



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

GESTIÓN POR RESULTADOS

REUNIÓN DE LOS GOBERNADORES DEL BID

15 y 16 de noviembre de 2004

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	2
A. Síntesis del sistema actual.....	2
B. Visión de futuro.....	6
III. INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE LOS PROYECTOS	13
A. Problemas de eficiencia detectados por OVE.....	13
B. Acciones para mejorar la eficiencia	13
IV. INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS.....	15
A. Resultados ilustrativos de los proyectos del FOMIN.....	16
B. Programa de Socios para la Innovación.....	19
C. Tipos de intercambio de información	19
V. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS.....	22

ABREVIATURAS

BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CAF	Corporación Andina de Fomento
CGAP	Consultative Group for the Poor
DEU	Unidad de Efectividad para el Desarrollo
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IER	Informe de evaluación de los efectos
IFI	Instituciones financieras internacionales
INCAE	Central American Institute for Business Administration
ISDP	Informe de seguimiento del desempeño del proyecto
ITP	Informe de terminación del proyecto
MTAP	Plan de acción a mediano plazo para efectividad en el desarrollo (BID)
OVE	Oficina de Supervisión y Evaluación
PYME	Pequeña y mediana empresa

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Desde 1994, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha aprobado financiamiento para más de 650 proyectos por valor de casi US\$1.000 millones. Para desarrollar conceptos nuevos y más eficaces, es necesario comprender mejor los efectos que han logrado esas actuaciones. Esto es particularmente crítico para una organización cuyo cometido es diseñar y poner en práctica proyectos innovadores con entidades asociadas no tradicionales. El seguimiento de los resultados de proyectos individuales provee una información que es esencial para un mejor diseño de las operaciones.
- 1.2 En 2002-2003, la Oficina de Supervisión y Evaluación (OVE) estuvo dedicada a evaluar el 80% de los actuales proyectos del FOMIN, ejercicio que generó un valioso caudal de retroinformación y recomendaciones para mejorar el impacto logrado por dichos proyectos. Muchas de las recientes mejoras e iniciativas de refinamiento propuestas para el sistema de gestión por resultados del FOMIN se derivan de estas recomendaciones de OVE. Para contribuir a evaluar cómo continúa el Fondo alcanzando sus objetivos en su carácter de FOMIN II, será importante contar con evaluaciones integrales de OVE en forma regular.
- 1.3 Como sucede con otras instituciones que promueven el trabajo en pro del desarrollo, el FOMIN debe pasar del concepto de "control", enfocado en los desembolsos, a una orientación de "gestión por resultados" que pone énfasis en el impacto logrado en función del desarrollo. Con el tiempo, el FOMIN ha formulado un sistema basado en los resultados a partir de la experiencia recogida en los proyectos en ejecución. El FOMIN ha trabajado continuamente con OVE y otras dependencias pertinentes del Banco, y más recientemente con la Oficina de Efectividad para el Desarrollo en la Oficina de la Vicepresidencia Ejecutiva en lo que respecta al Plan de Acción a Mediano Plazo del BID para la efectividad en el desarrollo, que plantea vías para mejorar el sistema de trabajo del FOMIN.
- 1.4 Con el comienzo de una nueva fase en las operaciones del FOMIN, si existe un compromiso decidido de los Donantes y de la administración del Fondo para la consecución de resultados mensurables, el FOMIN podrá mantener su perfil innovador. Trabajando en estrecha colaboración con los Donantes, la administración se propone llevar al Fondo hacia la vanguardia en materia de gestión por resultados.
- 1.5 Ya se han proporcionado antecedentes a los Donantes en cuanto al esquema dentro del cual se seleccionarán las prioridades del FOMIN II. En este documento se presentan antecedentes sobre cómo ha de prestar su asistencia el FOMIN II. En él se describen el concepto con que la Administración aplica la gestión por resultados en cada etapa del proceso de desarrollo y los informes que se emitirán sobre las medidas adoptadas y se presentan los compromisos específicos de acción que se han de asumir en el FOMIN II y sus respectivos plazos. Estas acciones se concentran en el fortalecimiento de la eficiencia y la efectividad en función del

desarrollo, y en el intercambio de conocimientos adquiridos a partir de los proyectos y asociaciones que realice el FOMIN. El documento está estructurado sobre los tres pilares del sistema de gestión por resultados del FOMIN, vale decir: 1) medición del desempeño, 2) incremento de la eficiencia de los proyectos, y 3) intercambio de conocimientos.

II. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

A. Síntesis del sistema actual

- 2.1 El FOMIN implantó, en mayo de 2000, un sistema de seguimiento del desempeño orientado hacia los resultados. Antes de la adopción de este sistema, la labor de seguimiento se circunscribía principalmente a la terminación de los proyectos y los desembolsos de recursos. El nuevo sistema de seguimiento del desempeño basado en los resultados sigue también la trayectoria de los fondos y las actividades de los proyectos, pero utiliza además herramientas para evaluar dichos resultados y sacar lecciones útiles. Los principales instrumentos del sistema orientado por los resultados se dividen en dos grandes categorías: instrumentos a nivel de proyectos e instrumentos a nivel de cartera.

Instrumentos a nivel de proyectos para financiamiento no reembolsable

- 2.2 **Marco lógico.** El marco lógico es la piedra fundamental del sistema de seguimiento, por lo que se requiere que todos los proyectos de financiamiento no reembolsable del FOMIN lo tengan. El marco lógico define y establece la interrelación que hay entre:

- el objetivo final del proyecto
- el propósito o resultados del proyecto
- varios componentes o productos de entrega, y
- actividades esenciales para presentar el producto final.

Para cada una de estas categorías se especifican importantes indicadores de medición de los resultados en función del desarrollo. Además, en el marco lógico se incorporan factores externos que pueden incidir en el desempeño del proyecto, factores que se evalúan junto con otros indicadores.

- 2.3 **Informe de seguimiento del desempeño de los proyectos (ISDP).** Este informe es la principal herramienta usada para efectuar el seguimiento del desempeño de los proyectos e informar al respecto, desde la etapa de aprobación hasta la del desembolso final. Este informe, que los especialistas de la Representación actualizan al menos cada seis meses, genera un resumen de los resultados más

importantes del proyecto;. Los principales indicadores de desempeño ponen de relieve el grado en el cual se han materializado los objetivos de desarrollo. Luego se clasifica el proyecto de acuerdo con el avance realizado y la probabilidad de alcanzar sus objetivos de desarrollo.

