



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**

**Junta Ejecutiva - 66º período de sesiones**

Roma, 28 y 29 de abril de 1999

**INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA CARTERA DE PROYECTOS**



## ÍNDICE

<b>SINOPSIS</b>	<b>iii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. RENDIMIENTO DE LA CARTERA: CUESTIONES GENERALES Y MEDIDAS CORRECTIVAS</b>	<b>2</b>
A. Composición de la cartera del FIDA	2
B. Rendimiento general/estado de la cartera	3
C. Cuestiones generales y medidas correctivas/complementarias	5
Cuadro 6: desembolsos por regiones	10
<b>III. DONACIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>	<b>15</b>
A. DAT a centros apoyados o no por el GCIAI	15
B. DAT regionales	16
<b>IV. PROYECTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE</b>	<b>16</b>
<b>V. EL MECANISMO FLEXIBLE DE FINANCIACIÓN (MFF)</b>	<b>20</b>
<b>VI. INSTITUCIONES COOPERANTES PARA LA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>20</b>
<b>VII. LAS PERSONAS DETRÁS DE LOS PROYECTOS: PARTICIPACIÓN</b>	<b>21</b>
A. Participación en las etapas de planificación y de diseño	24
B. Descentralización y fortalecimiento de las comunidades locales	25
C. Formación de capital local y potenciación	30
D. Medidas correctivas participativas durante la ejecución del proyecto	32
 <b>ANEXOS</b>	
<b>I. EXAMEN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS CERRADOS EN 1998</b>	<b>35</b>
<b>II. PROYECTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE POR EL FIDA</b>	<b>48</b>
<b>III. INSTITUCIONES COOPERANTES DEL FIDA</b>	<b>49</b>
<b>IV. CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998</b>	<b>50</b>



## CUADROS Y GRÁFICOS

<b>CUADRO 1</b>	Distribución de los proyectos por regiones	2
<b>CUADRO 2</b>	Cartera de proyectos activos por regiones al final de 1996, 1997 y 1998	3
<b>CUADRO 3</b>	Intervalo medio entre la aprobación y la efectividad de los préstamos por regiones	5
<b>CUADRO 4</b>	Prórroga de proyectos	6
<b>CUADRO 5</b>	Porcentaje de retraso de los proyectos cerrados	7
<b>CUADRO 6</b>	Desembolsos por regiones	10
<b>CUADRO 7</b>	Resumen de las donaciones de asistencia técnica	15
<b>CUADRO 8</b>	Distribución de la cartera por institución cooperante - Fin de 1998	21
<b>GRÁFICO 1</b>	Cofinanciación por año y tipo de financiación	8
<b>GRÁFICO 2</b>	Proyectos cofinanciados por los beneficiarios	22
<b>GRÁFICO 3</b>	Porcentaje del costo de los proyectos aportado por los beneficiarios	23

