

Signatura: EB 2011/104/R.8
Tema: 5 b)
Fecha: 9 de diciembre de 2011
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2010

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Luciano Lavizzari
Director de la Oficina de Evaluación
Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Envío de documentación:

Kelly Feenan
Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2058
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 104º período de sesiones
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2011

Para **examen**

Índice

Siglas y acrónimos	ii
Resumen	ii
I. Introducción	1
II. Metodología y actividades evaluadas	2
A. Cuestiones relativas a la metodología	2
B. Proyectos y programas evaluados	2
C. Cuestiones de calidad y divergencia en los informes finales de proyectos	3
III. Evaluaciones de proyectos	6
A. Pertinencia	6
B. Eficacia	7
C. Eficiencia	9
D. Resultado de los proyectos	10
E. Impacto en la pobreza rural	11
F. Sostenibilidad	18
G. Innovación y ampliación de escala	21
H. La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	22
I. Desempeño de los asociados: el FIDA y los gobiernos	24
J. Realizaciones generales de los proyectos	27
K. Puntos de referencia internos y externos	29
IV. Evaluaciones de los programas en los países	32
A. Actividades no crediticias: diálogo sobre políticas, gestión de los conocimientos y fomento de las relaciones de asociación	33
B. Pertinencia, eficacia y resultados generales de las estrategias en los países	37
V. Evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el sector privado	42
VI. Tema de aprendizaje de 2011: supervisión directa y apoyo a la ejecución	44
VII. Conclusiones y recomendaciones	48
Anexos	
I. Metodología para la evaluación de programas en los países	53
II. Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA	55
III. Objetivos de los programas en los países y de los proyectos evaluados	56
IV. Explicación de las puntuaciones agregadas	62
V. Resumen de las enseñanzas de los ARRI anteriores (2003-2010)	63
VI. Datos de las evaluaciones de proyectos de 2010	71
VII. Temas de aprendizaje de los ARRI anteriores	73
VIII. Evaluaciones incluidas en el ARRI de este año	74

Siglas y acrónimos

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EPP	evaluación del programa en el país
GPP	Gerente del Programa en el País
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MPE	microempresas y pequeñas empresas
ONG	organización no gubernamental
PMD	Departamento de Administración de Programas
SyE	seguimiento y evaluación

Resumen

1. **Introducción.** El presente es el noveno Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). En él se agrupan y resumen los resultados y el impacto de las actividades financiadas por el FIDA, se utilizan para ello las evaluaciones independientes realizadas en el año precedente, se plantean las cuestiones que pueden contribuir a mejorar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y se ponen de relieve las enseñanzas extraídas a este respecto. En el presente ARRI se ha utilizado un mayor número de evaluaciones de proyectos y de evaluaciones de los programas en los países (EPP) que en las ediciones anteriores.
2. **Resultados de los proyectos.** Los resultados de los proyectos que reciben apoyo del FIDA siguen siendo satisfactorios en las esferas de la pertinencia, eficacia, impacto en la pobreza rural, innovación e igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Los resultados del propio FIDA en calidad de institución asociada también han mejorado durante los últimos años, en gran medida gracias a que se ha pasado progresivamente a llevar a cabo de forma directa las actividades de supervisión y de apoyo a la ejecución, se ha ampliado la presencia del FIDA en los países y se ha hecho una gestión de la cartera más sistemática. No obstante, la puntuación de moderadamente satisfactorio sigue siendo la norma en cuanto a los resultados, de modo que todavía se puede seguir mejorando.
3. Hay algunas esferas en que los resultados no son tan satisfactorios. La eficiencia de las actividades financiadas por el FIDA, la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos son esferas en que los resultados siguen siendo deficientes, aunque con el tiempo han ido mejorando. En cambio, en el desempeño de los gobiernos receptores no se han registrado mejoras considerables en el último decenio.
4. En el ARRI de este año se comparan por primera vez los resultados de las evaluaciones de los proyectos de la IOE, que es el sistema de evaluación independiente del Fondo, con los que genera la dirección del FIDA mediante sus sistemas de autoevaluación. Resulta tranquilizador observar que la "divergencia" entre los resultados de los dos sistemas es relativamente reducida. Esto avala la creciente solidez y fiabilidad del sistema general de autoevaluación del FIDA. No obstante, en el ARRI se han identificado diversas enseñanzas y cuestiones sistémicas que la dirección deberá estudiar cuando se prosiga con la ampliación del proceso de los exámenes finales de los proyectos, que es un componente fundamental del sistema de autoevaluación del FIDA.
5. En el análisis de los puntos de referencia realizado en el marco del ARRI se concluye que los resultados de los proyectos que reciben apoyo del FIDA son en general ligeramente mejores que los de las operaciones en el sector de la agricultura financiadas por el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) y el Banco Mundial. Por lo que se refiere a los resultados que se registran en las cinco regiones geográficas en relación con los puntos de referencia, las operaciones del FIDA en África Oriental y Central siguen siendo las que presentan más problemas si se comparan con las de las demás regiones.
6. Por lo que se refiere al diálogo sobre políticas, en el ARRI se concluye que, si bien el FIDA ha participado satisfactoriamente en los procesos de políticas a nivel mundial y regional, todavía no lo hace de forma suficiente en los procesos de formulación de políticas y estrategias a nivel nacional. Esto puede atribuirse, entre otras razones, a la gran diversidad de tareas asignadas a los gerentes de los programas en los países (GPP) y a la limitación del tiempo y los recursos de que disponen, al escaso número de GPP destacados sobre el terreno que tengan la categoría suficiente y estén facultados para asumir posiciones en nombre del FIDA

- en plataformas de políticas importantes a nivel de los países, y a la orientación y el apoyo insuficientes que los GPP reciben de la dirección cuando se ocupan de este importante aspecto de su labor.
7. En general, el FIDA tiene buenas relaciones de asociación con los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones de la sociedad civil. De hecho, el FIDA es apreciado por los gobiernos por sus enfoques del desarrollo participativo y que parten desde la base, por la importancia que asigna a la reducción de la pobreza rural y por la atención especial que dedica a la igualdad de género y al empoderamiento de la mujer. El nivel de relación del FIDA con el sector privado está mejorando, pero en general sigue siendo deficiente. Además, el problema es que ni los gobiernos ni el FIDA tienen la experiencia y los conocimientos especializados suficientes para trabajar con el sector privado y operar en ese sector. Las relaciones de asociación específicas con otras organizaciones multilaterales y bilaterales a nivel de los países no son sistemáticas. Establecer unas relaciones de asociación mejores y más estratégicas con esas organizaciones es crucial para asegurarse de que, entre otras cosas, el FIDA haga realidad sus objetivos relativos a la ampliación de la escala y tenga más impacto en la pobreza rural.
 8. Desde hace algunos años se han registrado mejoras en materia de gestión de los conocimientos en la Sede del FIDA, y se han llevado a cabo diversas iniciativas y actividades. Asimismo, en el ARRI se concluye que, entre la mitad y las dos terceras partes de los programas en los países, la gestión de los conocimientos solo alcanza puntuaciones de nivel moderadamente satisfactorio. Esto puede atribuirse en parte a sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) deficientes, tanto a nivel de los proyectos como a nivel de los programas en los países.
 9. La mayor parte de las EPP siguen poniendo de relieve la necesidad de mejorar las sinergias entre los proyectos de inversión y las actividades no crediticias, incluidas las operaciones financiadas mediante donaciones. Los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) tienen que ser más claros sobre cómo se asignarán los recursos de las actividades no crediticias y cómo se realizará la gestión y el seguimiento de esos recursos. En el ARRI se señala que las donaciones para países concretos cada vez están más integradas en los programas nacionales correspondientes, pero que no se puede decir lo mismo sobre las donaciones a nivel regional y mundial financiadas por el FIDA. En general, el seguimiento y la supervisión de las donaciones sigue siendo insuficiente.
 10. Las EPP elaboradas en 2010 también ponen de relieve la necesidad de aumentar la labor analítica que se realiza para la preparación de los COSOP y el diseño de los proyectos, así como para la elección de los socios institucionales; la importancia de formular programas en los países en los que las cuestiones de la cobertura geográfica y subsectorial estén mejor definidas, y la falta de un enfoque estratégico para la movilización de la financiación de contrapartida de los gobiernos en todos los programas en los países. La calidad de los análisis *ex ante* sobre cuestiones institucionales y de riesgos también varía según los proyectos y los programas en los países.
 11. **Relaciones con el sector privado.** A principios de 2011 se finalizó una evaluación de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. En la evaluación se reconoce que en los últimos años el FIDA ha ampliado la participación del sector privado en sus actividades y se concluye que la estrategia del FIDA para el sector privado y las grandes líneas de acción de esa estrategia son pertinentes y están bien pensadas. En la evaluación también se identifican diversas limitaciones y oportunidades. Se recomienda una estrategia reforzada para el sector privado, una definición más clara y estricta de sector privado, un examen de los recursos humanos y la estructura organizativa, el

fortalecimiento de los instrumentos existentes para prestar apoyo al desarrollo del sector privado y el establecimiento de un mecanismo de financiación para el desarrollo del sector privado que permita prestar directamente al sector privado.

12. **Supervisión directa y apoyo a la ejecución.** La supervisión directa y el apoyo a la ejecución son el principal tema de aprendizaje del presente ARRI. La decisión adoptada en 2006 de que el FIDA pasara a ocuparse de la supervisión directa y el apoyo a la ejecución fue una de las reformas de mayor alcance desde el establecimiento del Fondo e hizo que hubiera cambios importantes en su modelo operativo.
13. El paso a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución se ha realizado con mayor rapidez de lo que estaba previsto y prácticamente ya se había realizado a mediados de 2010. No obstante, los preparativos concretos necesarios para aplicar esa política fueron en cierta medida insuficientes y la ejecución de la política ha ido progresando a un ritmo desigual en las cinco divisiones regionales. También está claro que el paso a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución estuvo impulsado en gran medida por el Departamento de Administración de Programas (PMD) sin que los demás departamentos interesados prestaran el apoyo adecuado, como por lo que se refiere la capacitación en materia de apoyo a la ejecución. Ahora el FIDA necesita aprovechar las buenas prácticas derivadas de los distintos enfoques para determinar normas comunes, aumentar la armonización y la eficiencia (por ejemplo, adoptando procesos de garantía de la calidad comunes en los informes de supervisión) y reducir los riesgos y los costos.
14. Los datos iniciales parecen indicar que la supervisión directa y el apoyo a la ejecución han realizado una contribución positiva a la mejora de los resultados de los proyectos y programas en los países que reciben apoyo del FIDA. Al mismo tiempo, el paso a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución ha tenido unos efectos importantes en la labor de los GPP y ha puesto en marcha un desplazamiento gradual del centro de gravedad de la labor del FIDA, que ha ido pasando de estar situado en la Sede a situarse sobre el terreno. Este cambio, junto al hecho de que se destaque sobre el terreno a los GPP, generará grandes oportunidades por lo que se refiere a mejorar la eficiencia y la eficacia en términos de desarrollo, pero también desafíos en lo relativo a la estructura organizativa del FIDA, las descripciones de los puestos y el marco de incentivos y de rendición de cuentas. Estas y otras cuestiones merecen ser objeto de análisis adicionales en el contexto de la evaluación de la IOE relativa a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución prevista para el año próximo.
15. **Recomendaciones.** Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe las recomendaciones que figuran a continuación. En 2012, la dirección del FIDA debería:
 - i) formular y aplicar directrices coherentes relativas a los niveles de financiación de contrapartida de los Estados Miembros receptores en el contexto de los proyectos financiados por el FIDA, utilizando el nivel de desarrollo de esos Estados como uno de los criterios básicos para ello; entre otras cosas, esto promovería un mayor nivel de identificación con las actividades por parte de los gobiernos receptores, lo que se ajusta a lo dispuesto en la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra, y también garantizaría que los limitados recursos del FIDA sean útiles para obtener de los países los fondos esenciales para actividades de desarrollo agrícola y rural en pequeña escala a fin de lograr efectos más amplios en la pobreza rural;
 - ii) decidir que el tema de aprendizaje del ARRI de 2012 trate de los enfoques que el FIDA aplica al emprender el diálogo sobre políticas y los resultados que obtiene en ese ámbito;

- iii) formular el marco de incentivos y de rendición de cuentas necesario para aumentar el número y la categoría de los GPP destacados a las oficinas del FIDA en los países, y
- iv) revisar las realizaciones y los marcos de cooperación de las asociaciones con el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo.

Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2010

I. Introducción

1. El presente es el noveno Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).¹ En él se presenta una síntesis de los resultados y el impacto de las actividades financiadas por el FIDA basada en las evaluaciones independientes que se llevaron a cabo durante el pasado año.²
2. Como ha venido siendo la norma hasta la fecha, el ARRI tiene un doble objetivo: i) presentar una síntesis de los resultados de las actividades que reciben apoyo del FIDA obtenidos mediante una metodología común de evaluación, y ii) poner de relieve las cuestiones principales en cuanto al aprendizaje y los desafíos en materia de desarrollo que el FIDA y los países receptores tienen que resolver para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. Si bien los destinatarios principales del ARRI son la dirección y el personal del FIDA, así como el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva del Fondo, el informe también tiene interés para los países receptores y para la comunidad dedicada al desarrollo.
3. El ARRI sigue evolucionando y este año se han realizado tres cambios importantes. En primer lugar, tras la finalización en 2010 del Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA, la IOE cambió el enfoque que utiliza en las evaluaciones de los proyectos introduciendo dos nuevos productos, esto es, la validación de los informes finales de proyectos (IFP) y la evaluación de los resultados de los proyectos. Las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos que la IOE realizó en 2010-2011 se han utilizado en la preparación del presente ARRI, con lo que ha aumentado el número total de nuevas evaluaciones de proyectos que se han utilizado en la edición de este año en relación con las de años anteriores.
4. En segundo lugar, el formato del ARRI se ha alterado para presentar los datos y las enseñanzas extraídas de forma más concisa y accesible. En cada sección se presentan tres tipos de información sobre los criterios de evaluación utilizados por la IOE: un resumen de los resultados basado en datos reunidos desde 2002; un ejemplo de un proyecto satisfactorio y uno de un proyecto no tan satisfactorio, y todas las nuevas enseñanzas que hayan surgido de las evaluaciones utilizadas en el presente ARRI.
5. En tercer lugar, como se ha venido haciendo hasta ahora, en el ARRI se dedica una atención especial a analizar las causas inmediatas de los resultados buenos y de los no tan buenos (el factor "por qué") como base para la extracción de enseñanzas que puedan utilizarse para seguir mejorando la eficacia en términos de desarrollo del FIDA y de los socios receptores. No obstante, ahora las enseñanzas pueden encontrarse en dos lugares. En el texto principal se mencionan las enseñanzas nuevas o divergentes que se deriven de las evaluaciones utilizadas en el presente ARRI. En el anexo V figuran las principales enseñanzas extraídas entre 2003 y 2010, tal como se resumieron el ARRI del pasado año. Este anexo se actualizará anualmente para presentar un resumen dinámico de las enseñanzas principales. Esto evita las repeticiones en el texto principal, y al mismo tiempo las enseñanzas principales se presentan en un solo lugar al que es fácil remitirse.
6. Tal como acordó la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010, el ARRI de este año se centra en la supervisión directa y el apoyo a la ejecución como principal tema de aprendizaje. El capítulo VI está totalmente dedicado a esta cuestión.

¹ Con arreglo a lo dispuesto en la Política de evaluación del FIDA (2011), la IOE debe elaborar un ARRI cada año.

² Algunas de las evaluaciones incluidas en el ARRI se finalizaron en 2011.

7. El ARRI de este año se estructura tal como se expone a continuación. En el capítulo II se indican la metodología y los informes de evaluación utilizados en la preparación del documento. El capítulo III contiene las conclusiones de las evaluaciones de los proyectos, y un análisis en el que se utilizan las medias móviles trienales de todos los datos de evaluaciones independientes reunidos desde 2002. En los capítulos IV y V se resumen las principales conclusiones de las evaluaciones de los programas en los países (EEP) y de las evaluaciones a nivel institucional (véase el anexo VIII para consultar la lista completa de las evaluaciones utilizadas en el ARRI de este año). En el capítulo VI se presentan los elementos aportados este año para el aprendizaje en materia de supervisión directa y apoyo a la ejecución. Las conclusiones y recomendaciones figuran en el capítulo VII.

II. Metodología y actividades evaluadas

8. Este capítulo contiene un panorama general de la metodología y de los informes de evaluación utilizados en la presente edición del ARRI.

A. Cuestiones relativas a la metodología

9. La metodología y los procesos utilizados por la IOE en todas las evaluaciones de proyectos y de programas en los países se exponen en el manual de evaluación presentado en 2009.³ Con arreglo a las conclusiones de las últimas evaluaciones a nivel institucional sobre género e innovación y a los cambios en las esferas prioritarias del FIDA, el manual se ha ampliado para que las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer constituyan un nuevo criterio de evaluación. Además, en él se estipula que las evaluaciones independientes deberían dedicar una atención especial a la ampliación de la escala y, en el contexto del impacto en los recursos naturales y el medio ambiente, deberían contener una evaluación del impacto del cambio climático. El anexo I del presente informe contiene gráficos que ilustran las metodologías de las evaluaciones de proyectos y de las EPP.
10. Los diversos criterios de evaluación reconocidos internacionalmente y las definiciones correspondientes utilizadas por la IOE figuran en el anexo II. Como se ha venido haciendo hasta ahora, cada criterio de evaluación se califica en una escala de seis puntos, de muy satisfactorio (6) a muy insatisfactorio (1).⁴
11. Las medias móviles se utilizan para nivelar las variaciones interanuales debidas a la utilización de una muestra relativamente reducida de proyectos, que tampoco se seleccionan de forma aleatoria. Además, es importante aclarar la "antigüedad" de la cartera de proyectos evaluados por la IOE sobre los que se informa en el ARRI. Si bien es cierto que la antigüedad es una característica inevitable de las evaluaciones *ex post* —debido a que deben transcurrir varios años para que los proyectos terminen— la cartera de proyectos evaluados no es tan antigua como suele suponerse. Por ejemplo, el 78% de los 41 proyectos evaluados que constituyen la base del presente ARRI fueron aprobados entre 2000 y 2006. De los proyectos evaluados, todos excepto seis habían llegado al punto de culminación en el momento de la evaluación. No obstante, el 61% de los proyectos evaluados se cerraron entre 2009 y 2011, de modo que casi dos terceras partes de los proyectos evaluados se estaban ejecutando hasta hace poco.

B. Proyectos y programas evaluados

12. En el ARRI del presente año se examinan 41 proyectos evaluados por la IOE. En el anexo VIII figura una lista completa de estos proyectos, con algunos datos básicos. Merece la pena poner de relieve que el tamaño de esta muestra es considerablemente mayor que el de las muestras que se han venido utilizando

³ El manual de evaluación puede descargarse en el sitio web del FIDA: http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/index.htm.

⁴ 6 = muy satisfactorio; 5 = satisfactorio; 4 = moderadamente satisfactorio; 3 = moderadamente insatisfactorio; 2 = insatisfactorio, y 1 = muy insatisfactorio.

desde la primera edición de los ARRI, que se publicó en 2003.⁵ Esto supone un incremento considerable del número de proyectos que la IOE evaluó en 2010, un incremento que ha sido posible gracias a la utilización de las validaciones de los informes finales de los proyectos y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Estos dos nuevos tipos de informes de evaluación, que la IOE introdujo en 2010, son menos costosos que los informes de evaluación anteriores y pueden realizarse con mayor rapidez. Un mayor tamaño de la muestra de proyectos evaluados es importante para asegurar una mayor fiabilidad de los análisis y para informar sobre los resultados mediante el ARRI, especialmente teniendo en cuenta que los proyectos evaluados no se eligieron de forma aleatoria. También es útil señalar que los 148 proyectos evaluados independientemente por la IOE desde 2002 se han utilizado como base para el análisis (con medias móviles trienales) contenido en el documento.

13. Además, en el ARRI de este año se utilizan las conclusiones y recomendaciones que figuran en cinco EPP (Ghana, Kenya, Rwanda, Viet Nam y el Yemen) y en una evaluación a nivel institucional (la relativa a la estrategia del FIDA para el sector privado).⁶

C. Cuestiones de calidad y divergencia en los informes finales de proyectos

14. Los gobiernos elaboran un IFP para cada proyecto financiado por el FIDA y para hacerlo se ajustan a directrices específicas determinadas por el Fondo. Una vez que el FIDA ha recibido los informes, la oficina central del Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD) califica de forma independiente cada criterio de evaluación contenido en el documento del IFP de que se trate.
15. La IOE y el PMD ya han acordado oficialmente armonizar los criterios de evaluación que aplican a los IFP. No obstante, el PMD utiliza cuatro criterios adicionales para evaluar la calidad del documento del IFP, que son: el alcance, la calidad (por lo que se refiere a los métodos, los datos y los procesos participativos utilizados), las enseñanzas y la franqueza.
16. Como se ha mencionado en el párrafo 3, este es el primer año en que las validaciones de los IFP se han utilizado en el ARRI. En el anexo VIII figura una lista de las validaciones de los IFP utilizadas. En la presente sección se tratan dos aspectos de las validaciones de los IFP: la evaluación de la calidad del IFP y la divergencia entre las calificaciones contenidas en los IFP y las contenidas en las validaciones de esos IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Los datos sobre los resultados y las conclusiones de las validaciones de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de los proyectos se tratan en el capítulo III.
17. **Calidad de los IFP.** En el cuadro 1 se resume la evaluación de la IOE sobre la calidad de los IFP. Los resultados relativos al alcance y la franqueza de los IFP examinados suelen presentar un nivel medio moderadamente satisfactorio, a pesar de que aproximadamente una cuarta parte son moderadamente insatisfactorios y no hay ninguno que sea muy satisfactorio. En general, la calidad de los IFP solo es moderadamente satisfactoria en una tercera parte de los casos aproximadamente, mientras que más de dos quintas partes se califican como moderadamente insatisfactorios y ninguno como muy satisfactorio. Las esferas más preocupantes siguen siendo las de los métodos utilizados y la fiabilidad de los datos incluidos en los IFP.

⁵ Compárese con el número de proyectos nuevos evaluados que se utilizaba como base de las ediciones anteriores de los ARRI, que se situaba entre 10 y 17 proyectos al año.

⁶ La evaluación de la estrategia para el sector privado y la respuesta de la dirección del FIDA se examinaron en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en mayo de 2011.

Cuadro 1
Datos sobre la calidad de los documentos de los IFP generados en las validaciones de los IFP (expresados como porcentajes)

<i>Calificación</i>	<i>Alcance</i>	<i>Calidad</i>	<i>Enseñanzas</i>	<i>Franqueza</i>	<i>Calificación general</i>
6	Muy satisfactorio				
5	Satisfactorio	18	13	35	18
4	Moderadamente satisfactorio	59	31	47	53
	Total en la categoría de calificaciones satisfactorias	76	44	82	76
3	Moderadamente insatisfactorio	24	44	18	29
2	insatisfactorio		13		
1	Muy insatisfactorio				
	Total en la categoría de calificaciones insatisfactorias	24	56	18	29

18. **Divergencia.** Esta reevaluación de las calificaciones del PMD que lleva a cabo la IOE genera lo que se denomina una "divergencia", que es la diferencia entre las calificaciones de los IFP y las de las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Una cifra negativa significa que las calificaciones de las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos son inferiores a las de los IFP, lo que indica que el PMD ha calificado los resultados de los proyectos de forma más favorable. Una cifra positiva significa lo contrario. En 12 de las 17 validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos incluidas en el presente ARRI, la divergencia era negativa, aunque en una escala relativamente reducida. Es decir, como cabía esperar, las calificaciones revisadas por la IOE eran algo menos favorables que las contenidas en los IFP originales. No obstante, la divergencia media general solo era de -0,2, lo que indica que las calificaciones de los IFP y de las validaciones de los IFP no son, después de todo, tan diferentes.⁷ De todos los criterios de evaluación, la pertinencia, la innovación y la ampliación de la escala, y el desempeño de los gobiernos son los tres criterios de evaluación en que se registra una mayor divergencia, cuyo valor medio aproximado es -0,4. Otros criterios como la eficacia, la sostenibilidad y el desempeño del FIDA muestran una divergencia media muy reducida (-0,1 ó 0,1), mientras que en el caso de la igualdad y el empoderamiento de la mujer no se observó ninguna divergencia (véase el cuadro 2).

⁷ Por ejemplo, si la calificación media de los IFP era de 4 (moderadamente satisfactorio), la calificación media en las validaciones de los IFP era de 3,8.

Cuadro 2

Divergencia entre las calificaciones de las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos y las de los IFP

<i>Criterio de evaluación</i>	<i>Divergencia media</i>
Pertinencia	-0,4
Eficacia	-0,1
Eficiencia	-0,2
Impacto en la pobreza rural	-0,3
Sostenibilidad	0,1
Innovación y ampliación de la escala	-0,4
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	0
Desempeño del FIDA	-0,1
Desempeño de los gobiernos	-0,4
Realizaciones generales del proyecto	-0,3

19. **Algunas cuestiones sistémicas y enseñanzas derivadas de las validaciones de los IFP.** Al finalizar el primer grupo de validaciones de los IFP, la IOE identificó los problemas sistémicos y las enseñanzas fundamentales que figuran a continuación y que la dirección del FIDA tiene que examinar para mejorar la calidad de los futuros IFP:

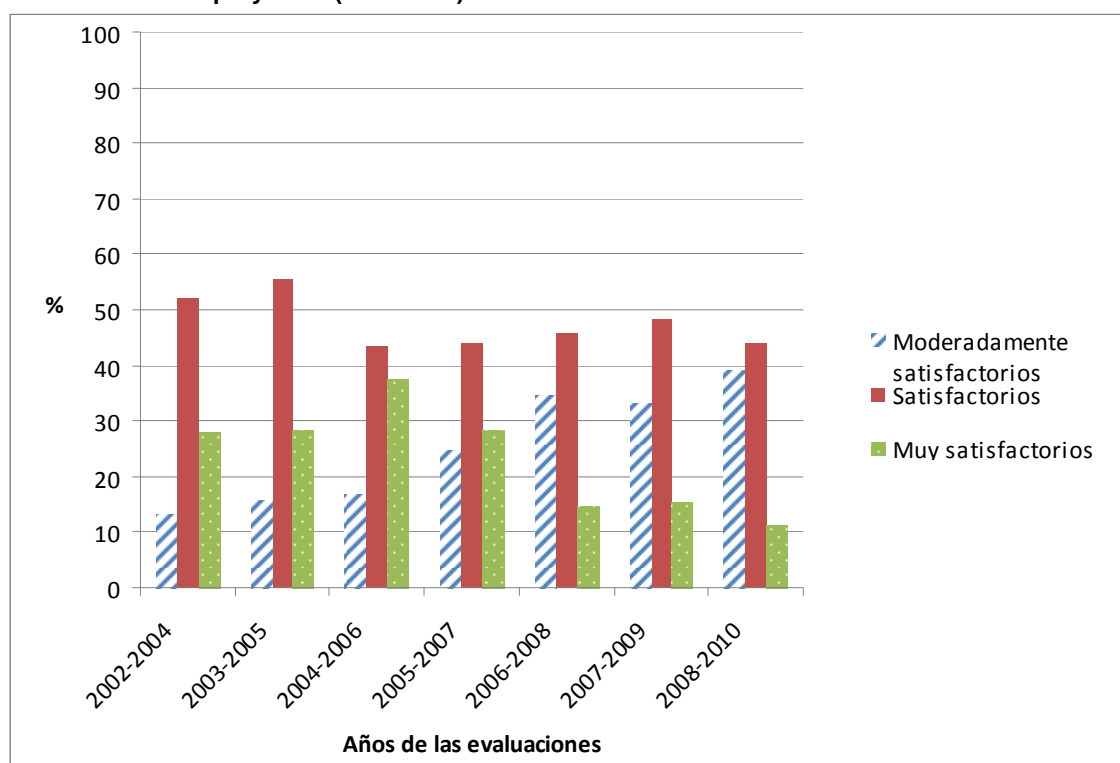
- i) La calidad de los IFP varía considerablemente según los proyectos. Esto puede deberse en parte a formas diferentes de entender los distintos criterios de evaluación utilizados y su aplicación. Por ejemplo, el análisis de la "eficacia" contenido en los IFP suele centrarse en la obtención de productos más que en el logro de efectos directos o de los objetivos del proyecto.
- ii) Las calificaciones asignadas a los IFP por miembros del personal con relativamente poca experiencia contratados por el PMD no siempre están respaldadas por análisis y pruebas adecuadas. Esto requiere que, entre otras cosas, se mejoren los procesos generales de garantía de la calidad para la preparación de los IFP en el marco de las divisiones regionales del FIDA. Las calificaciones que la oficina central del PMD asigna a los IFP no se examinan con las divisiones regionales de forma sistemática. Si bien este proceder puede aumentar la imparcialidad de las evaluaciones de los proyectos, también limita las oportunidades para promover el diálogo en el FIDA sobre las causas inmediatas de que los resultados sean buenos o no tan buenos, un diálogo que es vital para extraer enseñanzas y mejorar en el futuro.
- iii) Los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) deficientes a nivel de los proyectos son una limitación por lo que se refiere a garantizar que los IFP se basen en datos de buena calidad, especialmente en lo relativo a los cambios en la vida de la población rural pobre. Mejorar la calidad de estos sistemas sigue siendo una cuestión prioritaria.
- iv) En el marco del PMD hay pocas oportunidades formalmente determinadas y sistemáticas para intercambiar y documentar, de forma estructurada, experiencias y buenas prácticas durante el proceso de preparación de los IFP.
- v) El PMD no tiene un plan anual consolidado que determine plazos específicos para la preparación de IFP. Entre otras cosas, esto hace que la IOE tenga dificultades para programar las validaciones de los IFP.
- vi) El grado de esfuerzo que los gerentes de los programas en los países (GPP) dedican a ofrecer orientación a los proyectos que reciben apoyo del FIDA para la preparación de los IFP varía considerablemente. El análisis inicial de la IOE revela que el apoyo y el asesoramiento de los GPP al personal del país receptor que se ocupa de preparar los IFP suele producir IFP de mejor calidad.

III. Evaluaciones de proyectos

A. Pertinencia

La evaluación de la pertinencia abarca evaluar la pertinencia de los objetivos del proyecto para: i) las necesidades de la población rural pobre; ii) las políticas y estrategias institucionales del FIDA, y iii) las políticas gubernamentales en materia de agricultura y desarrollo rural. También abarca evaluar la pertinencia del diseño del proyecto analizando la lógica del diseño y la estrategia para lograr los objetivos del proyecto (por ejemplo, en lo relativo al tipo de componentes financiados), la adecuación de las asignaciones financieras según los componentes del proyecto, los socios institucionales elegidos, las disposiciones de gestión del proyecto y la cobertura geográfica y del grupo objetivo.