- 2.4 El Informe de seguimiento del desempeño de los proyectos contribuye a controlar la ejecución y el riesgo del proyecto, particularmente si cambian las variables que influyen en el resultado del proyecto. Cuando varían las condiciones que inciden en la consecución del objetivo en función del desarrollo, se identifican acciones correctivas en la sección "Temas y acciones" del informe. Se determina la unidad que tendrá la responsabilidad de efectuar los cambios necesarios, y las fechas en las que se tomarán las medidas del caso. Los proyectos que tropiezan con problemas importantes de ejecución y desempeño se clasifican como "con bandera roja" o "amarilla", indicando que es preciso aplicar medidas correctivas para mejorar el desempeño y evitar así la cancelación de los fondos.
- 2.5 **Informe de terminación del proyecto (ITP).** El especialista de la Representación que efectúe el seguimiento del proyecto completa este informe en consulta con el organismo ejecutor. Para este informe se utilizan los indicadores de medición con el fin de generar un análisis detallado de los productos, resultados e impactos del proyecto. Asimismo, genera lecciones aprendidas del proyecto y recomendaciones para mejorar el diseño de operaciones similares.
- 2.6 **Evaluaciones.** Todos los proyectos del FOMIN requieren evaluaciones, tanto a mitad del período como al final, por parte de consultores externos. La evaluación intermedia constituye una oportunidad para que la Representación y el organismo ejecutor conozcan la apreciación de una tercera parte de cómo se va desempeñando el proyecto. Una función importante de la evaluación intermedia es calificar la adecuación de los indicadores de medición del proyecto y proponer otros indicadores, si fuera necesario, de modo que se pueda ajustar el proyecto a mitad de su período. La evaluación final ofrece un análisis detallado de los resultados obtenidos y de las lecciones aprendidas en el proyecto, así como recomendaciones para mejorar el diseño de proyectos futuros.
- 2.7 En combinación con los informes del organismo ejecutor sobre desempeño del proyecto (los informes semestrales de avance y el informe final), estos instrumentos de seguimiento conforman un método cohesivo y eficaz para medir los resultados y aprender lecciones de los proyectos del FOMIN.
- 2.8 **Política de cancelación de proyectos no productivos.** Desde abril de 2002 se encuentra vigente en el FOMIN una rigurosa política de cancelación para los proyectos, según la cual se cancelan los fondos no desembolsados cuando los proyectos:
 - permanecen más de seis meses sin firmar después de su aprobación

- no han tenido desembolsos durante 12 meses después de su aprobación
- se ejecutan sin desembolsos durante 12 meses consecutivos
- no resultan productivos, su ejecución avanza en forma insatisfactoria y sus perspectivas de desarrollo son deficientes.

2.9 Se conceden extensiones solamente cuando existe un claro plan de acción para subsanar los problemas. Esta política transmite un claro mensaje a los organismos ejecutores de que si el desempeño es insatisfactorio, se cancelarán los fondos. Al mes de agosto de 2004, el FOMIN había cancelado un total de US\$89,6 millones de financiamiento otorgado para proyectos, es decir, aproximadamente el 10% del total de US\$914,2 millones de fondos aprobados.

Instrumentos a nivel de cartera

- 2.10 **Informe anual de desempeño de la cartera (APPR).** Este informe provee al Comité de Donantes pormenores sobre la calidad de la cartera del FOMIN en ejecución, así como sobre la labor que se realiza para mejorar esa ejecución (incluida la rapidez de los desembolsos) y la consecución de los objetivos de desarrollo. En general, el Informe Anual de Desempeño de la Cartera ofrece una sinopsis de las modificaciones anuales registradas en el número de proyectos clasificados ya sea como deficientes o como satisfactorios.
- 2.11 **Misiones de revisión de la cartera.** El personal del FOMIN coordina las misiones de revisión de la cartera con el Banco, inspeccionando los proyectos en el terreno mismo a fin de evaluar la calidad general de la cartera del país. Se desarrollan planes de acción para proyectos problemáticos, y se recopila información con el fin de aprender lecciones de los proyectos y para la cartera del país en general.

Medición de los proyectos de inversión

- 2.12 Los proyectos de inversión del FOMIN ¹ (financiamiento reembolsable) se miden de modo diferente. Se evalúan cuidadosamente conforme a los resultados financieros, como también desde los puntos de vista de innovación, efecto demostrativo, creación de empleos, transferencia de tecnología, promoción de inversión extranjera directa y el desarrollo del espíritu empresarial.
- 2.13 Este sistema está basado en las normas de las instituciones financieras internacionales y pone énfasis en la sostenibilidad financiera y en el desempeño exitoso en términos de negocios. Los estados financieros del FOMIN se contabilizan conforme a un régimen de caja y se realiza un ejercicio de valoración “de cuenta” para las inversiones en capital social. Un ejercicio anual clasifica el

¹ Los proyectos de inversión representan aproximadamente el 13% del total de proyectos en ejecución.

riesgo de cada inversión, con el respaldo de estados financieros auditados, informes trimestrales del proyecto y visitas al lugar de las operaciones por parte de personal del FOMIN. Otro importante objetivo de estos proyectos es la creación de una red de intermediarios estables.

- 2.14 Los efectos catalizador y de demostración son objetivos importantes del FOMIN. En el caso de la cartera de microfinanzas, estos efectos se definen en términos de actividades de extensión (clientela y volumen de préstamos) y movilización de depósitos. Para los fondos de capitales de riesgo, el FOMIN sigue la trayectoria del número de inversiones hechas, de empleos creados por cada compañía que figura en la cartera, de empresarios que han recibido apoyo, de ventas e ingreso neto generado por los proyectos, y del volumen de cofinanciamiento movilizado. Además, se efectúa un análisis descriptivo de los efectos de demostración de cada proyecto.

Mejoras recientes en los resultados de medición

En años recientes, el FOMIN ha tomado las siguientes medidas para mejorar más aún el sistema:

- 2.15 **Creación de la Unidad de Efectividad para el Desarrollo (DEU).** Esta medida, adoptada en 2003, tuvo por objeto incorporar más eficazmente las lecciones aprendidas en el diseño de nuevos proyectos. Las funciones y responsabilidades de seguimiento de la Unidad dan ahora mayor énfasis a la efectividad en el desarrollo de los proyectos en marcha y nuevos. Además del seguimiento del desempeño de los proyectos y de la cartera de país, el FOMIN impartió una reorientación al personal de esta Unidad para pasar de un concepto de base geográfica a un enfoque de grupos de proyectos. De esta forma, la Unidad se concentra en las lecciones aprendidas en dichos grupos de proyectos y las aplica a las nuevas operaciones. Como tal, el personal de la Unidad de Efectividad para el Desarrollo está asignado a los equipos de proyecto con el fin de asesorar en cuanto a la calidad del marco lógico y dar seguridades de que los indicadores de desarrollo sean claros y cuantificables y tengan plazos determinados.
- 2.16 **Fortalecimiento de las Representaciones.** Esta acción se ha concretado en el aumento a 22 del número de empleados locales del FOMIN, en 17 Representaciones, dedicados al seguimiento del desempeño de los proyectos. Este aumento refleja un mayor número de proyectos en ejecución y se financia con fondos de supervisión provenientes del presupuesto administrativo del FOMIN, por lo cual no conlleva costos administrativos adicionales. La oficina del FOMIN ha expandido más aún su función de supervisión, aportando insumos para los planes de trabajo del personal local del FOMIN y para sus evaluaciones del desempeño.
- 2.17 **Creación de nuevos instrumentos de gestión de riesgos.** Estos nuevos instrumentos son, por ejemplo, las listas de proyectos señalados con bandera

amarilla y roja cuando tropiezan con problemas de desempeño. Los proyectos con "bandera amarilla" son operaciones que han llegado a una situación riesgosa que exige un seguimiento minucioso y un consenso sobre una fórmula de rectificación. Los proyectos con "bandera roja" son aquellos que tienen problemas graves y persistentes que, de no mediar medidas correctivas inmediatas, requieren reformulación o cancelación.