## SINOPSIS

1. Como complemento del proceso de reorganización realizado y conforme a la estrategia institucional del FIDA, en 1998 cambió el sistema de examen de la cartera de proyectos del Fondo. Las Directrices para el examen de la cartera brindan el marco general y los informes sobre la situación de los proyectos (ISP) aportan los elementos concretos para seguir y gestionar la cartera de proyectos del FIDA. Los nuevos instrumentos para el examen de la cartera facilitan la evaluación del rendimiento de los proyectos considerados en forma individual. Sin embargo, el objetivo último del examen no es clasificar cada proyecto según su rendimiento, sino determinar cuestiones relativas a la ejecución y aplicar medidas oportunas para su solución. Los conocimientos adquiridos en este proceso se utilizan para mejorar la calidad de los proyectos nuevos a medida que se incorporan a la cartera.
2. En 1998 la Junta Ejecutiva aprobó 30 proyectos, con lo que el número total de proyectos aprobados desde la creación del FIDA se elevó a 520. La tramitación más rápida de préstamos a los países del África Subsahariana en 1998 queda clara en las actividades del FIDA. Durante 1998 se completaron 24 proyectos en total. En consecuencia, la cartera actual se compone de 249 proyectos. Entre esos se incluyen 211 proyectos activos, 18 que aún no se han firmado y 20 que aún no han sido declarados efectivos.
3. Sobre la base de la información derivada de los ISP es posible clasificar los proyectos del FIDA en cuatro categorías generales: 1) sin problemas, 2) con problemas de menor entidad, 3) con problemas importantes pero mejorando y 4) con problemas importantes y sin visos de mejora. Alrededor de un tercio (33%) de la cartera corresponde al final del año a las categorías 3 y 4 combinadas, lo que se ajusta a la clasificación semejante de otras instituciones financieras internacionales (IFI). Esto reviste considerable importancia teniendo presente que los proyectos del FIDA tienen características singulares que influyen en medida significativa en el rendimiento de su ejecución. Entre ellas figuran la capacidad institucional relativamente más débil de los organismos de ejecución que se ocupan de los pobres de las zonas rurales, el tiempo que se requiere para movilizar el apoyo de los organismos de ejecución y la participación de los beneficiarios, y lo alejadas que se hallan de las actividades económicas principales las zonas en que se ejecutan proyectos del FIDA.
4. Algunos indicadores clave de la cartera mantuvieron su tendencia prometedora en 1998. El volumen de desembolsos, por ejemplo, que ha adquirido nuevo ímpetu en los últimos años, llegó al nivel sin precedentes de DEG 220,6 millones en 1998, lo que constituye un aumento del 17% con respecto a 1997. Esta tendencia al alza en el volumen de desembolsos es el resultado de la intensificación de los esfuerzos para resolver los problemas que obstaculizaban la corriente de fondos.
5. En 1998 el número efectivo de proyectos del FIDA cofinanciados por otros agentes aumentó de 13 a 15, la mitad del número de proyectos aprobados. El monto de cofinanciación para proyectos iniciados por el FIDA y aprobados en 1998 asciende a USD 150,6 millones, el mayor nivel desde 1985. El monto de recursos de cofinanciación movilizados por cada dólar prestado en el marco de proyectos iniciados por el FIDA fue de USD 0,44 en 1998, en comparación con USD 0,38 en general. El incremento general de la cofinanciación se debe a una política deliberada de reforzar las asociaciones estratégicas con instituciones financieras bilaterales, regionales y subregionales. El principal elemento de esa política consiste en estimular a los cofinanciadores a aplicar en mayor escala las mejores prácticas del FIDA y viceversa. En el caso de los donantes bilaterales se han establecido más contactos en la sede y sobre el terreno, y se celebran reuniones conjuntas del personal con mayor regularidad.
6. En el contexto de su política presupuestaria estricta, el FIDA está vigilando de cerca el volumen global de su cartera. Se consideran detenidamente los proyectos nuevos que ingresan en la cartera en comparación con el número de proyectos cerrados, utilizando un marco medio flexible de tres años. De los 24 proyectos cerrados en 1998, 15 habían sido prorrogados, con un período medio de prórroga de 1,3 años, lo que resulta positivo en comparación con el promedio de 1,8 años a lo largo de toda la historia del FIDA. Esto se refleja además en una disminución del porcentaje de retraso del

período de ejecución desde 1993. En los casos en que se han prorrogado los proyectos, la consideración primordial fue si una prórroga determinada mejora el logro de los objetivos del proyecto y de qué forma. Asimismo, se usan como instrumentos de gestión de la cartera la decisión de no prorrogar la fecha de cierre del préstamo y, en ciertas circunstancias, la cancelación anticipada de parte de un préstamo. Durante la ejecución puede cambiar de manera significativa el entorno, lo que hace necesario cancelar o reducir los componentes y actividades previstos inicialmente.