Gráfico 1
Pertinencia de los proyectos (2002-2010)



20. Más del 90% de los proyectos que la IOE ha evaluado desde 2002 han recibido calificaciones relativas a la pertinencia que se sitúan en el "tramo satisfactorio" (es decir, se han calificado como moderadamente satisfactorios, satisfactorios o muy satisfactorios). La proporción correspondiente a los proyectos evaluados en el período 2008-2010 fue del 94%. A lo largo de los años los únicos cambios registrados han sido una ligera reducción en la proporción de proyectos calificados como muy satisfactorios y un incremento también ligero de la proporción de proyectos que solo se han calificado como moderadamente satisfactorios. Esto puede indicar que se aplica un enfoque más riguroso en la evaluación de este criterio, más que una reducción de la pertinencia. Concretamente, las pasadas evaluaciones de la pertinencia se centraban principalmente en la alineación de los objetivos de los proyectos con las necesidades de la población pobre, las políticas y estrategias del FIDA y las políticas gubernamentales (véase el primer apartado de la definición expuesta más arriba). Actualmente las evaluaciones de la IOE también analizan de forma completa la lógica del diseño y la estrategia para lograr los objetivos del proyecto (véase el segundo apartado de la definición expuesta más arriba).

Ejemplo de proyecto muy satisfactorio

En el Proyecto de Empresas Rurales – Fase II, ejecutado en Ghana, se aprovechó la experiencia obtenida durante su primera fase; se apoyó firmemente una de las prioridades de política del Gobierno; se otorgó a los interesados una voz clara en los procesos del proyecto, y se identificaron y abordaron de forma exhaustiva las principales limitaciones para la creación de empresas.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

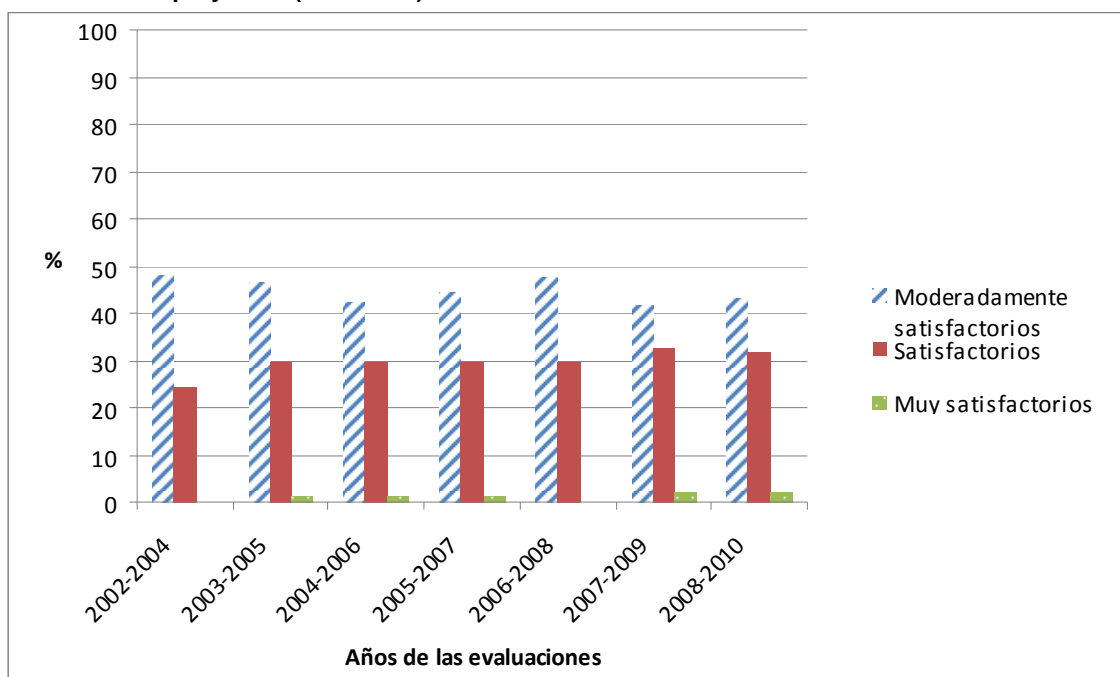
El Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Huleras de México tuvo dificultades por el limitado interés que generó entre las autoridades federales y estatales. Grupos de población pequeños, marginales y dispersos dependían de un cultivo (el hule) que no era prioritario para México. Además, el proyecto fue vulnerable a cambios institucionales durante su ejecución.

21. La gran mayoría de proyectos estaban bien alineados con las necesidades de los beneficiarios y con las políticas y prioridades de los asociados. Se han identificado tres enseñanzas, además de las que ya se han puesto de relieve en ARRI anteriores (véase el anexo V). La primera, que se identificó en cinco proyectos, fue que la probabilidad de que el proyecto sea pertinente aumenta si su diseño es sencillo y se basa en las enseñanzas y experiencias de proyectos anteriores. Los proyectos de Rwanda y uno de los del Chad (el Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional, Fase II) se beneficiaron de que se tuvieran en cuenta explícitamente las enseñanzas de proyectos anteriores. Además, si bien uno de los proyectos de Rwanda (el Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones) tenía un diseño notablemente sencillo, la pertinencia del otro proyecto del Chad (el Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem) fue menor debido a diseños demasiado complejos y objetivos excesivamente ambiciosos. El proyecto también tuvo dificultades debido a que las asociaciones con las instituciones nacionales e internacionales no se habían establecido ni preparado adecuadamente.
22. En el caso del proyecto del Chad para la región de Guéra Septentrional, la elección del organismo designado para la ejecución fue cuestionable. Esta conclusión pone de relieve la importancia de realizar un análisis institucional completo durante la fase de diseño de los proyectos para definir claramente los socios institucionales más adecuados para lograr los objetivos del proyecto de que se trate.

B. Eficacia

La eficacia es la medida en que se alcanzan, o se espera alcanzar, los objetivos de la intervención de desarrollo, tal como se valoraron en el momento de la evaluación.

Gráfico 2
Eficacia de los proyectos (2002-2010)



23. Desde 2002 aproximadamente tres cuartas partes de los proyectos han obtenido calificaciones situadas en el intervalo satisfactorio por lo que se refiere a la eficacia. En general, esta cifra se ha mantenido constante durante el decenio. No obstante, desde 2002, entre el 40% y el 50% de los proyectos solo se han calificado como moderadamente satisfactorios por lo que se refiere a la eficacia. Así pues, este es un criterio en que se puede mejorar, especialmente en cuanto a que aumente el número de proyectos satisfactorios o muy satisfactorios.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

En Viet Nam, el Proyecto de Desarrollo Rural en Ha Tinh logró la mayor parte de sus objetivos. El proyecto se basaba en la demanda y aplicó las enseñanzas extraídas de proyectos anteriores. En él se asignaba una importancia especial a la participación de los beneficiarios y gracias a ello se logró que las mujeres y la población pobre participaran realmente en él. Se mejoraron los sistemas de riego en una superficie superior a 5 000 hectáreas, lo cual benefició a unos 86 250 hogares; se estableció un plan de microcrédito en el que participaron 2 500 grupos de ahorro y crédito de las aldeas, y se rehabilitaron los caminos de 115 comunas (incluidos los de las 48 más pobres).

Ejemplo de proyecto insatisfactorio

En el Chad, el Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem no alcanzó sus objetivos y el FIDA suspendió el préstamo. Algunos componentes —como el de financiación rural y el de capacitación en materia de género— no llegaron a ejecutarse. La calidad al inicio era deficiente. El proyecto tenía un marco lógico que no era adecuado, carecía de claridad conceptual y era excesivamente complejo dado que los contextos físico e institucional eran difíciles. El apoyo a la ejecución del FIDA y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos fue insuficiente.

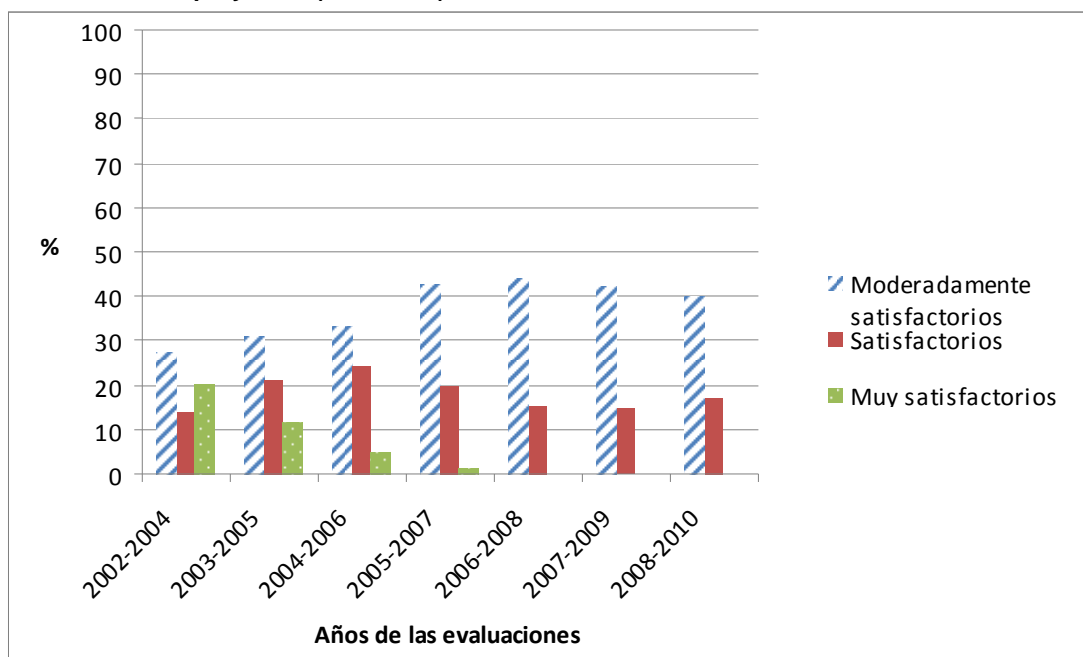
24. Las evaluaciones incluidas en el ARRI del presente año han confirmado las enseñanzas sobre eficacia resumidas en el ARRI del año pasado. La importancia de unos marcos lógicos adecuados y de indicadores específicos, cuantificables, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos concretos —en cuya ausencia resulta difícil hacer el seguimiento y la medición de la eficacia— se puso de relieve en diversas evaluaciones. Los marcos lógicos y los indicadores fueron deficientes en los proyectos de México y el Chad (el proyecto de Kanem). Los datos y el seguimiento fueron deficientes en México y Kenya. En la EPP de Kenya se informó de que, puesto que la documentación y las encuestas relativas al impacto no

indicaban el número de hogares que adoptaron el proyecto y se beneficiaron de él, resultaba difícil estimar en qué medida había sido eficaz. Por último, una enseñanza bastante evidente que se ha extraído de diversas evaluaciones recientes es que el despliegue oportuno de buenos equipos de gestión de los proyectos es de gran importancia para garantizar que el proyecto se ejecute adecuadamente y sea eficaz.

C. Eficiencia

La eficiencia mide la forma en que los recursos económicos y los insumos (fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.) se convierten en resultados a distintos niveles, incluidos los productos y el impacto.

Gráfico 3
Eficiencia de los proyectos (2002-2010)



25. La eficiencia siempre ha recibido calificaciones menos favorables que la pertinencia y la eficacia, un problema que ya se había puesto de relieve en el ARRI del año pasado y en los de años anteriores. Desde 2002, aproximadamente el 60% de los proyectos evaluados han recibido calificaciones situadas en el tramo satisfactorio en lo relativo a la eficiencia. Este porcentaje fue del 57% en el período 2008-2010. La aparente tendencia a la baja registrada en la eficiencia desde el período 2005-2007 es difícil de explicar, y no hay hechos que demuestren que la eficiencia esté mejorando. Las enseñanzas y recomendaciones que se deriven de la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia del FIDA que se está realizando⁸ serán particularmente importantes y oportunas.

⁸ La evaluación de la IOE sobre la eficiencia se inició en 2011 y su finalización está prevista para 2012.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

El Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai de la República Democrática Popular Lao al principio experimentó dificultades para establecer una gestión del proyecto y una gestión financiera que fueran eficientes. No obstante, la eficiencia mejoró considerablemente con el seguimiento estricto de las misiones de supervisión, el análisis exhaustivo en la revisión a mitad de período y la asistencia técnica ininterrumpida. La tasa interna de rendimiento económico se estimó en un 12% al final del proyecto, mientras que en la evaluación *ex ante* se había estimado en un 9%.

Ejemplo de proyecto insatisfactorio

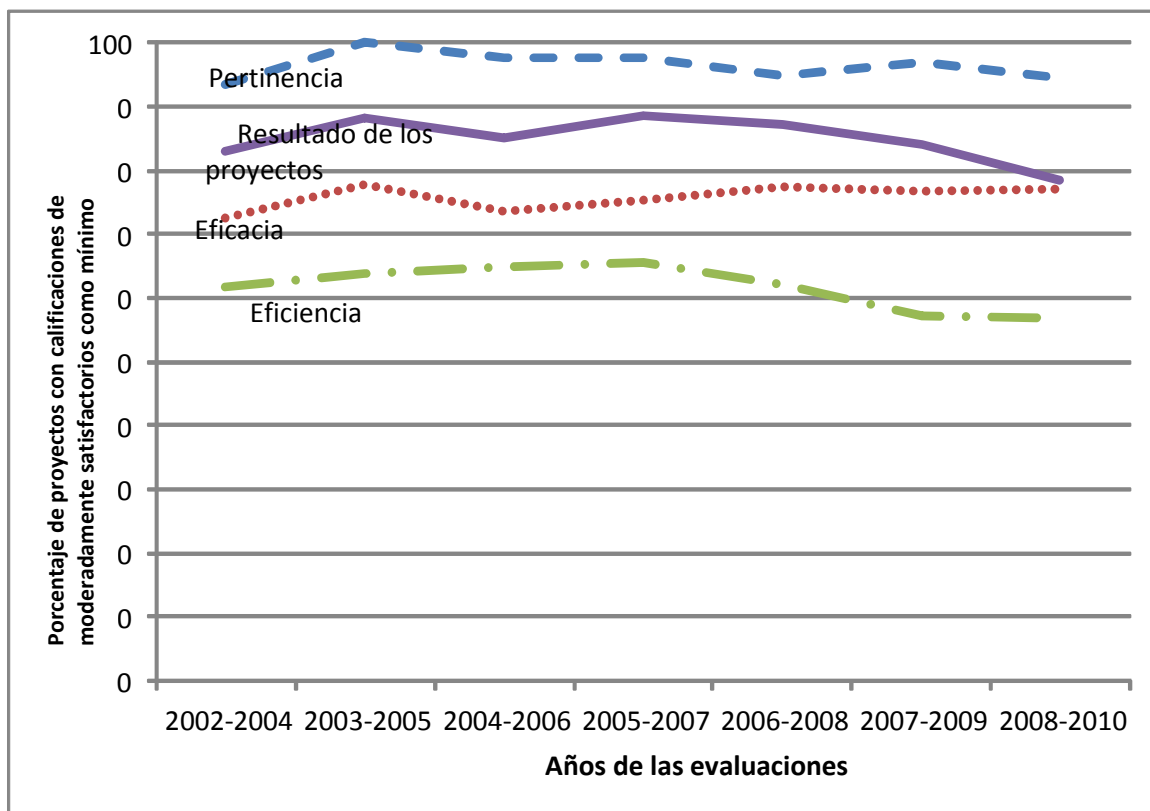
El Proyecto de Horticultura y Cultivos Alimentarios Tradicionales en la Provincia Oriental de Kenya tuvo unos costos de gestión y seguimiento del proyecto del 49%, un valor que en la evaluación *ex ante* se había estimado en un 12%. Se demostró que casi una cuarta parte del costo total del proyecto no se había asignado o se desconocía su destino.

26. En las evaluaciones abarcadas en el presente ARRI se confirma que la calidad del diseño, de la gestión del proyecto y de la participación son factores fundamentales para la eficiencia, y se repiten muchas de las enseñanzas que se resumieron el año pasado (anexo V). Se identificaron otras dos enseñanzas. La primera, que los procedimientos de adquisición y contratación y los procesos financieros lentos pueden tener efectos negativos importantes en la eficiencia. Se observó que este era el caso en cinco evaluaciones: las del Camerún, del proyecto de Kanem del Chad, del proyecto de Guéra Septentrional del Chad, de Ghana y la EPP de Kenya. En Kenya, las demoras en la financiación limitaron considerablemente la capacidad de ejecución de la cartera y fueron una causa importante de reducción de la eficiencia. En algunas evaluaciones también se observaron anomalías en los gastos, especialmente los relativos a la construcción de infraestructura, y se manifestó preocupación en cuanto a la gobernanza (por ejemplo, la falta de rigor en la gestión financiera, la contabilidad y las auditorías), una cuestión que también afectó la eficiencia del proyecto.
27. En la evaluación del Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas de Azerbaiyán se extrajeron conclusiones interesantes sobre el uso de ONG internacionales y de contratistas privados para que se ocuparan de la gestión de la ejecución de los proyectos que reciben apoyo del FIDA. Estos asociados suelen considerarse más eficientes, pero menos sostenibles, que los gobiernos. No obstante, este no fue el caso en el programa del Azerbaiyán evaluado.

D. Resultado de los proyectos

El resultado de los proyectos es una calificación en que se combinan la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.

Gráfico 4
Resultado de los proyectos (2002-2010)

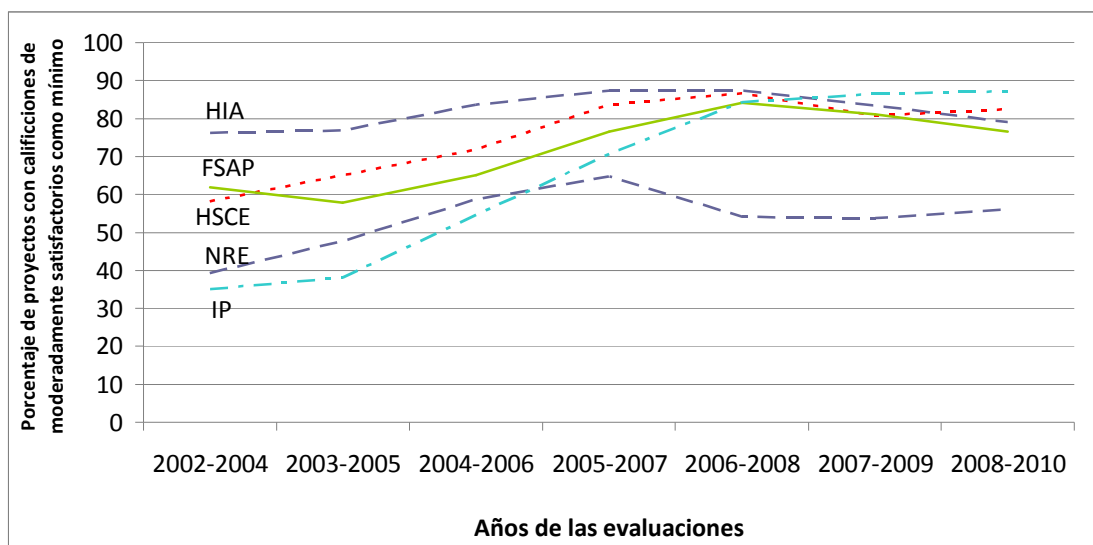


28. En el gráfico 4 se presentan las medias móviles trienales relativas a la pertinencia, la eficacia y la eficiencia calculadas desde 2002. También se presentan los niveles y las tendencias en el resultado de los proyectos, que es un concepto que combina estos tres criterios. Si bien el nivel general del resultado de los proyectos se ha mantenido globalmente constante, con aproximadamente el 85% de los proyectos con calificaciones en el tramo satisfactorio, la ligera tendencia a la baja por lo que se refiere a la pertinencia, y especialmente a la eficiencia, se ve reflejada en la media móvil del resultado de los proyectos. Otra cuestión que merece ser señalada es que el resultado de los proyectos solo es moderadamente satisfactorio en aproximadamente la mitad de los proyectos evaluados entre 2008 y 2010, y que ningún proyecto ha recibido la calificación de muy satisfactorio en términos de pertinencia.

E. Impacto en la pobreza rural

Por "impacto" se entienden los cambios que se han producido o se espera que se produzcan en las vidas de la población rural pobre (ya sean positivos o negativos, directos o indirectos, deliberados o involuntarios) a raíz de intervenciones de desarrollo.

Gráfico 5
Impacto en la pobreza rural (2002-2010)



Nota: HIA = ingresos y activos de los hogares; HSCE = capital humano y social y empoderamiento; FSAP = seguridad alimentaria y productividad agrícola; NRE = recursos naturales y medio ambiente, e IP = instituciones y políticas.

29. El impacto en la pobreza rural se evalúa utilizando cinco esferas, a saber: los ingresos y los activos de los hogares; el capital humano y social y el empoderamiento; la seguridad alimentaria y la productividad agrícola; los recursos naturales y el medio ambiente y el cambio climático, así como las instituciones y políticas. En el gráfico 5 se presentan medias móviles trienales que muestran los niveles y las tendencias en los resultados en las cinco esferas de impacto desde 2002. En la sección siguiente se examinarán los resultados en las cinco esferas de impacto.

Ingresos y activos de los hogares

Los ingresos de los hogares sirven como medio para evaluar la corriente de beneficios económicos que llega a las personas o los grupos. Los activos describen el conjunto acumulado de bienes con valor económico.

30. La proporción de proyectos calificados en el tramo satisfactorio por lo que se refiere a los ingresos y activos de los hogares se ha mantenido en más del 75% desde 2002-2004. La media móvil correspondiente a este criterio ha registrado una ligera caída a lo largo de los años (ha pasado del 87% en el período 2006-2008 al 79% en 2008-2010), mientras que el porcentaje de proyectos calificados como satisfactorios o muy satisfactorios ha aumentado (ha pasado del 42% en el período 2006-2008 al 47% en 2008-2010). Este es un dato importante, ya que en 2008-2010 se evaluaron el doble de proyectos que en el período 2006-2008: 69 y 34, respectivamente.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

El Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola de la República Unida de Tanzania ha contribuido a que aumentara la producción agrícola y el nivel de comercialización de esa producción, lo que a su vez ha generado un incremento de los ingresos. Una parte de los ingresos se está utilizando en activos de los hogares y gastos sociales (como la matrícula escolar) y otra parte se reinvierte en la agricultura. La composición del conjunto de fuentes de ingresos también se ha diversificado.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

En el estudio del impacto del Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas de Azerbaiyán se informó de que se habían registrado efectos positivos en los activos físicos y los ingresos. No obstante, se trató de incrementos reducidos, inferiores a los previstos, y es posible que no se realizaran ajustes para tener en cuenta la inflación. No había datos relativos a un grupo de control para poder comparar.

31. Las enseñanzas extraídas de ARRI anteriores se resumen en el anexo V. Las evaluaciones de este año confirman que para crear pequeñas empresas que den buenos resultados se suele requerir algo más que capacitación y/o crédito. Por ejemplo, en la evaluación del Proyecto de Empresas Rurales – Fase II de Ghana se informa de que aproximadamente la mitad de las personas que recibieron capacitación pudieron aplicar sus nuevos conocimientos. Si bien para algunos la falta de capital de inversión fue un obstáculo importante, había otros obstáculos técnicos y prácticos (como la falta de materias primas o mercados). En Jordania, la capacitación que se impartió a las mujeres en el marco del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk no fue suficiente para subsanar su falta de capacidad técnica y empresarial. En el Programa de Servicios Financieros Rurales de la República Unida de Tanzania se constató que uno de los problemas más importantes fue la limitación de conocimientos técnicos empresariales. El acceso a los recursos era importante, pero era igualmente importante que el prestatario tuviera los conocimientos necesarios para poner en marcha y administrar una empresa rentable.
32. Hubo una segunda conclusión que merece la pena señalar, esto es, que los cambios por lo que se refiere a los ingresos y los activos solo pueden evaluarse de forma fiable si se establecen sistemas de SyE que estén bien diseñados y funcionen. Unos sistemas de SyE deficientes que no se centraban en registrar los datos a nivel del impacto fueron un problema mencionado en dos evaluaciones: la del Proyecto de Apoyo al Desarrollo Comunitario del Camerún y la del proyecto de Guéra Septentrional en el Chad. Parece que no se han resuelto deficiencias del SyE a nivel de los proyectos, como la falta de datos básicos, que se han expuesto en ARRI sucesivos. El plan de acción para reforzar el sistema de autoevaluación que la dirección del FIDA elaboró en 2011 debería ayudar en este sentido, pero solo si se dota de los recursos suficientes y se ejecuta adecuadamente y de forma oportuna.

Capital humano y social y empoderamiento

Este criterio entraña una evaluación de los cambios que se han producido en el empoderamiento de los individuos, la calidad de las organizaciones de base y de las instituciones y la capacidad colectiva e individual de la población pobre.

33. Las calificaciones relativas al capital humano y social y el empoderamiento se mantienen elevadas, y han mejorado desde 2002. En 2008-2010 más del 80% de los proyectos recibieron calificaciones en el tramo satisfactorio (mientras que en 2002-2004 fueron el 58%) y la mitad de los proyectos evaluados se consideraron satisfactorios en esta esfera del impacto.

Ejemplo de proyecto muy satisfactorio

El Proyecto Dom Helder Camara (Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamiento Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste) del Brasil contribuyó a que la autoestima de la población rural pobre aumentara considerablemente gracias a su enfoque participativo y a que partía desde la base, a su atención a las actividades en pequeña escala para generar ingresos, y a su programa positivo pero pragmático para empoderar a las mujeres. También era uno de los pocos proyectos financiados por el FIDA que estaba dirigido explícitamente a los jóvenes.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

Las actividades de capacitación y generación de ingresos suministradas por el Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk, en Jordania, no fueron suficientes para subsanar la falta de capacidad técnica y empresarial de los agricultores de pequeñas explotaciones. La importancia que se asignaba a actuar en grupo y de forma colectiva chocaba con el carácter individualista de los agricultores de las tierras altas y no generó demasiados progresos perceptibles.

34. En el anexo V figura un resumen de las enseñanzas extraídas de los ARRI anteriores. Este año hubo tres conclusiones destacadas. La primera es que se observó un vínculo estrecho entre el desarrollo social —especialmente la capacitación y la infraestructura social, incluidos los planes de abastecimiento de agua potable— y los efectos positivos en el capital social en cinco proyectos: el Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas de Azerbaiyán, el Proyecto de Apoyo al Desarrollo Comunitario del Camerún, el Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem en el Chad, el Proyecto de Empresas Rurales de Ghana y el Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai en la República Democrática Popular Lao.
35. La segunda conclusión pone de relieve la importancia de la viabilidad financiera y de la sostenibilidad financiera de los grupos. Por ejemplo, en la República Unida de Tanzania, aumentó el capital social de los grupos objetivo que recibieron el apoyo del Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola. No obstante, ese capital social se basa en gran medida en la viabilidad financiera de los grupos y cooperativas. Si estas entidades operan con pérdidas financieras o con beneficios insignificantes, es probable que el capital social se evapore.
36. La tercera enseñanza surge de la experiencia del Proyecto Dom Helder Camara del Brasil. En los territorios que se beneficiaron del proyecto durante periodos lo suficientemente prolongados hubo mejoras considerables en el capital social. En cambio, los efectos fueron menos visibles en los territorios que se incluyeron más tarde en el proyecto. Esto indica que, cuando se trata de proyectos en los que se van añadiendo progresivamente nuevas comunidades, se necesita un período mínimo de apoyo, que varía según las circunstancias, para consolidar los cambios en la capacidad institucional y las mejoras en materia de capital social.

Seguridad alimentaria y productividad agrícola

La seguridad alimentaria se refiere a la disponibilidad de alimentos, el acceso a los alimentos y la estabilidad de ese acceso. Los cambios en la productividad agrícola se miden en términos de rendimientos y volúmenes de trabajo necesarios para lograrlos.

37. El porcentaje de proyectos clasificados en el tramo satisfactorio por lo que se refiere a la seguridad alimentaria y la productividad agrícola se ha incrementado del 62% en 2002-2004 al 77% en 2008-2010. Desde 2006-2008 se ha observado una ligera reducción de las calificaciones en esta esfera del impacto (véase el gráfico 5). Esto se sitúa dentro del margen de error correspondiente a esos datos y no debería considerarse que indique una tendencia clara a la baja de los resultados.

Ejemplo de proyecto muy satisfactorio

El Proyecto de Apoyo al Plan Estratégico de Transformación del Sector Agrícola de Rwanda logró mejoras considerables en la seguridad alimentaria y la productividad. Aumentó el consumo de carne y de leche, y se dobló el rendimiento de los cultivos de arroz, maíz, frijoles, mandioca y batata. Estos aumentos se debieron a una combinación de técnicas mejoradas (como en la conservación del suelo y los métodos de cultivo) y de insumos mejorados (como las semillas y los fertilizantes).

Ejemplo de proyecto insatisfactorio

El componente de agricultura y recursos naturales del Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai de la República Democrática Popular Lao se enfrentó a limitaciones físicas e institucionales problemáticas. La puesta en marcha y los desembolsos fueron lentos, la cobertura de beneficiarios fue limitada y el conjunto de actividades de extensión que abarcaba era demasiado diverso. El rendimiento de los cultivos de arroz y de maíz no aumentó. Es posible que la seguridad alimentaria empeorara, y en el mejor de los casos no varió.

38. Además de las enseñanzas extraídas de los ARRI anteriores que se resumen en el anexo V, de las evaluaciones que abarca el presente ARRI pueden extraerse otras dos enseñanzas. La primera enseñanza se deriva de la experiencia del proyecto de Oudomxai de la República Democrática Popular Lao. El componente de agricultura y recursos naturales no dio buenos resultados porque en el diseño no se tuvieron plenamente en cuenta las dificultades que supone cumplir el objetivo en un contexto en que la población está dispersa y es pobre y en gran parte analfabeta; el sector privado está poco desarrollado, y la capacidad gubernamental es deficiente. La enseñanza que se extrajo es que los proyectos de agricultura y recursos naturales definidos muy concretamente requieren determinados niveles mínimos de desarrollo del mercado y de la capacidad institucional para que den buenos resultados. Estas cuestiones tienen que ser objeto de análisis críticos y suficientes durante las fases de diseño y de evaluación *ex ante*.
39. La segunda enseñanza tiene relación con el hecho de que los datos mostraban un aumento de las tasas de malnutrición en el proyecto de la región de Guéra Septentrional en el Chad, lo que indica que la seguridad alimentaria se deterioró durante el período de ejecución del proyecto, probablemente debido a la grave sequía de 2009 y a la intensificación de la crisis nutricional que se prolongó durante varios años y afectó toda la franja saheliana. Es posible que sin el proyecto la situación en materia de seguridad alimentaria hubiera sido todavía peor, pero como no se cuenta con un estudio de referencia no es posible separar los efectos del proyecto de los demás.

Recursos naturales, medio ambiente y cambio climático

Este criterio se utiliza para medir hasta qué punto los proyectos contribuyen a que haya cambios en lo relativo a la protección, la rehabilitación o el agotamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, y a la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos.

40. La gestión de los recursos naturales y el medio ambiente fue un tema de aprendizaje fundamental del ARRI de 2009, cuyo documento contiene una exposición detallada de las oportunidades y los desafíos a que se enfrentó el FIDA en esta esfera. Esta ha sido, y sigue siendo, una de las esferas de impacto en que los resultados son más deficientes. No obstante, hay indicios de que a partir de 2002-2004 se han venido registrando algunas mejoras, puesto que en ese período la mayoría de proyectos recibieron calificaciones de moderadamente insatisfactorios o peores. Los datos de evaluación señalan que, entre 2008 y 2010, el 56% de los proyectos recibieron calificaciones generales situadas en el intervalo de resultados satisfactorio por lo que se refiere a esta esfera. La dirección del FIDA es consciente de la necesidad de dedicar atención y recursos suficientes a esta esfera temática, y en los dos últimos años ha introducido medidas específicas para

mejorar los resultados, entre las que figuran el establecimiento el año pasado de la División de Medio Ambiente y Clima y la presentación de la Estrategia del FIDA sobre el cambio climático (2010) y de la Política del FIDA de gestión de recursos naturales y medio ambiente (2011).