- 2.18 **Mayor atención a las evaluaciones de los proyectos y lecciones aprendidas** y evaluación de la calidad del proyecto. El FOMIN acaba de realizar un inventario completo de todos los informes de terminación del proyecto y las evaluaciones intermedias y finales, y está preparando un catálogo, fácil de usar, de todos los documentos. Se podrá acceder a todos los documentos a través del sistema de depósito de documentos oficiales del Banco, denominado *ID3Docs*.
- 2.19 **Implantación de una lista de verificación de análisis institucional** con el fin de asegurar que los equipos identifiquen los componentes esenciales que se requieren para determinar la capacidad de un organismo ejecutor para poner en marcha eficazmente el proyecto. La lista de verificación constituye una herramienta para los equipos de proyecto, y para las propuestas de evaluación, a fin de determinar la capacidad de un organismo ejecutor para poner en marcha eficazmente el proyecto.

B. Visión de futuro

- 2.20 El FOMIN continúa explorando nuevas vías para manejar bien el concepto de los resultados en función del desarrollo. Se ha continuado trabajando para mejorar continuamente la eficacia del sistema actual. Igualmente, se está haciendo lo posible por evaluar y mejorar el sistema vigente e implantar algunos conceptos nuevos, como los siguientes:

Impartir mayor eficacia al sistema actual

- 2.21 El FOMIN debe lograr un paralelo entre la innovación de sus proyectos y la innovación en la medición de los resultados. Aparte de las mejoras logradas en años recientes, existe una clara necesidad de avanzar más en este sentido a fin de incrementar la eficacia general del sistema de seguimiento, mediante factores tales como los siguientes:
- 2.22 **Marco lógico e indicadores de desarrollo.** El FOMIN reforzará los indicadores de desempeño de los proyectos para las nuevas operaciones, a fin de asegurar que los proyectos en ejecución cuenten con indicadores y mediciones apropiados del desarrollo del sector privado, de la innovación y de la difusión de lecciones aprendidas. A fin de desarrollar datos básicos y refinar los indicadores y los parámetros intermedios se incorporarán fondos para evaluación de cada proyecto; de esta forma los indicadores serán más realistas y ofrecerán a los organismos ejecutores una herramienta para evaluar mejor los proyectos durante su ejecución.

Además, los términos de referencia para las evaluaciones intermedias incluirán una calificación de los indicadores de desempeño del proyecto con miras a determinar si éstos siguen siendo pertinentes, o si necesitan modificación.

- 2.23 **Evaluación.** El FOMIN dedicará mayor atención a la sostenibilidad y a las lecciones aprendidas en las evaluaciones intermedias y finales. Estas evaluaciones deberán abordar las condiciones que hay que satisfacer en cada país o categoría de proyectos en los cuales se lleva a cabo la operación. Después de revisar las evaluaciones preparadas durante varios años, quedó en evidencia que éstas carecen de concordancia con la información presentada. Para subsanar esta situación, se están preparando modelos de términos de referencia para las evaluaciones intermedias y finales, con miras a ofrecer lineamientos que puedan usar las Representaciones al momento de contratar consultores para llevar a cabo las evaluaciones.
- 2.24 **Medición de los grupos de proyectos.** El FOMIN perfeccionará la coordinación de los conjuntos de proyectos a fin de dar mayor atención a los resultados y a las lecciones aprendidas. En cada conjunto de proyecto se desarrollará una metodología para su propia evaluación. Por ejemplo, en el conjunto de proyectos de contabilidad y auditoría se ha desarrollado un modelo de marco lógico con indicadores de medición que se aplicaría a todos los proyectos que forman el grupo. Ejercicios similares pueden usarse para otros grupos de proyectos, tales como el de la *Red de pequeñas empresas y cadenas de abastecimiento*, en la cual se está desarrollando un sistema común de seguimiento con miras a aplicar indicadores uniformes de desempeño e impacto. Esto también proporciona a los organismos ejecutores una mejor información para administrar las actividades y medir los resultados.
- 2.25 **Reformulación del Informe de terminación del proyecto para orientarlo a las lecciones aprendidas.** El FOMIN completará la reformulación del contenido del Informe de terminación del proyecto y asegurará que todas las unidades pertinentes los preparen. Se realizarán reuniones de grupos homólogos para revisar dichos informes antes de su aprobación y publicación, lo cual mejoraría la calidad del informe.
- 2.26 **Incentivos al personal.** La integración de un sistema de gestión de resultados bien diseñado en la realidad cotidiana exige que todo el personal del FOMIN reciba mensajes constantes y uniformes del Comité de Donantes, de la Administración superior y de sus superiores inmediatos de que los resultados son importantes. Sólo cuando las conductas individuales sitúen la calidad y los resultados en un pie de igualdad con el volumen y el valor monetario de los proyectos aprobados, la efectividad en el desarrollo podrá alcanzar su pleno potencial. Por consiguiente, la administración del FOMIN evaluará las prácticas de recursos humanos, en las cuales se incluirán las revisiones anuales del desempeño, el pago por mérito y las promociones, a fin de asegurar que promuevan decididamente la calidad y los resultados.

Nuevos planteamientos

- 2.27 **Evaluaciones ex-post.** Aun cuando el FOMIN está avanzando hacia la meta de lograr un sistema integral de medición de los resultados, el actual sistema generalmente cubre sólo los resultados intermedios de los proyectos del FOMIN a su terminación. Pero el impacto de estos proyectos en función del resultado no es típicamente cuantificable sino hasta varios años después de concluida la ejecución del proyecto.
- 2.28 Actualmente se insta a los organismos ejecutores a realizar evaluaciones ex post de los proyectos del FOMIN, pero las evaluaciones que efectivamente se realizan son pocas. En el futuro, los propios órganos ejecutores deberán asociarse con el FOMIN para realizar tales ejercicios. La preparación de un sistema de evaluación ex post ofrecerá una visión más completa y objetiva de la eficacia de los proyectos en función del desarrollo y orientar la asignación de los escasos recursos del FOMIN hacia los aspectos que evidencien un mejor desempeño. Un informe del organismo de asistencia del Reino Unido² observa que si bien el 75% de los proyectos fueron calificados como exitosos a su terminación, sólo el 30% de una pequeña muestra recibió una calificación exitosa cuando se evaluaron los proyectos en forma ex post varios años después de concluido el proyecto.
- 2.29 OVE ha empezado a realizar evaluaciones ex post del desempeño y la sostenibilidad (EPSA) por lo menos en el 20% de los proyectos terminados del BID.³ Estas evaluaciones tienen por objeto calificar el desempeño de los proyectos y la sostenibilidad de los beneficios. Además, OVE proyecta preparar informes de evaluación del impacto ex post en un número más selecto de proyectos, a fin de estimar el valor que agrega el Banco en los resultados obtenidos a largo plazo. Estos informes de evaluación serían estudiados en más profundidad que las evaluaciones ex post del desempeño y la sostenibilidad; por ende serían más costosos y se terminarían más de cuatro años después de concluido el proyecto.
- 2.30 El costo de la medición del desempeño es un tema muy importante para todas las instituciones, tanto así que lamentablemente algunas de ellas la evitan del todo. Es esencial buscar un punto de compensación adecuado entre los costos y los beneficios que implica la recopilación de los datos de desempeño. Por ejemplo, tomando como base las evaluaciones ex post efectuadas hasta la fecha, OVE considera que las evaluaciones del desempeño y la sostenibilidad costarán un promedio de US\$40.000 por proyecto. OVE ha descubierto que las evaluaciones ex post para proyectos que mantienen buenos datos básicos pueden ser bastante

² Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID): "How Effective is DFID? An Independent Review of DFID's Organizational and Development Effectiveness", informe de evaluación EV640, Flint, M. et al. Diciembre de 2002 (pág. 21).