7. Además de las cuestiones generales anteriormente mencionadas, el nuevo método del FIDA para examinar sus proyectos, tanto en las carteras regionales como a escala de todo el FIDA, ha brindado una oportunidad para determinar otros problemas comunes. Entre ellos se incluyen el rendimiento de la gestión del proyecto y la capacidad institucional, el seguimiento y evaluación (SyE) insuficientes, las complejidades relacionadas con la ejecución de los componentes clásicos de crédito, la financiación de contrapartida y los informes de comprobación de cuentas. Algunos problemas generales son particularmente patentes en ciertas zonas de África; además de la inestabilidad política y los problemas macroeconómicos de algunos países africanos, la escasa capacidad de implementación ha agravado el estado de la ejecución de la cartera. El FIDA está tratando de aplicar diversas medidas para resolver los problemas de su cartera de proyectos. Cabe destacar especialmente la mayor participación del FIDA en misiones de supervisión realizadas por instituciones cooperantes (IC) y la iniciación de misiones complementarias. Además, se han impartido cursos de capacitación a numerosos funcionarios del Departamento de Administración de Programas (PD), por ejemplo, sobre el uso de marcos lógicos, a fin de aumentar la capacidad del personal tanto para la preparación de proyectos como para su ejecución. Se está haciendo la labor preparatoria de un programa de extensión acerca de marcos lógicos sobre la base de la retroalimentación del personal del FIDA que ha recibido capacitación.

8. La cartera de proyectos activos (a fines de 1998) es administrada por el FIDA y diez IC, de las cuales la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (OSP) es responsable de 100 proyectos (47%) y el Banco Mundial, de 42 (20%). El Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social (FADES) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) son responsables de 15 proyectos (7%) cada uno. Debido a consideraciones relativas al costo de la supervisión, al comienzo de 1999 se transfirieron 15 proyectos del Banco Mundial a otras IC, concretamente 14 a la OSP y el restante a la CAF.

9. En 1998 la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó diez proyectos que serán directamente supervisados por el Fondo, lo que hizo que el total ascendiera a 13. Por cuanto la mayoría de esos proyectos se aprobaron recientemente, es demasiado pronto para hacer comparaciones significativas con la labor de las IC. No obstante, dos proyectos, que fueron aprobados en 1997 y cuyos préstamos se han hecho efectivos, dan señales de buen progreso en cuanto al rendimiento de la ejecución, ciñéndose plenamente a las preocupaciones del FIDA para el cumplimiento de su mandato y las cuestiones normativas conexas. Se han preparado indicadores para comparar los efectos de los proyectos supervisados directamente durante la ejecución del proyecto con los de los proyectos supervisados por las IC.

10. La participación, el tema seleccionado para la presentación de informes acerca de la cartera del FIDA en 1998, ha sido una característica principal del método seguido por el FIDA en los últimos años. El tema corresponde también al primer objetivo de la estrategia institucional del FIDA, que prevé el apoyo a los proyectos y programas impulsados por la participación de los beneficiarios en la preparación y ejecución. Esto es claramente evidente en el nivel agregado, con una tendencia al alza de las contribuciones de los beneficiarios al costo total de los proyectos del 2,5% en 1993 a casi el 8% en 1997 y 1998. En la sección VII del informe se muestran instrumentos, procesos y prácticas de los métodos participativos en los proyectos a los que el FIDA presta asistencia. En la sección se indican además medidas para promover y consolidar todavía más los métodos participativos en la cartera de proyectos del FIDA.