Ejemplo de proyecto satisfactorio

En Kenya, el Proyecto Piloto de Ordenación de los Recursos Naturales en la Ladera Oriental del Monte Kenya procura detener la degradación ambiental, las inundaciones y las sequías que resultan de la deforestación y de las prácticas agrícolas inadecuadas en una de las regiones más vulnerables frente al cambio climático. La cubierta forestal y el acceso a los recursos hídricos han aumentado, y también lo ha hecho la capacidad de gestión de los recursos naturales de las comunidades y de los organismos gubernamentales.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

Los efectos ambientales negativos del Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones en Rwanda todavía no se han cuantificado ni tratado. Las estaciones de lavado de café y las fábricas de té son más contaminantes de lo que se había estimado en la evaluación *ex ante*. Aguas residuales no tratadas y aceite de motor van a parar directamente a los ríos.

41. Las enseñanzas de los ARRI anteriores se resumen en el anexo V. Muchos proyectos no tienen objetivos explícitos en materia de recursos naturales o medio ambiente. Por otra parte, cuando los tienen, deben reflejarse en las actividades del proyecto y ser objeto de un seguimiento adecuado. Por ejemplo, aunque la mejora de la gestión de los recursos naturales era uno de los objetivos del proyecto de Oudomxai en la República Democrática Popular Lao, el proyecto hizo poco por mejorar el medio ambiente a través de la gestión de los recursos naturales, y tampoco hizo el seguimiento de los efectos en el medio ambiente de ninguna de las actividades del proyecto. Por fortuna, los pocos efectos negativos revistieron poca importancia y fueron reversibles.
42. A pesar de que actualmente se considera que la mitigación y/o la adaptación al cambio climático forman parte de esta esfera de impacto, no son muchos los proyectos evaluados que han hecho algo para abordar explícitamente esta cuestión. En muchos casos esto se debió a que se trataba de proyectos "antiguos" cuyos diseños no integraban explícitamente cuestiones relativas al cambio climático. No obstante, pueden citarse algunos ejemplos alentadores. En Kenya, el proyecto del Monte Kenya ha producido efectos positivos importantes en el medio ambiente de una región vulnerable al cambio climático. La EPP de Rwanda menciona algunos progresos por lo que se refiere a la reforestación y la agroforestería en dos proyectos, cuyo objetivo explícito era el secuestro de carbono.
43. Algunas iniciativas positivas también son evidentes en los programas del Yemen y Viet Nam. Sin embargo, en el caso del programa del Yemen, pocos hechos demuestran que los proyectos tomen la iniciativa de integrar los riesgos relacionados con el clima en sus actividades de diseño o ejecución por lo que se refiere al "blindado contra los efectos del cambio climático". Asimismo, en el programa de Viet Nam, la combinación de los componentes dispersos del proyecto no constituye un enfoque sistemático y estratégico para esta cuestión, que es importante en el país. En la evaluación del programa de Viet Nam se recomienda que el FIDA formule un enfoque estratégico relativo al desafío que el cambio climático supone para el país. Si bien hay otros donantes que actúan en esta esfera, el FIDA se encuentra en una posición privilegiada para trabajar en la cuestión de los efectos del cambio climático y de otras tendencias ambientales perjudiciales (como la intrusión de agua salada y la erosión) en las comunidades rurales pobres.

Instituciones y políticas

Este criterio mide los cambios en la calidad y el desempeño de las instituciones, las políticas y el marco reglamentario que influyen en la vida de los pobres.

44. Las calificaciones relativas al impacto de las instituciones y políticas han mejorado considerablemente, han pasado de un 35% de calificaciones en el tramo satisfactorio en 2002-2004 a un 87% en 2008-2010. No obstante, la mitad de los proyectos evaluados entre 2008 y 2010 solo se clasifican como moderadamente satisfactorios respecto a este criterio, lo que implica que se puede seguir mejorando por lo que se refiere al fomento institucional y a contribuir a la creación de un entorno de políticas agrícolas más favorable a los pobres en los países receptores. La contribución del FIDA al diálogo sobre políticas se tratará más detalladamente en el capítulo IV.

Ejemplo de proyecto muy satisfactorio

El Proyecto de Empresas Rurales de Ghana ha tenido un impacto ejemplar en las instituciones a nivel nacional y de los distritos. El proyecto ha generado cambios normativos importantes en apoyo del sector de las microempresas y las pequeñas empresas, y ha facilitado la aplicación de iniciativas de políticas importantes (como el establecimiento de un subcomité para ese sector). A nivel de los distritos, ha creado un entorno propicio y una institución innovadora (el subcomité mencionado) para el crecimiento de las microempresas y las pequeñas empresas. También ha contribuido a fortalecer las instituciones locales.

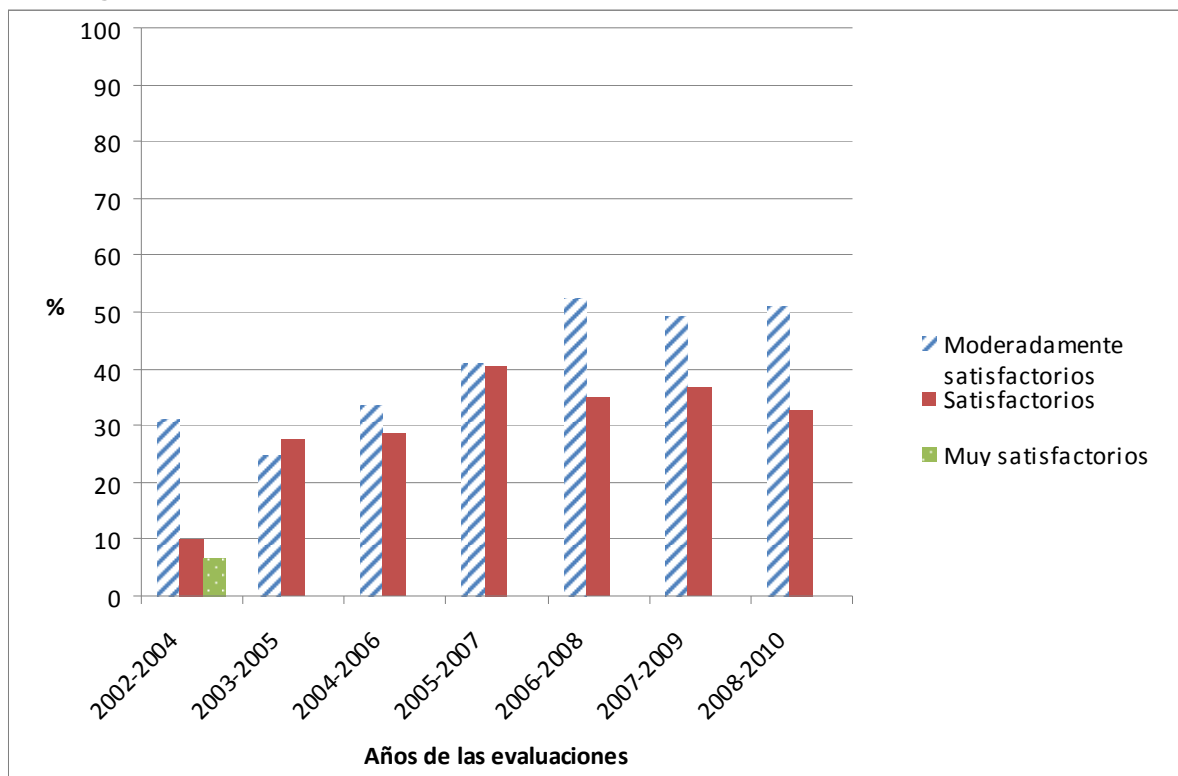
Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

Uno de los objetivos del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk de Jordania era fortalecer las direcciones agrícolas. Sin embargo, el proyecto tenía recursos muy limitados para hacer cambiar la capacidad técnica y/o el funcionamiento de las instituciones. Se produjeron pocos cambios visibles en los servicios de extensión. El contenido de políticas del proyecto tampoco era adecuado.

45. El anexo V contiene un resumen de las enseñanzas extraídas de los ARRI anteriores. La evaluación del programa de Rwanda ha generado dos enseñanzas adicionales:
- i) cuando el apoyo a la descentralización es una prioridad estratégica importante, ese apoyo debe suministrarse como parte de planes y enfoques generales sistemáticos para el fomento de la capacidad de las administraciones locales y de forma armonizada con las iniciativas nacionales e internacionales, y no en forma de intervenciones *ad hoc* de los proyectos, y
 - ii) todas las estructuras de ejecución nuevas deben integrarse en las estructuras de administración local existentes si se desea que tengan efectos positivos en la capacidad y el grado de identificación con las actividades.

Impacto general en la pobreza rural

Gráfico 6
Impacto general en la pobreza rural (2002-2010)

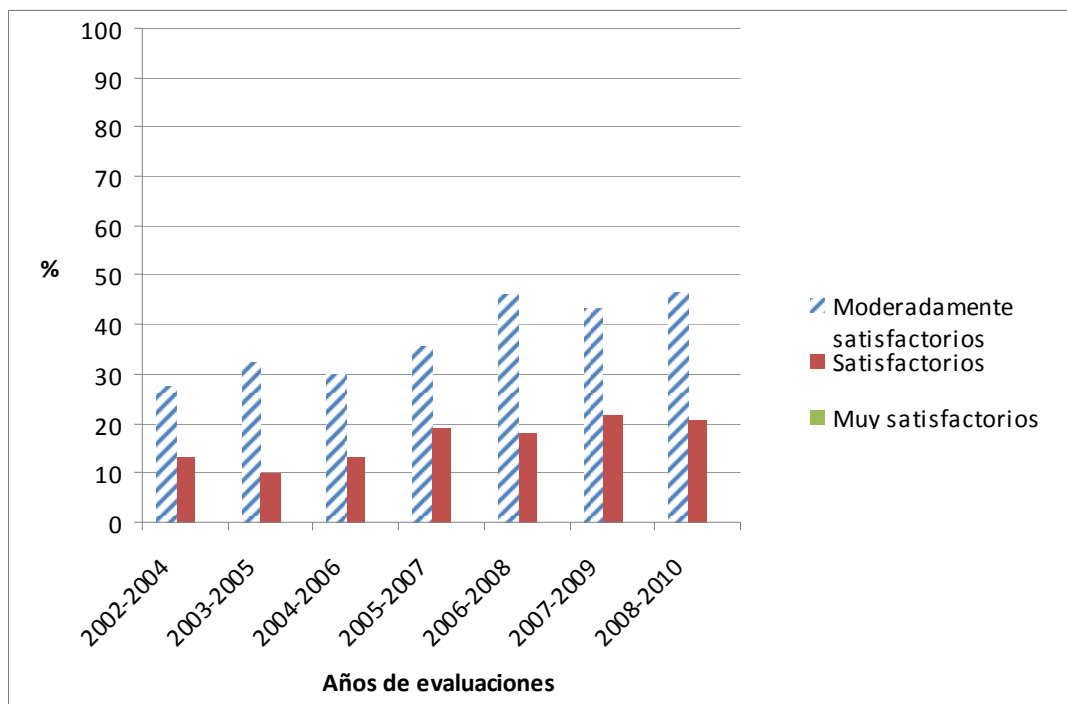


46. La calificación correspondiente al impacto general en la pobreza rural es un criterio importante y se obtiene combinando las calificaciones de las cinco esferas del impacto que se han tratado anteriormente. Como se observa en el gráfico 6, con el tiempo los resultados han ido mejorando considerablemente, y las calificaciones en el tramo satisfactorio han pasado del 48% de 2002-2004 al 84% de 2008-2010. No obstante, todavía es posible seguir mejorando las calificaciones de impacto en la pobreza rural, ya que la mitad de los proyectos evaluados entre 2008 y 2010 solo alcanzaron la calificación de moderadamente satisfactorios.

F. Sostenibilidad

Con este criterio se mide la probabilidad de que los beneficios netos de una intervención de desarrollo se mantengan una vez que finalice la fase de apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten una vez finalizado el proyecto.

Gráfico 7
Sostenibilidad (2002-2010)



47. Ya hace algún tiempo que la sostenibilidad de los proyectos constituye un desafío para el FIDA. En la edición de 2007 del ARRI se trató la sostenibilidad como tema básico de aprendizaje y se identificaron esferas prioritarias en materia de diseño y ejecución de los proyectos que requerían la atención de la dirección del FIDA. Solo el 41% de los proyectos evaluados por la IOE en 2002-2004 recibieron calificaciones en el tramo satisfactorio por lo que se refiere a la sostenibilidad. Entre 2008 y 2010, el 67% de los proyectos evaluados fueron satisfactorios, lo que demuestra que ha habido una clara mejora a medida que ha transcurrido el tiempo. No obstante, en ese período casi la mitad de los proyectos solo fueron moderadamente satisfactorios, lo cual también indica que se puede seguir mejorando por lo que se refiere a la sostenibilidad de los beneficios.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

La sostenibilidad general del Proyecto de Desarrollo Rural en Ha Tinh de Viet Nam se vio reforzada por el enfoque participativo y la movilización de las comunidades, lo que creó un sentido de identificación con las actividades en materia de infraestructura y de grupos de ahorro y crédito. Es probable que los hogares prosigan con las actividades en las explotaciones, y el Gobierno se ha comprometido a mantener el apoyo veterinario y de extensión.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

En el Programa de Servicios Financieros Rurales de la República Unida de Tanzania se plantean problemas importantes y vitales por lo que se refiere a la sostenibilidad. Las tasas de falta de reembolso de los préstamos de las sociedades cooperativas de ahorro y crédito son elevadas. Si bien las instituciones de microfinanciación más avanzadas serán sostenibles, algunas de ellas quedarán estancadas y otras desaparecerán. Hay preocupación por lo que se refiere al número de consejos de distrito que asumirán las responsabilidades del programa y a si los consejos destinarán recursos suficientes al apoyo de las instituciones microfinancieras.

48. El informe del pasado año contenía un resumen de las enseñanzas de los ARRI anteriores. Estas enseñanzas se exponen de nuevo en el anexo V. Las enseñanzas adicionales de la evaluación de este año son:

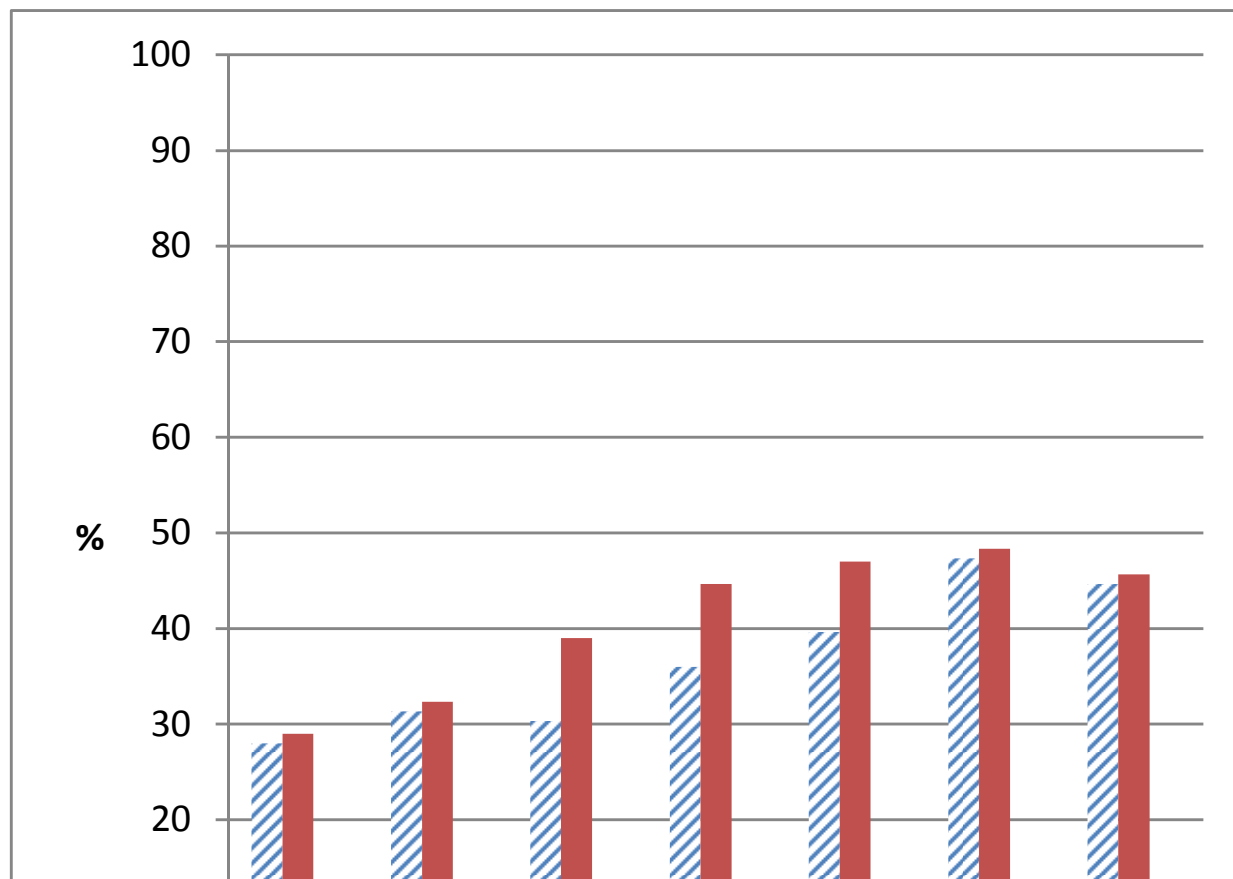
- i) La distribución de insumos agrícolas subvencionados por parte de los gobiernos supone un posible riesgo para la sostenibilidad. La transición a precios de mercado y a la distribución por parte del sector privado tiene que ser objeto de una gestión cuidadosa durante algún tiempo.
 - ii) Las cooperativas se enfrentan a problemas importantes de sostenibilidad. El riesgo relativo a la sostenibilidad se reduce paralelamente a la reducción de los niveles de complejidad de las operaciones que realizan las cooperativas.
 - iii) Los servicios financieros rurales no suelen ser sostenibles. Los tipos de interés subvencionados, los resultados deficientes en materia de reembolso y la inflación son amenazas para la sostenibilidad de los servicios financieros rurales establecidos con apoyo de los proyectos.
 - iv) La intervención en múltiples sectores puede hacer que sea más difícil alcanzar la sostenibilidad. Actuar en diversos sectores requiere capacidad en distintas esferas temáticas y puede llevar a la división de responsabilidades entre los organismos de ejecución, una situación que puede ser difícil de coordinar después del proyecto.
 - v) Los objetivos ambiciosos en materia de cobertura geográfica (tanto en el contexto de una operación concreta como a nivel del programa en el país) y de alcance pueden tener consecuencias negativas en términos de sostenibilidad. Para generar y consolidar resultados sostenibles puede ser necesario asegurarse de que la cobertura y los objetivos son proporcionados con el nivel de recursos disponibles, y la capacidad en materia de ejecución, supervisión y SyE.
49. En la EPP de Rwanda se evidencian la primera y la segunda de estas enseñanzas. El riesgo más importante para la sostenibilidad del apoyo agrícola tiene relación con la distribución subvencionada de semillas mejoradas y fertilizantes en el marco de programas de intensificación de cultivos. Las cooperativas desempeñan una función crucial en la cartera de Rwanda pero tienen considerables problemas en cuanto a la sostenibilidad. Los riesgos están relacionados con unos niveles de deuda insostenibles, la mala gestión y la gobernanza deficiente, así como la incapacidad para atraer y pagar a personal calificado. Las cooperativas de producción son menos complejas, por lo que generalmente están en una situación de riesgo inferior a la de las cooperativas de elaboración o comercialización.
50. Los riesgos relativos a la sostenibilidad de los servicios financieros rurales se conocen desde hace tiempo. No obstante, los problemas de sostenibilidad importantes y vitales que afectaron a los servicios financieros rurales apoyados por los proyectos de Azerbaiyán, la República Democrática Popular Lao, Rwanda y la República Unida de Tanzania indican que estos riesgos siguen siendo reales y que no están siendo objeto de una gestión adecuada.
51. La cuarta enseñanza se deriva de la experiencia del programa en el país de Kenya, que abarca asistencia a diversos subsectores. En la EPP se concluyó que la dispersión de los subsectores reducirá la sostenibilidad. En la evaluación del programa de comercialización agrícola de la República Unida de Tanzania se llegó a una conclusión similar por lo que se refiere a la dispersión geográfica. Si el programa hubiera concentrado su esfuerzo en menos distritos es probable que la sostenibilidad hubiera sido mayor. Estas dos experiencias apoyan los argumentos a favor de que los programas deben tener diseños sencillos y geográficamente bien centrados.
52. La última enseñanza la generó el proyecto Dom Helder Camara del Brasil. Si bien la experiencia en el país demuestra que para lograr resultados sostenibles es necesario que el apoyo a las familias agricultoras sea de nivel adecuado y se prolongue por un tiempo suficiente, esto no pudo hacerse con las familias que se incorporaron en un momento más avanzado del plazo establecido para el proyecto.

En la evaluación se argumentó que la ampliación del grupo objetivo en los últimos años estuvo impulsada principalmente por la finalidad de alcanzar unos objetivos más importantes, más que por la idea de generar y consolidar resultados sostenibles.

G. Innovación y ampliación de escala

Este criterio mide hasta qué punto: i) las intervenciones de desarrollo del FIDA han introducido enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, y ii) las autoridades públicas, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos han ampliado (o es probable que amplíen) la escala de esas intervenciones.

Gráfico 8
Innovación y ampliación de escala (2002-2010)



53. Una de las prioridades fundamentales del FIDA es promover innovaciones favorables a los pobres en los sectores de la agricultura y el desarrollo rural. Entre otras cosas, en la evaluación a nivel institucional sobre innovación que la IOE realizó en 2010⁹ se concluyó que la ampliación de la escala era un "un elemento crítico de la misión" del Fondo para asegurar un mayor impacto en la pobreza rural.
54. El porcentaje de proyectos con calificaciones en el tramo satisfactorio en esta esfera ha ido mejorando constantemente: del 57% en 2002-2004 al 90% en 2008-2010. Una vez dicho esto, es importante señalar especialmente que aproximadamente el 50% de los proyectos evaluados en 2008-2010 solo alcanzaron calificaciones de moderadamente satisfactorios en el criterio de innovación y ampliación de la escala.

⁹ Esta evaluación puede descargarse en http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/scalingup.pdf. Los resultados de esta evaluación se trataron en el ARRI de 2010.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

La principal innovación del Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas de Azerbaiyán fue la definición de un modelo de desarrollo para zonas montañosas y tierras altas. El programa fue muy innovador por lo que se refiere a la promoción de los servicios financieros rurales y al desarrollo impulsado por la comunidad, siendo esta una cuestión totalmente nueva en Azerbaiyán. No obstante, las enseñanzas de la experiencia del programa tienen que analizarse y asimilarse antes de que se pueda repetir la aplicación del modelo y ampliar su escala.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

El Proyecto de Apoyo al Desarrollo Comunitario del Camerún introdujo un sistema innovador de licitación para obras públicas que asignaba una función central a las comunidades, pero posteriormente se abandonó este proceder. Otros enfoques utilizados no fueron innovadores, y los fondos rotatorios requieren medidas de adaptación para que pueda ampliarse su escala. En general, las perspectivas de ampliación de la escala son modestas.

55. Las enseñanzas anteriores pueden consultarse en el anexo V. Este año hubo tres evaluaciones en que se informó de la falta de enfoques sistemáticos o estratégicos para la ampliación de la escala. En la EPP de Kenya se concluyó que se habían fomentado las innovaciones, pero que la ampliación de escala no se buscó de forma estratégica ni sistemática. La limitación de las iniciativas en materia de diálogo sobre políticas a nivel nacional, de gestión de los conocimientos y de creación de asociaciones son problemas que suelen citarse en las evaluaciones de la IOE como obstáculos para ampliar con éxito la escala de las iniciativas. Además, en la República Democrática Popular Lao (el proyecto de Oudomxai), no había una estrategia de ampliación de escala y no se habían asignado recursos para este fin. La enseñanza general que puede extraerse es que es poco probable que se amplíe la escala si esta cuestión no es un objetivo explícito del proyecto que tenga una estrategia clara y recursos comprometidos para ello.
56. No obstante, en honor a la verdad hay que señalar que durante los dos últimos años la dirección del FIDA ha venido dedicando más atención a la cuestión de la ampliación de la escala. La innovación y la ampliación de la escala constituyen uno de los "principios de actuación" establecidos en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), que se ha aprobado hace poco, y en los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) se requiere que se exponga de forma más explícita la forma en que se procurará ampliar la escala de las actividades. Por último, como ya se ha mencionado, en 2010 la IOE introdujo unas cuestiones específicas que permiten evaluar de forma más precisa las iniciativas que se llevan a cabo para ampliar la escala de las innovaciones que se hayan introducido en el contexto de los proyectos que reciben apoyo del FIDA y que hayan dado buenos resultados.

H. La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer

Mediante este criterio se evalúan las iniciativas emprendidas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, en cuestiones como la participación de las mujeres en los procesos de adopción de decisiones, y el impacto de las actividades en sus medios de vida y su situación nutricional.

57. El de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer es un concepto que antes se trataba en la esfera del impacto en el capital social y el empoderamiento, pero no siempre se prestaba a esos aspectos la atención que merecían. Basándose en las conclusiones de la evaluación a nivel institucional en cuanto a la igualdad de género que se realizó en 2010,¹⁰ la IOE introdujo un nuevo criterio relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer que debía aplicarse en todas

¹⁰ Esta evaluación puede descargarse en http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/gender.pdf. Los resultados de esta evaluación se trataron en el ARRI de 2010. La dirección del FIDA está formulando la primera política institucional sobre género, que se presentará a la aprobación de la Junta en diciembre de 2011.

las evaluaciones que se realizarán. Así pues, este es el primer año en que se ha dedicado una sección del ARRI a evaluar las cuestiones de género e informar sobre ellas de forma independiente. Esta será una de las características habituales del documento en el futuro.

58. El 90% de los proyectos evaluados en 2010 se calificaron en la categoría de satisfactorios por lo que se refiere a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Este es un resultado positivo, a pesar de que solo se trate de los datos de un año. Confirma las conclusiones generalmente positivas sobre la función de las cuestiones de género en las operaciones financiadas por el FIDA y sobre la atención que en ellas se dedica a esas cuestiones. No obstante, aquí también se puede seguir mejorando, ya que la mitad de los proyectos evaluados en 2010 se calificaron como moderadamente satisfactorios.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

El Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk, de Jordania, abarcaba préstamos para actividades generadoras de ingresos que estaban dirigidos explícitamente a la promoción de la mujer en los hogares y la sociedad. La información reunida durante la evaluación de los resultados del proyecto demostró que estos préstamos habían contribuido al empoderamiento económico y social de las mujeres. Las actividades de capacitación financiadas en el marco del componente de crédito rural también estaban explícitamente orientadas a las mujeres.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

En el diseño del Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Huleras de México se había dedicado mucha atención a las cuestiones de género. Sin embargo, los resultados en este sentido no se hicieron realidad, ya que el componente de desarrollo de los recursos humanos solo se ejecutó de forma marginal. La atención a las cuestiones de género se reflejó en las normas operacionales del proyecto.

59. Además de las enseñanzas fundamentales extraídas en los ARRI anteriores que figuran en el anexo V,¹¹ el presente ARRI confirma la importante función que las clases de alfabetización pueden desempeñar para contribuir al empoderamiento de la mujer. Las actividades de capacitación, incluida la alfabetización, son una característica relativamente común de los proyectos. Estas actividades pueden ser particularmente importante para empoderar a las mujeres, como ocurrió con las clases de alfabetización en el proyecto de Oudomxai de la República Democrática Popular Lao. Antes de las actividades de capacitación, las mujeres veían limitada su participación en los comités de adopción de decisiones debido a su falta de alfabetización y de conocimientos básicos de aritmética, y a su incapacidad para expresarse en el idioma lao.
60. Asegurarse de que en el marco lógico se identifiquen los datos de seguimiento desglosados por género, y que luego estos datos se reúnan, es un paso importante y necesario para dar visibilidad a las cuestiones de género. Un seguimiento deficiente de las cuestiones de género, y particularmente la falta de datos desglosados por género, fueron problemas que se mencionaron en tres evaluaciones: la de la República Democrática Popular Lao (en el proyecto de Oudomxai), la de Rwanda (el proyecto de pequeñas explotaciones) y la del programa en el país de Kenya. En dos evaluaciones se observaron datos útiles desglosados por género: la del Chad (en el proyecto de Kanem) y la del programa en el país de Rwanda.

¹¹ Pueden encontrarse enseñanzas adicionales en la evaluación a nivel institucional sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (2010).

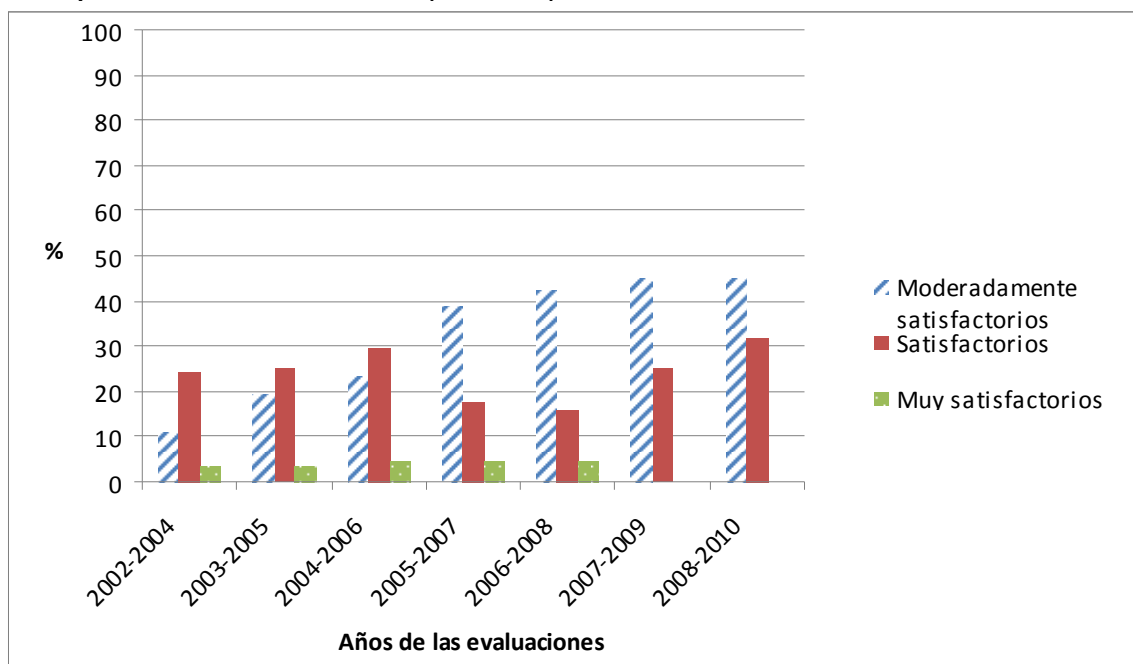
I. Desempeño de los asociados: el FIDA y los gobiernos

Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados al diseño, ejecución, seguimiento y presentación de informes, supervisión y apoyo a la ejecución, y evaluación del proyecto. También se evalúa el desempeño de los asociados en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades previstas durante el ciclo del proyecto.

