNUDC, en 2003 aumentó el número de instituciones de microfinanciación establecidas³. De las 32 instituciones en activo, 21 (el 66%) demostraron haber avanzado claramente hacia el logro de la autosuficiencia operacional y 18 de ellas (el 56%) ya la han alcanzado. Además, 21 instituciones de microfinanciación (el 66%) tenían un riesgo a 30 días de menos del 5% de la cartera de inversiones, que es el punto de referencia del sector.

Efecto 2.2.1: Las instituciones de microfinanciación son financieramente viables y prestan servicios de calidad (promedio en el período 2000-2003: 69%)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
2.2.1.a – Instituciones de microfinanciación que alcanzan las metas de autosuficiencia operacional	88% 14/16	59% 16/27	95% 20/21	63% 5/8
2.2.1.b – Instituciones de microfinanciación que alcanzan las metas relativas a la cartera en riesgo	n.d.	42% 11/26	48% 11/23	56% 5/9

³ Una institución establecida es una organización que se convierte en importante proveedor de servicios en su zona geográfica, logrando un nivel considerable de independencia de los donantes mediante la viabilidad financiera e influyendo en otros proveedores.

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
2.2.1.c – Instituciones de microfinanciación que alcanzan las metas relativas a la cartera en mora	n.d.	67% 18/27	61% 14/23	78% 7/9
Promedio	88%	56%	68%	65%

65. Con respecto a las inversiones en microfinanciación del FNUDC (véase el cuadro *supra*), las instituciones de microfinanciación han realizado progresos satisfactorios hacia el cumplimiento de sus metas relativas a la cartera en mora. El rendimiento en cuanto a la autosuficiencia operacional y la disminución de la cartera en riesgo sigue sin ser satisfactorio.

66. La tercera esfera estratégica de apoyo para la microfinanciación es: 2.3. Promoción de un entorno propicio a las actividades de microfinanciación sostenibles. Tiene un efecto.

Efecto 2.3.1: Países que han mejorado su entorno propicio para apoyar el desarrollo de la microfinanciación (total acumulado: 17 países)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
2.3.1.a – Número de países que han mejorado su entorno propicio para apoyar el desarrollo de la microfinanciación con apoyo del FNUDC	1 país: Madagascar	5 países; se suman: Camboya Marruecos Mongolia Uganda	9 países; se suman: Kenya Malawi Mauritania Nigeria	17 países; se suman: Egipto Lesotho República Unida de Tanzania Senegal Sierra Leona Togo Turquía Yemen
Total acumulado	1	5	9	17

67. Antes de 2003, el FNUDC había obtenido logros en al menos nueve países donde se ejecutaron programas; en 2003 se agregaron ocho más a la lista. Estos resultados indican que se ha producido una importante reorientación de las políticas gubernamentales hacia el apoyo a la microfinanciación sostenible y que el FNUDC presta mayor atención al apoyo a las políticas.

C. Consolidación institucional

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

Efecto 3.1.1: El FNUDC pasa del perfeccionamiento de políticas al logro de una repercusión operacional (promedio en el período 2000-2003: 65%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.1.1.a – Evaluaciones externas con resultados positivos en general.	Satisfactorios	Satisfactorios	73% 11/15	86% 12/14
3.1.1.b – Número de resultados positivos conseguidos en cuanto a la repetición y la repercusión en las políticas.		57%	63%	56%
• Repercusión en las políticas	n.d.	54% (14/26)	68% (21/31)	56% (28/50)
• Repetición		60% (3/5)	59% (10/17)	56% (10/18)
Promedio	Satisfactorio	57%	68%	71%

69. En 2003, 12 evaluaciones externas de un total de 14 (cinco evaluaciones de proyectos, ocho evaluaciones de la repercusión de los programas y una evaluación del rendimiento de la organización) obtuvieron resultados positivos sobre los efectos operacionales de las actividades del FNUDC. Las evaluaciones reafirmaron las bases teóricas y la repercusión de los programas locales de gobernabilidad y microfinanciación. El rendimiento en términos de repercusión en las políticas y repetición, aunque disminuyó en cifras relativas, ha aumentado en cifras absolutas a lo largo de los años.