³ Documento de antecedentes para deliberaciones de política sobre la evaluación ex post de las operaciones (documento GN-2254-6)

eficaces en función del costo, mientras que para aquellas que no los tienen, pueden costar mucho más. Resulta obvio que el sistema de evaluación ex post del FOMIN necesita adaptarse mejor a sus operaciones menores de financiamiento no reembolsable.

- 2.31 Una manera de lograr que el sistema de evaluación ex post sea más eficiente es desarrollar criterios que permitan seleccionar los proyectos que tengan potencial para ofrecer una mejor comprensión del impacto logrado, en lugar de requerir evaluaciones ex post para todos los proyectos. La Administración presentará una propuesta a los Donantes, que incluye criterios para identificar proyectos que ofrezcan un equilibrio adecuado en la selección de una muestra representativa, escoger algunos proyectos al azar, para no evaluar solamente los de mejor desempeño, y determinar el costo-beneficio del programa.
- 2.32 **Capacidad del organismo ejecutor para medir los resultados.** Los organismos ejecutores asumen la principal responsabilidad de supervisar las actividades del proyecto y efectuar el seguimiento del desempeño. Hasta la fecha, los análisis institucionales se han concentrado en la capacidad de un organismo ejecutor para poner en marcha las actividades del proyecto, dando escasa atención a su capacidad para vigilar el desempeño de las actividades. Si bien el FOMIN ha avanzado en sus sistemas de seguimiento de los proyectos y de la cartera, hay demasiados organismos ejecutores que carecen de los sistemas, instrumentos, datos, conocimientos y aptitudes necesarios para desarrollar un seguimiento adecuado del desempeño de los proyectos.
- 2.33 Es preciso crear una sólida capacidad de seguimiento en los organismos ejecutores, que incluya la creación de sistemas de recopilación de datos, definición de datos básicos, desarrollo de indicadores de desempeño, medición y evaluación de los resultados y análisis del impacto producido. Con estos sistemas en funciones, los organismos ejecutores estarán mejor capacitados para vigilar e informar sobre el desempeño de los proyectos de una manera compatible con la medición de los resultados.
- 2.34 **Sostenibilidad.** La efectividad en el desarrollo depende críticamente de la sostenibilidad de los servicios después de concluida la intervención del FOMIN. En términos prácticos, la evaluación de la sostenibilidad se refiere a la probabilidad de que el organismo ejecutor sea capaz de mantener los productos y los resultados del proyecto, una vez que se haya agotado el financiamiento del FOMIN, y aumentar de esta manera la eficacia del proyecto en función del desarrollo.
- 2.35 A nivel individual, hay dos factores críticos que inciden en el grado de sostenibilidad del proyecto. El primero es la capacidad institucional y financiera para continuar las actividades después de concluido el proyecto. En segundo lugar, la sostenibilidad depende de la capacidad que tenga un proyecto para crear un

mercado dinámico para los servicios que ofrece. Los beneficiarios deben reconocer el valor de estos servicios y estar dispuestos a pagar por ellos su costo completo.

- 2.36 No es necesario que cada una de las diversas acciones, productos y resultados de un proyecto sea sostenible. El desafío de efectuar el seguimiento de la sostenibilidad en los proyectos del FOMIN consiste en identificar correctamente las actividades y productos que han de continuar después de la terminación de la operación y las acciones y recursos que se necesitarán para mantener dicho servicio a un nivel aceptable.
- 2.37 Para abordar el tema de la sostenibilidad, el FOMIN instituirá un “Taller de sostenibilidad” al menos un año antes de que concluya el proyecto. En este taller se evaluará el progreso y se definirá un plan de sostenibilidad, con metas y acciones específicas para el período de ejecución y para después de concluido el proyecto. Los temas de la sostenibilidad también se considerarán en forma expresa durante toda la preparación y ejecución del proyecto, especialmente en el plan anual de trabajo. Para evaluar las metas de sostenibilidad una vez terminado el proyecto, el informe de terminación del proyecto imparte orientación sobre cómo se ha de evaluar la sostenibilidad en una evaluación ex post.
- 2.38 Además del taller de sostenibilidad, se realizará un “Taller de terminación del proyecto”, con el fin de evaluar los resultados logrados y las lecciones aprendidas con el organismo ejecutor y proveer continuidad en la evaluación del impacto del proyecto después de su ejecución. Este taller, que debería materializarse al concluir los desembolsos de los fondos de la operación, no solamente se valdrá del compromiso del organismo ejecutor de efectuar el seguimiento de las acciones requeridas para la sostenibilidad del proyecto, sino que también asegurará que dicho organismo continúe considerándose dueño del proyecto. Teniendo un mejor entendimiento de los resultados logrados, las lecciones aprendidas y el mejoramiento de su capacidad para recopilar los datos, el organismo ejecutor estará en buena posición para contribuir a la evaluación ex post y llegar a ser un socio pleno con el FOMIN en el sistema de resultados en función del desarrollo.
- 2.39 **Instrumento de calificación de la evaluabilidad del proyecto.** Al realizar su completa evaluación de los proyectos del FOMIN,⁴ OVE observó que la naturaleza experimental de estos proyectos exigía más atención al seguimiento, la medición de la producción y la evaluación de los resultados a fin de captar las selecciones aprendidas. Además, OVE concluyó que menos de un tercio de los proyectos contaba con normas adecuadas de evaluabilidad. Si bien muchas de las recientes mejoras que incluye el sistema de medición de resultados y refinamientos descrito en este documento aborda directamente las deficiencias en términos de evaluabilidad citadas por OVE, es preciso tomar ciertas medidas adicionales.

⁴ Documento MIF/GN-78-18, página 12

- 2.40 Por ejemplo, para subsanar el vacío que se advierte en la evaluabilidad de los proyectos identificado por OVE, se está estableciendo el “Instrumento de calificación de la evaluabilidad de los proyectos” para las operaciones del Banco, con el fin de que oriente a los equipos de proyecto en la búsqueda de soluciones para elementos decisivos durante la preparación. Otros refinamientos identificados por OVE derivados de su ejercicio experimental con proyectos del Banco se aplicarán a los proyectos del FOMIN. Se solicitará a OVE que realice un estudio de los proyectos aprobados en 2005, y recomiende medidas adicionales para mejorar las normas de evaluabilidad. El personal del FOMIN realizará “calificaciones de la evaluabilidad de los proyectos” para operaciones individuales antes de su presentación al Comité de Donantes para su consideración.
- 2.41 **Impacto en función del desarrollo de los proyectos de inversión.** La evaluación que realiza OVE de la mayoría de los proyectos de inversión encontró puntos de fortaleza en materia de supervisión de la cartera de microfinanzas, identificó áreas de mejoramiento para el sistema de supervisión de los fondos de capitales de riesgo, y recomendó la implantación de un sistema continuo de autoevaluación. Por consiguiente, el FOMIN ha mejorado su sistema de evaluación, a fin de medir mejor el impacto que generan sus inversiones en pro del desarrollo. Es de esperar que el sistema sea similar al de los “informes ampliados de supervisión anual”, recientemente adoptados por la CII, pero dirigidos a las inversiones del FOMIN que generalmente son de menor escala.
- 2.42 **Disponibilidad pública de los resultados del proyecto durante su ejecución.** El sistema de medición de resultados con que cuenta el FOMIN genera un cúmulo de información sobre el desempeño del proyecto. Prácticamente toda esta información está a disposición de todas las partes interesadas dentro del Banco a través del sistema electrónico de información. Con el fin de dar acceso a esta información también a otras decisiones financieras internacionales y al público en general, el FOMIN proyecta incorporar estos informes al sistema de información externa.
- 2.43 **Indicadores de nivel estratégico.** A nivel estratégico, los indicadores para medir si los esfuerzos del FOMIN están enfocados en temas de desarrollo pertinentes e importantes varían para cada área básica y tipo de actividad de las que se ocupa el FOMIN. Para medir el impacto del FOMIN a un nivel institucional se requiere medir estos grupos de actividades (conjuntos de proyectos, grupos y líneas de actividad) entre sí. Este análisis puede ser de utilidad al Comité de Donantes en la asignación de recursos de acuerdo a los usos más eficientes y eficaces.