El FIDA

Gráfico 9

Desempeño del FIDA como asociado (2002-2010)



61. La calificación del desempeño del FIDA como asociado ha mejorado sistemática y considerablemente durante la última década. El porcentaje de proyectos en que el desempeño del FIDA se ha calificado como satisfactorio ha aumentado de forma notable, pasando del 39% en el período 2002-2004 al 77% en el período 2008-2010. Desde 2007, aproximadamente, el porcentaje de proyectos calificados como satisfactorios, en lugar de solo moderadamente satisfactorios, también ha aumentado. No obstante, los datos indican que el desempeño del FIDA como asociado: i) sigue siendo solo moderadamente satisfactorio en casi la mitad de los proyectos, y ii) se mantiene como moderadamente insatisfactorio o peor en cerca de una cuarta parte de los proyectos.

Ejemplo de proyecto satisfactorio

El diseño del Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones de Rwanda es pertinente, sencillo y en general satisfactorio. El FIDA reaccionó de forma positiva y flexible cuando se identificaron limitaciones en el diseño durante la fase de ejecución y la colaboración con el Gobierno para encontrar soluciones fue buena. Las únicas cuestiones negativas fueron el optimismo excesivo en el diseño de algunos componentes, la definición deficiente del objetivo de desarrollo y los cambios frecuentes de GPP durante los primeros años.

Ejemplo de proyecto moderadamente insatisfactorio

Aunque el diseño del Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Huleras de México era innovador y coherente, se necesitaban ajustes. Una de las razones por las que no se produjeron fue que la revisión a mitad de período se hizo de forma muy tardía (20 meses antes de la finalización del proyecto). También es posible que el apoyo a la ejecución se viera perjudicado por los cambios de GPP. La falta de presencia en el país impidió que el FIDA pudiera entablar un diálogo sobre políticas ininterrumpido.

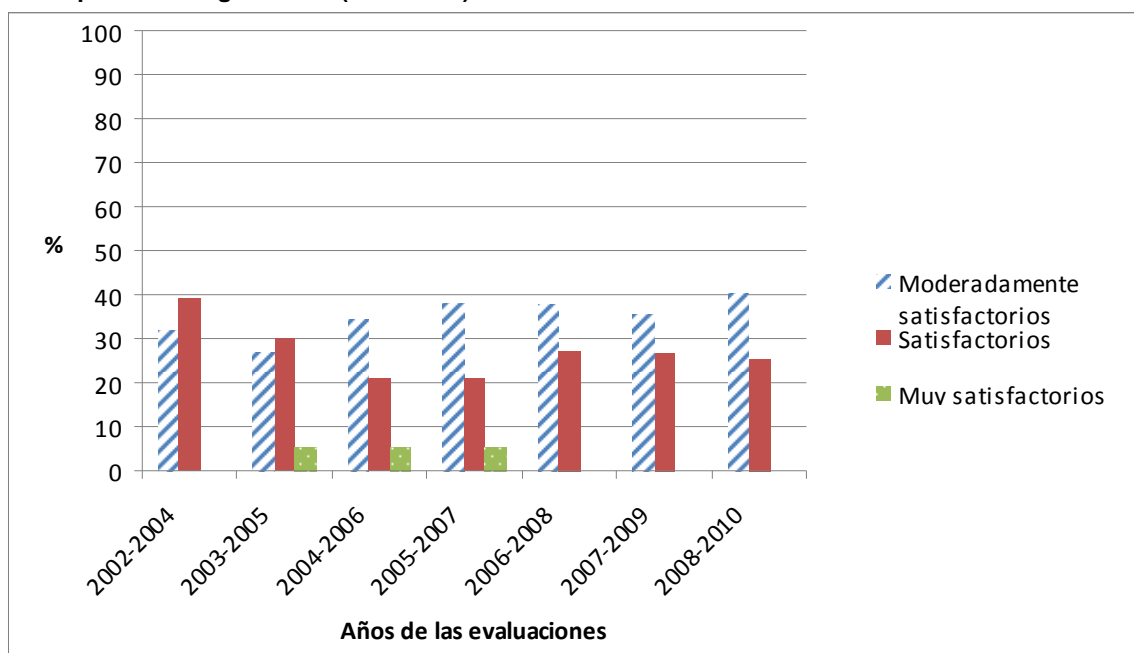
62. Muchas de las enseñanzas extraídas en años anteriores se repitieron en las evaluaciones de este año (véase el anexo V). Una enseñanza nueva extraída de la EPP de Rwanda es producto del enfoque más directo que ahora aplica el FIDA en materia de supervisión de proyectos y apoyo a la ejecución. Si bien se reconoce de forma general que la supervisión directa y el apoyo a la ejecución son medidas más beneficiosas para lograr mejores resultados sobre el terreno que la supervisión de instituciones cooperantes, existe el riesgo de que haya microgestión. Esto podría perjudicar el grado de identificación con las actividades a nivel nacional y debilitar la responsabilidad de ejecución de los proyectos financiados por el FIDA que corresponde claramente a los gobiernos. Así pues, merece la pena mantener esta esfera en situación de examen para asegurarse de que se mantenga un equilibrio adecuado entre la identificación y la responsabilidad de ejecución a nivel por una parte, y los insumos vitales que el FIDA puede aportar durante las actividades de supervisión directa y apoyo a la ejecución, por otra.
63. En las EPP de Kenya y de Viet Nam, y en otras evaluaciones, se concluyó que los gobiernos y otros asociados importantes asignaban una importancia especial al valor del FIDA como agente destacado en la promoción del desarrollo de la agricultura en pequeña escala. Se determinó que el enfoque participativo y que parte desde la base que el Fondo aplica en la esfera de la agricultura y el desarrollo rural eran una ventaja comparativa muy apreciada por todos los interesados. No obstante, en estas evaluaciones también se observó que el FIDA podría asumir una función más amplia en los procesos de políticas nacionales, dada su experiencia sobre el terreno y su especialización en la agricultura en pequeña escala.
64. Por último, en la EPP de Kenya también se analizaron las experiencias iniciales con la oficina regional que el FIDA ha establecido en Nairobi para la región de África Oriental y Meridional. La principal conclusión alcanzada fue que el mandato y la estructura de la oficina regional eran pertinentes y que la oficina prestaba un apoyo útil para contribuir a que se alcanzaran los objetivos de los programas de cada país de la región. No obstante, en la EPP también se observó que había que clarificar la relación entre la oficina regional para África Oriental y Meridional y la oficina en el país de Kenya.

Los gobiernos

65. En las evaluaciones se observa cada vez con mayor frecuencia que el desempeño de los gobiernos es uno de los factores fundamentales que determinan los buenos resultados de los proyectos. Sin embargo, comparado con el del FIDA, el desempeño de los gobiernos en cuanto a asociados no ha sufrido cambios en términos generales durante el último decenio, y una media del 65% de las evaluaciones, aproximadamente, califican el desempeño de los gobiernos en el tramo satisfactorio. Al mismo tiempo, el desempeño de los gobiernos es moderadamente insatisfactorio o peor en aproximadamente una tercera parte de los proyectos financiados por el FIDA. En el ARRI del año pasado se puso de relieve esta misma preocupación. En las evaluaciones se concluye que el FIDA puede hacer más para apoyar a los gobiernos y fortalecer su capacidad en los sectores agrícola y rural, lo que abarca la promoción de mejores sistemas de prestación de servicios. En las evaluaciones también se observa que el FIDA podría llevar a cabo análisis institucionales más completos cuando se elaboran los COSOP y se diseñan los proyectos. Entre otras cosas, esto contribuiría a identificar los asociados adecuados para participar en los proyectos financiados por el FIDA y pondría de relieve las esferas concretas que merecen la atención del Fondo a fin de fortalecer las instituciones y la capacidad general de los gobiernos.

Gráfico 10

Desempeño de los gobiernos (2002-2010)



Ejemplo de proyecto satisfactorio

La identificación del Gobierno con las actividades y el apoyo jurídico que suministró fueron factores cruciales para los buenos resultados del Proyecto de Desarrollo Rural en Ha Tinh de Viet Nam, y la ampliación de la escala de ese proyecto. El Gobierno creó un contexto propicio para la aplicación de la planificación participativa y la descentralización. Un equipo de gestión del proyecto muy cualificado se integró en una estructura gubernamental que iba mejorando.

Ejemplo de proyecto insatisfactorio

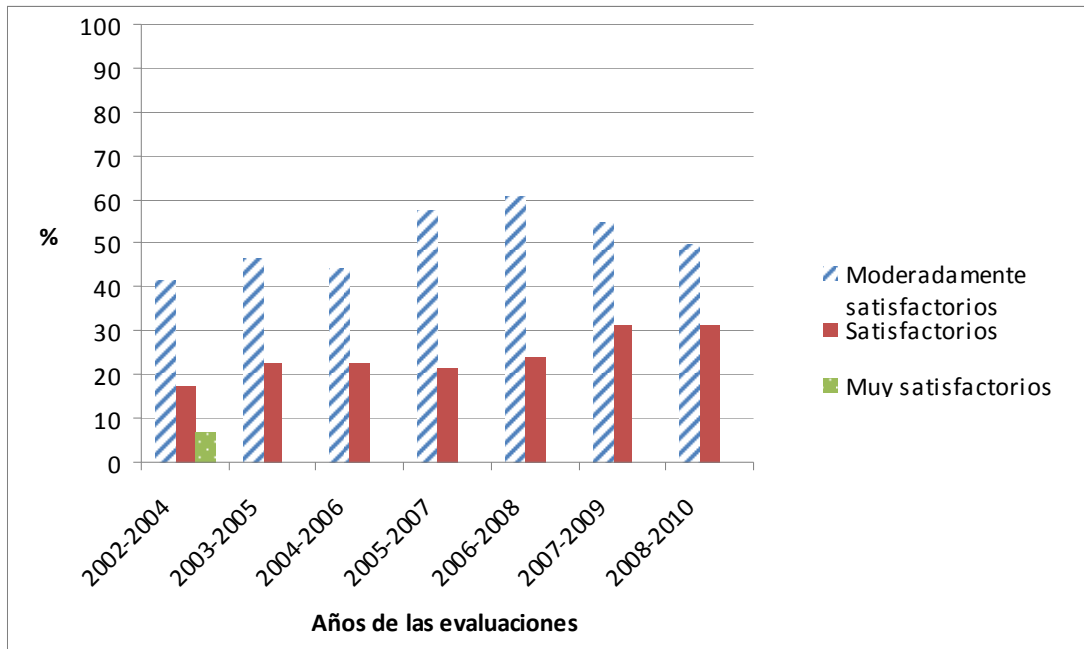
El Proyecto de Apoyo al Desarrollo Comunitario del Camerún tuvo dificultades debido a que el equipo del proyecto carecía de capacitación en enfoques participativos y estaba dividido por tensiones internas. El Gobierno no suministró todos los fondos de contrapartida que debía; el personal sobre el terreno carecía de suficientes medios de transporte, y el SyE fue deficiente. No se ha emprendido ningún estudio sobre el impacto.

66. Casi todas las enseñanzas contenidas en ARRI anteriores (véase el anexo V) se confirmaron. La situación real es que el desempeño de los gobiernos varía enormemente (tanto según países como según los distintos niveles de un mismo gobierno), pero en general no es tan bueno como debería ser.
67. Una conclusión a la que se llega repetidamente es que, cuando se formulan los COSOP y se diseñan los proyectos, se dedica un nivel insuficiente de inversiones a llevar a cabo análisis institucionales exhaustivos. En las evaluaciones se concluye algo parecido, es decir, que en el pasado la labor analítica que se ha realizado durante la fase de diseño no ha sido la adecuada. Esta labor es esencial para comprender mejor el contexto del país y, por consiguiente, diseñar intervenciones que tengan unos objetivos más realistas y alcanzables, que puedan seguirse y evaluarse con facilidad.
68. En la EPP de Kenya se concluyó que el desempeño del Gobierno durante el pasado decenio había sido en general moderadamente insatisfactorio, a pesar de que recientemente el Gobierno ha empezado a dar muestras de un mayor nivel de compromiso. Esto plantea interrogantes en cuanto a si la respuesta del FIDA en casos de desempeño deficiente de los gobiernos (como serían la financiación de contrapartida insuficiente o unas actividades de SyE deficientes) es tan buena como debería ser. Evidentemente, la mayor presencia en los países, la supervisión directa y el apoyo a la ejecución permiten que el FIDA tenga la oportunidad, tanto durante la fase de diseño como durante la de ejecución, de ampliar sus conocimientos sobre los problemas relacionados con el desempeño de los gobiernos, y de introducir medidas que puedan contribuir a resolver oportunamente las deficiencias.
69. Otra conclusión de las evaluaciones de las actividades en África (como las EPP de Ghana, Kenya y Rwanda) es que los gobiernos no asignan anualmente a la agricultura un nivel de recursos suficiente en sus presupuestos nacionales. Las EPP de África muestran que los gobiernos no asignan el 10% de sus presupuestos anuales a la agricultura, que es lo que acordaron los ministros de agricultura de África en 2003 en Maputo. Esta es una esfera en que el FIDA podría emprender un diálogo sobre políticas, en colaboración con otros agentes de desarrollo, para que aumentaran las asignaciones a la agricultura en los presupuestos nacionales y la importancia que se le asigna en los países receptores.

J. Realizaciones generales de los proyectos

En este criterio se hace una evaluación general de los proyectos en la que se utilizan los análisis realizados en el marco de los criterios de evaluación citados hasta ahora: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto en la pobreza rural, sostenibilidad, innovación y ampliación de escala y género.

Gráfico 11
Realizaciones generales de los proyectos (2002-2010)



70. El criterio de realizaciones generales de los proyectos ha mejorado: los proyectos con calificaciones satisfactorias han pasado de un 66% en el período 2002-2004 a un 81% en 2008-2010. También es positivo el aumento gradual registrado durante los últimos cinco años de la proporción de proyectos calificados como satisfactorios en lugar de ser calificados solo como moderadamente satisfactorios. Aquí se ha pasado del 21% en el período 2005-2007 al 32% en 2008-2010. También es importante señalar que en el período 2008-2010, la mitad de los proyectos evaluados todavía se calificaban solo como moderadamente satisfactorios por lo que se refiere a las realizaciones generales.

Recuadro 1

Puntos fundamentales de las evaluaciones de los proyectos

- Los proyectos financiados por el FIDA suelen mostrar características similares. Sus calificaciones en materia de pertinencia y eficacia suelen ser satisfactorias, pero las relativas a la eficiencia, aunque están mejorando, podrían ser considerablemente mejores. De hecho, casi la mitad de los proyectos todavía se califican como moderadamente insatisfactorios o peores.
- El impacto en la pobreza rural ha registrado una mejora notable con el tiempo. Las esferas de impacto que registran mejores resultados son las relativas a instituciones y políticas, y el capital humano y social y el empoderamiento. En las últimas evaluaciones de proyectos se observan algunas mejoras, pero las calificaciones en la esfera de la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente todavía son moderadamente insatisfactorias o peores en casi la mitad de los proyectos.
- La sostenibilidad, aunque ha mejorado, sigue siendo un problema. Solo el 21% de los proyectos reciben calificaciones satisfactorias o mejores.
- La promoción de las innovaciones suele ser positiva, pero en el pasado la ampliación de la escala no se ha buscado de forma sistemática. El FIDA está intensificando sus esfuerzos para asegurarse de se amplíe la escala de las innovaciones que den buenos resultados, que de este modo tendrán un impacto más importante en la pobreza rural.
- El 90% de los proyectos evaluados en 2010 recibieron calificaciones en el tramo satisfactorio por lo que se refiere a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Sin embargo, se puede seguir mejorando ya que la mitad de los proyectos evaluados en 2010 solo fueron moderadamente satisfactorios.
- El desempeño del FIDA como asociado ha mejorado considerablemente y de forma constante. No obstante, podría prestarse más atención a realizar análisis institucionales exhaustivos cuando se formulan los COSOP y se diseñan los proyectos.
- El desempeño de los gobiernos es vital para asegurar la eficacia de los proyectos, pero no ha mejorado. Es urgente que el FIDA aborde esta cuestión.

K. Puntos de referencia internos y externos

71. **Puntos de referencia internos.** En el presente ARRI se mantiene la tradición de establecer puntos de referencia en materia de resultados con los que comparar los resultados que se presentan en la evaluación externa independiente del FIDA (2005) y en el marco de medición de los resultados de 2012. El cuadro 3 pone de manifiesto que los resultados han mejorado desde la evaluación interna independiente. En tres de los criterios (pertinencia, innovación y género), los objetivos acordados con la Junta Ejecutiva para 2012 se han superado. No obstante, para cumplir los objetivos de 2012 habrá que intensificar los esfuerzos en materia de eficacia, impacto y sostenibilidad, y especialmente de eficiencia.

Cuadro 3
Puntos de referencia internos (porcentaje de proyectos moderadamente satisfactorios como mínimo)

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Evaluación externa independiente^a</i>	<i>Evaluaciones de la IOE realizadas en 2008-2010</i>	<i>Objetivos para 2012 del marco de medición de los resultados^b</i>
Pertinencia	100	94	90
Eficacia	67	77	90
Eficiencia	45	57	75
Impacto en la pobreza rural	55	84	90
Sostenibilidad	40 ^c	67	75
Innovación ^d	55	90	80
Género ^e	n.d.	90	80

^a Véase el capítulo 2 de la evaluación externa independiente.

^b Estos son los objetivos, aprobados por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009, con los que habrá que comparar los resultados del ARRI. Véase el cuadro 2 del documento EB 2009/97/R.2, Marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012).

^c Esto se basa en las calificaciones de diez proyectos en etapa avanzada y cerrados. No obstante, se observó que era probable que el 61% del total de proyectos (se abarcaron 18) tuvieran un impacto favorable en la sostenibilidad.

^d En el análisis de la evaluación externa independiente se distingue entre innovaciones locales y nacionales. Los resultados incluidos en el cuadro se refieren a las innovaciones a nivel local, que se definen como algo "nuevo o diferente en la comunidad o la aldea (lo que normalmente se conoce por transferencia de tecnología)". En cuanto a las innovaciones a nivel nacional, definidas como algo "nuevo o diferente en el contexto concreto de un país (un nuevo tipo de organización de microfinanciación o una nueva tecnología agrícola, por ejemplo)", solo el 25% de los proyectos se consideraron satisfactorios.

^e Solo se han utilizado datos de 2010.

72. En los años anteriores, el ARRI contenía una comparación entre los resultados de los proyectos que reciben apoyo del FIDA en las cinco regiones geográficas en que el FIDA financia operaciones. Sin embargo, habría que señalar especialmente que la comparación entre regiones geográficas **no** equivale a una evaluación del desempeño de las divisiones regionales del PMD en su calidad de dependencias orgánicas, ya que los resultados de los proyectos también vienen determinados por las contribuciones de otros asociados, especialmente los gobiernos receptores.
73. El análisis de este año abarca todas las evaluaciones de proyectos realizadas entre 2002-2010 (véase el cuadro 4) y, como ocurría en el caso de las conclusiones que figuran en ARRI anteriores, se observa que los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA en África Occidental y Central son relativamente peores que los de otras regiones, en las que hay más proyectos calificados en la categoría de satisfactorios. De hecho, las operaciones en el sector de la agricultura de otros dos bancos multilaterales de desarrollo importantes (el Banco Africano de Desarrollo [BAfD] y el Banco Mundial) presentan unos resultados similares en África Subsahariana. También es importante reconocer que, teniendo en cuenta los desafíos que presenta la reducción de la pobreza rural en el continente, el Fondo dedica entre el 40% y el 50% de su programa anual de préstamos y donaciones a África Subsahariana.

Cuadro 4
Comparación de las realizaciones generales de los proyectos en las distintas regiones geográficas (2002-2010)

<i>Región geográfica</i>	<i>Número de proyectos evaluados^a</i>	<i>Porcentaje de proyectos en países menos adelantados^b</i>	<i>Realizaciones generales del proyecto - Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios como mínimo</i>	<i>Realizaciones generales del proyecto - Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente insatisfactorios o peores</i>
Asia y el Pacífico	38	34	92	8
América Latina y el Caribe	22	5	77	23
África Oriental y Meridional	31	84	77	23
Cercano Oriente, África del Norte y Europa	21	43	76	24
África Occidental y Central	32	63	63	37

^a El número total de proyectos utilizados en este cuadro es 144 (y no 148, que es el número de evaluaciones de proyectos realizadas desde 2002 que se han utilizado en el presente ARRI). Esto se debe a que algunas de las evaluaciones de proyectos realizadas hace varios años no contenían una calificación para las "realizaciones generales de los proyectos".

^b Esta categoría abarca los países con ingresos bajos (de renta nacional bruta [RNB] per cápita inferior a USD 905), una mala situación del capital humano y una elevada vulnerabilidad económica, con arreglo a la definición de la Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo de las Naciones Unidas.

74. **Puntos de referencia externos.** Desde 2007, en el ARRI se han comparado los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA con los de las carteras del sector agrícola y rural de algunas instituciones financieras internacionales que elaboran anualmente informes similares al ARRI. La comparación con otras instituciones conlleva dificultades. Las organizaciones multilaterales tienen mandatos diferentes y tamaños distintos por lo que se refiere a sus programas de trabajo anuales y a sus presupuestos administrativos. Asimismo, si bien en general todas las organizaciones suelen seguir la metodología de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, cada una de ellas presenta sus resultados para distintos períodos. A pesar de estas limitaciones, los puntos de referencia externos pueden ser valiosos para comparar resultados y aprender de las experiencias de los demás.
75. En el cuadro 5 se comparan los datos contenidos en el ARRI con los que figuran en informes anuales similares preparados por las dependencias de evaluación independientes del Banco Asiático de Desarrollo (BAsD)¹² y el Banco Mundial.¹³ Las dependencias de evaluación independientes de otros bancos multilaterales de desarrollo (como el BAfD y el Banco Interamericano de Desarrollo) no producen informes comparables.
76. Teniendo en cuenta las salvedades oportunas al tratar de puntos de referencia relativos a los resultados, los datos contenidos en el cuadro 5 indican que los resultados de los proyectos financiados por el FIDA son algo mejores que los de las operaciones financiadas por el BAsD, el Banco Mundial en la Región del Cercano Oriente, África del Norte y Europa y el BAfD. Los resultados de los proyectos financiados por el FIDA a nivel mundial y en África son ligeramente mejores que los de los que financia el Banco Mundial, pero las diferencias no son significativas en los demás casos.

¹² Examen anual de evaluación de 2011 del Departamento de Evaluación Independiente.

¹³ Informe del Grupo de Evaluación Independiente de 2011: Resultados y desempeño del Grupo del Banco Mundial.

Cuadro 5
Comparación con los resultados de otras instituciones financieras (porcentaje de proyectos moderadamente satisfactorios como mínimo)

<i>Resultados de los proyectos</i>	<i>FIDA (evaluados en 2002-2010)^a</i>	<i>Banco Mundial (salida en 2005-2010)</i>	<i>Banco Asiático de Desarrollo (aprobados en 2001-2006)</i>	<i>Banco Africano de Desarrollo (evaluados en 2002-2009)</i>
En todo el mundo	83	81 ^b	n.d.	n.d.
En Asia y el Pacífico	98	n.d.	67 ^c	n.d.
En el Cercano Oriente, África del Norte y Europa	81	68	n.d.	n.d.
En África (2003-2007) ^d	72	68 ^e	n.d.	61

^a Datos de las evaluaciones del período 2002-2010, excepto los datos para África (2003-2007), que proceden del informe de la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África (2009).

^b Los datos abarcan las operaciones en el sector agrícola y operaciones en otros sectores, como el del transporte, la energía y los servicios de comunicaciones, que forman parte del objetivo básico en materia de desarrollo de ampliar las oportunidades económicas.

^c El concepto de "éxito de los proyectos" utilizado por el BAsD es una combinación de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

^d Datos procedentes del informe de la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA (2009).

Cuadro 3.

^e Abarca las operaciones en todos los sectores.

IV. Evaluaciones de los programas en los países

77. El ARRI del año pasado contenía un capítulo dedicado a las conclusiones de las 11 EPP finalizadas desde 2006. En 2010 se llevaron a cabo otras cinco evaluaciones de ese tipo, las de Ghana, Kenya, Rwanda, Viet Nam y el Yemen, con lo que ahora el total es de 16. En el ARRI de este año se presenta un panorama general de los resultados de las EPP en dos esferas: i) los resultados de las actividades no crediticias (en materia de diálogo sobre políticas, fomento de las relaciones de asociación y gestión de los conocimientos), y ii) los resultados de los COSOP en lo que respecta a la pertinencia y la eficacia.
78. Como ya se ha hecho anteriormente, en este capítulo no se repiten las conclusiones y enseñanzas contenidas en el ARRI del año pasado. Cada una de las tres secciones que figuran a continuación presenta un resumen de los datos de 2006-2010, las conclusiones principales de las EPP emprendidas en 2010 y las nuevas enseñanzas que puedan haberse extraído de esas cinco evaluaciones. En el anexo V se enumeran todas las enseñanzas extraídas de las EPP contenidas en los ARRI anteriores.

Cuadro 6
Relación de EPP de 2010 y COSOP asociados

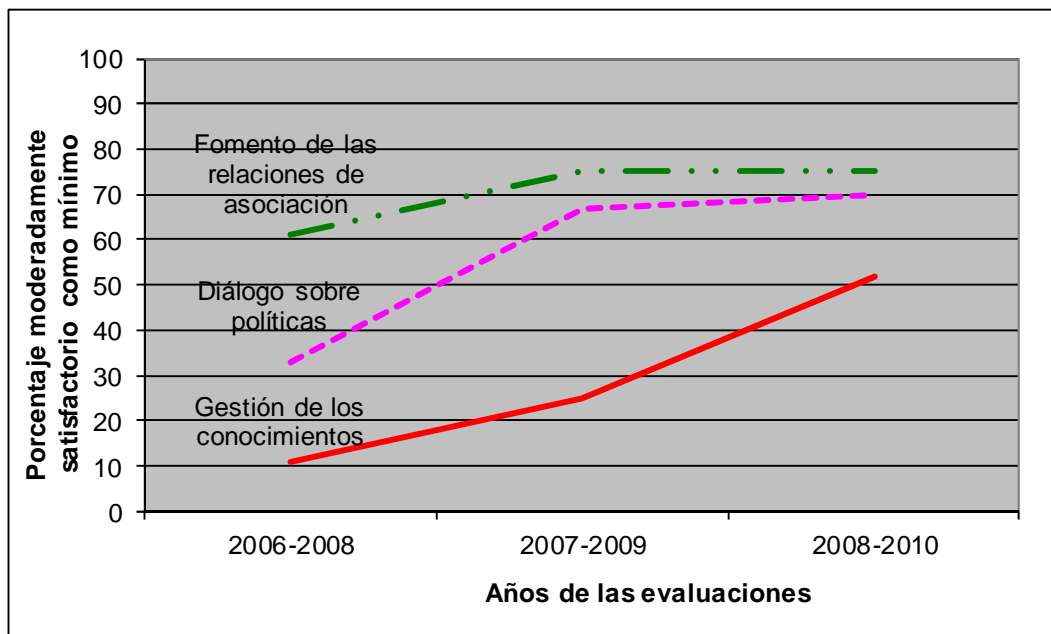
<i>EPP</i>	<i>Fecha del (o de los) COSOP</i>
Ghana	1998, 2006
Kenya	2002, 2007
Rwanda	2007
Viet Nam	1996, 2003, 2008
Yemen	1997, 2000, 2007

79. Es importante señalar que, cuando en las próximas secciones se examinan las principales conclusiones y enseñanzas, los resultados de las actividades no crediticias se atribuyen tanto al FIDA como al gobierno de que se trate, ya que ambos son responsables de la promoción del diálogo sobre políticas, del fomento de las relaciones de asociación y de la aplicación de la gestión de los conocimientos para hacer realidad los objetivos de la estrategia en el país (es decir, del COSOP).

A. Actividades no crediticias: diálogo sobre políticas, gestión de los conocimientos y fomento de las relaciones de asociación

Las actividades no crediticias son un conjunto de instrumentos que abarcan los ámbitos interrelacionados del diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y el fomento de las relaciones de asociación.

Gráfico 12
Resultados de las actividades no crediticias de 2006-2010



80. El gráfico 12 contiene los resultados de los 16 programas en los países evaluados desde 2006. La gestión de los conocimientos es la esfera de actividades no crediticias que registra resultados más deficientes, aunque puede observarse que ha ido mejorando de forma constante desde 2006: en el período 2006-2008 solo un 11% de los programas en los países recibieron calificaciones en la categoría satisfactoria por lo que se refiere a la gestión de los conocimientos, mientras que en el período 2008-2010 esa proporción había aumentado hasta el 52%. No obstante, todavía se puede seguir mejorando, ya que casi la mitad de los programas en los países evaluados se mantienen en la categoría de moderadamente insatisfactorios.
81. En el diálogo sobre políticas también se están registrando mejoras, ya que las calificaciones relativas a los resultados en el tramo satisfactorio han aumentado de un 33% en el período 2006-2008 a un 70% en 2008-2010. En cambio, el fomento de las relaciones de asociación no ha mejorado demasiado, ya que en el período 2006-2008 se informó de resultados en el tramo satisfactorio en un 61% de las EPP y en 2008-2010 esa proporción fue del 75%. Las calificaciones de casi dos terceras partes de los programas en los países solo fueron moderadamente satisfactorias en las esferas del diálogo sobre políticas y el fomento de las relaciones de asociación, lo que indica que también se puede seguir mejorando en esas esferas.

Diálogo sobre políticas

El diálogo sobre políticas se define como la medida en que el FIDA y el gobierno han colaborado en los procesos normativos y han contribuido al desarrollo de políticas favorables a los pobres en los sectores agrícola y rural.