Efecto 3.1.2: El FNUDC mantiene los resultados operacionales y la garantía de calidad mediante la mejora de los elementos del ciclo de proyectos y el aprendizaje continuo mediante la supervisión y evaluación (promedio en el período 2000-2003: 89%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.1.2.a – Proyectos formulados en el plazo de un año (desde el envío de la misión hasta la aprobación).	Satisfactorios	Superiores a los previstos	100% (4/4)	67% (6/9)
3.1.2.b – Proyectos formulados según las directrices institucionales y aprobados.	Satisfactorios	Satisfactorios	80% (4/5)	89% (8/9)
3.1.2.c – Proyectos aprobados cuya ejecución comienza en un plazo de seis meses.	n.d.	n.d.	80% (4/6)	100% (6/6)
3.1.2.d – Proyectos en curso que cuentan con sistemas de supervisión y evaluación.	n.d.	48% (44/92)	43% (40/93)	46% (34/74)
3.1.2.e – Proyectos que presentan informes por conducto del sistema de información de gestión.	n.d.	n.d.	75% (15/20)	73% (29/40)

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.1.2.f – Informes anuales disponibles para el informe anual orientado a los resultados.	n.d.	83% (44/53)	69% (40/58)	72% (36/50)
3.1.2.g –Evaluaciones realizadas según lo previsto.	90% (18/20)	71% (15/21)	67% (16/24)	74% (14/19)
3.1.2.h – Documentación y difusión de las mejores prácticas.	100% (9/9)	100% (2/2)	350% (7/2)	113% (34/30)
Promedio	95%	76%	106%	79%

70. El FNUDC ha tenido un buen rendimiento en relación con este efecto a lo largo de los cuatro años. En cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación externa realizada en 1999, el FNUDC redujo significativamente el tiempo empleado en la formulación y ejecución de proyectos y mejoró en forma sistemática sus sistemas de supervisión y evaluación. La documentación y difusión de las mejores prácticas es un ámbito en el que el rendimiento es siempre bueno, aunque en la evaluación de las repercusiones se indicó que cabía aumentar la eficacia de la gestión de conocimientos.

Efecto 3.1.3: El FNUDC maximiza sus ventajas comparativas mediante el fortalecimiento y la expansión de las alianzas estratégicas (promedio en el período 2000-2003: 113%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.1.3.a – Número de programas, proyectos y actividades conjuntas que cuentan con asociados para su repetición.	50% 1/2	100% 2/2	180% 9/5	100% 17/17
3.1.3.b – Número de servicios de asesoramiento técnico prestados.		380% (19/5)	108% (43/40)	92% (59/64)
3.1.3.c – Número de visitas externas al sitio web por semana.		3 800	7 000	6 500
3.1.3.d – Número de nuevas publicaciones o vídeos producidos según lo previsto.			100% (2/2)	100% (7/7)
Promedio		Logrado parcialmente	Satisfactorio	129% 97%

71. El número de programas y actividades conjuntas que contaron con asociados para su repetición aumentó considerablemente, pasando de una sola actividad en 2000 a 17 en 2003. El número de servicios de asesoramiento diferenciado prestados con recuperación de costos aumentó de 19 misiones en 2001 a 59 en 2003. También creció el número de nuevas publicaciones y vídeos producidos, lo que ayudó a difundir las distintas experiencias y a promover la labor del FNUDC entre los asociados estratégicos.

Efecto 3.2.1: El FNUDC mantiene una gestión institucional eficaz (promedio en el período 2000-2003: 82%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.2.1.a – Se alcanzan las metas relativas a la gestión institucional y el plan de actividades.	Plan de acción: 100% (3/3)	Plan de acción: 77% (8,5/11)	Plan de acción: 82% (9/11) Plan de actividades: 82% (50/61)	Plan de acción: 91% (10/11) Plan de actividades: 89%
3.2.1.b – Se alcanzan las metas de los planes de las dependencias.	n.d.	n.d.	82% Dependencia de Gobernabilidad Local: 81% Dependencia de Microfinanciación: 90% Dependencia de Evaluación: 75%	84% Dependencia de Gobernabilidad Local: 82% Dependencia de Microfinanciación: 100% Dependencia de Evaluación: 69%
Promedio		77%	82%	87%

72. La gestión institucional fue eficaz y se centró en terminar las tareas enumeradas en el plan de acción de 2000 y el plan de actividades para el período 2001-2003. La evaluación de la repercusión del FNUDC confirmó que la organización había cumplido las recomendaciones formuladas tras la evaluación externa de 1999, ya que se habían aplicado o se estaban aplicando 10 de las 11 recomendaciones (el 91%).

Efecto 3.2.2: El FNUDC atrae, desarrolla y conserva una plantilla de personal altamente cualificado (promedio en el período 2000-2003: 100%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.2.2.a – Relación entre la plantilla real y la plantilla prevista en la Sede.			92% (47/51)	90% (46/51)
3.2.2.b – Se alcanzan las metas de desarrollo de las competencias y capacitación.			120%	96%
Promedio			106%	93%

73. El FNUDC tuvo que reducir su plantilla en los últimos años debido a limitaciones presupuestarias. A fines de 2003, el Fondo tenía una tasa de vacantes del 10% ya que estaba previsto que del número total de puestos básicos en la Sede se redujera de 38 en el presupuesto para el bienio 2002-2003 a 32 en el presupuesto para el bienio 2004-2005. Esto causó un aumento en el volumen de trabajo y afectó negativamente a la moral de los funcionarios. A fines de 2003, el FNUDC había alcanzado un equilibrio del 50% entre hombres y mujeres en el cuadro orgánico. A fin

de mantener sus ventajas comparativas, el FNUDC destinó recursos a actividades de desarrollo de las competencias, que se realizaron con éxito.