SISTEMA EL FOMIN PARA MEDICIÓN DE RESULTADOS

Sistema actual

- Marco lógico
- Informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP)
- Informe de terminación del proyecto (ITP)
- Evaluación ex intermedia y final
- Informes de avance y final de los organismos ejecutores
- Política de cancelaciones
- Informe anual del desempeño de la cartera
- Misiones de evaluación de la cartera

Mejoras recientes

- Creación de la Unidad de Efectividad en el Desarrollo (DEU).
- Ampliación del número de empleados locales del FOMIN a 22.
- Creación de instrumentos de seguimiento del riesgo (banderas roja y amarilla).
- Enfoque más directo en la evaluación de los proyectos y en lecciones aprendidas.
- Implantación de una lista de verificación de análisis institucional.

Acciones previstas

Mejorar la eficacia del sistema actual

- Redefinir la lista de verificación de análisis institucional.
- Mejorar los indicadores de desempeño en el marco lógico.
- Enfatizar la sostenibilidad y las lecciones aprendidas en las evaluaciones intermedias y final.
- Revisión del modelo de términos de referencia para las evaluaciones.
- Perfeccionar la medición de los grupos de proyectos desarrollando una metodología para evaluar los conjuntos de proyectos, grupos de proyectos y líneas de actividad.
- Reformular el Informe de terminación del proyecto orientándolo a las lecciones aprendidas.
- Verificar que las prácticas de recursos humanos promuevan decididamente la calidad y los resultados.

Nuevos planteamientos

- Implantar las evaluaciones ex post.
- Ampliar la capacidad de los organismos ejecutores para medir los resultados.
- Establecer talleres sobre sostenibilidad y terminación del proyecto.
- Implantar un instrumento de calificación de la evaluabilidad del proyecto que ayude a mejorar la calidad inicial.
- Divulgación pública de información sobre el desempeño de los proyectos.

III. INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE LOS PROYECTOS

- 3.1 La gran mayoría de las entidades asociadas del FOMIN, incluidas las ONG, asociaciones empresariales, grupos comerciales y fundaciones, suelen ser nuevas para el Banco, ya que nunca han interactuado con una organización multilateral, y por lo tanto desconocen los procedimientos del BID. Por ello, hay que considerar la conveniencia de adaptar los procedimientos, que están diseñados esencialmente para grandes prestatarios del sector público, a fin de atender a las necesidades de estas instituciones más pequeñas, así como a los proyectos del FOMIN en pequeña escala.
- A. Problemas de eficiencia detectados por OVE**
- 3.2 La evaluación realizada por OVE de los proyectos del FOMIN puso énfasis en la necesidad de una mayor eficiencia en la asignación y utilización de recursos. OVE llegó a la conclusión de que la eficiencia era un problema general para los proyectos en marcha del FOMIN, a menudo debido a demoras importantes de ejecución.
- 3.3 Como se indicó en el último Informe anual del desempeño de la cartera (documento MIF/GN-89), la eficiencia general de la cartera ha mejorado. Por ejemplo, en los proyectos promedio aprobados antes del 2003, transcurrían 13 meses desde la aprobación por el Comité de Donantes hasta el primer desembolso. Los proyectos aprobados después de 2003 requirieron sólo siete meses para llegar al primer desembolso, en gran parte debido a la mayor madurez y el menor número de condiciones previas exigidas. El FOMIN están continuamente buscando mecanismos para mejorar aún más el tiempo de ejecución.
- 3.4 Para lograr nuevas mejoras de eficiencia en la ejecución, OVE recomendó que:
- Los proyectos reciban un mejor respaldo durante su ejecución;
 - Los procesos operativos se ajusten mejor a las necesidades y modelos del sector privado;
 - Se capten mejor las economías de escala; y,
 - Se creen nuevas medidas para mejorar la calidad de los servicios de consultoría.
- B. Acciones para mejorar la eficiencia**
- 3.5 En respuesta a estas recomendaciones, la Oficina del FOMIN ha dado varios pasos importantes. En los dos últimos años ha:

- **Aumentado el número de sus especialistas en las Representaciones:** El FOMIN ha aumentado el número de sus especialistas a 22 en 17 representaciones. Estos funcionarios constituyen un punto focal esencial para los organismos ejecutores y ellos a su vez realizan un seguimiento minucioso de la ejecución de los proyectos del FOMIN y de su impacto en el desarrollo, como se mencionó anteriormente.
- **Implantado directrices para los organismos ejecutores:** Las directrices ayudan a los organismos ejecutores a entender los diversos procedimientos que deben aplicar en la ejecución de los proyectos.
- **Implantado iniciativas experimentales sobre cofinanciamiento y contratación externa:** El FOMIN está ensayando nuevos métodos para actuar a través de instituciones importantes de la región y llegar más eficazmente a proyectos más pequeños, tales como la Fundación Internacional para la Juventud (FIJ) y el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).
- **Implantado un programa de delegación de autoridad en las Representaciones:** Una iniciativa experimental puesta en marcha en Brasil y Perú delegó en las Representaciones en esos países autoridad plena para identificar, preparar, aprobar y supervisar pequeñas operaciones del FOMIN, de acuerdo con directrices aprobadas por el Comité de Donantes. Los resultados de esta iniciativa experimental fueron exitosos y el programa se está ampliando para abarcar a todos los departamentos regionales del Banco y ahora llega a más de la mitad de los países de la región.

3.6 El Grupo de Trabajo sobre Reestructuración del BID está buscando mejores procedimientos que se ajusten más a las necesidades de los organismos ejecutores. Hay tres conclusiones esenciales que son particularmente pertinentes para las operaciones del FOMIN, a saber :

1. **Inutilidad del concepto de "talla única":** Se necesita mayor flexibilidad para entregar los productos o servicios más adecuados a las partes más interesadas en el momento oportuno.
2. **Se necesitan nuevos conceptos para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de las Representaciones** con inclusión de nuevos métodos de trabajo: es decir, habría que explorar la posibilidad de usar especialistas acreditados en materia de adquisiciones, usar más revisiones ex post de la documentación en proyectos de bajo riesgo y elaborar documentos uniformes de licitación.
3. **Es esencial dar respaldo a los prestatarios y organismos ejecutores a mediano y corto plazos a fin de fortalecer su capacidad para una mejor**

ejecución de los proyectos: Las medidas incluyen proveer capacitación directa, apoyo práctico por parte de especialistas de la Representación, mejores descripciones del marco institucional de los proyectos y mejores instrumentos de evaluación institucional. Particularmente importante para los socios del FOMIN que son nuevos para el Banco es enfocar más directamente la acción en el apoyo a los organismos ejecutores.