## I. INTRODUCCIÓN

11. Como complemento del proceso de reorganización realizado y conforme a la estrategia institucional del FIDA<sup>1</sup>, en 1998 cambió el sistema de examen de la cartera de proyectos del Fondo. Si bien el examen del rendimiento de los proyectos en curso y de las carteras de países ha pasado a ser una práctica normal en las divisiones regionales, simultáneamente se ha puesto en práctica un método más formalizado y sistemático para examinar el rendimiento de las carteras regionales y el de la cartera general del FIDA en diversos niveles de gestión. El uso de ISP respecto de proyectos individuales, que la División de África I inició y ensayó en forma experimental en 1997, se amplió a otras divisiones regionales en 1998. El ISP brinda, entre otras cosas, un medio para hacer una evaluación más metódica del rendimiento de los proyectos, destacando los problemas clave de la ejecución y las medidas propuestas para solucionarlos. Con esas características, los ISP facilitan un criterio dinámico para examinar la cartera y siguen siendo documentos efectivos durante todo el período de ejecución del proyecto. Los ISP se crean y almacenan en el Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP), que sirve de base de datos institucional respecto de la cartera de proyectos. Además, se han preparado directrices detalladas para un sistema uniforme de presentación de informes respecto del rendimiento de la cartera de todas las divisiones regionales. Las actividades específicas de la gestión de la cartera consisten ahora en:

- a) evaluar la marcha de la ejecución y el nivel de desembolsos respecto de un proyecto determinado;
- b) determinar problemas críticos y generales de ejecución en los planos regional y del FIDA;
- c) formular medidas correctivas para su seguimiento y ejecución;
- d) evaluar el rendimiento de las IC; y
- e) generar y aprovechar conocimientos sobre la base del rendimiento anterior para reforzar el vínculo entre el programa de préstamos y la cartera existente, con lo cual se mejora la calidad de los proyectos nuevos a medida que se incorporan a la cartera.

12. Este nuevo método del proceso de examen ha permitido hacer un análisis más eficiente del rendimiento de la cartera y determinar la existencia de problemas y limitaciones, y las medidas para hacerles frente. Ésas se presentan en la sección correspondiente al rendimiento de la cartera (sección II). Entre otras secciones nuevas del presente informe figuran las relativas a los proyectos supervisados directamente (sección IV), el Mecanismo Flexible de Financiación (sección V) y, finalmente, aunque no menos importante, la sección VII, titulada “La gente detrás de los proyectos: participación”, que es el tema de este informe correspondiente a 1998. Como consecuencia de esos cambios, en el informe actual se ha sustituido el título de "Informe sobre la marcha de la ejecución de los proyectos" por el de "Informe sobre la cartera de proyectos" para hacerlo más compatible con el contenido.

---

<sup>1</sup> La prioridad B de la estrategia institucional del FIDA indica que el Fondo creará un sistema eficaz de gestión de la cartera que permita obtener sobre el terreno los resultados deseados.

## II. RENDIMIENTO DE LA CARTERA: CUESTIONES GENERALES Y MEDIDAS CORRECTIVAS

### A. Composición de la cartera del FIDA

13. En 1998 la Junta Ejecutiva aprobó 30 proyectos para su financiación por el FIDA, lo que elevó a 520 el número total de proyectos aprobados desde la creación del FIDA, de los cuales 271 ya se han cerrado. En el cuadro 1 se indican el número de proyectos y los préstamos<sup>2</sup> aprobados, por divisiones regionales, a lo largo del tiempo.

**Cuadro 1: distribución de los proyectos por regiones**

Región	1978-1998				1995-1997				1998			
	Nro. de proyectos	% del total	Cuantía de la financiación del FIDA (en millones de USD)	% del total	Nro. de proyecto	% del total	Cuantía de la financiación del FIDA (en millones de USD)	% del total	Nro. de proyecto	% del total	Cuantía de la financiación del FIDA (en millones de USD)	% del total
África I	114	21,9	1 054,3	17,3	16	16,7	171,5	14,3	7	23,3	80,2	19,4
África II	93	17,9	1 004,7	16,5	17	17,7	181,2	15,1	5	16,7	63,7	15,4
<i>Total parcial África</i>	<i>207</i>	<i>39,8</i>	<i>2 059,0</i>	<i>33,8</i>	<i>33</i>	<i>34,4</i>	<i>352,7</i>	<i>29,4</i>	<i>12</i>	<i>40,0</i>	<i>143,9</i>	<i>34,8</i>
Asia	134	25,8	2 037,8	33,5	27	28,1	401,6	33,4	7	23,3	105,4	25,5
ALC	93	17,9	954,5	15,7	19	19,8	232,3	19,3	5	16,7	74,0	17,9
COAN	86	16,5	1 035,3	17,0	17	17,7	214,6	17,9	6	20,0	90,7	21,9
Total	520	100,0	6 086,6	100,0	96	100,0	1 201,3	100,0	30	100,0	413,9	100,0