82. Si no se aplican cambios normativos de alcance amplio a nivel nacional es probable que las oportunidades para promover una reducción de la pobreza rural en mayor escala sean limitadas. No obstante, la capacidad del FIDA para intervenir con iniciativa en el diálogo y los procesos sobre políticas a nivel nacional se ve limitada por diversos factores que se tratarán más adelante.
83. Como aspecto positivo, es útil examinar algunos resultados relacionados con las políticas sobre los que se ha informado en EPP realizadas recientemente. Por ejemplo, los programas de Ghana y del Yemen han influido en la forma de enfocar las políticas: en Ghana por lo que se refiere a las microempresas y a los subsidios a los tipos de interés, y en el Yemen en relación con la pobreza rural y la estrategia de desarrollo rural. En el Yemen, el FIDA ha promovido la ampliación del ámbito de participación del sector privado en los programas de desarrollo agrícola y ha contribuido a reforzar la importancia que se asigna en esos programas a las cadenas de valor de los productos básicos y a la generación de empleo. El programa de Viet Nam ha influido en las políticas gubernamentales en materia de descentralización de la planificación del desarrollo, la asignación de recursos, la participación y los derechos de uso de las tierras forestales. Esto se ha logrado principalmente demostrando los efectos de los programas satisfactorios.
84. También ha habido algunas carencias. La función del FIDA ha sido poco importante en la formulación de la reciente estrategia para el desarrollo del sector agrícola de Kenya, en el marco institucional y de políticas para la microfinanciación y la financiación rural en Rwanda, y en las políticas de financiación rural y riego por desviación de aguas de avenidas del Yemen.
85. Las principales limitaciones para entablar un diálogo sobre políticas más eficaz en el plano nacional son: i) a nivel mundial, la presencia del FIDA en los países receptores todavía es relativamente limitada (aunque está aumentando gradualmente); ii) el número limitado de GPP destacados sobre el terreno; iii) el personal de relativamente poco rango que se destina a las oficinas en los países y que no siempre tiene los conocimientos especializados ni la experiencia necesarios para tratar sobre políticas sectoriales con altos funcionarios gubernamentales, donantes y políticos; iv) las amplias responsabilidades de los GPP y de las oficinas en los países, que dedican la mayor parte de sus recursos a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución; v) la orientación poco clara que se ofrece desde la Sede sobre cómo habría que equilibrar el apoyo a las actividades crediticias y el apoyo a las actividades no crediticias, y vi) el hecho de que el programa para el diálogo sobre políticas contenido en muchos COSOP acostumbra a ser demasiado ambicioso, sin que se asignen a ese programa los recursos, los incentivos y el tiempo necesarios para llevarlo a cabo.
86. No obstante, en honor a la verdad hay que decir que el FIDA está reconociendo la importancia de prestar más atención al diálogo sobre políticas en general. Crear un entorno normativo propicio para apoyar la producción agrícola y las actividades no agrícolas es uno de los objetivos estratégicos del Marco Estratégico del FIDA (2011-2015). Asignar más importancia al diálogo sobre políticas también es una de las cuestiones fundamentales que se propone en el nuevo modelo operativo para el período de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA.

Gestión de los conocimientos

Este criterio se utiliza para medir hasta qué punto los conocimientos del programa en el país apoyado por el FIDA (y de los programas de desarrollo agrícola y rural de otros asociados en el desarrollo) se han documentado y estructurado de forma sistemática y adecuada, y se han comunicado a los asociados fundamentales del país de que se trate y a otros interesados.

87. En las EPP de 2010 se mantiene la tendencia registrada en las de 2009, que mostraba un panorama algo más positivo por lo que se refiere a la gestión de los conocimientos. La gestión de los conocimientos se calificó de satisfactoria en Kenya; moderadamente satisfactoria en Rwanda, Viet Nam y el Yemen, y moderadamente insatisfactoria en Ghana.
88. En la EPP de Kenya se identifican diversas iniciativas y recursos útiles que se han aplicado para promover la gestión de los conocimientos en la región y en el marco del programa en el país. Por ejemplo, el FIDA ha establecido diversas comunidades de prácticas sobre cuestiones específicas, y en los últimos años se han celebrado dos talleres regionales de gestión de los conocimientos. Lo único que puede criticarse de estas iniciativas es que parecen haberse llevado a cabo sin un plan de trabajo coherente en materia de gestión de los conocimientos que tuviera asignados recursos exclusivos; que la gestión de los conocimientos tiende a centrarse más en los aspectos positivos de los programas en los países que a aprender de los errores; que todavía se asignan recursos insuficientes a las actividades de SyE en varios proyectos, y que se han desaprovechado oportunidades (como las de extraer enseñanzas del programa de donaciones).
89. En la EPP de Rwanda se concluye que la gestión de los conocimientos en la cartera de proyectos ha mejorado y que los sistemas de SyE se han reforzado. Las principales críticas son que ha habido pocas actividades importantes fuera de la cartera de proyectos y que el programa tampoco ha invertido en captar experiencias más generales "fuera del ámbito de actuación del FIDA". Esto requiere más tiempo y más recursos y una actitud abierta por lo que se refiere a aprender de los demás para complementar las propias experiencias del FIDA.
90. El panorama que presentan las EPP de Ghana, Viet Nam y el Yemen también es complejo. La gestión de los conocimientos es "una actividad en marcha" en el programa de Ghana. Están surgiendo nuevas iniciativas a nivel de los proyectos, pero es demasiado temprano para evaluarlas. Todavía es más significativo que el programa carezca de un sistema de SyE satisfactorio que abarque tanto los dos proyectos como la totalidad del programa.
91. En Viet Nam, antes del COSOP de 2007, las actividades de gestión de los conocimientos solían ser limitadas y poco sistemáticas. Aunque desde entonces se ha progresado, la gestión de los conocimientos sigue siendo "una labor que se está llevando a cabo" y en buena parte está limitada al nivel de los proyectos. La documentación sobre el impacto de las iniciativas de gestión de los conocimientos es escasa.
92. El programa del Yemen, como ocurrió en el de Viet Nam, ha producido documentación útil sobre las experiencias derivadas de los proyectos que se ejecutan en su marco. No obstante, si bien ha habido en ocasiones de intercambio de conocimientos entre proyectos, en general estos casos han sido poco frecuentes, incluso cuando uno de los proyectos se definió como piloto y se esperaba que produjera un modelo que pudiera aplicarse en otras ocasiones. En el marco del programa se han generado escasos conocimientos nuevos sobre agricultura —a pesar de que este es un componente fundamental de la mayoría de los proyectos del Yemen— y tampoco existe un buen mecanismo para difundir la poca información que se ha producido.
93. En los últimos años el FIDA ha venido dedicando más atención y recursos a la gestión de los conocimientos, especialmente por lo que se refiere al intercambio de conocimientos sobre cuestiones temáticas y operacionales entre el personal de la Sede. Hace poco se ha creado la Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos, y muchas divisiones tienen funcionarios que dedican buena parte de su tiempo a cuestiones relacionadas con la gestión de los conocimientos. En asociación con otras organizaciones se realizan periódicamente ferias de conocimientos y se celebran repetidamente seminarios en que intervienen oradores invitados. Además, se ha establecido un proceso más riguroso de análisis anual de

la cartera. Todas estas son iniciativas en la dirección adecuada, la de crear un entorno propicio para el aprendizaje y el intercambio de enseñanzas y buenas prácticas en materia de reducción de la pobreza rural.

Fomento de las relaciones de asociación

Mediante este criterio se mide la fortaleza de las relaciones de asociación del FIDA con los organismos gubernamentales, las organizaciones dedicadas al desarrollo (incluidos los donantes, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil) y el sector privado.

94. Hay cuatro conclusiones que se dan en todas las EPP, o en la mayoría de ellas. La primera es que la asociación con los gobiernos suele considerarse muy positiva en todos los países. Los gobiernos suelen apreciar la labor del FIDA y la atención que el Fondo dedica a la agricultura de pequeñas explotaciones en las zonas rurales. En algunos países el FIDA es uno de los asociados más importantes del gobierno en el sector de la agricultura y ha influido en la focalización a favor de comunidades rurales pobres, incluidas las mujeres, los grupos dedicados al pastoreo, las minorías étnicas y los pueblos indígenas. No obstante, en las EPP se señala que muchos gobiernos desearían que el FIDA participase más activamente en apoyarlos para formular políticas favorables a los pobres en el sector de la agricultura.
95. La segunda es que las asociaciones con ONG y la sociedad civil también son un aspecto positivo de las operaciones apoyadas por el FIDA. En Ghana se han establecido asociaciones con una gran diversidad de ONG y organizaciones de base. Muchas de esas asociaciones han aportado "contenidos adicionales" —ideas y enfoques nuevos— a los proyectos. En el Programa de Reducción de la Pobreza en la Región Septentrional y el Proyecto de Empresas Rurales, las alianzas con ONG y organizaciones de la sociedad civil contribuyeron a que se dedicara una atención específica a los grupos marginados y afectados por la exclusión social.
96. La tercera conclusión es que las asociaciones con organizaciones multilaterales y bilaterales dedicadas al desarrollo son de carácter más limitado y ofrecen peores resultados que las asociaciones con los gobiernos. Pueden encontrarse algunos ejemplos de organismos multilaterales y/o bilaterales de ayuda que, dependiendo del proyecto de que se trate, han suministrado cofinanciación para algunos proyectos financiados por el FIDA, pero no son numerosos. Por ejemplo, en la EPP de Viet Nam se señala que en el país ha habido pocas asociaciones concretas con el Banco Mundial y el Banco Asiático de Desarrollo y que ningún proyecto apoyado por el FIDA recibe cofinanciación de estos bancos multilaterales de desarrollo, a pesar de que ambos han financiado diversos proyectos en el sector agrícola del país.
97. En Kenya fueron escasas las relaciones de asociación de cualquier tipo con el BAfD, que es un asociado multilateral de desarrollo importante en el país. De hecho, diversas evaluaciones de actividades en África revelan que se ha dedicado una atención insuficiente a actividades complementarias relativas a las recomendaciones de la evaluación conjunta realizada con el BAfD de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y desarrollo rural en África, entre otras cuestiones, en la que se requería que las organizaciones se ocuparan de intensificar las sinergias y la coordinación de sus actuaciones a nivel de los países. Así pues, podría ser el momento de que el FIDA hiciera balance sobre los progresos realizados en la ejecución del memorando de entendimiento suscrito con el BAfD en 2008, incluidos los compromisos asumidos tras la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África. Asimismo, en las conclusiones de la EPP de Viet Nam y de otras evaluaciones se constata que las relaciones de asociación con el BAsD son limitadas. También sería el momento para evaluar el marco general de cooperación con el BAsD en la región de Asia y el Pacífico.

98. Si bien hay algunos ejemplos de asociaciones con entidades del sector privado, especialmente en las operaciones más recientes, este tipo de colaboración todavía se encuentra en una fase temprana. Un ejemplo es la asociación establecida en Kenya con el Equity Bank a fin de ampliar el alcance de los servicios financieros en las zonas rurales. No obstante, en las evaluaciones se está observando que hay diversas razones que limitan la capacidad del FIDA para establecer relaciones de asociación con el sector privado. Estas razones se tratarán en el capítulo V.
99. Las enseñanzas relativas a las actividades no crediticias extraídas de ARRI anteriores figuran en el anexo V. En este sentido, las aportaciones de las EPP de este año son las siguientes:
- i) Los COSOP deben formular claramente cómo se llevarán a cabo la financiación, la ejecución, la gestión y el seguimiento de las actividades no crediticias. Se necesitan objetivos, planes de trabajo e indicadores verificables concretos.
 - ii) Un diálogo más amplio y a más largo plazo sobre cuestiones fundamentales de políticas y estrategia, especialmente a nivel nacional, requerirá cambios importantes en el enfoque, la capacidad y la asignación de recursos del FIDA. Además, la intervención del FIDA en programas de alcance nacional puede proporcionar la información y la base de conocimientos para que el Fondo contribuya mejor a la formulación de políticas y estrategias gubernamentales en favor de los pobres.
 - iii) Por lo que se refiere a la gestión de los conocimientos, hay que esforzarse por aprender tanto de otras entidades como del propio FIDA, y hacerlo tanto de los éxitos como de los fracasos. Además, si bien está aumentando el nivel de atención que se dedica en la Sede a la gestión de los conocimientos, hay que intensificar los esfuerzos por asegurar que haya un intercambio de conocimientos más sistemático a nivel de los países.
100. El inciso ii) refuerza la conclusión del ARRI del pasado año en el sentido de que el nivel y la categoría de la presencia en el país son importantes. Si bien algún tipo de presencia física es mejor que ninguna, un diálogo sobre políticas eficaz a nivel nacional puede requerir una presencia importante tanto por lo que se refiere al rango del personal, el número de funcionarios y su capacidad, y/o mejores relaciones de asociación. Además, influir en cuestiones fundamentales de política y de estrategia suele requerir relaciones de asociación eficaces con una gran variedad de asociados (como los donantes, las instituciones académicas y las ONG).

B. Pertinencia, eficacia y resultados generales de las estrategias en los países

En la pertinencia de los COSOP se evalúa la adecuación de los objetivos y orientaciones estratégicas seleccionados, su alineación con las políticas fundamentales del FIDA y de los gobiernos, la coherencia interna de los instrumentos crediticios y no crediticios utilizados, y la idoneidad de las disposiciones de gestión para alcanzar los objetivos de la estrategia en el país. En la eficacia del COSOP se determina en qué medida es probable que se hayan alcanzado o se alcancen los objetivos estratégicos. En el criterio de resultados generales de los COSOP se combinan las calificaciones en materia de pertinencia y eficacia.

101. En el cuadro 7 se resumen los resultados de los COSOP sobre la base de las EPP realizadas desde 2006. Si bien en general las calificaciones son satisfactorias —con calificaciones moderadamente satisfactorias como mínimo en materia de pertinencia (88%), eficacia (100%) y resultados generales (100%)—, una proporción considerable de COSOP se califican solo como moderadamente satisfactorios. Esto significa que todavía hay muchas posibilidades de mejorar.

Cuadro 7
Resultados de los COSOP (expresados en porcentajes) basados en las EPP entre 2006 y 2010¹⁴

<i>Calificación</i>	<i>Pertinencia de los COSOP</i>	<i>Eficacia de los COSOP</i>	<i>Resultados de los COSOP¹⁵</i>
6 Muy satisfactorio			
5 Satisfactorio	25	11	44
4 Moderadamente satisfactorio	63	89	56
Total de COSOP satisfactorios	88	100	100
3 Moderadamente insatisfactorio	13		
2 Insatisfactorio			
1 Muy insatisfactorio			
Total de COSOP insatisfactorios	13	0	0
Número de programas en los países calificados	16	9	9

102. **Pertinencia.** En dos de las nuevas EPP se calificó la pertinencia de los COSOP como satisfactoria (Rwanda y Viet Nam) y en tres como moderadamente satisfactoria (Kenya, Ghana y el Yemen). La alineación general con las políticas nacionales y las del FIDA era buena, excepto parcialmente por lo que se refiere a Ghana, donde las prioridades geográficas del COSOP de 1998 diferían de las de la política gubernamental, que no estaba dirigida a bolsas concretas de pobreza. El COSOP de Ghana, formulado en 2006, abandonó la focalización geográfica y quedó plenamente alineado con la política gubernamental. Las cuestiones en que se centró la atención también se consideraron problemáticas en otras EPP. Las de Kenya, Rwanda y el Yemen indicaron que los programas estaban diseminados en un conjunto demasiado amplio de subsectores —y, en el caso del Yemen, en un grupo de población demasiado extenso geográficamente— dado el volumen financiero relativamente reducido de los programas apoyados por el FIDA. En Viet Nam, la focalización geográfica en provincias pobres estaba bien fundada, pero la insistencia del Gobierno en que se incluyeran en un proyecto provincias que no eran contiguas y en las que las condiciones socioeconómicas eran distintas tuvo consecuencias desfavorables en materia de ejecución, coordinación, supervisión y apoyo a la ejecución, así como de SyE. En Kenya la EPP recomendó que el FIDA ampliara sus actividades a las tierras áridas y semiáridas, en lugar de proceder como durante el decenio anterior y trabajar principalmente en zonas de potencial entre medio y elevado, ya que las tierras áridas y semiáridas presentan oportunidades para la población rural pobre que no se aprovechan en cuestiones como el turismo ecológico, el fomento del riego y las actividades para agregar valor en el sector de la ganadería.
103. En las EPP también se plantearon otras cuestiones. Por ejemplo, en la de Rwanda se examinó la necesidad de que se definieran mejor los grupos objetivo y que hubiera enfoques diferenciados para llegar a los distintos grupos objetivo. Teniendo en cuenta el gran número de definiciones diferentes de pobreza y vulnerabilidad que se utilizan y la importancia de esas definiciones para poder optar a los programas, también era necesario que el marco de las intervenciones fuera más racional y coherente.

¹⁴ Las siete EPP finalizadas antes de 2009 no contenían calificaciones relativas a la pertinencia, la eficacia y los resultados generales de los COSOP porque en ese momento la metodología de la IOE no lo requería. Así pues, la IOE decidió asignar calificaciones sobre la base de la información disponible en las siete EPP. En los siete casos esto pudo hacerse en cuanto a la pertinencia de la estrategia en el país, pero no se tenía información suficiente para calcular calificaciones fiables en cuanto a la eficacia de la estrategia en el país y los resultados generales de los COSOP.

¹⁵ El resultado del COSOP es una calificación combinada en la que se utilizan las calificaciones específicas relativas a la pertinencia y la eficacia del COSOP de que se trate. Esta calificación combinada no es una media aritmética de las calificaciones específicas en cuanto a la pertinencia y la eficacia, sino una cifra redondeada que se basa en la información disponible y el juicio objetivo de los evaluadores.

104. En diversas EPP se observa que no parece que se haya realizado el nivel suficiente de labor analítica en la formulación de los COSOP, a pesar de que se utilizara un proceso participativo en el que intervinieron agentes fundamentales a nivel de los países, de modo que el riesgo aumenta. Mejorar la labor analítica es esencial, especialmente en los casos de COSOP en que se hayan reformulado los objetivos y orientaciones estratégicos o se hayan establecido otros nuevos, o en que haya habido cambios en cuanto a los subsectores en que se centran las actividades o la cobertura geográfica.
105. También es necesario que se haga un análisis más exhaustivo de las instituciones asociadas a nivel de los países. Esto es fundamental al elegir los asociados para los proyectos y determinar las esferas en que el FIDA puede prestar apoyo a los gobiernos en la mejora de sus capacidades, sistemas y procesos. También es esencial realizar mejores análisis institucionales para identificar las deficiencias en materia de capacidad que, con la ayuda del FIDA, los gobiernos podrían subsanar para mejorar su desempeño general y las suposiciones demasiado optimistas en cuanto a la capacidad de los socios nacionales para cumplir su cometido.
106. En las EPP también se observa que se dedica poca atención a establecer sistemas de SyE a nivel de los programas en los países. Unos sistemas de SyE a ese nivel que funcionen correctamente pueden ayudar al FIDA a ir haciendo ajustes en los COSOP cuando sea necesario a lo largo de su período de vigencia, dependiendo de los logros y las enseñanzas generados. Habría que señalar que en los COSOP basados en los resultados que se introdujeron después de 2006 se presta más atención a la obligación de rendir cuentas a nivel de los países a través de un marco de resultados coherente, y a las disposiciones relativas a las revisiones anuales y a mitad de período, así como a los exámenes finales de los COSOP.
107. Otra conclusión importante tiene relación con la financiación de contrapartida de los gobiernos en apoyo de las operaciones que el FIDA financia. En los últimos años la cuantía total de financiación de contrapartida a nivel mundial ha aumentado muy considerablemente. Esto es esencial para asegurar que los limitados recursos del FIDA pueden utilizarse para obtener recursos adicionales de los países a fin de procurar resolver los problemas de gran alcance en materia de pobreza a que se enfrenta la población rural pobre de los países receptores. Esta cuestión también es extraordinariamente importante para promover una mayor identificación con las actividades por parte de los gobiernos receptores, como se requiere en la Declaración de París (2005) y se confirma en el Programa de Acción de Accra (2008).
108. No obstante, en el presente ARRI se observa que algunos países de ingresos medios no están suministrando un volumen de fondos de contrapartida proporcionado con su prosperidad económica: por ejemplo, durante los últimos 10 años Viet Nam solo ha cubierto el 22% del costo total de la cartera financiada por el FIDA, e Indonesia ha contribuido todavía menos (el 13%). Estos porcentajes son inferiores a los correspondientes a algunos países de bajos ingresos: por ejemplo, Benin cubrió el 28% del costo total de la cartera y Eritrea, el 27%.
109. Esto se debe en parte a que la movilización de financiación de contrapartida se deja en gran medida en manos de los GPP, quienes no tienen unas directrices específicas a las que ajustarse, carecen de incentivos para asegurarse de que los gobiernos receptores suministren un mayor volumen de financiación de contrapartida y no deben rendir cuentas sobre ello. A este respecto, el FIDA debería seguir el proceder de otros bancos multilaterales de desarrollo (como el BAsD, el BAfD y el Banco Mundial), que suministran directrices coherentes a su personal a través de sus respectivos manuales operacionales para la movilización de financiación de contrapartida.
110. Por último, en casi todas las EPP se señala que las actividades no crediticias (el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y el fomento de las relaciones de asociación), incluidas las iniciativas financiadas mediante donaciones, no están suficientemente integradas en el programa general en el país para lograr

los objetivos del COSOP. Por ejemplo, los resultados y la extracción de enseñanzas de las donaciones (especialmente de las actividades financiadas mediante donaciones a nivel regional y mundial) no siempre refuerzan las actividades de proyectos financiados por el FIDA y con frecuencia las relaciones de asociación solo se buscan según la oportunidad más que sobre la base de consideraciones estratégicas.

111. **Eficacia.** Todas las EPP califican la eficacia de los COSOP como moderadamente satisfactoria. Por ejemplo, tanto en la de Kenya como en la de Rwanda se concluye que el COSOP ha contribuido en buena medida al logro de objetivos estratégicos importantes: mantener y regenerar recursos naturales renovables en el caso de Kenya; aumentar los ingresos de los hogares rurales pobre en el caso de Rwanda. No obstante, en ellas también se califica como insatisfactoria la eficacia de los COSOP en la esfera de la financiación rural. A pesar de que en los COSOP actuales y en los anteriores se ha reconocido debidamente que la falta de acceso a los servicios financieros es una limitación importante para la reducción de la pobreza rural, en ninguno de los programas se ha dedicado la atención o los recursos necesarios a mejorar la situación.
112. En las EPP de Ghana y de Viet Nam también se refleja un panorama desigual. En Ghana se lograron resultados importantes en la creación de empresas rurales favorables a los pobres y en la ampliación del alcance de la financiación rural cuando estas iniciativas estaban apoyadas por programas sectoriales específicos. Los resultados fueron menos alentadores cuando el subsector de que se tratara (la financiación rural, por ejemplo) no era una de las cuestiones a las que se asignaba más importancia en el marco de las actividades del proyecto. La información sobre los efectos en la pobreza es incompleta debido a la deficiencia de los sistemas de SyE, pero en la EPP también se manifiesta preocupación por el aumento del número de hogares pobres que se está registrando en el norte de Ghana y por el requisito de prestar más atención a las distintas necesidades de los distintos tipos de personas pobres, especialmente a las de las personas muy pobres. En Viet Nam, todavía no es evidente cuál ha sido la eficacia del fomento de los medios de vida para las minorías étnicas y si ha habido progresos a nivel estratégico en materia de gestión de los recursos naturales.
113. Un componente vital del modelo operativo del FIDA es la buena gestión de la cartera, junto a procesos mejorados de garantía de la calidad, supervisión y apoyo a la ejecución y una mayor presencia en los países. De hecho, en las EPP se pone de relieve que la atención a la gestión general de la cartera¹⁶ a nivel de los países es una forma importante de asegurar que la eficacia y los resultados de ejecución sean mejores. En las últimas evaluaciones se han observado deficiencias en esta esfera. Por ejemplo, en el Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah, en el Yemen, los fondos se desembolsaron a pesar de que el propio FIDA había clasificado el proyecto "en situación de riesgo" durante la mayor parte del período de ejecución. No obstante, la situación está cambiando. La dirección del PMD está prestando una atención más sistemática a la gestión de la cartera, para lo cual, entre otras cosas, ha contratado asesores de cartera a nivel regional y ha emprendido un proceso metódico de examen anual de la cartera a nivel de las divisiones. Esta es una tendencia positiva que debe mantenerse en el futuro.
114. Como se ha mencionado en el párrafo 64, en una evaluación reciente de la IOE se llama la atención sobre la importante función que podría desempeñar la oficina regional de Nairobi para la División de África Oriental y Meridional en apoyo de los programas de los países de la región, en cuestiones como el apoyo a la ejecución en materia de cuestiones técnicas específicas como la incorporación de una perspectiva de género en las actividades, el SyE de los proyectos y la gestión financiera. La oficina regional también se encarga de la administración de los préstamos de todos los proyectos de la región, lo que ayuda a reducir el tiempo de

¹⁶ Esto podría abarcar el cierre prematuro de proyectos que se consideren "en situación de riesgo" durante varios años, la reducción de las demoras entre la aprobación del préstamo y su entrada en vigor, el seguimiento sistemático de los desembolsos y la aplicación de las medidas correctoras necesarias en caso de que haya demoras.

tramitación de las solicitudes de retiro de fondos. La decisión de establecer oficinas regionales o subregionales —con funciones complementarias asignadas a las oficinas en los países— es coherente con las buenas prácticas que aplican otras organizaciones multilaterales de desarrollo. Actualmente el FIDA también ha establecido oficinas subregionales en la División de África Occidental y Central, y está llevando a cabo el proceso de contratación de un coordinador subregional para América Central. En conjunto, en las evaluaciones se observa que, para lograr una mayor eficacia de los programas en los países, es vital la presencia bien organizada en el país, lo que abarca oficinas subregionales y regionales.

115. **Resultados generales de los COSOP.** Este criterio se calificó como moderadamente satisfactorio en los casos de Ghana, Kenya y el Yemen, y como satisfactorio en los casos de Rwanda y Viet Nam. En todas las EPP se pone de relieve que tanto la presencia del FIDA en el país como la supervisión directa y las actividades de apoyo a la ejecución del Fondo son componentes vitales del modelo operativo del FIDA y factores determinantes fundamentales para garantizar el logro de los objetivos de los COSOP. A pesar de que esta conclusión no es nueva, merece la pena repetirla, particularmente porque es posible racionalizar aún más estos procesos a fin de aumentar la eficacia en términos de desarrollo en el futuro.
116. En las EPP incluidas en el presente ARRI pueden encontrarse otros elementos comunes: las posibilidades de mejorar las sinergias entre los distintos instrumentos (como los préstamos y las donaciones, incluidas otras actividades no crediticias), la deficiencia del SyE a nivel de los proyectos y los programas, los niveles desiguales de eficacia en las esferas de la financiación rural y de las actividades no crediticias y la necesidad de que se definan de forma más concreta las esferas en que se centrará al atención de los programas, de modo que los recursos relativamente limitados disponibles no tengan que repartirse entre diversos subsectores y en amplias zonas geográficas de los países receptores (Kenya, Rwanda y el Yemen).

Recuadro 2
Puntos clave de las EPP

- Desde 2002 ha habido mejoras en materia de diálogo sobre políticas, pero todavía queda mucho por hacer por lo que se refiere a promover un entorno de políticas más favorable a nivel de los países. Esto requerirá, entre otras cosas, la asignación de más recursos y una mayor presencia en los países, lo que abarca destacar sobre el terreno a más GPP con la categoría, la experiencia y las competencias necesarias. También requerirá que los GPP reciban una orientación y una preparación más eficaces para participar en los procesos de políticas a nivel de los países.
- Pueden observarse mejoras en materia de gestión de los conocimientos en la Sede del FIDA. El desafío consiste en asegurarse de que en los programas en los países también se dedique más atención a ese proceso.
- Las relaciones de asociación con los gobiernos y las ONG y las organizaciones de la sociedad civil son buenas. Los últimos proyectos parecen prestar más atención a establecer asociaciones con el sector privado, pero todavía hay muchas posibilidades de intensificar las relaciones de asociación con ese sector.
- Una esfera que merece más atención es la de las relaciones de asociación concretas con otras organizaciones multilaterales y bilaterales a nivel de los países. En las últimas EPP (como las de la India y Viet Nam) se observan pocas asociaciones concretas con el BAsD. También hay más posibilidades de ampliar las relaciones de asociación con el BAfD.
- En los COSOP debe quedar más claro cómo se asignarán los recursos a las actividades no crediticias y cómo se llevarán a cabo la gestión y el seguimiento de esas actividades para garantizar los buenos resultados sobre el terreno.
- Las deficiencias en materia de SyE (tanto a nivel de los proyectos como del programa en el país) todavía son una característica demasiado habitual de los programas en los países. Esto pone en peligro la capacidad del FIDA para extraer enseñanzas de sus operaciones, de ampliar la escala de esas operaciones y convencer a otros del valor de los enfoques que emplea.
- Entre los elementos comunes de las EPP realizadas en 2010 figuran las posibilidades de mejorar las sinergias entre los distintos instrumentos para lograr los objetivos de los COSOP, la poca eficacia en las esferas de la financiación rural y las actividades no crediticias, la necesidad de que se lleve a cabo más labor analítica durante la preparación de los COSOP y el diseño de los proyectos y de que se definan de forma más concreta las esferas en que se centrará la atención de los programas en los países por lo que se refiere a la cobertura geográfica y subsectorial, así como la falta de un enfoque estratégico para todos los programas en los países encaminado a movilizar la financiación de contrapartida de los gobiernos.
- El esfuerzo que se ha invertido en llevar a cabo análisis *ex ante* exhaustivos sobre las instituciones de los países varían según los programas en los países, pero en general siguen siendo inferiores a lo requerido. Unos análisis institucionales cuidadosos son vitales no solo para identificar asociados adecuados con los que colaborar, sino también para determinar las carencias en materia de capacidad gubernamental que el FIDA puede ayudar a subsanar, con la finalidad general de mejorar el desempeño de los gobiernos.
- En general, la gestión de la cartera está mejorando, pero hay que mantener el esfuerzo para lograr que en el futuro mejoren los resultados y la eficacia en materia de ejecución.
- La presencia en el país cada vez desempeña una función más determinante en la promoción de la eficacia a nivel del programa en el país. Las oficinas regionales y subregionales están llevando a cabo actividades útiles que el FIDA deberá supervisar atentamente durante los próximos años.

V. Evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el sector privado

117. En 2011 se finalizó una evaluación a nivel institucional: la de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. La Junta Ejecutiva pidió esta evaluación cuando aprobó la estrategia en 2005.

118. A lo largo de los pasados 20 años aproximadamente, se ha producido un cambio de concepto importante y ahora se reconoce que el sector privado tiene potencial para crear riqueza y empleo en las zonas rurales y una función esencial que desempeñar en ese sentido. El sector privado puede ser un aliado vital en la promoción del desarrollo sostenible favorable a los pobres. Durante el pasado decenio y especialmente en los últimos años el FIDA, por su parte, ha ido adaptándose a esta nueva realidad ampliando la orientación de sus estrategias y proyectos en los países, dirigida principalmente por los gobiernos, con el fin de hacer aumentar la participación del sector privado en sus operaciones. Además de la adopción en 2005 de la estrategia para el sector privado, esto ha requerido: prestar más atención al desarrollo de las cadenas de valor, a la comercialización y el acceso a los mercados, y formular una nueva visión contenida en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), que se centra en considerar "la agricultura como actividad comercial" y en reconocer la función fundamental que pueden desempeñar la comercialización y las operaciones con fines de lucro del sector privado.
119. En la evaluación se concluye que los objetivos de la estrategia de 2005 eran y siguen siendo pertinentes, y que las grandes líneas de acción de la estrategia están bien pensadas. Sin embargo, se observa que: i) las actividades que se han puesto en marcha para facilitar la aplicación de la estrategia han sido pocas (o ninguna); ii) la estrategia no tiene en cuenta adecuadamente la necesidad de garantizar la responsabilidad social de las empresas, las prácticas de comercio justo y la gestión racional del medio ambiente, en un contexto de participación más amplia del sector privado; iii) la estrategia no trata suficientemente de los riesgos inherentes a la relación con el sector privado, tales como las consecuencias para las personas pobres que no pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el sector privado, y iv) la definición de sector privado rural es demasiado amplia y no diferencia adecuadamente entre los distintos tipos de operadores del sector privado.
120. Además de la definición excesivamente amplia de sector privado, otros factores han limitado las iniciativas del FIDA para promover el desarrollo del sector privado. Entre esas limitaciones se cuenta la falta de instrumentos para efectuar préstamos directos al sector privado; una estructura orgánica y una fuerza de trabajo que están principalmente orientadas a la formulación de proyectos de inversión que ejecutan los gobiernos; unos procesos operativos institucionales que no se han ajustado plenamente al nuevo concepto de desarrollo, y el hecho de que los instrumentos actuales todavía no se han aprovechado suficientemente para el desarrollo del sector privado.
121. En la evaluación se formulan cinco recomendaciones principales. El FIDA debería:
- i) preparar una estrategia mejorada para el sector privado, aprovechando para ello las conclusiones y recomendaciones de la evaluación;
 - ii) evaluar cómo podrían reconfigurarse los recursos humanos y la estructura orgánica del FIDA para promover el desarrollo del sector privado; esto debería abarcar la contratación de personal con conocimientos especializados sobre el sector privado;
 - iii) fortalecer los instrumentos disponibles para prestar apoyo al desarrollo del sector privado;
 - iv) establecer un mecanismo de financiación para el desarrollo del sector privado que permitiera conceder préstamos directamente al sector privado, y
 - v) adoptar una definición más clara y matizada de sector privado en el contexto de las operaciones financiadas por el FIDA.