Efecto 3.2.3: El FNUDC mejora su eficacia financiera (promedio en el período 2000-2003: 87%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.2.3.a – Ejecución financiera.				
1. Gastos de la Sede como porcentaje de los gastos totales del FNUDC.	11%	15%	18%	22%
2. Gastos de los programas como porcentaje de los gastos totales del FNUDC.	89%	85%	82%	78%
3.2.3.b – Exactitud de la planificación financiera (es decir, análisis de la variación de los gastos reales en relación con los gastos previstos)				
1. Gastos de los programas (básicos)				
– Porcentaje de la meta	97%	91%	90%	88%
– Real/previsto (en millones de dólares)	39,3/40	32,8/36	22,6/25	16,7/19
2. Aprobaciones				
– Porcentaje de la meta	77%	100%	48%	73%
– Real/previsto (en millones de dólares)	19,2/25	10,6/10,6	9,1/6	5,1/4
3.2.3.c – Recuperación de costos mediante servicios de asesoramiento técnico (en millones de dólares) real/previsto				
	n.d.	n.d.	47%	150%
			0,2/0,4	1,5/1
Promedio (excluido el indicador 3.2.3.a)	87%		62%	104%

74. El alto nivel de rendimiento en relación con este efecto es reflejo de una gestión financiera eficaz, no de la movilización de recursos. El presupuesto administrativo del FNUDC siguió siendo el mismo, alrededor de 6 millones de dólares, durante el último decenio. El aumento de los costos debidos al aumento de los sueldos dispuesto por la Asamblea General se compensó con una reducción del número de puestos. Esto, junto con otros recortes, permitió mantener la relación entre los gastos de la Sede y los programas en un nivel aceptable (inferior al 20%) hasta 2003, cuando la drástica reducción de los gastos de los programas hizo que la proporción correspondiente a la Sede fuera del 22%. Esta situación debería corregirse en 2004 con un aumento del total de gastos de los programas. Cabe señalar que los gastos de la Sede incluyen los gastos de asesoramiento técnico y apoyo a los programas.

Efecto 3.2.4: El FNUDC amplía y diversifica su base de financiación (promedio en el período 2000-2003: 74%).

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados 2000</i>	<i>Resultados 2001</i>	<i>Resultados 2002</i>	<i>Resultados 2003</i>
3.2.4.a – Financiación básica y complementaria	80%	81%	74%	90%
1. Básica (en millones de dólares)	30,3/38	24,3/30	22,3/30	27/30
2. Acuerdos de financiación complementaria firmados (en millones de dólares)	76% 3,8/5	51% 4,1/8	125% 12,5/10	102% 10,2/10
3. Financiación complementaria recibida	44% 2,2/5	21% 1,7/8	35% 3,5/10	107% 10,7/10
3.2.4.b – Número de donantes	20	15	16	19
Promedio (sólo para el indicador 3.2.4.a)	67%		78%	100%

75. El FNUDC expresa su agradecimiento a los nuevos donantes y a los que han aumentado sus contribuciones, pero señala que el aumento general en las contribuciones a la financiación básica registrado en 2003 se debió en gran medida a que los tipos de cambio fueron favorables. Los donantes indicaron que el resultado de la evaluación independiente de las repercusiones del FNUDC podría influir en sus contribuciones futuras. Dado que, en sus aspectos principales, la evaluación es favorable, cabe prever que se estabilice o incluso aumente la financiación básica. Los recursos complementarios se han incrementado rápidamente. Si bien se espera que el FNUDC pueda seguir movilizando un alto nivel de apoyo a los recursos complementarios, es poco probable que este apoyo genere un crecimiento significativo en los próximos años sin una base firme de recursos básicos, a los que nunca podrá sustituir.