3.7 Habida cuenta de la importancia que podrían tener estos cambios propuestos para la administración de los proyectos del FOMIN, la Oficina de éste promoverá la adopción de una nueva modalidad más flexible para sus proyectos. Los objetivos particulares de este proceso son los siguientes:

- Desarrollar procedimientos simplificados de tramitación, que incluyan nuevas herramientas, procedimientos y el mayor uso del procedimiento corto (especialmente para los conjuntos de proyectos y las líneas de actividad).
- Supervisión de la contratación externa en casos en que resulte más eficaz en función del costo o cuando el especialista pertinente del Banco no posea la competencia técnica adecuada.
- Utilizar los proyectos del FOMIN como vía para experimentar procedimientos y prácticas más eficaces que puedan aplicarse posteriormente a otros proyectos del grupo del Banco.

IV. INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

4.1 Para compartir el conocimiento se requiere que la medición de los resultados avance un paso crítico más: generar y difundir lecciones aprendidas a un conjunto más amplio de partes interesadas. Las lecciones aprendidas y el intercambio de conocimientos constituyen la raíz misma de la sostenibilidad, la innovación y la multiplicación del impacto de los pequeños proyectos. Solamente cuando las lecciones aprendidas y la experiencia del FOMIN estén disponibles en forma amplia, podrá éste lograr plenamente su promesa de desarrollar nuevos conceptos, acelerar la reforma y concitar la participación del sector privado.

4.2 El concepto del FOMIN en cuanto a compartir el conocimiento se concentra en el refuerzo de las vías informales por las cuales la población intercambia información e ideas, así como en la creación de depósitos formales de información. La información útil llega en varias formas. Puede ser codificada en procedimientos, transmitida como ejemplos ilustrativos, o compilada en prácticas óptimas. La información debe ser fáctica y estar representada de manera tal que capte las lecciones esenciales de la experiencia sin desvirtuar el mensaje subyacente. También debe ser adaptada a las necesidades específicas de diferentes grupos de personas y de fácil acceso.

- 4.3 El FOMIN ha acumulado una importante base de conocimientos sobre el desarrollo del sector privado a nivel comunitario. Los estudios de OVE generaron un acervo de información sobre prácticas óptimas, organismos ejecutores y lecciones aprendidas. Otras evaluaciones independientes y actividades de seguimiento en marcha han complementado las elecciones útiles extraídas de los proyectos del FOMIN. Maximizar el impacto sobre el desarrollo significa compartir ese conocimiento con los grupos empresariales, las organizaciones no gubernamentales y los directivos de empresas del sector público que están tratando de mejorar los incentivos que encara el sector privado, así como reforzar las capacidades requeridas para responder a los incentivos del mercado.

A. Resultados ilustrativos de los proyectos del FOMIN

- 4.4 El FOMIN ha compilado lecciones que se incorporan en el diseño de nuevos proyectos y que se difunden. La *Serie de lecciones de la innovación* identificó lecciones y prácticas esenciales en varios aspectos. Hasta la fecha, este proceso se ha completado para los sistemas de normas y certificación de aptitudes, solución alternativa de conflictos y gestión de la calidad. Se encuentran en preparación los correspondientes a servicios de microfinanzas, fondos de capital social y desarrollo empresarial.

Normas y certificación de aptitudes

- 4.5 *Compromiso y liderazgo del sector privado.* En demasiados casos, los programas de capacitación no se traducen en empleos efectivos ni la capacitación se ofrece para aptitudes cuya demanda sea existente. El sector privado debe intervenir desde el principio para que los proyectos sean sostenibles. Se necesita la participación y la inversión de las empresas a corto y largo plazos, porque las normas eficaces solamente pueden crearse cuando satisfacen las exigencias de la industria.
- 4.6 *Enfoque amplio en las partes interesadas.* Si bien las iniciativas sobre normas de aptitudes funcionan mejor cuando están lideradas por el sector privado, es vital

Desde la capacitación de trabajadores desplazados hasta el mejoramiento de las normas de aptitudes

El concepto del FOMIN para desarrollar los recursos humanos requeridos para expandir el sector privado ha evolucionado mucho. Desde 1994, el FOMIN ejecutó 78 proyectos por valor de US\$156 millones en desarrollo de recursos humanos. En los años iniciales, los proyectos se concentraban en la capacitación de trabajadores desplazados, especialmente los que perdían sus empleos debido a la privatización. Una evaluación demostró que los resultados logrados eran inferiores a los previstos porque no siempre se daba atención a los clientes afectados y con frecuencia la voluntad de pago por tales servicios era escasa.

Una intervención mejor enfocada y centrada en el desarrollo de normas de aptitudes y programas de certificación en aspectos en los cuales las empresas han detectado obstáculos al crecimiento económico rinde mejores resultados. Estos proyectos fueron más eficaces porque estuvieron dirigidos a sectores en los que había compañías que operaban en ámbitos competitivos impulsados por las exportaciones, tales como Bimbo en México, Supper Clubs y CIEMG en Brasil y Codelco en Chile. La tarea pendiente es demostrar a las compañías más pequeñas el valor que representa invertir en este concepto.

poder involucrar desde el principio a todas las partes interesadas (vale decir, funcionarios del gobierno, sindicatos, ONG, e instituciones docentes y académicas). Si bien en cada uno de los proyectos experimentales hubo participación de funcionarios del gobierno, empleadores y representantes sindicales en cierto grado, la mayoría de ellos carecía de respuestas al dilema de cómo involucrar mejor a la fuerza laboral propiamente tal, y varios tuvieron dificultades para encontrar un equilibrio adecuado para el sentido de autoría del proceso entre el sector privado y el sector público. Para los proyectos de normas y certificación de aptitudes, el desarrollo y la puesta en marcha de estos tipos de sistemas es un proceso de larga duración.

- 4.7 *Metodologías sencillas y prácticas.* La metodología para desarrollar normas, herramientas de evaluación y otros instrumentos tiene que ser sensible a las necesidades del sector privado, y será más eficaz cuando se formule con un formato sencillo, fácil de usar y manejable. Se descubrió que algunas de las metodologías formuladas en las etapas iniciales de los proyectos experimentales, aun siendo integrales, eran demasiado complejas para ser usadas por los empleadores y trabajadores.
- 4.8 *Certificación de normas vinculadas a la gestión de los recursos humanos.* Las normas son más útiles cuando se usan como parámetros respecto de los cuales los trabajadores reciben una certificación y como parte de un proceso integrado de gestión de los recursos humanos.
- 4.9 *Necesidad de tiempo para una adecuada implantación.* El desarrollo e institucionalización de un sistema de certificación de normas es un proceso bastante largo. Los cronogramas para el desarrollo de normas de aptitudes deben ser realistas, así como el tiempo requerido para que el sistema logre penetrar en el mercado y llegar a ser sostenible. Muchos de los proyectos experimentales del FOMIN sobrepasaron las fechas originalmente fijadas para su conclusión, lo que indica que debería haberse considerado un cronograma más prolongado (vale decir, de cuatro años).