VI. Tema de aprendizaje de 2011: supervisión directa y apoyo a la ejecución

122. **Antecedentes.** En diciembre de 2010, la Junta Ejecutiva decidió que el presente ARRI debería centrarse en la supervisión directa y el apoyo a la ejecución como su tema principal de aprendizaje. Como ya se mencionó en el informe del pasado año, la decisión tomada en 2006 de aplicar un planteamiento de supervisión directa y apoyo a la ejecución es una de las reformas de mayor alcance desde la creación del FIDA, lo que ha llevado a cambios importantes de su modelo de operación. Para 2012 está prevista una evaluación a nivel institucional sobre la supervisión directa y el apoyo a la ejecución. Así pues, este ARRI ofrece una oportunidad anticipada para reflexionar sobre las oportunidades y desafíos relacionados con la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, y para determinar algunas cuestiones e hipótesis fundamentales que se abordarán en la evaluación prevista.
123. Mejorar la calidad de la ejecución de los proyectos y lograr mejores resultados sobre el terreno son cuestiones cada vez más prioritarias para el FIDA. En 1997 la Junta acordó que el FIDA ejecutara el programa piloto de supervisión directa, que abarcaba 15 proyectos financiados por el FIDA en todas las regiones. En 2004 y 2005 la IOE realizó dos evaluaciones a nivel institucional, que trataron respectivamente de las modalidades de supervisión en general y del programa piloto de supervisión directa. En la evaluación del programa piloto se recomendó que el FIDA dejara de trabajar a través de instituciones cooperantes para la supervisión de los proyectos y se ocupara por sí mismo de la supervisión directa y del apoyo a la ejecución, un proceder que sería un componente vital de su modelo operativo mejorado. Esta recomendación se basaba en la principal conclusión de la evaluación del programa piloto de supervisión directa según la cual los proyectos que se beneficiaban de la supervisión directa del FIDA y de su apoyo a la ejecución obtenían mejores resultados generales que los proyectos supervisados por instituciones cooperantes.
124. Al hacer suyas las conclusiones de la evaluación del programa piloto de supervisión directa, los órganos rectores del FIDA adoptaron dos decisiones fundamentales: i) en febrero de 2006, el Consejo de Gobernadores enmendó el artículo pertinente del Convenio Constitutivo del FIDA, permitiendo al Fondo asumir las funciones de supervisión directa y apoyo a la ejecución, y ii) en diciembre de 2006, la Junta Ejecutiva aprobó la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, la primera política institucional exclusivamente dedicada a la cuestión. A continuación se presenta una evaluación inicial de los progresos del FIDA en la aplicación de la política de supervisión. Se basa en un informe de síntesis sobre la evaluación preparado por la IOE que se examinó por primera vez en un taller de aprendizaje interno celebrado en septiembre de 2011, en el que participaron miembros de la dirección y del personal del FIDA, y posteriormente en el Comité de Evaluación en octubre de 2011.
125. Las principales conclusiones se agrupan en tres apartados: ejecución, resultados y recursos.
126. **Ejecución.** En la política de supervisión se preveía reducir gradualmente la dependencia de las actividades de supervisión de las instituciones cooperantes. Debía pasarse de la situación de 2006, cuando el 95% de los proyectos financiados por el FIDA eran supervisados por instituciones cooperantes, a una situación en que, "al cabo de diez años [...], el FIDA supervise la mayor parte de los préstamos y donaciones", exceptuando los proyectos iniciados por otras instituciones financieras internacionales y cofinanciados por el FIDA. En la práctica, la

sustitución de la supervisión por parte de instituciones cooperantes se produjo mucho más rápidamente de lo previsto y prácticamente se había finalizado a mediados de 2010.¹⁷

127. En general, es encomiable que el FIDA tomara la iniciativa de pasar a ocuparse de las actividades de supervisión directa y el apoyo a la ejecución. La introducción de la política de supervisión y de su plan de aplicación fue ambiciosa habida cuenta de las consecuencias de gran alcance que ello tenía para el Fondo en general y para el PMD en particular, especialmente por lo que se refiere a la capacidad del personal para ocuparse de esta nueva función. Merece la pena recordar que, en el momento de la evaluación del programa piloto de supervisión directa, en el PMD y en sus divisiones regionales no había un entusiasmo generalizado por asumir esta función. A pesar de ello, la rápida transición a la supervisión directa pone de manifiesto la seriedad y el compromiso de los GPP y del PMD en general, y su identificación con esta función, que es fundamental para lograr mejores resultados sobre el terreno.
128. Una vez dicho esto, los preparativos concretos necesarios para aplicar la política fueron en cierta medida insuficientes. Por ejemplo, el manual detallado con orientaciones en materia de aplicación para el personal y los consultores no estuvo disponible hasta nueve meses después de que la Junta aprobara la política. Se impartió muy poca capacitación sobre los aspectos del apoyo a la aplicación de la política. Además, las funciones y responsabilidades del PMD y de la División de Servicios Financieros y del Contralor por lo que se refiere a la administración de los préstamos, incluidas las adquisiciones y contrataciones, no se aclararon plenamente.
129. La aplicación de la política progresó a ritmos distintos en las cinco divisiones regionales. Esto fue útil en las fases iniciales ya que permitió que cada división hiciera la transición a la supervisión directa a su propio ritmo y reflejó los distintos niveles de capacidad interna y externa que cada división podía utilizar, así como la flexibilidad de la dirección del PMD. Las diferencias en los enfoques utilizados por cada división regional (por ejemplo, en cuestiones como la utilización de las oficinas en los países, incluido el hecho de destacar a GPP sobre el terreno) también fueron intensificándose.
130. Al mismo tiempo, el paso a la supervisión directa estuvo impulsado en gran medida por el PMD, sin que los demás departamentos interesados del FIDA prestaran el apoyo adecuado. Además, muchas de las tareas son responsabilidad única del GPP, lo que ha creado problemas relacionados con la carga de trabajo y conflictos de interés. A este respecto, el hecho de que los GPP supervisen proyectos que ellos mismos pueden haber diseñado no es una situación ideal. Del mismo modo, diversas evaluaciones recientes han revelado que algunos GPP han intervenido de forma excesivamente intensa en la gestión de los proyectos, que es responsabilidad primordial de los gobiernos prestatarios y no del FIDA.
131. El enfoque *ad hoc* que utilizaron las divisiones y que ya se ha descrito puede haber sido adecuado en las fases iniciales de la transición a la supervisión directa en el sentido de que presentó al FIDA oportunidades para hacer ensayos piloto de métodos y procesos alternativos, y de aprender de ellos. No obstante, el FIDA necesita ahora extraer las buenas prácticas de los distintos enfoques para determinar normas comunes, aumentar la armonización y la eficiencia y reducir los riesgos (por ejemplo, adoptando procesos comunes de garantía de la calidad). Esto requerirá que el FIDA mejore por lo que se refiere a extraer enseñanzas sobre los procesos relacionados con la supervisión directa y a difundir los conocimientos adquiridos a través de sus actividades de supervisión directa.

¹⁷ A mediados de 2010 solo dos proyectos de los que no reciben cofinanciación estaban siendo supervisados por una institución cooperante (Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos), y entretanto esos proyectos ya han finalizado.

132. **Resultados.** La información inicial indica que la supervisión directa ha contribuido a mejorar los resultados de los proyectos y programas en los países apoyados por el FIDA. Gracias a ella el FIDA ha podido “acercarse a la situación sobre el terreno” en los países receptores y entender mejor el contexto de cada país. También ha facilitado las actividades complementarias con los organismos de ejecución para resolver las obstrucciones que puedan surgir durante la ejecución y una cooperación más estrecha con otros socios e interesados.
133. Estas contribuciones positivas son especialmente evidentes a nivel de los proyectos y abarcan la calidad del diseño de los proyectos, la reducción de la cantidad de “proyectos que presentan problemas” y la mejora de los resultados de ejecución (incluidas las tasas de desembolso de los préstamos). Las mejoras fueron más notables en los casos en que se suministró un mayor nivel de apoyo a la ejecución.
134. La supervisión directa y el apoyo a la ejecución también han permitido que se avanzara en el logro de los objetivos de los programas en los países ya que, entre otras cosas, ha aumentado la coherencia de los programas. No obstante, ahora que la unidad de cuenta utilizada va pasando cada vez más de situarse a nivel de los proyectos individuales al del programa en el país, hay que dedicar más consideración a cómo incrementar la eficacia en la supervisión de los COSOP. El desempeño del FIDA parece declinar a medida que se aparta del nivel de los proyectos y se acerca a los demás pilares de los programas en los países, como la gestión de los conocimientos, el fomento de las relaciones de asociación y el diálogo sobre políticas. Estos aspectos tienen que supervisarse de forma más activa si se desea que sigan mejorando.
135. Merece la pena tratar más ampliamente algunas de las cuestiones que se plantearon durante el taller de aprendizaje del ARRI: ¿Supervisión directa y apoyo a la ejecución para quién? ¿Cómo debería hacerse? ¿Para qué fines? Hay que reflexionar seriamente sobre el enfoque de la supervisión y el apoyo a la ejecución en relación con una estructura de la ayuda que está cambiando con rapidez, particularmente en los casos en que hay un buen grado de identificación con las iniciativas a nivel del país y una mayor participación de la sociedad civil en las actividades de desarrollo.
136. **Recursos.** Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del presente informe, el paso de la supervisión dirigida por instituciones cooperantes a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución ha tenido un impacto enorme en la labor de los GPP. Se les solicita cada vez más que, además de producir nuevos proyectos y programas, se ocupen de realizar una gran variedad de funciones (como las relativas al diálogo sobre políticas, el fomento de las relaciones de asociación, la promoción de las innovaciones y la ampliación de la escala de las iniciativas). El PMD ha resuelto parcialmente esta cuestión mediante un incremento del número de GPP, pero también pide a esos gerentes que dediquen más tiempo a cuestiones de gestión, como comprobar las solicitudes de retiro de fondos y preparar y asesorar al personal de las oficinas en los países.
137. La política de supervisión puso en marcha una transferencia gradual del centro de gravedad de la labor del FIDA, que ha ido pasando de estar situado en la Sede a estarlo sobre el terreno. En algunos casos, esto ha conllevado la transferencia de responsabilidades a las oficinas en los países y el refuerzo gradual de esas oficinas. Actualmente, hay distintos modelos de oficinas según se trate de oficinas en el país, regionales o subregionales. Es interesante señalar que, según las previsiones del PMD, la gran mayoría del personal que se contratará en los próximos años estará destacado sobre el terreno. Este cambio, junto al hecho de que también se destacará sobre el terreno a los GPP, creará grandes oportunidades por lo que se refiere al aumento de la eficiencia y de la eficacia en términos de desarrollo, pero también planteará desafíos en materia de la estructura orgánica del FIDA, las descripciones de funciones y los marcos de rendición de cuentas y de incentivos. Además, hay que estudiar formas para que los recursos internos existentes (la

División de Asesoramiento Técnico y Políticas, la División de Servicios Financieros y del Contralor, la Oficina del Asesor Jurídico, etc.) se integren más plenamente en los procesos de supervisión.

138. También hay que reflexionar sobre cuáles serían las ventajas e inconvenientes y la división de trabajo que conllevaría este proceso si se llevara a cabo desde la Sede en Roma y cuáles serían si se hiciera desde las oficinas en los países. Ahora que la supervisión directa ya hace tiempo que se aplica, los recursos de los GPP tienen que dirigirse a aprovechar los conocimientos adicionales obtenidos para formular mejores programas en los países, mejorar el diseño de los proyectos y dedicar atención al diálogo sobre políticas y el fomento de las relaciones de asociación. Al mismo tiempo, hay que pensar más sobre la cantidad de tiempo que los GPP deben dedicar a las cuestiones de control (particularmente de los gastos y desembolsos) de las cuales quizá sería mejor que se ocuparan otros miembros del personal a nivel de la Sede o de los países. Así pues, es necesario conocer mejor cuáles son las funciones, las responsabilidades y la distribución del trabajo en el marco del PMD (entre los GPP, los asesores de la cartera, los asesores técnicos de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas, los asistentes de programas y el personal de las oficinas en los países) y entre el PMD y la División de Servicios Financieros y del Contralor. Hasta la fecha todavía no está claro en qué medida se está aplicando la circular informativa a todo el personal sobre el nuevo modelo de administración de préstamos y donaciones del FIDA. Esto es importante, ya que en teoría define la relación entre el PMD y la División de Servicios Financieros y del Contralor.
139. Cuestiones para la próxima evaluación a nivel institucional. En el informe de síntesis sobre supervisión, el taller de aprendizaje y los debates del Comité de Evaluación se plantearon diversas cuestiones que merecen ser analizadas con más detalle en el contexto de la evaluación a nivel institucional de la supervisión directa y el apoyo a la ejecución que la IOE ha previsto para el próximo año. Entre esas cuestiones figuran:
- i) ¿Cuál es la división del trabajo adecuada entre la Sede del FIDA y las oficinas en los países? ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades en materia de supervisión directa y apoyo a la ejecución que corresponden a las distintas divisiones del FIDA?
 - ii) ¿Cómo puede organizarse la supervisión a nivel de los COSOP?
 - iii) ¿Qué sistemas y posibilidades hay para mejorar la gestión de los conocimientos sobre los procesos de supervisión y apoyo a la ejecución, y también sobre cuestiones de agricultura y desarrollo rural?
 - iv) ¿Cómo pueden mejorarse los marcos de rendición de cuentas y de incentivos a nivel institucional e individual?
 - v) ¿Qué medidas se necesitan para mejorar los conocimientos sobre los costos que conllevan la supervisión y el apoyo a la ejecución?
 - vi) ¿Cómo pueden organizarse la supervisión y el apoyo a la ejecución con las entidades cofinanciadoras para evitar la duplicación de esfuerzos y reducir los costos de transacción para todos los organismos y para los gobiernos?
 - vii) Para los GPP en particular, ¿qué hace que una misión de supervisión sea buena? ¿Cuál es la mejor manera de evaluar la calidad de la supervisión? ¿Hasta qué punto el contenido del documento ayuda-memoria es de obligado cumplimiento? ¿Qué poder tiene el jefe de la misión para adoptar decisiones sobre aspectos fiduciarios? ¿Cómo pueden tenerse en cuenta y mejorarse las relaciones de asociación mediante la supervisión?

VII. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

140. **Panorama general.** En el presente ARRI se ha utilizado un número mucho mayor de evaluaciones que en las ediciones anteriores. Así pues, su base analítica para informar sobre los resultados de las actividades apoyadas por el FIDA es todavía mejor que la utilizada en el pasado. Un mayor tamaño de la muestra de evaluaciones también favorece la identificación de problemas sistémicos y de enseñanzas que requieren la atención de la dirección del FIDA, la Junta Ejecutiva y los gobiernos de los países receptores, para mejorar la contribución que el Fondo puede realizar a promover la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural sostenibles y favorables a los pobres.
141. **Resultados.** Los resultados de los proyectos apoyados por el FIDA siguen siendo satisfactorios por lo que se refiere a la pertinencia, la eficacia, el impacto en la pobreza rural, la innovación y la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. También se han registrado mejoras importantes en el propio desempeño del FIDA en calidad de asociado, un criterio al que se ha asignado una calificación en el tramo satisfactorio en cerca del 80% de las evaluaciones de proyectos elaboradas entre 2008 y 2010.
142. Al mismo tiempo, a pesar de que en años anteriores se registraron algunas mejoras, los resultados de los proyectos financiados por el FIDA siguen siendo deficientes en tres esferas: la eficiencia, la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y la sostenibilidad. Además, el desempeño de los gobiernos receptores —uno de los ingredientes más importante para obtener buenos resultados— no ha registrado demasiadas mejoras durante el pasado decenio. A este respecto, y como ya se señaló el año pasado, en el presente ARRI se concluye de nuevo que en el FIDA habría que pensar en formas de apoyar a los gobiernos para que mejoraran su propio desempeño.
143. En cuanto a la comparación del desempeño del FIDA con el de otros bancos multilaterales de desarrollo, en el análisis de los puntos de referencia realizado en el marco del ARRI se concluye que los resultados de los proyectos que reciben apoyo del FIDA son en general mejores que los de las operaciones en el sector de la agricultura financiadas por el BAfD, el BASD y el Banco Mundial. Por lo que se refiere a los resultados que se registran en las cinco regiones geográficas en relación con los puntos de referencia, las operaciones del FIDA en África Oriental y Central siguen siendo las que presentan más problemas si se comparan con las de las demás regiones.
144. Por lo que se refiere a los resultados a nivel de los programas en los países, desde 2006 se han registrado mejoras en las actividades no crediticias, esto es, el diálogo sobre políticas, el fomento de las relaciones de asociación y la gestión de los conocimientos. No obstante, las evaluaciones siguen poniendo de manifiesto la necesidad de que se realice un mayor esfuerzo para establecer más sinergias entre los proyectos de inversión y las actividades no crediticias, incluidas las operaciones financiadas mediante donaciones. Por lo que respecta a las donaciones, en el ARRI se observa que ahora las donaciones para países concretos están mejor integradas en los programas en los países, pero que no puede decirse lo mismo de las donaciones financiadas por el FIDA a nivel regional y mundial. En general, el seguimiento y la supervisión de las donaciones siguen siendo deficientes.
145. **Nueve mensajes principales.** En el ARRI se han identificado nueve esferas que son vitales para la eficacia en términos de desarrollo del FIDA y que por consiguiente merecen que se les dedique una atención especial.
- i) **La norma son los resultados moderadamente satisfactorios.** Aunque los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA siguen siendo buenos en diversas esferas de evaluación y han mejorado en otras, los resultados moderadamente satisfactorios (a los que corresponde una

calificación de “4”) siguen siendo la norma. Por ejemplo, la mitad de los proyectos evaluados entre 2008 y 2010 solo se calificaron como moderadamente satisfactorios en el criterio de impacto general en la pobreza rural. El porcentaje de proyectos calificados como satisfactorios y muy satisfactorios en el criterio de realizaciones generales de los proyectos sigue siendo considerablemente reducido. Así pues, hay posibilidades de seguir mejorando. Esta conclusión también es válida para los resultados de las actividades no crediticias.

- ii) **En la mayor parte de los casos la labor analítica y el análisis institucional son insuficientes.** El nivel de esfuerzo y de inversión que se dedica a la labor analítica en el momento de la formulación de los COSOP y el diseño de los proyectos todavía no es uniforme en general. Por ejemplo, los cambios en los objetivos estratégicos, los subsectores prioritarios y la cobertura geográfica en el marco de distintos COSOP de un mismo país suelen basarse en la intuición y en lo atractivas que las nuevas ideas sean para las personas, en lugar de fundarse en una labor analítica adecuada que abarque análisis de las instituciones y del contexto. Además, se necesitan análisis más completos de la estructura institucional a nivel de los países. Esto ayudaría a la hora de identificar las instituciones fundamentales con las que establecer relaciones de asociación y las carencias en materia de capacidad que, con la ayuda del FIDA, los gobiernos podrían subsanar para mejorar su desempeño general.
- iii) **El diálogo sobre políticas todavía está en una fase incipiente.** El FIDA está realizando aportaciones útiles al diálogo sobre políticas en el marco de foros mundiales y regionales importantes. En cambio, la función y la participación del Fondo en los procesos de formulación de políticas y estrategias a nivel nacional, podrían y deberían mejorarse mucho en el futuro. Esto permitiría que el Fondo contribuyera a definir las prioridades de los países y tuviera una influencia positiva en la asignación de recursos nacionales al desarrollo de la agricultura en pequeña escala. Hay que proporcionar a los GPP recursos, capacitación y espacio en sus planes de trabajo para que puedan contribuir de forma eficaz al diálogo sobre políticas a nivel nacional.
- iv) **Las relaciones de asociación con el sector privado deben intensificarse.** Las relaciones de asociación con los gobiernos, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil son en general un punto fuerte de las operaciones financiadas por el FIDA. También se reconoce cada vez más la necesidad de ampliar las relaciones con el sector privado en cuestiones como el suministro de financiación y de asistencia técnica y la promoción del acceso a los mercados, pero en esta esfera quedan muchas cosas por hacer, como la contratación de personal con la experiencia necesaria y la formulación de nuevos instrumentos de cooperación con el sector privado. Se espera que en la próxima estrategia para el sector privado se definan objetivos y vías que permitan ampliar la participación del sector privado en las operaciones que reciben apoyo del FIDA.
- v) **Las asociaciones con las instituciones financieras internacionales suelen ser deficientes.** Por otra parte, las asociaciones con los bancos multilaterales de desarrollo (como el BAfD y el BASD) y otras organizaciones multilaterales y bilaterales a nivel de los países siguen siendo deficientes en general. A pesar de que hay problemas asociados con el diseño y la ejecución de proyectos cofinanciados (como los diferentes calendarios de tramitación para préstamos nuevos o las dificultades de organizar misiones de supervisión conjuntas), esto no debería impedir que se establecieran otras formas de asociación con esas organizaciones, que podrían abarcar esferas como la labor analítica, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas. También podrían estudiarse las posibilidades de llevar a cabo un

programa sistemático de intercambio de personal, que también podría realizarse con los organismos dedicados a la alimentación y la agricultura con sede en Roma.

- vi) **La necesidad de movilizar suficiente financiación de contrapartida.** La cuantía total de financiación de contrapartida para los programas en los países financiados por el FIDA ha aumentado en general desde hace poco tiempo, lo que entre otras cosas contribuye a aumentar el grado de identificación con las actividades en los países receptores de forma acorde con lo dispuesto en la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra. Prestar la atención debida a movilizar más financiación de contrapartida es esencial para lograr que los limitados recursos del FIDA puedan utilizarse para obtener recursos nacionales adicionales a fin de abordar en los países receptores la gran variedad de desafíos en materia de pobreza a que se enfrenta la población rural pobre.

Sin embargo, en las evaluaciones se observa que diversos países de ingresos medios asignan menos fondos de contrapartida, calculados como proporción del costo total de la cartera, que algunos países de bajos ingresos, una situación que es difícil de justificar. Esto se debe a una combinación de razones como la falta de directrices en materia de movilización de fondos de contrapartida para los GPP. En cambio, esta iniciativa se deja en buena medida en manos de los GPP a nivel personal, quienes carecen de incentivos —y no deben rendir cuentas al respecto— para asegurarse de que los gobiernos receptores asignen volúmenes de fondos de contrapartida que guarden proporción con su situación económica general.

- vii) **La presencia en los países es más eficaz si se han destacado GPP.** La reciente aprobación de la política del FIDA de presencia en los países, que incluye la decisión de ampliar la presencia en los países, es vital para que los programas que reciben apoyo del FIDA sean más eficaces. Se ha observado sistemáticamente que el modelo de destacar sobre el terreno a los GPP es la forma de presencia en los países más eficaz y que produce mejores resultados en general, como la mejora de las relaciones de asociación y del diálogo sobre políticas y de las oportunidades de ampliación de la escala de las actividades. No obstante, debido a que los marcos de incentivos y rendición de cuentas aplicables a la hora de destacar sobre el terreno a GPP todavía son insuficientes, de las 30 oficinas del FIDA en los países que se han establecido hasta ahora en todas las regiones, solo ocho están dirigidas por un GPP.
- viii) **La necesidad de seguir racionalizando los procesos de supervisión directa y apoyo a la ejecución.** Hay que seguir reflexionando sobre la función de las oficinas en los países por lo que se refiere a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, un factor que sigue generando resultados de gran trascendencia en cuanto a asegurar una mayor eficacia sobre el terreno. Entre otras cuestiones, hay que impartir capacitación sobre apoyo a la ejecución, hay que aclarar las funciones y responsabilidades de las distintas divisiones del FIDA en el proceso de supervisión y hay que intensificar los esfuerzos en materia de supervisión de la cartera de donaciones, lo que abarca mejorar la supervisión a nivel del programa en el país.
- ix) **El SyE a nivel de los proyectos y de los programas en los países es esencial para realizar una gestión basada en los resultados.** Los sistemas de SyE a nivel de los proyectos y de los programas en los países siguen presentando problemas, una cuestión que también preocupa a otras organizaciones dedicadas al desarrollo. La creciente importancia que se asigna a nivel internacional a unos procesos más rigurosos de evaluación y presentación de informes sobre los resultados requerirá que se realicen esfuerzos concertados para que las tareas de seguimiento y evaluación de los

resultados, y de presentación de informes al respecto, se realicen de forma sistemática tanto a nivel de los proyectos como de los programas en los países. Unos sistemas de SyE que funcionen correctamente son esenciales para garantizar que el Fondo disponga de un sistema eficaz de gestión basada en los resultados.

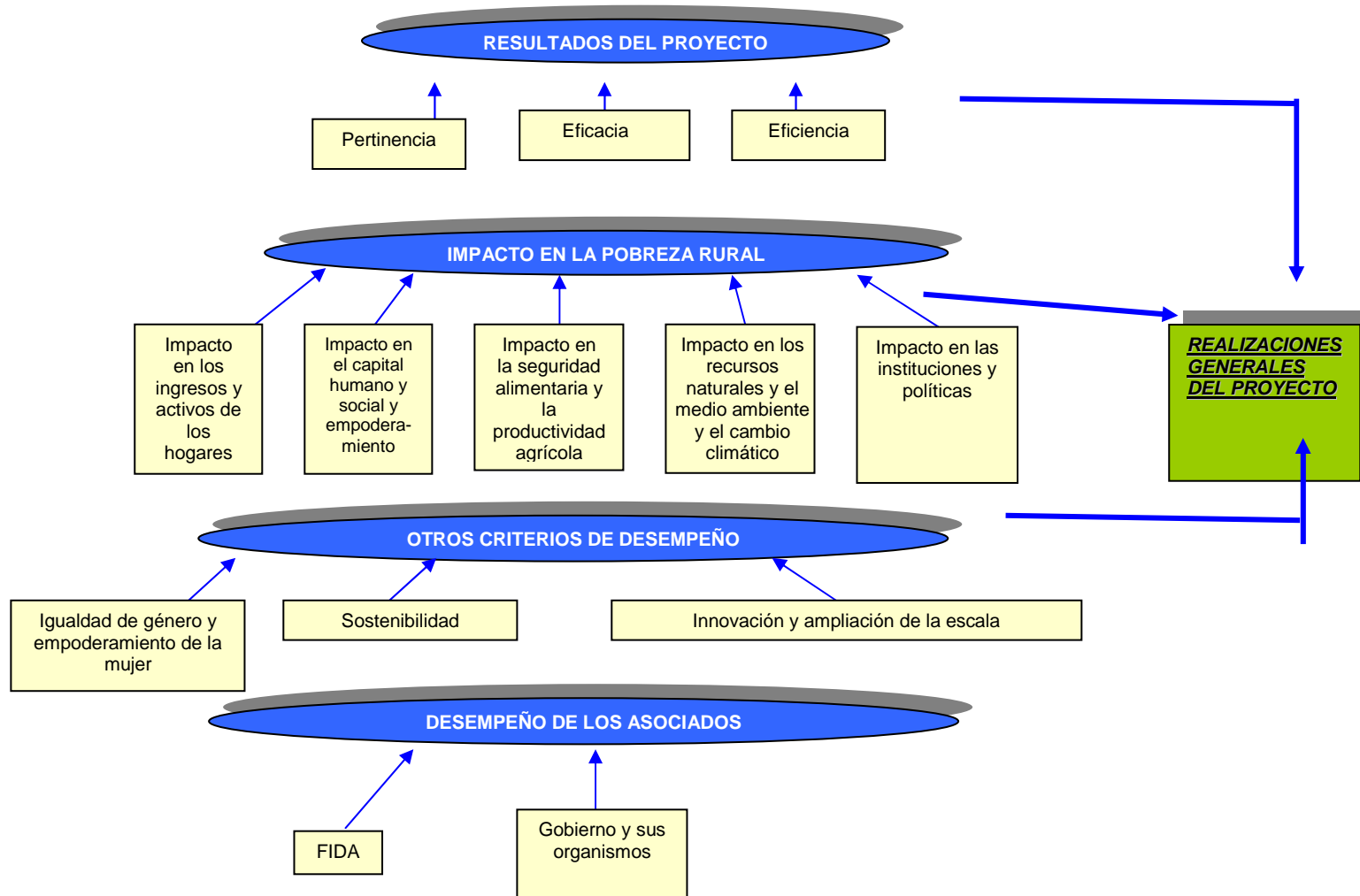
Recomendaciones

146. Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe las resoluciones siguientes. En 2012 la dirección del FIDA debería:

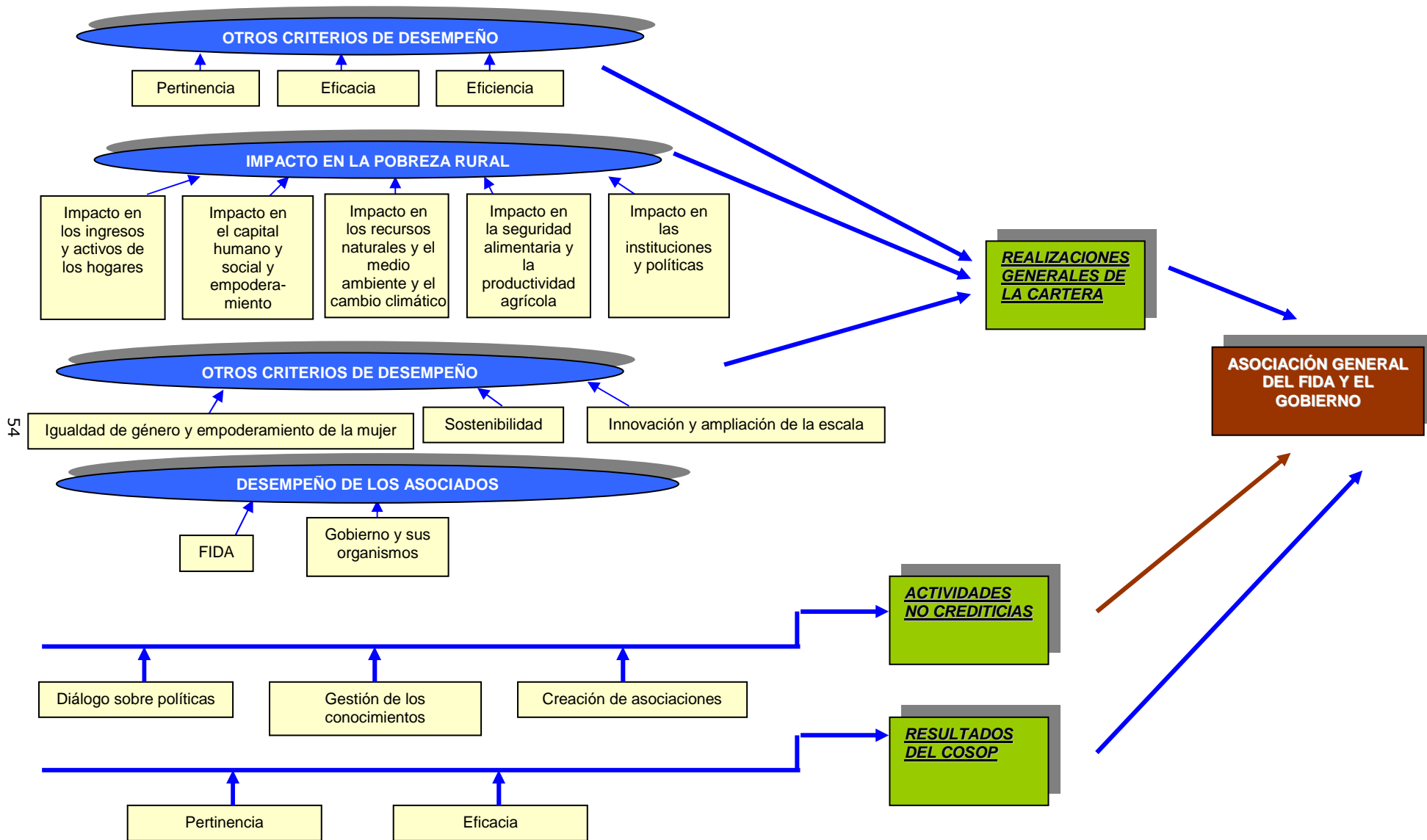
- i) formular y aplicar unas directrices coherentes que sirvan como documento de referencia principal para el personal del FIDA cuando se trate de obtener los niveles adecuados de financiación de contrapartida de los Estados Miembros receptores en el contexto de los proyectos financiados por el FIDA, teniendo en cuenta para ello el nivel de desarrollo de esos países (por ejemplo, si se trata de estados frágiles, países de ingresos medios o países de bajos ingresos) como uno de los criterios principales; esto es importante para fomentar el sentido de identificación con las actividades financiadas por el FIDA a nivel de los países;
- ii) decidir que el tema de aprendizaje del ARRI de 2012 trate de los enfoques que el FIDA aplica al emprender el diálogo sobre políticas y los resultados que obtiene en ese ámbito; esto ofrecerá una oportunidad para reflexionar acerca del diálogo sobre políticas en general, y ayudará a identificar las hipótesis y cuestiones fundamentales que se tratarán con mayor detalle durante la evaluación a nivel institucional sobre el mismo tema que está prevista para 2013;
- iii) formular el marco de incentivos y de rendición de cuentas necesario para aumentar el número de GPP destacados a las oficinas del FIDA en los países, prestando una atención especial a asegurarse de que los GPP destacados a esas oficinas tengan la categoría necesaria para cumplir sus responsabilidades de forma eficaz; el objetivo podría ser que el 50% de las 40 oficinas en los países que se habrán establecido a finales de 2013 estén dotadas de un GPP. Además, para aprovechar las experiencias de las oficinas regionales existentes en la División de África Oriental y Meridional y en la División de África Occidental y Central, se recomienda que en 2012 se establezca una oficina regional o subregional en Asia y el Pacífico que esté adaptada a las necesidades específicas de las operaciones que reciben apoyo del FIDA y a las circunstancias de los países de la región, y
- iv) llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las realizaciones tras la introducción del memorando de entendimiento de 2008 con el BAfD, incluidos los compromisos y los objetivos especificados en la respuesta de las instancias directivas a la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África; esto permitiría al Fondo hacer balance de los progresos efectuados en el establecimiento de una relación estratégica con el BAfD en África, e introducir medidas específicas para seguir reforzando la cooperación, cuando fuera necesario. Asimismo, se recomienda que el FIDA lleve a cabo un examen exhaustivo del marco de cooperación vigente con el BASD, para sentar las bases de una asociación más dinámica. El marco de cooperación revisado permitiría identificar, entre otras cosas, oportunidades de cofinanciación de proyectos concretos y sinergias entre las carteras de ambas organizaciones a nivel de los países, así como perfilar posibles esferas de

colaboración en materia de diálogo sobre políticas, intercambio de conocimientos, intercambio de personal y ampliación de la escala de las actividades.