14. En el cuadro anterior puede apreciarse que los países africanos han sido los mayores receptores de la asistencia del FIDA, tanto en términos del número de proyectos como del valor de los préstamos. Corresponde a los países africanos alrededor del 40% del total de proyectos del FIDA y el 34% del valor total de la cartera. El aumento del nivel de los préstamos a países del África Subsahariana en 1998 queda claro cuando se comparan las cifras correspondientes a ese año con las relativas al período de 1995-1997.

15. La distribución de la cartera de proyectos activos del FIDA por regiones, es decir, los proyectos que estaban en ejecución y los que aún no se habían firmado o no se habían declarado efectivos al final de los años 1996, 1997 y 1998, figura en el cuadro 2. La cartera de proyectos activos consta de 211 proyectos en ejecución, 18 proyectos no firmados y 20 proyectos que aún no se han declarado efectivos, por un valor total de USD 3 096,8 millones.

<sup>2</sup> Todas las sumas citadas en este documento son las sumas iniciales aprobadas por la Junta Ejecutiva. Las cantidades relacionadas con los proyectos se expresan en dólares de los Estados Unidos (USD) e incluyen el componente de donaciones.



**Cuadro 2: cartera de proyectos activos por regiones al final de 1996, 1997 y 1998**

Región	1996				1997				1998			
	Nro. de proyectos	% del total	Cuantía de la financiación del FIDA (en millones de USD)	% del total	Nro. de proyectos	% del total	Cuantía de la financiación del FIDA (en millones de USD)	% del total	Nro. de proyectos	% del total	Cuantía de la financiación del FIDA (en millones de USD)	% del total
África I	56	23,3	551,1	19,7	50	20,6	500,4	17,0	53	21,3	531,7	17,2
África II	42	17,5	447,2	16,0	44	18,1	459,4	15,6	45	18,1	498,3	16,1
Asia	55	22,9	774,2	27,7	58	23,9	878,0	29,8	59	23,7	886,2	28,6
ALC	48	20,0	501,4	17,9	46	18,9	525,2	17,8	46	18,5	560,1	18,1
COAN	39	16,3	521,5	18,7	45	18,5	586,3	19,9	46	18,5	620,5	20,0
Total	240	100,0	2 795,5	100,0	243	100,0	2 949,4	100,0	249	100,0	3 096,8	100,0

### B. Rendimiento general/estado de la cartera

16. Las Directrices para el examen de la cartera brindan el marco general y los ISP aportan los elementos concretos para seguir y gestionar la cartera de proyectos del FIDA. Los ISP contienen diversos indicadores para evaluar el rendimiento de los proyectos. Éstos se transforman en un indicador compuesto único respecto de cada proyecto según se enumera a continuación:

#### Categoría

- 1 Sin problemas
- 2 Con problemas de menor entidad
- 3 Con problemas importantes pero mejorando
- 4 Con problemas importantes y sin visos de mejora

17. El propósito de efectuar una gestión enérgica de la cartera de proyectos no consiste simplemente en dar un veredicto sobre la clasificación del rendimiento, sino, lo que es más importante, concentrarse en medidas complementarias prioritarias para mejorar el rendimiento de la cartera.

18. Las directrices tienen por objeto suministrar un criterio más uniforme para evaluar el rendimiento de los proyectos a fin de determinar los problemas y limitaciones que afectan a la ejecución y, sobre esa base, decidir respecto de medidas para darles solución. Se espera que el uso de un formato común facilite además el análisis de las cuestiones generales y las tendencias del rendimiento general de la cartera en el tiempo. En situaciones en que la IC no ofrezca una clasificación del rendimiento o sus indicadores del rendimiento no correspondan a los definidos por el FIDA<sup>3</sup>, gerentes de operaciones para los países usan su conocimiento práctico para clasificar los proyectos sobre la base de la participación en misiones de supervisión, el examen crítico de los informes y supervisión sobre la marcha de los proyectos y los exámenes hechos con las contrapartes de las IC respectivas.