Solución alternativa de conflictos

- 4.10 *Trabajo con importantes instituciones del sector privado.* En la mayoría de los casos, el FOMIN puso en marcha proyectos de solución alternativa de conflictos con el apoyo de las cámaras de comercio de cada país, lo cual ha sido un factor decisivo para el éxito de estos proyectos. Las cámaras de comercio ofrecieron su experiencia, su conocimiento del sector privado y sus vínculos con directivos empresariales, asegurando de esta manera la sostenibilidad institucional de los proyectos.
- 4.11 *Trabajo con socios locales.* Los proyectos de solución alternativa de conflictos necesitan el respaldo y la coordinación de muchos agentes e instituciones

diferentes, tales como colegios de abogados, universidades y diversos organismos jurídicos. Los proyectos que lograron los mejores resultados fueron los que incluían alianzas de colaboración y que trabajaron codo a codo con organizaciones de los sectores público y privado.

- 4.12 *El papel de la tecnología.* Las nuevas tecnologías de las comunicaciones, tales como Internet, han impartido un atractivo cada vez más grande y una mayor facilidad de comprensión a los servicios de arbitraje y mediación. Actualmente, es fácil obtener información de la mayoría de los centros de solución alternativa de conflictos sobre reglas de procedimiento, costos administrativos, costos por hora de los árbitros y mediadores, y reglamentos de ética, y eliminar de esta manera el factor de incertidumbre para quienes no se han familiarizado con estos elementos.
- 4.13 *Sostenibilidad financiera desde el principio.* Uno de los principales obstáculos que lleva consigo la aplicación del concepto de solución alternativa de conflictos es la viabilidad financiera de un centro de arbitraje y mediación. Este aspecto debe considerarse desde el principio, ya que incluye estudios de honorarios por servicios, planes de comercialización y difusión, y una estrategia para generar una demanda sostenible de estos servicios.

Normas de gestión de calidad

- 4.14 *La certificación conduce a la sostenibilidad.* Los sistemas de gestión de la calidad y medio ambiente suele ser ineficaces si no se someten a auditoría y certificación a través de un proceso independiente.
- 4.15 *El papel del organismo ejecutor.* El hecho de situar al organismo ejecutor como intermediario entre la demanda de las empresas y la oferta de servicios de gestión de calidad y otros servicios conexos ha contribuido a crear un mercado para proveedores que ha sido prácticamente inexistente. También ha contribuido a la prestación de servicios a precios locales competitivos y según normas internacionales de calidad.
- 4.16 *Certificación y grupos empresariales.* Uno de los mecanismos de ejecución que ha funcionado mejor es el que utiliza a dos unidades ejecutoras especializadas en el mismo país, a saber: i) un organismo de certificación que se ocupa de la formación de conciencia y la capacitación, y ii) una asociación empresarial que articula la demanda y la oferta de asistencia especializada durante la implantación de los sistemas ISO.
- 4.17 *Atención a las PYME.* Hay dos estrategias adoptadas por las unidades ejecutoras que han resultado eficaces, a saber: i) enfocar la atención en PYME específicas que se encarguen de implantar las normas ISO, o bien ii) enfocar la atención en cadenas productivas que vinculen a las PYME con compañías grandes cuyos proveedores tienen obligación de utilizar sistemas de calidad. En estos proyectos, las PYME son

principalmente pequeñas empresas que funcionan en los sectores tanto de servicios como de manufactura y que en su mayoría son proveedoras de otras firmas locales más grandes, ya que casi la mitad de estas pequeñas firmas tiene más del 75% de sus ventas concentradas en compañías de sus propios países.

B. Programa de Socios para la Innovación

- 4.18 El sector privado desempeña un papel crucial en la formación de instituciones y redes de contactos que se necesitan para un crecimiento autogenerado y autosostenible. El programa de *Socios para la Innovación* parte de la base de la relación del FOMIN con numerosos organismos ejecutores para canalizar mejor la información y el conocimiento entre las actuales y potenciales entidades asociadas del FOMIN. Este programa demuestra que las instituciones que han ejecutado exitosamente proyectos con el FOMIN pueden aprovechar la experiencia y aprender de otras instituciones, y por ende avanzar hacia la próxima etapa de la viabilidad institucional.
- 4.19 Este programa, puesto en marcha el presente año, habilita a los organismos asociados del FOMIN para seleccionar una institución líder que asuma las responsabilidades específicas de promover el intercambio de información entre sus miembros. El programa utiliza material de OVE como base importante para esta creación de conocimiento.
- 4.20 Se invitó a un núcleo básico de organismos asociados del FOMIN en materia de gestión de la calidad (ISO), solución de controversias, microfinanzas, capitales de riesgo y normas de aptitudes y certificación a participar en estas nuevas redes de contacto, invitación que fue recibida con una entusiasta respuesta y la unánime percepción de ser una idea que debió haberse implantado desde hace tiempo.
- 4.21 El concepto de las redes de contacto cuenta con el respaldo decisivo de la evaluación de OVE. Entre las conclusiones más importantes a las que llega OVE fue que el vasto cúmulo de conocimiento, experiencia institucional y personal capacitado que genera la asistencia del FOMIN podría “usarse como una red de contactos para establecer planes de difusión y aprendizaje, y para proponer nuevas iniciativas de respaldo al sector privado de la región.” OVE declaró, además, que este “valioso inventario de activos intangibles” sería una parte importante de las actividades del FOMIN en el futuro, y que estas redes podrían ofrecer una plataforma para poner en marcha nuevas prioridades.
- 4.22 Para 2005 se propondrán tres nuevas redes y los donantes recibirán un informe de avance después de un año de puesta en marcha la iniciativa.

C. Tipos de intercambio de información

- 4.23 **Sitio virtual en Internet:** El sitio del FOMIN en Internet es una modalidad que resulta muy eficaz en función del costo para compartir una gama de información

sobre las actividades, políticas, proyectos y lecciones aprendidas. El sitio ofrece información actualizada sobre todos los proyectos, organizados por país y por temas. También se encuentran disponibles en línea las actuales políticas y prioridades, documentos de talleres y conferencias patrocinados por el FOMIN, así como un completo juego de estudios y evaluaciones independientes de los proyectos del FOMIN elaborados por OVE y de otras fuentes.

- 4.24 **Talleres y seminarios** se programan regularmente para difusión de lecciones en áreas temáticas decisivas. Los talleres sobre conjuntos de proyectos y otros talleres y conferencias se están realizando en forma regular sobre temas tales como normas ISO, remesas, comercio e inversión, producción menos contaminante y otros.
- 4.25 **Series de instrumentos y documentos sobre prácticas óptimas.** A nivel práctico, el FOMIN ha financiado la preparación de varias series de instrumentos y manuales o guías para proyectos individuales o grupos de proyectos con el fin de asistir a los organismos ejecutores. Estos materiales se han puesto a disposición de cualquier parte interesada en el sitio virtual del FOMIN. Como ejemplos pueden citarse la serie de instrumentos para una administradora de fondos de capital de riesgo, y un manual ambiental para fondos de capitales de riesgo.
- 4.26 **Libros, artículos y estudios de casos.** En ciertas áreas, el FOMIN ha acumulado un singular acervo de conocimientos específicos. Para poner estos conocimientos al alcance de un auditorio más amplio, en el futuro cercano se publicarán libros sobre remesas y microfinanzas. Regularmente se elaboran artículos para destacar proyectos selectos y compartir la experiencia de ejecución recogida en ellos con un concepto de lecciones aprendidas. Se preparan estudios de casos para contribuir a una capacitación aplicada y más formal en ámbitos docentes y educativos.
- 4.27 El FOMIN colabora y comparte experiencias con muchas instituciones de desarrollo que actúan en la región, a saber:
- **Con la CII, sobre pequeñas y medianas empresas (PYME):** El FOMIN y la CII pusieron en marcha recientemente un programa conjunto destinado a ampliar el financiamiento destinado a las pequeñas empresas. El conocimiento que tiene la CII sobre las principales instituciones financieras de la región ayudará a identificar las fuentes comerciales de financiamiento que son buenas candidatas para participar en el programa conjunto CII/FOMIN destinado a expandir los préstamos a las pequeñas y medianas empresas.
 - **Con el Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera (FIAS).** El FOMIN se ha asociado con el FIAS para identificar nuevos proyectos relacionados con el mejoramiento del entorno para las inversiones en la región. Durante casi 20 años, el Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera ha venido prestando asesoramiento especializado a los países en

desarrollo de todo el mundo interesados en identificar los obstáculos a la consecución de un entorno empresarial más propicio. El FOMIN se propone capitalizar esta experiencia vinculando dicho servicio con áreas en las que el FOMIN pueda prestar una asistencia posterior para resolver impedimentos específicos identificados por el FIAS mediante este esfuerzo conjunto.