V. Enseñanzas extraídas de la gestión basada en los resultados

76. La introducción en el FNUDC de la gestión basada en los resultados supuso, el inicio de un cambio de mentalidad en toda la organización. Con el tiempo, y con el apoyo necesario de la administración, el proceso de desarrollo y presentación de informes de la gestión basada en los resultados ayudó a aclarar y a unificar la comprensión de la organización y su estrategia, centrando los esfuerzos de los funcionarios en conseguir resultados estratégicos fundamentales y mejorando la planificación y la supervisión de los proyectos sobre el terreno. Entre las principales enseñanzas extraídas se encuentran las siguientes:

a) A fin de introducir la gestión basada en los resultados en la mentalidad de trabajo de la organización, es necesario establecer vínculos directos entre ese sistema de gestión y los planes de desempeño de los funcionarios y de las dependencias.

b) Para asegurar que la gestión basada en los resultados siga siendo pertinente, es necesario examinar y revisar periódicamente los indicadores de este tipo de gestión (aunque esta flexibilidad puede dificultar el establecimiento de comparaciones entre diferentes años).

c) El sistema de gestión basada en los resultados es adecuado para presentar informes sobre el rendimiento de los proyectos en cuanto al logro de los productos, pero no tanto para presentar informes sobre los efectos y las repercusiones. Es decir, es más adecuado para evaluar la eficacia en términos institucionales que en términos de desarrollo.

d) Dado que el sistema de gestión basada en los resultados es un sistema de autoevaluación, existe el riesgo de que, con el tiempo, se distorsionen los datos o se facilite información sesgada a fin de obtener mejores calificaciones de la actuación profesional. Esto deberá evitarse en el proceso de validación, consistente en utilizar evaluaciones externas para validar las autoevaluaciones.

77. La premisa que subyace al sistema de gestión basada en los resultados, que un nivel superior de rendimiento indica un aumento de la eficacia de la organización, se ve cuestionada por la naturaleza innovadora y de alto riesgo de las intervenciones del FNUDC, en las que se prevé cierto grado de “fracaso”; de hecho, este es un aspecto integral e importante de la innovación y el aprendizaje.

Anexo

Metodología del marco de resultados estratégicos y el informe anual orientado a los resultados

78. En 2000 se elaboró el marco de resultados estratégicos para el período 2000–2003, en consulta con todos los funcionarios y asociados del FNUDC, incluido el personal sobre el terreno, y la Junta Ejecutiva lo aprobó en junio de 2000. Como instrumento “vivo” de la gestión basada en los resultados, el marco de resultados estratégicos se revisa periódicamente.

79. Se establecen metas anuales de efectos y productos para cada proyecto y se establecen vínculos entre ellas y los indicadores del marco de resultados estratégicos (según proceda). Los directores de programas, los asesores en materia de supervisión y evaluación técnica y la Dependencia de Evaluación examinan las metas para asegurarse de que sean realistas y pertinentes para el marco de resultados estratégicos. A fin de año se presentan informes sobre los planes de trabajo y para validarlos se utilizan diversos informes técnicos sobre el terreno y las conclusiones de la evaluación externa de los proyectos.

80. El rendimiento se mide según el grado de logro de las metas en cada proyecto que presenta informes sobre un indicador concreto del marco de resultados estratégicos. Las categorías se definen de la siguiente forma:

- a) Más del 100%: Superiores a los previstos
- b) Del 75% al 100%: Satisfactorios
- c) Del 50% al 74%: Logrados parcialmente
- d) Menos del 50%: Inferiores a los previstos

81. El rendimiento correspondiente a cada indicador del marco de resultados estratégicos se calcula dividiendo el número total de proyectos incluidos en la categoría de resultados “satisfactorios” y “superiores a los previstos” por el número total de proyectos que presentan informes sobre el indicador. Por ejemplo:

<i>Proyecto</i>	<i>Meta</i>	<i>Resultados</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Categoría</i>
Proyecto 1	100 aldeas	80 aldeas	80%	Satisfactorios
Proyecto 2	50 comunas	25 comunas	50%	Logrados parcialmente
Proyecto 3	2 distritos	2 distritos	100%	Satisfactorios
Evaluación general del indicador			67% (es decir, 2 de un total de 3 proyectos han alcanzado como mínimo 75% de sus metas)	Satisfactorios

82. Para el informe anual orientado a los resultados de 2003, después de evaluar el rendimiento por indicadores del marco de resultados estratégicos, y a fin de facilitar las comparaciones entre diferentes años de los distintos grupos de indicadores establecidos para las submetas 1 y 2, se calcula el progreso general con respecto a un efecto haciendo un promedio de las cifras de los indicadores. La calificación

“satisfactorio” significa que el FNUDC ha progresado de manera aceptable hacia el logro del efecto previsto. Por ejemplo:

<i>Indicador del efecto</i>	<i>Número total de proyectos que han presentado informes</i>	<i>Número de proyectos con resultados “satisfactorios” o “superiores a los previstos”</i>
Indicador 1	3	2 (67%) – satisfactorios]
Indicador 2	16	15 (93,8%) – satisfactorios]
Indicador 3	10	6 (60%) – logrados parcialmente]
Evaluación general del progreso hacia el efecto		73,4% (Calificación: logrado parcialmente)

83. Para concluir, las evaluaciones de los efectos se combinan para cada submeta y se analizan para determinar el rendimiento general del Fondo y formular medidas correctivas para aplicarlas en el futuro.