19. Normalmente los proyectos clasificados en la categoría 4 - con problemas importantes y sin visos de mejoras - son aquéllos gravemente afectados por factores que escapan al control de la administración de los proyectos, como los desastres naturales y los disturbios civiles. El grado de daño físico en esos casos hace que el logro de los objetivos de los proyectos sea sumamente difícil en el plazo de ejecución previsto. No obstante, hay ejemplos en que el FIDA logró, en colaboración con los gobiernos

<sup>3</sup> Las clasificaciones más semejantes son las que suministra la OSP, que se encarga de algo más del 50% de la cartera de proyectos activos del FIDA.



interesados, mitigar los efectos negativos de desastres naturales (como el fenómeno de El Niño en el Ecuador y otros países del Pacífico y andinos) mediante la reasignación de fondos para rehabilitar la infraestructura fundamental para los beneficiarios. En algunos casos se clasifican los proyectos en la categoría 4 cuando el proyecto se halla suspendido durante un período prolongado de tiempo.

20. Los proyectos clasificados en la categoría 3 tienen muy diversos problemas de ejecución que están controlados en gran medida. A los efectos del análisis de la cartera, el número total de proyectos que corresponden a esas dos categorías se ha sumado y se ha examinado en comparación con el número total de proyectos en ejecución activa. Los resultados preliminares indican que alrededor de un tercio (33%) de la cartera de proyectos activos del FIDA corresponde a las categorías 3 y 4 combinadas. El número de proyectos clasificados en la categoría 4 ha disminuido de 12 a 10 en relación con el examen general de la cartera de mediados de año. Asimismo, el número de proyectos clasificados en la categoría 3 ha disminuido de 59 a 55 en el mismo período. Por cuanto el PD está perfeccionando tanto la metodología de clasificación del rendimiento como los medios de verificación de la información acerca de indicadores clave del rendimiento, debe considerarse que esas cifras son provisionales. Se necesitan varias rondas de examen iterativo de la cartera del FIDA para establecer una referencia que permita juzgar la tendencia futura del rendimiento general de la cartera.

21. El rendimiento general de la cartera del FIDA parece ajustarse en general al de otras IFI. Esto reviste una importancia considerable, teniendo en cuenta que los proyectos del FIDA tienen características singulares que influyen en medida significativa en el rendimiento de su ejecución. Entre ellas se incluyen la capacidad institucional relativamente menor de los organismos de ejecución que se ocupan de los pobres de las zonas rurales, el tiempo que se requiere para movilizar el apoyo de los organismos de ejecución y la participación de los beneficiarios, y la distancia que separa a las zonas en que se ejecutan los proyectos del FIDA de las actividades económicas principales.

22. Debe tenerse presente que el rendimiento de la ejecución suele verse afectado además por factores que escapan a la influencia del FIDA: cambios del sistema político y fluctuación del personal tanto en los ministerios correspondientes como en las unidades de administración de proyectos. Éstos pueden afectar negativamente a los indicadores agregados del rendimiento de la cartera. El verdadero problema de una gestión eficaz de la cartera es, por lo tanto, hacer pasar los proyectos de una categoría de rendimiento inferior a una superior. La disminución de los proyectos con problemas importantes en el segundo semestre de 1998 se debe a los esfuerzos hechos por las divisiones regionales para hacer frente a los problemas urgentes de ejecución. Las divisiones regionales están siguiendo de cerca la ejecución de las medidas correctivas especiales respecto de los proyectos que consideran afectados por problemas. Esas medidas se reflejan en cada ISP y se han examinado con las IC, el personal del proyecto y los encargados de las decisiones políticas en el plano nacional.