- **Con la CFI sobre capitales de riesgo:** El FOMIN ha venido asistiendo al grupo de trabajo de las IFI sobre fondos de inversión (liderado por la Corporación Financiera Internacional) durante tres años, participando activamente en temas tales como avalúos, normas comunes de emisión de informes, indicadores de impacto en función del desarrollo, y otros aspectos pertinentes al tema. Además de la CFI, varias entidades asociadas al FOMIN participan en estas reuniones, tales como los organismos de cooperación para el desarrollo de Suiza, los Países Bajos, Japón y la Corporación Andina de Fomento (CAF).
- **Con el Grupo Consultivo de Asistencia a los más Pobres (CGAP), sobre microempresas:** La combinación de la tarea que realiza el Grupo Consultivo de Asistencia a los Más Pobres con el concepto pragmático del FOMIN en cuanto diseño de proyectos, inversión, ejecución y movilización de recursos adicionales en la región, ha dado como resultado varias iniciativas conjuntas que han generado un impacto directo en la industria de las microfinanzas en la región. El Grupo Consultivo y el FOMIN financian conjuntamente el Fondo de Clasificación y Evaluación de Microfinanzas, que es un programa diseñado para incrementar la transparencia y diseñar normas para el sector microfinanciero, y otras iniciativas conjuntas.
- **Con cofinancistas, sobre proyectos de inversión:** Las intervenciones del FOMIN se llevan a cabo con un registro de socios cada vez más importante, que incluye a entidades internacionales bilaterales y multilaterales (al igual que instituciones bilaterales de Suiza, Alemania, Bélgica y los Países Bajos, y socios multilaterales como la Corporación Andina de Fomento, el Banco de Desarrollo del Caribe y el Banco Centroamericano de Integración Económica) y con bancos e inversionistas privados y organizaciones no gubernamentales que realizan una labor socialmente responsable.
- **Con otras instituciones:** El FOMIN se ocupa de una amplia gama de temas en cooperación con la Corporación Andina de Fomento y el Banco Centroamericano de Integración Económica, como también con el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, con miras a dar un mayor alcance a los conocimientos adquiridos de la experiencia con los proyectos.

4.28 Las tareas que se realizan para perfeccionar los Informes de seguimiento del desempeño de los proyectos, los Informes de terminación del proyecto, otros

mecanismos de información y la recientemente iniciada base de datos de evaluación del FOMIN, están ofreciendo a los equipos de proyecto un mejor acceso a la información. El FOMIN también lleva a cabo sesiones regulares de capacitación para el personal de las Representaciones y vigila minuciosamente la calidad de los informes que se emiten sobre sus proyectos.

- 4.29 Los seminarios y “almuerzos de trabajo” ofrecen ocasiones eficaces para deliberar sobre temas críticos y difundir información entre el personal del BID. Los funcionarios del FOMIN también son miembros activos de las diversas redes de conocimiento para todo el BID sobre temas dedicados al ámbito del sector privado.

V. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS

- 5.1 Llevando ya más de una década de operaciones, y teniendo más de 650 proyectos aprobados por un valor cercano a los US\$1.000 millones, el FOMIN ha pasado a ser la fuente más grande de financiamiento no reembolsable a la región. Sus proyectos son variados, ya que comienzan desde donaciones relativamente pequeñas para asistencia técnica por valores de apenas US\$30.000 hasta proyectos regionales por varios millones de dólares. La flexibilidad en el uso de un variado conjunto de instrumentos permitió que el FOMIN mejorara los incentivos y la reducción de los riesgos y creara una amplia gama de capacidades en el sector privado. Al mismo tiempo, esta diversidad de operaciones constituye un claro desafío para el diseño de un sistema de buen funcionamiento en materia de gestión de los resultados en el desarrollo.
- 5.2 Continuando con la estrecha cooperación para el marco de resultados entre la administración del FOMIN y los Donantes, y buscando nuevos conceptos como los descritos anteriormente, la Administración considera que el FOMIN puede llegar a perfilarse como entidad líder en materia de medición del desempeño. Para alcanzar esta meta, el FOMIN se propone cumplir, para el 31 de marzo de 2006, los compromisos que se indican más abajo. La Administración informará al Comité de Donantes acerca del estado de cada uno de estos compromisos hacia fines de 2005. Posteriormente, la Administración se compromete a efectuar, cada tres años, una evaluación integral del sistema de gestión por resultados, a fin de comprobar que se sigan cumpliendo las normas más elevadas de efectividad en el desarrollo.

GESTIÓN POR RESULTADOS: COMPROMISOS DEL FOMIN II	
Calificación de la evaluabilidad (ex-ante)	
1. Trabajar con OVE para adaptar la herramienta de calificación de la evaluabilidad de los proyectos del BID a los proyectos del FOMIN.	
2. Estudiar los proyectos, por parte de OVE, para calificar su evaluabilidad.	
3. Formular indicadores para proyectos que permitan medir la innovación, sostenibilidad, contribución al desarrollo del sector privado, y nivel de difusión de las lecciones aprendidas.	
4. Refinar una lista de verificación institucional para poner mayor énfasis en la evaluación de riesgos en los organismos ejecutores.	
Eficiencia y efectividad	
5. Incrementar la capacidad de los organismos ejecutores para medir los resultados proporcionando fondos para asistir a dichos organismos en la creación de un sistema de seguimiento que permita controlar el desempeño de los proyectos.	
Sostenibilidad	
6. Crear talleres de sostenibilidad y de terminación del proyecto.	
7. Asegurar que la sostenibilidad y la sesiones aprendidas sean elementos esenciales del informe de terminación del proyecto y de las evaluaciones..	
Intercambio de información	
8. Desarrollar el informe ampliado de supervisión de las inversiones.	
9. Poner a disposición del público los informes de seguimiento del desempeño de los proyectos y los informes de terminación del proyecto.	
Evaluaciones de nivel estratégico	
10. Con el fin de evaluar el desempeño institucional en general, desarrollar indicadores de nivel estratégico para cada conjunto de proyectos, línea de actividad y grupo de proyectos que faciliten la comparación a través de toda una categoría de actividades a fin de informar a los Donantes sobre las asignaciones relativas.	
11. Desarrollar un programa de evaluación ex post.	
Incentivos al personal	
12. Verificar que las prácticas de recursos humanos promuevan decididamente la calidad y los resultados.	