Metodología para la evaluación de proyectos



Metodología para la evaluación de programas en los países



54

Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Crterios	Definiciones ^a
Resultados del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinencia 	Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. Comporta asimismo realizar una evaluación de la coherencia del proyecto en el logro de sus objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> Eficacia 	Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia 	Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
Impacto en la pobreza rural^b	
<ul style="list-style-type: none"> Ingresos y activos de los hogares 	Los ingresos de los hogares constituyen un medio de evaluar la corriente de beneficios económicos que han recaído en un individuo o grupo, mientras que los activos guardan relación con una reserva de productos acumulados de valor económico.
<ul style="list-style-type: none"> Capital humano y social y empoderamiento 	Este criterio entraña una evaluación de los cambios que se han producido en el empoderamiento de los individuos, la calidad de las organizaciones de base y de las instituciones y la capacidad colectiva e individual de la población pobre.
<ul style="list-style-type: none"> Seguridad alimentaria y productividad agrícola 	Cambios en la seguridad alimentaria relativos a la disponibilidad, el acceso a los alimentos y la estabilidad de ese acceso, mientras que los cambios en la productividad agrícola se miden en función de los rendimientos.
<ul style="list-style-type: none"> Recursos naturales y medio ambiente y cambio climático 	La atención a los recursos naturales y medio ambiente implica evaluar el grado en que un proyecto contribuye a producir cambios respecto de la protección, la rehabilitación o el agotamiento de los recursos naturales y medio ambiente. También se evalúan los efectos que los proyectos puedan tener en materia de adaptación al cambio climático o de mitigación de sus efectos.
<ul style="list-style-type: none"> Instituciones y políticas 	El criterio está concebido para evaluar los cambios en la calidad y el desempeño de las instituciones, las políticas y el marco regulador que influyen en la vida de la población pobre.
Otros criterios de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad 	Probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación de apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten un vez finalizado el proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> Innovación y ampliación de la escala 	Medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han contribuido a introducir enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, y ii) han sido o es probable que sean reproducidas y ampliadas por las autoridades públicas, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos.
<ul style="list-style-type: none"> Igualdad de género y empoderamiento de la mujer 	Mediante este criterio se evalúan las iniciativas encaminadas a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el diseño, la ejecución, la supervisión y el apoyo a la ejecución y la evaluación de los proyectos que reciben apoyo del FIDA.
Realizaciones generales del proyecto	Este criterio ofrece una valoración general del proyecto, haciendo uso del análisis efectuado según los distintos criterios de evaluación citados <i>supra</i> .
Desempeño de los asociados	Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados al diseño, ejecución, seguimiento y presentación de informes, supervisión y apoyo a la ejecución, así como evaluación del proyecto. También se evalúa el desempeño de cada asociado de forma individual en relación con las funciones y responsabilidades que le correspondían durante el ciclo del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> FIDA Gobierno 	

^a Estas definiciones se han extraído del *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, y del manual de evaluación del FIDA (2009).

^b En el manual de evaluación del FIDA también se trata la cuestión de la "falta de intervención", es decir, lo que ocurre cuando no se ha previsto, deliberadamente o no, ninguna intervención concreta en relación con una o varias de las cinco esferas del impacto. A pesar de esto, si pueden detectarse cambios (positivos o negativos) y estos pueden atribuirse en su totalidad o en parte al proyecto, debe asignarse una calificación a esa esfera concreta. Por otra parte, en caso de que no se detecten cambios y no se hubiera previsto ninguna intervención, no será necesario asignar una calificación a esa esfera concreta (o se anotará como "no aplicable").

Objetivos de los programas en los países y de los proyectos evaluados

Objetivos de las estrategias en los países

Los principales objetivos de las estrategias en los países se resumen a continuación:

- i) **Ghana.** En el COSOP de 2006 se establecen cuatro prioridades para el programa en el país:
 - a) lograr medios de subsistencia agrícolas sostenibles y seguridad alimentaria mediante la promoción de la agricultura y las cadenas de productos alimentarios;
 - b) promover empresas rurales y la financiación rural favorables a los pobres en el contexto de un sector privado integrador;
 - c) fortalecer las instituciones y administraciones locales mediante enfoques impulsados por la comunidad, y
 - d) crear una política en favor de los pobres y un entorno institucional que atiendan a sus necesidades mediante un proceso de aprendizaje y un diálogo entre las diversas partes interesadas y los asociados en el desarrollo.
- ii) **Kenya.** En el COSOP de 2007 se establecen tres objetivos estratégicos:
 - a) mejorar la prestación de servicios a la población rural pobre mediante el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones del sector privado, el sector público y la sociedad civil;
 - b) incrementar los ingresos de los pobres de las zonas rurales a través de un mejor acceso a tecnologías adecuadas, a los mercados y a infraestructuras productivas y sociales rurales propias de las comunidades, y
 - c) incrementar el número de oportunidades de inversión para los pobres de las zonas rurales por medio de un mejor acceso a los servicios financieros rurales.
- iii) **Rwanda.** En el COSOP de 2007 se declara que el objetivo general es potenciar la capacidad de acción de los pobres de las zonas rurales para que puedan participar en la transformación del sector agrícola. Se han establecido tres objetivos estratégicos:
 - a) ampliar las oportunidades económicas de los pobres de las zonas rurales y hacer aumentar sus ingresos de forma sostenible: los agricultores recibirán ayuda para incrementar su productividad agrícola mediante prácticas de intensificación agrícola sostenible, como el riego y la conservación del suelo y del agua, así como servicios de apoyo económico;
 - b) fortalecer las organizaciones e instituciones de los pobres de las zonas rurales y también las entidades descentralizadas: el FIDA prestará apoyo para que los productores en pequeña escala se organicen con arreglo a cadenas de productos básicos, promoverá el establecimiento de organizaciones de agricultores y fortalecerá la capacidad de las administraciones locales y de los comités de desarrollo de las comunidades, y
 - c) lograr que los grupos vulnerables participen en la transformación económica y social: el FIDA apoyará las actividades de identificación de grupos vulnerables basada en la comunidad y facilitará la integración de esos grupos en los procesos de desarrollo económico y social.

- iv) **Viet Nam.** En el COSOP de 2008 se proponen los cuatro objetivos estratégicos interrelacionados para mejorar los medios de vida de la población rural pobre de las tierras altas:
- lograr que los hogares rurales pobres de las tierras altas obtengan acceso a los mercados gracias al aumento de las asociaciones del sector privado;
 - lograr que los hogares pobres y vulnerables aprovechen oportunidades de negocio rentables;
 - lograr que las comunidades pobres de las tierras altas consigan acceso a los activos productivos naturales y obtengan beneficios de esos activos de forma ininterrumpida, y
 - lograr que la población pobre de las zonas rurales contribuya a procesos de nivel subnacional en materia de políticas agrícolas favorables a los pobres y orientadas al mercado.
- v) **Yemen.** En el COSOP de 2007 se determinan tres objetivos estratégicos:
- empoderar a las comunidades rurales: el propósito será fortalecer las instituciones sociales y económicas de los pobres de las zonas rurales mediante el aumento de la capacidad local y la vinculación efectiva de esas instituciones con las estructuras de gobierno local de modo que articulen las necesidades y prioridades de la comunidad y permitan a los pequeños productores explotar las economías de escala en la producción y la comercialización así como aumentar su capacidad de negociación en el mercado y con las autoridades del Gobierno;
 - promover servicios financieros rurales sostenibles y empresas rurales pequeñas y medianas en favor de los pobres: las actividades se centraran en el desarrollo de las asociaciones de ahorro y crédito y en la expansión del alcance de las organizaciones de microcrédito en las zonas rurales del Yemen con el fin de apoyar la producción y la comercialización de productos agrícolas y el desarrollo de empresas rurales pequeñas y medianas, y
 - mejorar la seguridad alimentaria de los hogares pobres: el propósito será restaurar la base agrícola productiva y aumentar la productividad agrícola de modo que los hogares pobres puedan producir una proporción mayor de sus propios alimentos además de un excedente para el mercado, lo que aumentará sus ingresos y les permitirá comprar los alimentos y otros bienes básicos que no producen ellos mismos.

Objetivos de los proyectos y programas

<i>Nombres de países, proyectos y programas</i>	<i>Objetivos</i>
Azerbaián Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas	El objetivo global del programa es mejorar de forma sostenible las condiciones de vida de las comunidades de las zonas montañosas, mediante un aumento de los ingresos de tal manera que contribuya a la protección y rehabilitación del medio ambiente. Para coadyuvar al logro de este objetivo, las inversiones iniciales del programa tendrán por finalidad: i) incrementar la capacidad de los beneficiarios para participar en la economía de mercado y administrar la base de recursos naturales de manera sostenible; ii) rehabilitar los medios económicos de subsistencia mediante una mejor gestión de la base de recursos y un mayor acceso a los servicios financieros, técnicos y comerciales; iii) proteger y rehabilitar el medio ambiente a través del establecimiento de mecanismos institucionales apropiados a nivel de la comunidad, y iv) acrecentar la capacidad del sector público para determinar y satisfacer las necesidades de las zonas montañosas mediante la creación de mecanismos institucionales apropiados.

Bolivia Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica a Pequeños Productores	El objetivo global del proyecto es aumentar los ingresos de la población rural a través de un sistema de asistencia técnica basado en la demanda y en el que se garantice la igualdad de género. Su finalidad es promover el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica basado en la demanda, con contratos directos de asistencia técnica entre los grupos beneficiarios (hombres y mujeres) y asesores técnicos, lo que fortalece su capacidad productiva y de comercialización gracias a lo cual mejora considerablemente su situación económica.
Brasil Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	La finalidad global del proyecto es el mejoramiento sostenible de las condiciones sociales y económicas de los beneficiarios pobres de la reforma agraria y de los pequeños agricultores vecinos en la zona semiárida de la región del Nordeste. El objetivo general del proyecto es aumentar la capacidad y la participación de los beneficiarios en los mercados locales y permitirles gestionar, con mayor eficacia y de forma sostenible, actividades productivas en los sectores de la agricultura, la comercialización, las microempresas y las pequeñas industrias agrícolas. También les permitirá utilizar los servicios financieros con arreglo a los procedimientos normales de mercado. Los objetivos específicos son: i) ofrecer a las familias programas educativos y de formación, servicios de asistencia comercial y agrícola y de apoyo a las microempresas, así como recursos financieros; ii) mejorar la infraestructura social y productiva de las familias y los asentamientos; iii) dar a las actividades previstas un enfoque equilibrado en cuestiones de género, capaz de proporcionar a las mujeres las mismas oportunidades y el mismo acceso a los programas de ayuda a la producción; iv) consolidar el desarrollo rural a nivel municipal; v) fomentar el uso racional y la conservación de los recursos naturales, y vi) validar estrategias para el desarrollo socioeconómico sostenible de los asentamientos creados por la reforma agraria y las pequeñas explotaciones agrícolas de la zona semiárida.
Burkina Faso Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural	El principal objetivo del proyecto es contribuir a aumentar y diversificar los ingresos de la población rural mediante el fomento de microempresas rurales no agrícolas de carácter sostenible en las cuatro regiones seleccionadas. Los objetivos inmediatos son: i) elaborar y poner en marcha un mecanismo descentralizado sostenible para respaldar la promoción y desarrollo de microempresas rurales; ii) crear más oportunidades de empleo en el sector no agrícola, generando con ellos nuevas fuentes de ingresos para la población rural; iii) aumentar la producción de bienes y servicios en la economía rural, sobre todo los que tienen una concatenación descendente y ascendente con la producción agropecuaria, y iv) reducir la emigración rural, especialmente de los jóvenes, mediante la creación de oportunidades de empleo atractivo a nivel local en el sector no agrícola.
Camboya Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario en Kampong Thom y Kampt	La meta estratégica del proyecto es reducir la pobreza de las familias destinatarias en la zona del proyecto. Los objetivos del proyecto son: i) aumentar la producción de alimentos y los ingresos agrícolas de 39 150 familias pobres mediante una producción agropecuaria más intensiva y diversificada, y ii) aumentar la capacidad de los pobres para aprovechar los servicios disponibles del Gobierno y de otras fuentes para su desarrollo económico y social. Los resultados previstos son: i) la participación de las comunidades en la satisfacción de las propias necesidades utilizando enfoques participativos y sensibles a las cuestiones de género, de manera que los organismos oficiales y otros proveedores de servicios puedan responder a las necesidades que los agricultores hayan expuesto durante el proceso de planificación participativa; ii) una mayor concienciación en toda la zona del proyecto con respecto a los modos de aumentar la producción agropecuaria y la posterior adopción de métodos y tecnologías mejoradas para incrementar dicha producción; iii) un mayor acceso de las comunidades rurales a recursos hídricos para riegos suplementarios en la estación húmeda y a servicios de abastecimiento de agua potable y comunicaciones por carretera, y iv) un sistema descentralizado de desarrollo, planificación, financiación y ejecución a fin de que el proyecto pueda prestar servicios al grupo objetivo de manera sostenible y participativa.
Camerún Proyecto de Apoyo al Desarrollo Comunitario	El objetivo general del proyecto es promover el desarrollo socioeconómico sostenible de las poblaciones rurales más pobres del Camerún mediante el incremento de sus ingresos y la mejora de su seguridad alimentaria. El proyecto fortalecerá la capacidad de las comunidades de hacer frente a sus propias necesidades de desarrollo. Se prestará especial atención a los factores que limitan el desarrollo de los grupos rurales de mayor pobreza, particularmente las mujeres. Entre los objetivos específicos del proyecto figuran los siguientes: i) el fortalecimiento de la capacidad de las comunidades y de los proveedores de apoyo y de servicios, tanto públicos como privados; ii) un mejor acceso de los grupos rurales, incluidas las mujeres, a los recursos, bienes y servicios, y iii) la promoción de actividades generadoras de ingresos para la población rural pobre.

Chad Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional – Fase II	El proyecto tiene por objeto fomentar las instituciones de base de la región de Guéra Septentrional, lo cual permitirá a sus miembros gozar de mayor bienestar y de una mayor seguridad alimentaria, mejorar su estado nutricional y gestionar su propio desarrollo de manera sostenible. Los objetivos inmediatos son, pues, los siguientes: i) mejorar la seguridad alimentaria aumentando y estabilizando la producción y diversificando los ingresos; ii) potenciar la capacidad de acción de las instituciones de base y de las mujeres, y iii) mejorar la situación en materia de salud y saneamiento.
Chad Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem	El objetivo general del proyecto es aumentar, de forma sostenible, los ingresos y la seguridad alimentaria de los hogares pobres de la región de Kanem. Concretamente, el proyecto: i) fomentará servicios de microfinanciación sostenibles a los que pueda acceder la población rural pobre de la región; ii) empoderará a la población objetivo y a sus organizaciones a través de la creación y la consolidación de instituciones representativas; iii) aumentará la productividad agrícola mediante la creación de un conjunto de tecnologías apropiado para las ramblas (lechos de ríos de curso temporal) y la diversificación de las fuentes de ingresos, y iv) prestará apoyo específico a las mujeres y los jóvenes y a sus actividades de generación de ingresos.
República Dominicana Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	El objetivo general del proyecto es aumentar los ingresos y mejorar las condiciones de vida de los pobres de las zonas rurales y aliviar la pobreza extrema. Los objetivos concretos son: i) crear y promover oportunidades de ingresos en los sectores de la producción agrícola y no agrícola; ii) mejorar el acceso de los miembros de las familias beneficiarias a fuentes de financiación local para obtener inversiones y recursos de capital destinados a iniciativas agropecuarias y microempresas; iii) mejorar la infraestructura social y productiva, los caminos y los canales de comercialización de la zona, y iv) potenciar la capacidad de las organizaciones locales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) de prestar servicios sociales y productivos a las comunidades.
Etiopía Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores	El objetivo de desarrollo del proyecto, que representa la primera fase de un programa a largo plazo, consiste en brindar asistencia para la creación de capacidad y establecer modelos eficaces de prestación de servicios públicos, inversiones y gestión de catástrofes en las zonas de pastoreo, que tengan en cuenta las prioridades de las comunidades y reduzcan su vulnerabilidad. Como consecuencia, el proyecto contribuirá a lo siguiente: i) aumentar y mantener estables los ingresos de los hogares; ii) mejorar el acceso a los servicios públicos y sociales; iii) mejorar las relaciones sociales, las instituciones y el medio ambiente natural, y iv) reducir la vulnerabilidad ante las catástrofes.
Ghana Proyecto de Empresas Rurales – Fase II	La meta del proyecto es reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida y los ingresos de los pobres de las zonas rurales, en especial las mujeres y los grupos vulnerables, mediante la promoción del empleo autónomo y remunerado. El objetivo específico es crear un sector competitivo de microempresas y pequeñas empresas (MPE) rurales que cuente con el apoyo de servicios adecuados, de buena calidad, de fácil acceso y sostenibles. La finalidad del proyecto es crear un entorno más propicio para el empleo autónomo y las microempresas y estimular su creación y expansión, principalmente mediante las siguientes disposiciones: mejora de los conocimientos empresariales y tecnológicos; fortalecimiento de las técnicas de producción y las prácticas de administración de las MPE; mejora de la calidad, el diseño y el embalaje de los bienes y servicios que producen las MPE rurales; mejora de la comercialización de los productos de las MPE; introducción de técnicas de producción que no sean perjudiciales para el medio ambiente; mejora del acceso de las MPE al capital de operaciones y a fondos de inversión, y potenciación de la capacidad de acción de las asociaciones gremiales y de las organizaciones de los clientes.
Indonesia Programa de Desarrollo Integrado Participativo en las Zonas de Secano en el Período Posterior a la Crisis	El objetivo del programa es aumentar los ingresos, la producción de alimentos y la seguridad alimentaria, así como mejorar de forma sostenible las condiciones de vida de 100 000 familias de bajos ingresos en la zona abarcada. Esto se conseguirá de la siguiente manera: i) estableciendo nuevos grupos de autoayuda formados por campesinos y mujeres, denominados colectivamente grupos de autoayuda en las aldeas, o fortaleciendo los existentes, haciéndolos autónomos y capaces de ejecutar sus propias actividades de desarrollo; ii) promoviendo la conservación y la mejora de los recursos naturales, y iii) mejorando la infraestructura de las aldeas.

<p>República Democrática Popular Lao Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai</p>	<p>El objetivo general del proyecto es lograr una reducción constante de la pobreza, con la consiguiente mejora de las condiciones económicas y sociales de la población-objetivo. Los objetivos específicos son mejorar los ingresos, la seguridad alimentaria y el rendimiento de la tierra y la mano de obra gracias a la introducción de prácticas agrícolas sostenibles, la gestión de los recursos naturales y la mejora del nivel de vida de la población-objetivo. Los resultados previstos son: i) la movilización y el fortalecimiento de las comunidades y sus organizaciones mediante un desarrollo participativo que tenga en cuenta las cuestiones de género y cuente con el apoyo de organismos gubernamentales y otras entidades encargadas de prestar servicios acordes con las necesidades que los agricultores de uno u otro sexo expresen durante el proceso de planificación participativa; ii) un mayor conocimiento de las alternativas a la agricultura migratoria y la producción de opio, así como de métodos para mejorar los sistemas agrícolas de las tierras altas y la gestión de los recursos naturales, y la posterior adopción de esos métodos mejorados que permitan lograr un incremento constante tanto de la producción en las explotaciones como de los ingresos; iii) un mayor acceso a servicios financieros rurales sostenibles que tengan en cuenta las cuestiones de género; iv) un mayor acceso al riego, al agua potable, al programa de alojamiento para estudiantes en las escuelas y a las comunicaciones viarias, y v) un sistema eficiente de desarrollo descentralizado y participativo en el que las actividades de planificación, financiación y ejecución estén bien establecidas y los servicios del proyecto se presten al grupo objetivo de forma participativa, sostenible y oportuna.</p>
<p>Mauritania Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama – Fase II</p>	<p>El objetivo general del proyecto es contribuir a la consecución de las metas del documento de estrategia de lucha contra la pobreza del país, que consisten en reducir la incidencia y gravedad de la pobreza rural y mejorar los indicadores de desarrollo humano y la capacidad institucional de las poblaciones rurales. Los objetivos de desarrollo del proyecto residen en mejorar de manera sostenible: i) la capacidad de las organizaciones beneficiarias de planificar, aplicar, administrar y evaluar las actividades y programas de más utilidad para sus miembros; ii) los ingresos de la población rural pobre, en particular de los grupos más vulnerables, los pequeños agricultores, las mujeres y los jóvenes; iii) las condiciones de vida de la población rural pobre, aumentando el acceso a las infraestructuras y servicios básicos, y iv) la sostenibilidad de la base de recursos naturales.</p>
<p>México Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Huleras de México</p>	<p>La finalidad primordial del proyecto es mejorar de modo sostenible la situación económica y social de los pequeños agricultores pobres de los ejidos (tierras comunales) y las comunidades indígenas en las regiones productoras de hule de los estados de Chiapas, Oaxaca, Tabasco y Veracruz. El objetivo general del proyecto es mejorar la capacidad productiva y de gestión social de las familias beneficiarias, estableciendo vínculos eficientes con los mercados locales y nacionales y conjugando las actividades productivas en los sectores de la agricultura, la elaboración y la comercialización de manera eficiente y duradera. Los objetivos concretos del proyecto son: i) desarrollar y reforzar las capacidades de gestión y organización de las familias beneficiarias, así como los servicios técnicos privados locales basados en la demanda, con un enfoque del cultivo del hule y la mejora del sistema de pequeñas explotaciones que tenga en cuenta los factores de explotación, ingresos, mercados y conservación de los recursos naturales; ii) crear mecanismos de apoyo financiero a fin de proporcionar a los pequeños agricultores los recursos de capital que necesitan para el cultivo del hule y otras actividades agrícolas y pecuarias; iii) desarrollar y reforzar los vínculos y los mecanismos de coordinación entre las organizaciones de beneficiarios y las industrias locales y nacionales de elaboración del hule, y iv) reforzar los mecanismos locales de desarrollo rural, integrando las organizaciones civiles, económicas y sociales de los beneficiarios con el Gobierno federal, los gobiernos estatales y municipales y el sector privado.</p>

<p>Pakistán Proyecto de Restablecimiento de las Comunidades y los Hogares Afectados por el Terremoto</p>	<p>El objetivo de desarrollo del proyecto es dotar a los hogares rurales de los medios necesarios para reconstruir sus medios de vida y reducir la vulnerabilidad de las zonas afectadas por el terremoto. Un elemento fundamental de este objetivo, y su meta general, será la asistencia que el presente proyecto preste a los hogares vulnerables afectados por el terremoto en Azad Jammu y Cachemira y en la Provincia de la Frontera del Noroeste para reconstruir sus bases patrimoniales. Cuatro principios relacionados entre sí definen lo que el proyecto pretende lograr y la manera en que se ejecutará: i) restablecer los medios de vida/reemplazar los bienes perdidos, por lo que se entiende, primero, restablecer los alojamientos permanentes como las viviendas; segundo, restablecer el acceso al agua y los medios económicos de supervivencia, como las infraestructuras comunitarias básicas y, tercero, restablecer los bienes pecuarios de los hogares, principalmente un búfalo o una vaca y, en algunos casos, ovejas y cabras; ii) velar por que se otorgue prioridad a los hogares más vulnerables, los que carecen de los medios económicos para rehacer sus propias vidas (esa atención prioritaria no surgirá naturalmente y será la manera predominante de operar de los organismos encargados de la ejecución del proyecto); iii) operar en un número limitado de aldeas, y solo en aquellos consejos sindicales en que se hayan capacitado/establecido organizaciones comunitarias, a fin de facilitar la ejecución y utilizar de la mejor manera posible la limitada capacidad institucional, y iv) hacer posible que sean los propios habitantes de las aldeas quienes determinen las inversiones del proyecto, y que se facilite la ayuda necesaria en el marco del proyecto.</p>
<p>República Unida de Tanzania Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola</p>	<p>La meta global del programa es mejorar la situación de los pobres de las zonas rurales de comercialización septentrional y meridional de la República Unida de Tanzania desde el punto de vista de los ingresos y la seguridad alimentaria. Los objetivos del programa son: mejorar la estructura, el funcionamiento y los resultados de los sistemas de comercialización y fijación de precios agrícolas del país para que los pequeños agricultores puedan aumentar los ingresos y diversificar la producción en un marco de colaboración activa y equitativa con el sector privado. Los objetivos concretos consisten en: i) mejorar las políticas de comercialización pertinentes; ii) potenciar la capacidad de acción de los grupos destinatarios fortaleciendo su situación financiera y organizativa, y iii) propiciar que los grupos objetivo hagan suyo y administren el sistema y sean una parte activa en todos los procesos de adopción de decisiones.</p>
<p>Venezuela (República Bolivariana de) Proyecto de Desarrollo de Cadenas Agroproductivas en la Región de Barlovento</p>	<p>El objetivo general del proyecto consiste en mejorar la capacidad productiva, social y de organización de las familias beneficiarias, creando vínculos integrales y eficientes con los mercados locales y nacionales y promoviendo una gestión eficiente y sostenible de las actividades productivas. Específicamente el proyecto se orientará a: i) desarrollar los recursos humanos y las organizaciones de base, fortaleciendo su capacidad de participación en los programas locales de desarrollo social y productivo; ii) elevar los ingresos de los beneficiarios a través de mejoras en la producción, productividad y comercialización de las explotaciones y las pequeñas empresas rurales, así como a través de la promoción de la integración vertical y horizontal de las actividades productivas y la consolidación de las organizaciones que tengan una orientación económica; iii) promover la capitalización de las explotaciones agrícolas y de las pequeñas empresas rurales de los beneficiarios mediante fondos específicos y la formación y consolidación de asociaciones locales de ahorro y préstamo autogestionadas, y iv) promover la igualdad entre hombres y mujeres en todos los procesos locales de desarrollo económico y social.</p>

Explicación de las puntuaciones agregadas

1. Para obtener las puntuaciones agregadas en cada nivel, se utiliza un método progresivo. Por ejemplo, los evaluadores de cada proyecto asignan en primer lugar las puntuaciones individuales de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. A continuación se asigna al proyecto una puntuación agregada de los resultados del proyecto, que es una combinación de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Del mismo modo, las realizaciones globales de cada proyecto representan una combinación de los resultados, el impacto en la pobreza rural, las innovaciones y la sostenibilidad.
2. Importa destacar que las puntuaciones agregadas no son la media matemática del porcentaje de proyectos incluidos en cada subcategoría. En el cuadro 1 a continuación, el porcentaje de proyectos calificados de muy satisfactorios en general no es la media de los porcentajes de proyectos calificados como muy satisfactorios correspondientes a los criterios A, B y C. Así pues, aunque el 10% de los proyectos fueron considerados muy satisfactorios (puntuación 6) según el criterio A, ningún proyecto recibió esa calificación global. En este mismo sentido, aunque el 10% de los proyectos fueron calificados como muy insatisfactorios (puntuación 1), ningún proyecto se calificó globalmente de muy insatisfactorio. El 10% de puntuaciones muy insatisfactorias respecto del criterio B se vio compensado por las calificaciones más positivas en los criterios A y C. Esto llevó a los evaluadores a calificar esos proyectos de insatisfactorios o mejor a nivel global.