23. En 1998 hubo una mayor participación del FIDA en las misiones de supervisión de las IC para hacer frente mejor a los problemas de ejecución de proyectos específicos del FIDA. En sus reuniones anuales con las IC, el Fondo ha dado directrices acerca de la composición de estas misiones para realizar de manera más eficiente el trabajo de supervisión y prestar apoyo respecto de cuestiones técnicas y administrativas. Los exámenes a mitad de período (ExMP) o misiones de diagnóstico han sido anticipados para reformular el diseño y los acuerdos de ejecución de los proyectos con problemas. Cuando ha sido necesario modificar el diseño se han aplicado criterios más participativos para afrontar la débil capacidad institucional en los lugares en que ello constituye un obstáculo importante para la ejecución de proyectos (véase la sección VII, párrafos 129 a 132). Todas esas medidas correctivas son objeto de decisión conjunta de los directores de las divisiones regionales, los gerentes de operaciones para los países, otras divisiones interesadas del FIDA y las IC, en consulta con el personal de gestión del proyecto. De hecho, los proyectos que pasan de una categoría a otra superior forman parte de la

ficha del PD para evaluar los resultados. Las cuestiones múltiples que se presentan en la parte siguiente de esta sección trascienden las regiones y requieren, además de planes de acción especiales para cada país, un método de solución más holístico y/o seguimiento concertado para mantener las actuales tendencias positivas de la cartera del FIDA.

### C. Cuestiones generales y medidas correctivas/complementarias

24. **Rendimiento previo a la ejecución.** En 1998 se observó un aumento del tiempo que tardaban los proyectos en hacerse efectivos, como se indica en el cuadro 3. Los proyectos que se declararon efectivos durante el año tardaron, como promedio, 14,4 meses después de la aprobación por la Junta Ejecutiva, es decir, tres meses más que el promedio general de 11,4 meses. La demora se debe al tiempo que transcurrió entre la aprobación y la firma del contrato de préstamo: 6,4 meses en 1998 en comparación con 3,9 meses respecto del período 1995-1997 y 3,7 meses en general.

**Cuadro 3: intervalo medio entre la aprobación y la efectividad de los préstamos por regiones**

Región	Número de proyectos efectivos			Intervalo entre la aprobación y la efectividad (meses)		
	1978-1998	1995-1997	1998	1978-1998	1995-1997	1998
África I	104	15	5	13,4	12,8	19,8
África II	87	18	7	11,2	11,9	17,8
Asia	127	22	8	7,8	6,8	6,6
ALC	85	17	8	15,7	21,7	19,7
COAN	79	17	7	10,3	10,7	10,1
Total/Promedio	482	89	35	11,4	12,4	14,4

25. Las regiones donde se produjeron mayores retrasos fueron África I, África II y América Latina y el Caribe (ALC), donde cinco préstamos tardaron más de dos años en hacerse efectivos: uno en África I, otro en África II y tres en ALC. En África I la firma del contrato de préstamo para el Programa Especial a Nivel Nacional - Fase II en el Níger (proyecto 434-NE) sólo tuvo lugar después de negociarse el plan de liquidación de los atrasos entre el FIDA y el Gobierno. Respecto del Proyecto para las Zonas Secas de la Región Sudoriental de Zimbabue (proyecto 435-ZW), aunque el contrato de préstamo se firmó un mes después de la aprobación por la Junta Ejecutiva, la demora en completar los acuerdos de cofinanciación y en la contratación del equipo de asistencia técnica retrasó la efectividad del préstamo. La demora en obtener la garantía de financiación de contrapartida del Gobierno contribuyó a la demora de la efectividad del Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste de la Argentina (proyecto 506-AR). En Costa Rica una decisión del Ministerio de Hacienda de no firmar nueva financiación externa retrasó gravemente la aprobación por el Parlamento del Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Península de Nicoya (proyecto 371-CR). El retraso de la firma del préstamo del Programa de Desarrollo y Reconstrucción en El Quiché (PRODERQUI) en Guatemala (proyecto 1008-GT) se debió al lento procedimiento de aprobación de todos los proyectos por el Congreso. Al excluirse esos préstamos se reduce el tiempo que en 1998 medió entre la aprobación y la efectividad a 11,5 meses.