Cuadro 1

Porcentaje de proyectos incluidos en cada categoría

	SATISFACTORIOS			INSATISFACTORIOS			Total
	6	5	4	3	2	1	
	Muy satisfactorios	Satisfactorios	Moderadamente satisfactorios	Moderadamente insatisfactorios	Insatisfactorios	Muy insatisfactorios	
Criterio A	10	40	10	20	20	0	100
Criterio B	0	40	20	20	10	10	100
General	0	40	20	20	20	0	100

3. El cuadro resumido incluido en el texto del informe en que se muestra el porcentaje de proyectos por categoría figura como cuadro 2 a continuación y se basa en los datos del cuadro 1 *supra*. En este ejemplo, el 60% de los proyectos fueron calificados individualmente de satisfactorios (puntuación entre 4 y 6). Esta no es la media aritmética de las calificaciones satisfactorias respecto de los criterios A, B y C.

Cuadro 2

Porcentaje de proyectos calificados de satisfactorios o insatisfactorios, por criterio

Criterios de evaluación	(Porcentaje)	
	Satisfactorios (4-6)	Insatisfactorios (1-3)
A	60	40
B	60	40
General	60	40

Resumen de las enseñanzas de los ARRI anteriores (2003-2010)

En el ARRI de 2010 se incluyeron recuadros que contenían resúmenes de las principales enseñanzas que se pusieron de relieve en ARRI anteriores. Este año, en lugar de repetir esas enseñanzas en el texto principal del ARRI, se consideró que sería más útil enumerarlas todas en el mismo lugar. Este anexo se revisará y actualizará cada año. Estas enseñanzas son deliberadamente generales y no son siempre válidas para todos los programas en todos los lugares.

Pertinencia

- Los enfoques participativos e impulsados por la demanda han aumentado el sentido de apropiación y han contribuido a mejorar el diseño.
- El diseño flexible, que se puede ajustar durante la ejecución, por ejemplo para adaptarse a los cambios de los contextos políticos y socioeconómicos de los países, ha mejorado la pertinencia.
- La crítica más frecuente fue la focalización poco precisa, sobre todo de los grupos más pobres.
- Una labor analítica deficiente condujo al establecimiento de objetivos y metas excesivamente ambiciosos.
- Las estrategias inadecuadas de los proyectos (por ejemplo, en lo relativo a las opciones institucionales) han limitado la pertinencia.
- Una estrategia y enfoque explícitos en materia de género son fundamentales para garantizar que los proyectos sean muy pertinentes para las necesidades de las mujeres pobres de las zonas rurales.
- El apoyo tiene que abarcar todos los aspectos de la agricultura que suministran los principales medios de vida de la población rural pobre

Eficacia

- Se señalan como factores positivos los siguientes: un contexto normativo, económico e institucional favorable; la participación eficaz de la comunidad en, por ejemplo, la construcción de infraestructuras de pequeña escala y en su operación y mantenimiento; el acceso fiable a los mercados; el diseño esmerado y realista; las revisiones puntuales a mitad de período y la supervisión directa y el apoyo a la ejecución; la buena coordinación entre los organismos de ejecución; la presencia en el país, y un SyE con un marco de resultados coherente.
- Los factores negativos fueron los contrarios a los anteriores: hubo un número apreciable de proyectos excesivamente optimistas y dispersos geográficamente.
- Múltiples componentes, con sinergias limitadas entre componentes y actividades, tecnologías inadecuadas, disposiciones institucionales poco claras y capacidades institucionales deficientes limitan la eficacia.
- La eficacia de los proyectos se ve limitada por los retrasos en la aportación de los fondos de contrapartida y la cofinanciación que se habían convenido, pero que no se materializan.

Eficiencia

- La calidad del diseño y la gestión de los proyectos y la participación de las comunidades son factores fundamentales en lo que respecta a la eficiencia.
- Otros factores clave asociados con una eficiencia favorable son: el uso de procedimientos de licitación competitivos en lugar de comités interministeriales para contratar a proveedores de servicios; la participación de organizaciones no gubernamentales (ONG) y del sector privado en la prestación de servicios a la población rural pobre, según sus respectivas ventajas comparativas; el sentido de apropiación del gobierno; organismos de ejecución cualificados; objetivos claros, y flexibilidad para poder corregir el diseño durante la fase de ejecución.
- La eficiencia se ve limitada por: las demoras entre la aprobación y la efectividad de los préstamos (que suelen deberse a un diseño poco claro); las prórrogas de la fecha de cierre original de los proyectos; los mecanismos complejos de financiación; las demoras en el nombramiento de directivos importantes del proyecto, o que estos cambien con frecuencia; los sistemas deficientes de SyE a nivel de los proyectos, y los costos generales elevados de gestión de los proyectos.
- Las contribuciones de las comunidades (en especie o mediante sistemas de reparto de los costos) potencian el sentido de apropiación y mejoran la eficiencia.
- La complejidad de los programas y la cobertura geográfica amplia de estos pueden reducir la eficiencia. La multiplicidad de componentes, de organismos de ejecución y de entidades subnacionales participantes en los países (por ejemplo, estados o regiones) plantean dificultades de coordinación y ejecución.

Ingresos y activos de los hogares

- Las inversiones en infraestructuras de riego y abastecimiento de agua y en carreteras han sido generalmente beneficiosas para la población rural pobre en lo que se refiere a ingresos y activos. Sin embargo, algunas intervenciones financieras en zonas rurales no lo han sido tanto.
- Las intervenciones tienen que diseñarse explícitamente para que sean idóneas para los hogares más pobres. Las actividades que reducen la carga de trabajo de recogida de leña y agua aumentan el tiempo disponible para trabajar fuera del hogar, lo que contribuye a aumentar los ingresos.
- El diseño participativo y el desarrollo de las instituciones locales son a menudo fundamentales para garantizar el sentido de apropiación, el impacto y la sostenibilidad.
- El no realizar un análisis del mercado y la falta de acceso al mismo, así como la disponibilidad limitada de servicios financieros rurales constriñen la rentabilidad de los pequeños agricultores y de los elaboradores en pequeña escala.
- Los proyectos que se basan en las preferencias de la población local y fomentan actividades integradas para abordar los múltiples aspectos que caracterizan la pobreza rural generan aumentos significativos de los ingresos.
- Centrarse en los cultivos tradicionales puede ser una estrategia adecuada para aumentar los ingresos, pero solo si simultáneamente se toman medidas para mejorar el acceso a los mercados.

Capital humano y social y empoderamiento

- Un sólido compromiso con el capital humano y social y el empoderamiento en el diseño de los proyectos debe ir acompañado de recursos y apoyo durante la fase de ejecución.
- Los diseños deben ser realistas en lo que respecta al ritmo y la posibilidad de cambio, en especial en contextos socioculturales desfavorables.
- Para conseguir aumentos sostenibles de la capacidad local se requiere un apoyo continuo, y hay más posibilidades de lograrlos si se potencian las instituciones existentes en lugar de crear otras nuevas.
- Generar el capital humano y social y el empoderamiento puede ser un proceso prolongado y complejo que requiere apoyo capacitado y especializado durante un período dilatado.

Seguridad alimentaria y productividad agrícola

- Algunos de los factores clave que han mejorado la esfera de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola son: la inversión suficiente en actividades de investigación y extensión favorables a la población pobre; el fomento de sistemas financieros sostenibles en zonas rurales con un alcance suficiente y productos diseñados para la población rural pobre y accesibles para esta población; el acceso a mercados fiables de insumos y productos, y la realización de actividades complementarias como la capacitación, los servicios de asesoramiento y las infraestructuras rurales.
- La mejora de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola no siempre ha generado mayores ingresos debido, en ocasiones, a la desatención de aspectos relacionados con el valor agregado de los productos básicos principales y su comercialización.
- Los incrementos de los ingresos derivados del aumento de la producción agrícola se han distribuido, por lo general, entre grupos con una situación económica relativamente mejor. Algunas de las causas por las que la población rural pobre no se beneficia suficientemente son la falta de un sistema de suministro de semillas fiable y la poca atención que se presta a las pérdidas poscosecha.
- El diseño de proyectos en países propensos a padecer sequías u otros desastres naturales debe contemplar un análisis adecuado de los riesgos y medidas para minimizar sus consecuencias, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria y la productividad agrícola.
- La atención a los sistemas agropecuarios diversificados ha generado resultados favorables en los ingresos y la seguridad alimentaria.
- Para mejorar la productividad es fundamental utilizar tecnologías adecuadas específicas para cada contexto que tengan en cuenta los aspectos medioambientales y sean de bajo costo.
- Se debe hacer hincapié en las inversiones en la agricultura en pequeña escala que incluyan el desarrollo ganadero, ya que son esenciales para las preocupaciones en materia de seguridad alimentaria de la población rural pobre.

Recursos naturales y medio ambiente

- Las deficiencias en el diseño y la supervisión de las evaluaciones medioambientales han contribuido a generar repercusiones negativas como el agotamiento del agua subterránea, la explotación de la leña, el pastoreo excesivo o la disminución de las reservas pesqueras.
- Los proyectos financiados por el FIDA suelen tener una duración y escala limitadas, y con frecuencia se centran en los ministerios de agricultura. Para lograr resultados a mayor escala en materia de recursos naturales y medio ambiente se requieren más asociaciones y una mayor actuación normativa.
- Aunque no es fácil cuantificarlo con exactitud, el nivel de inversión en actividades anteriores relativas a los recursos naturales y el medio ambiente no parece guardar proporción con el gran alcance de los retos en estas esferas.
- No todos los proyectos financiados por el FIDA pueden ocuparse de cuestiones relacionadas con los recursos naturales y el medio ambiente, puesto que la envergadura, duración y complejidad de algunas de estas cuestiones es excesiva para que pueda abordarlas el Fondo. Nunca se recalcará demasiado la importancia de las iniciativas para establecer relaciones de asociación con otros organismos que tengan ventajas comparativas en la esfera de los recursos naturales y el medio ambiente.
- La función de los gobiernos prestatarios y su compromiso son especialmente importantes para garantizar que las cuestiones relativas a los recursos naturales y el medio ambiente se traten en tiempo oportuno.

Instituciones y políticas

- Los proyectos deben diseñarse y gestionarse con el importante objetivo de provocar un impacto más amplio en instituciones y políticas, y deben contar con los recursos necesarios.
- Para lograr establecer un diálogo sobre políticas más exhaustivo es preciso realizar inversiones importantes en tiempo de trabajo del personal y en mejorar sus conocimientos, así como contar con recursos financieros dedicados, una gestión coherente de los conocimientos y el fomento de las relaciones de asociación.
- La supervisión directa y la presencia en el país son características importantes del nuevo modelo operativo del FIDA que favorece el impacto en instituciones y políticas.
- Los sistemas paralelos de gestión de proyectos pueden aportar beneficios en la ejecución a corto plazo, pero son menos propicios para garantizar la sostenibilidad y desarrollar el sentido de apropiación de los países y su capacidad institucional.
- Las capacidades colectivas de las instituciones públicas y privadas, y las sinergias entre ellas, son cuestiones decisivas para mejorar la vida de la población pobre de las zonas rurales.

Sostenibilidad

- Se señalan como factores positivos los siguientes: el establecimiento de unos objetivos realistas para los proyectos que tengan en cuenta el contexto de ejecución; el diseño de estrategias de retirada en una fase temprana del proyecto; la labor sistemática para fomentar la capacidad y sentido de apropiación de las instituciones; la alineación con las políticas y los programas gubernamentales; el compromiso y las aportaciones por parte de las comunidades; el apoyo a largo plazo a las organizaciones de base, y una alineación y vinculación entre las organizaciones creadas en virtud del proyecto y las instituciones existentes.
- Se señalan como factores negativos los siguientes: un diseño deficiente, unos procedimientos de funcionamiento y mantenimiento inadecuados, el uso de tecnología inadecuada, la falta de acceso a los mercados y a servicios financieros rurales, un apoyo insuficiente a la ejecución y plazos cortos de ejecución de los proyectos, la escasa asistencia técnica tras el cierre del proyecto y la dependencia de un apoyo financiero externo continuado.
- Las siguientes medidas pueden contribuir a la sostenibilidad de los proyectos: integrar las unidades de gestión o coordinación de los proyectos en una institución existente y viable; obtener financiación continua de un organismo público con el mandato y los recursos adecuados; hacer que las organizaciones de base sean más viables y autofinanciables; ampliar la escala de los proyectos con apoyo del gobierno o de donantes; asegurarse de que la identificación, la gestión y el mantenimiento de inversiones de escala adecuada se realizan en colaboración con las comunidades, e involucrar al sector privado en actividades de desarrollo agrícola.

Innovación y ampliación de escala

- Designar las instituciones asociadas adecuadas es crucial para la innovación y la ampliación de la escala.
- Las innovaciones que satisfagan necesidades comunes de la población pobre de las zonas rurales y que estén basadas en los conocimientos, la tecnología, las prácticas y las normas sociales y culturales tienen más posibilidades de éxito.
- La supervisión directa, el apoyo a la ejecución y la presencia en el país son ingredientes importantes de la innovación y ampliación de la escala.
- Los apremios del diseño y la aprobación de iniciativas no dejan tiempo para buscar ideas nuevas.
- La escasa atención que se presta a las actividades no crediticias (gestión de los conocimientos, diálogo sobre políticas y fomento de las relaciones de asociación) está limitando la promoción de la innovación y, sobre todo, de la ampliación de la escala.
- En la fase de diseño se presta una atención desproporcionada a la innovación en comparación con la ampliación de la escala.
- No se ha recurrido suficientemente a donaciones para la promoción de la innovación y la ampliación de la escala, y suele haber una vinculación escasa entre las actividades basadas en la concesión de préstamos y las financiadas mediante donaciones.
- Carencias en los sistemas relativos al personal y en materia de conocimientos y competencias del personal dentro del FIDA (por ejemplo, las estructuras de incentivos y de rendición de cuentas) hacen que sea difícil promover eficazmente innovaciones que favorezcan a los pobres.

- Los gobiernos, a través de sus ministerios y departamentos, y los bancos multilaterales de desarrollo, pueden desempeñar una función importante en la reproducción y ampliación de innovaciones válidas, suministrando cofinanciación o financiando ellos mismos proyectos que desarrollen innovaciones inicialmente financiadas por el FIDA.

Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

- El fomento activo de la contratación de mujeres en las unidades de gestión de los proyectos puede contribuir a fomentar otros cambios de actitud con respecto a las cuestiones de género a diversos niveles.
- El respaldo a iniciativas de educación, la aportación de financiación rural y el fomento de actividades agrícolas de bajo costo han contribuido a mejorar el bienestar de las mujeres. A este respecto, es fundamental garantizar intervenciones específicas para el contexto.
- La falta de políticas de género en las instituciones asociadas de los países receptores supone una limitación para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Desempeño del FIDA como asociado

- Los gobiernos valoran el FIDA y confían en su labor por su atención, flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Se critican los aspectos siguientes: las deficiencias de diseño, una supervisión y apoyo a la ejecución inadecuados, la lentitud en las respuestas a los problemas que surgen durante la ejecución, una presencia limitada en el país y una atención insuficiente al SyE.
- En algunos países, el cambio frecuente del gerente del programa en el país (GPP) supuso una pérdida de memoria y continuidad institucional. En otros países ocurría lo contrario y se observó que el cambio infrecuente del GPP restringía el enriquecimiento mutuo mediante el intercambio de experiencias entre carteras diferentes y la diversificación de enfoques y alianzas.
- La realización de revisiones a mitad de período puntuales ha contribuido a aumentar la eficacia y pueden ser vitales para las actividades de rediseño y ajuste de los proyectos.
- La consolidación de la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, junto a una presencia en el país ampliada y bien dotada de recursos, favorecen que mejoren los resultados de los programas financiados por el FIDA en los países.
- Se debe prestar atención particular y realizar un seguimiento más intenso de los proyectos clasificados por la dirección como "en situación de riesgo" durante su ejecución.

Desempeño de los gobiernos como asociados

- El desempeño de los gobiernos es uno de los elementos fundamentales para garantizar el éxito de los proyectos financiados por el FIDA. En los países con puntuaciones altas en las evaluaciones de las políticas e instituciones nacionales se obtienen resultados mejores que en los que obtienen puntuaciones más bajas.
- El desempeño de los gobiernos varía enormemente entre unos países y otros y dentro de cada país entre los ámbitos federal y provincial o estatal, y también varía entre organismos gubernamentales. El desempeño de los gobiernos también varía en el tiempo.

- Se detectaron las siguientes deficiencias sistémicas en el desempeño de los gobiernos: i) carencias en la dotación de personal de las unidades de gestión de los proyectos, sumadas a una elevada rotación del personal; ii) apoyo insuficiente prestado al personal del proyecto en materia de planificación participativa, procedimientos de adquisición y contratación y gestión financiera, y una insuficiente experiencia y capacitación de este; iii) escaso apoyo institucional; iv) falta de experiencia con los procedimientos del FIDA, y v) ineficacia de los sistemas de SyE como instrumentos de gestión.
- En el pasado, no se prestaba atención suficiente a apoyar sistemáticamente a los gobiernos para que mejoraran su desempeño en materia de desarrollo agrícola y rural.
- Es importante que los departamentos competentes se coordinen y colaboren correctamente para que la ejecución se realice sin dificultades.
- Es crucial la función del gobierno para fomentar la participación de entidades del sector privado y ONG en el diseño y la ejecución de los proyectos.
- Es importante que el suministro de fondos de contrapartida sea en tiempo oportuno, así como que se definan claramente desde el principio del proyecto las funciones y responsabilidades de los organismos gubernamentales que vayan a participar en él en distintos niveles administrativos.

Programas en los países

Actividades no crediticias

- No se ha establecido un programa claro relativo al diálogo sobre políticas, la falta de presencia en los países, la supervisión por instituciones cooperantes, la escasez de recursos y las limitaciones de conocimientos y competencias del personal que son obstáculos reales para el diálogo sobre políticas. A su vez, el no haber prestado suficiente atención al diálogo sobre políticas a nivel nacional ha obstaculizado la consecución de logros adicionales.
- Los COSOP no siempre han especificado claramente con qué instituciones se debería considerar la posibilidad de establecer asociaciones. A menudo se han identificado las asociaciones con la movilización de cofinanciación, en lugar de considerar un abanico más amplio de actividades en que colaborar. Es difícil establecer y ampliar las asociaciones sin una presencia adecuada en el país.
- El fomento de las relaciones de asociación conlleva costos de transacción altos a corto plazo. Se podría sacar más partido de los recursos existentes si las asociaciones constituyeran una prioridad estratégica y operacional.
- La falta de iniciativas, mecanismos y recursos específicos dedicados a la gestión de los conocimientos explica los malos resultados. Las deficiencias en los sistemas de SyE están obstaculizando las actividades de gestión de los conocimientos.
- Las inversiones en la gestión de los conocimientos son fundamentales, entre otras cosas, a efectos de la ampliación de la escala. Una gestión de los conocimientos coherente es prioritaria para las actividades del FIDA en los países de ingresos medios.
- En general, los mecanismos de incentivación y los marcos de rendición de cuentas para emprender actividades no crediticias no están adecuadamente definidos en el FIDA.

Pertinencia, eficacia y resultados de los COSOP

- La calidad y el alcance de la labor de análisis de antecedentes son fundamentales para garantizar la pertinencia de los COSOP, como también lo son la adecuada participación de los interesados en el proceso y su apropiación de este.
- La eficacia positiva de los COSOP está estrechamente relacionada con la eficacia favorable de la cartera de proyectos y las actividades no crediticias. Entre otros motivos, la eficacia se ha visto limitada por los vínculos relativamente frágiles entre donaciones y préstamos y, en algunos casos, por la escasa eficacia de los proyectos.
- Una presencia bien afianzada en el país es un factor decisivo fundamental en los resultados de los COSOP.

Asociación general del FIDA y el gobierno

- En los países muy pobres y en los países de ingresos medios el FIDA debe adaptar su modelo y su enfoque para adecuarlos mejor a cada contexto específico.
- Una sólida presencia en el país, también en lo que se refiere al nivel y la categoría, es un factor determinante para garantizar que la asociación general del FIDA y el gobierno sea positiva.
- El sentido de apropiación del COSOP por parte del gobierno y de otros asociados clave en el país es importante para garantizar el éxito de la asociación del FIDA y el gobierno.

Datos de las evaluaciones de proyectos de 2010

Cuadro 1
Pertinencia, eficacia y eficiencia de los proyectos evaluados en 2010 (en porcentaje, por calificación asignada)

	<i>Calificación</i>	<i>Pertinencia</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Eficiencia</i>	<i>Resultados del proyecto</i>
6	Muy satisfactorios	5			
5	Satisfactorios	45	30	15	25
4	Moderadamente satisfactorios	43	55	43	58
	Total satisfactorios	93	85	58	83
3	Moderadamente insatisfactorios	8	10	33	13
2	Insatisfactorios		5	8	5
1	Muy insatisfactorios			3	
	Total insatisfactorios	8	15	43	18

Nota: cuando ha sido necesario, los porcentajes de este cuadro se han redondeado utilizando un método uniforme. Todas las cifras del cuadro son una representación exacta, aunque redondeada, de los datos subyacentes, no una simple suma de las cifras presentadas. Ese es el motivo de la aparente discrepancia, de hasta un punto porcentual. Esta nota también es válida para los demás cuadros contenidos en el presente anexo.

Cuadro 2
Impacto en la pobreza rural, por esferas, de los proyectos evaluados en 2010 (en porcentaje, por calificación asignada)

	<i>Calificación</i>	<i>Ingresos y activos de los hogares</i>	<i>Capital humano y social y empoderamiento</i>	<i>Seguridad Alimentaria y productividad agrícola</i>	<i>Recursos naturales y medio ambiente</i>	<i>Instituciones y políticas</i>	<i>Impacto en la pobreza rural</i>
6	Muy satisfactorios	3	3	3		3	
5	Satisfactorios	38	60	29	23	31	25
4	Moderadamente satisfactorios	46	23	44	47	42	60
	Total satisfactorios	86	85	76	70	75	85
3	Moderadamente insatisfactorios	11	13	12	27	19	10
2	Insatisfactorios	3	3	12	3	6	5
1	Muy insatisfactorios						
	Total insatisfactorios	14	15	24	30	25	15

Cuadro 3
Sostenibilidad, innovación y ampliación de escala y género en los proyectos evaluados en 2010 (en porcentaje, por calificación asignada)

<i>Calificación</i>	<i>Porcentaje</i>		
	<i>Sostenibilidad</i>	<i>Innovación y ampliación de escala</i>	<i>Género</i>
Muy satisfactorios			3
Satisfactorios	13	38	34
Moderadamente satisfactorios	60	38	52
Total satisfactorios	73	75	90
Moderadamente insatisfactorios	23	20	7
Insatisfactorios	5	5	3
Muy insatisfactorios			
Total insatisfactorios	28	25	10

Cuadro 4
Desempeño de los asociados en los proyectos evaluados en 2010

<i>Calificación</i>	<i>Porcentaje</i>		
	<i>FIDA</i>	<i>Instituciones cooperantes</i>	<i>Gobierno</i>
Muy satisfactorios			
Satisfactorios	28	38	28
Moderadamente satisfactorios	58	53	47
Total satisfactorios	86	91	75
Moderadamente insatisfactorios	14	9	17
Insatisfactorios			8
Muy insatisfactorios			
Total insatisfactorios	14	9	25

Cuadro 5
Realizaciones generales de los proyectos evaluados en 2010

<i>Calificación</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy satisfactorios	
Satisfactorios	18
Moderadamente satisfactorios	68
Total satisfactorios	85
Moderadamente insatisfactorios	10
Insatisfactorios	5
Muy insatisfactorios	
Total insatisfactorios	15

Temas de aprendizaje de los ARRI anteriores

ARRI 2007: i) sostenibilidad, y ii) innovación.

ARRI 2008: i) contexto nacional, y ii) seguimiento y evaluación a nivel de proyecto.

ARRI 2009: i) acceso a los mercados, y ii) recursos naturales y medio ambiente.

ARRI 2010: eficiencia.

Evaluaciones incluidas en el ARRI de este año

<i>Tipo</i>	<i>País/región:</i>	<i>Título</i>	<i>Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva</i>	<i>Fecha de terminación del proyecto</i>	<i>Préstamo del FIDA^a (en millones de USD)</i>	<i>Costo total del proyecto^a (en millones de USD)</i>
Evaluaciones a nivel institucional	Todos	Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él				
	Ghana ^b	Proyecto de Servicios Financieros Rurales ^c	Mayo de 2000	Junio de 2008	11,0	23,0
Evaluaciones del programa en el país		Programa de Reducción de la Pobreza en la Región Septentrional	Diciembre de 2001	Septiembre de 2011	12,3	59,6
		Programa de Mejora del Cultivo y Comercialización de Raíces y Tubérculos	Septiembre de 2005	Diciembre de 2014	19,0	27,7
	Kenya ^b	Proyecto de Horticultura y Cultivos Alimentarios Tradicionales en la Provincia Oriental	Diciembre de 1993	Junio de 2007	11,0	28,0
		Proyecto de Desarrollo de Pequeños Agricultores y Servicios Comunitarios en las Zonas Secas de la Provincia Central de Kenya	Diciembre de 2000	Diciembre de 2010	10,9	18,1
		Proyecto Piloto de Ordenación de los Recursos Naturales en la Ladera Oriental del Monte Kenya	Diciembre de 2002	Septiembre de 2011	16,7	25,7
		Proyecto de Desarrollo Comunitario en el Sur de Nyanza	Diciembre de 2003	Septiembre de 2011	21,5	23,7
	Rwanda ^b	Proyecto Gemelo de Desarrollo de los Recursos Comunitarios y la Infraestructura en Umutara	Mayo de 2000 Diciembre de 2001	Junio de 2011 Diciembre de 2007	15,9 12,0	32,9 24,2
		Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales – Fase II	Septiembre de 2003	Junio de 2011	14,9	17,6
		Proyecto de Apoyo al Plan Estratégico de Transformación del Sector Agrícola	Septiembre de 2005	Marzo de 2013	8,4	32,7
	Viet Nam ^b	Proyecto de Desarrollo Rural en Ha Tinh ^d	Abril de 1999	Septiembre de 2005	15,4	19,1
	Proyecto de Diversificación de los Ingresos Rurales en la Provincia de Tuyen Quang	Diciembre de 2001	Septiembre de 2009	20,9	30,4	
	Programa Descentralizado de Reducción de la Pobreza Rural en las Provincias de Ha Giang y Quang Binh	Diciembre de 2004	Septiembre de 2011	24,7	38,7	
	Programa para Mejorar la Participación de la Población Pobre en los Mercados en las Provincias de Ha Tinh y Tra Vinh	Septiembre de 2006	Junio de 2012	26,4	37,3	

<i>Tipo</i>	<i>País/región:</i>	<i>Título</i>	<i>Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva</i>	<i>Fecha de terminación del proyecto</i>	<i>Préstamo del FIDA^a (en millones de USD)</i>	<i>Costo total del proyecto^a (en millones de USD)</i>
	Yemen ^b	Proyecto de Desarrollo Rural de las Gobernaciones Meridionales	Septiembre de 1997	Junio de 2005	11,3	38,4
		Proyecto de Desarrollo Rural de Al-Mahara	Diciembre de 1999	Septiembre de 2009	12,2	17,8
		Proyecto de Desarrollo Rural Participativo de Dhamar	Septiembre de 2002	Diciembre de 2012	21,5	24,0
		Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala	Septiembre de 2004	Marzo de 2014	14,3	22,8
		Proyecto Piloto de Infraestructura Rural Comunitaria para las Tierras Altas	Abril de 2005	Marzo de 2011	13,0	14,0
Evaluaciones intermedias de proyectos	Brasil	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	Diciembre de 1998	Diciembre de 2009	25,0	93,5
	Ghana	Proyecto de Empresas Rurales – Fase II	Septiembre de 2002	Junio de 2012	11,2	29,3
	Rwanda	Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones	Diciembre de 2002	Septiembre de 2011	16,3	25,1
	República Unida de Tanzania	Programa de Servicios Financieros Rurales	Diciembre de 2000	Diciembre de 2010	16,3	23,8
	República Unida de Tanzania	Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola	Diciembre de 2001	Diciembre de 2009	16,3	52,8
Evaluaciones finales de proyectos	República Dominicana	Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	Diciembre de 1998	Diciembre de 2007	12,0	17,6
	República Democrática Popular Lao	Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai	Abril de 2002	Marzo de 2010	13,4	21,1
Evaluación de los resultados de los proyectos	Camboya	Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario en Kampong Thom y Kampot	Diciembre de 2000	Diciembre de 2009	10,0	22,9
	Jordania	Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk	Abril de 1999	Junio de 2008	10,1	28,1
Validaciones de informes finales de proyectos	Azerbaián	Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas	Septiembre de 2000	Septiembre de 2008	9,0	10,0
	Bolivia	Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores	Abril de 1997	Diciembre de 2007	8,1	28,3
	Burkina Faso	Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural	Abril de 1999	Junio de 2008	9,4	12,9
	Chad	Proyecto de Desarrollo Rural en Kanem	Abril de 2003	Diciembre de 2009	13,0	14,3
	Chad	Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional, Fase II	Mayo de 2000	Diciembre de 2009	11,7	17,6

<i>Tipo</i>	<i>País/región:</i>	<i>Título</i>	<i>Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva</i>	<i>Fecha de terminación del proyecto</i>	<i>Préstamo del FIDA^a (en millones de USD)</i>	<i>Costo total del proyecto^a (en millones de USD)</i>
	Camerún	Proyecto de Apoyo al Desarrollo Comunitario	Abril de 2002	Junio de 2010	11,8	18,3
	Etiopía	Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores	Septiembre de 2003	Junio de 2009	20,0	60,0
	Indonesia	Programa de Desarrollo Integrado Participativo en las Zonas de Secano en el Período Posterior a la Crisis	Mayo de 2000	Marzo de 2009	23,5	27,4
	Mauritania	Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama – Fase II	Septiembre de 2002	Julio de 2010	10,1	11,5
	México	Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Húmedas de México	Mayo de 2000	Diciembre de 2009	25,0	55,0
	Pakistán	Proyecto de Reestablecimiento de las Comunidades y los Hogares Afectados por el Terremoto	Abril de 2006	Septiembre de 2009	26,4	29,6
	Venezuela (República Bolivariana de)	Proyecto de Desarrollo de Cadenas Agroproductivas en la Región de Barlovento	Septiembre de 2000	Septiembre de 2009	13,0	17,0
Total					624,9	1171,8

^a Las cifras relativas al préstamo del FIDA y al costo total del proyecto indicadas en las cinco evaluaciones del programa en el país (EPP) se refieren solamente a los proyectos evaluados y calificados en el marco de cada EPP. Eso significa que las cifras no corresponden a los préstamos totales del FIDA al país ni a los costos totales de todos los proyectos financiados por el Fondo en ese país.

^b Los proyectos señalados fueron evaluados individualmente como parte de la EPP de que se tratase. No constituyen una lista completa de los proyectos financiados por el FIDA en esos cinco países.

^c El proyecto ha sido objeto de una evaluación de los resultados del proyecto.

^d El proyecto ha sido objeto de una validación del informe final de proyecto.