26. Los ejemplos citados dejan en claro que las principales causas de un período prolongado previo a la ejecución varían de una región a otra. No obstante, la causa más común es el retraso de la aprobación parlamentaria, que puede provocar un retraso considerable de la preparación de la opinión jurídica y su presentación al FIDA, que es invariablemente una condición de la efectividad de todos los préstamos. Otra causa está constituida por los cambios de las estructuras administrativas o institucionales que requieren modificaciones de los acuerdos de ejecución del proyecto.

27. **Medidas correctivas:** se están aplicando algunas medidas correctivas para hacer frente a esa situación. Los equipos de preparación de proyectos y las divisiones regionales están prestando cada

vez más atención a la agilización y simplificación de las condiciones de la efectividad. Se espera que la clara individualización del personal básico del proyecto y su sensibilización durante la evaluación *ex ante* del proyecto abrevien el plazo entre la aprobación y la efectividad. Se espera además que al hacerse más hincapié en el criterio participativo, de modo que todos los principales interesados y organismos de ejecución tomen parte en la etapa del diseño, se reduzca la duración del período previo a la ejecución (véase la sección VII, párrafos 94 a 97).

28. Se han utilizado fondos del Servicio de Operaciones Especiales (SOE) para lograr que el impulso generado durante la preparación del proyecto llegue hasta el período de ejecución. Constituyen un puente importante entre las fases de diseño y ejecución y ayudan a sostener el entusiasmo generado por el diseño participativo del proyecto. Si bien los fondos del SOE se suelen usar para acelerar la efectividad, lo que es igualmente importante, se han utilizado en ocasiones para financiar actividades encaminadas a poner en marcha con mayor eficacia el proyecto. Entre esas actividades se incluyen procesos asociados con: los programas de trabajo y presupuestos anuales, las adquisiciones, el seguimiento y la evaluación y la presentación de informes. La labor realizada en el marco del SOE sienta las bases de la internalización de esos procesos, que se espera que culminen en un mejor rendimiento de la ejecución. Las inversiones hechas durante la fase previa a la ejecución en la definición clara de esos procesos rinden beneficios a lo largo de toda la duración del proyecto.

29. En 1998 se aprobaron 18 donaciones con cargo al SOE por un valor total de USD 1,28 millones, un promedio de unos USD 69 000 por proyecto: los países africanos recibieron la mayor parte de las donaciones con cargo al SOE, a saber, diez donaciones equivalentes al 57% del valor de los fondos aprobados con cargo al SOE en 1998. La distribución regional es: seis para África I (por un monto equivalente a USD 450 000), cuatro para África II (USD 267 500), cinco para Asia y el Pacífico (USD 275 000), dos para ALC (USD 165 000) y una para el Cercano Oriente y África del Norte (COAN) (USD 90 000).

30. **Prórroga de proyectos.** De los 24 proyectos cerrados en 1998, 15 fueron prorrogados, un período medio de prórroga por proyecto de 1,3 años (cuadro 4). La prórroga por un período medio de poco más de un año no se relaciona, en algunos casos, con una prórroga efectiva del período de ejecución de un proyecto en comparación con la fecha original de cierre. La prórroga de las fechas de cierre no siempre es evitable, especialmente cuando se ha retrasado considerablemente la efectividad del préstamo, por cuanto ese período ha sido incluido como parte del período de ejecución del proyecto.

**Cuadro 4: Prórroga de proyectos**

	Proyectos del FIDA cerrados 1981-1998	Proyectos del FIDA cerrados 1998
Número de proyectos	271	24
Duración prevista del proyecto (años)	6,0	7,3
Período de prórroga (años)	1,8	1,3
Duración efectiva del proyecto (años)	7,8	8,7
Retraso medio (porcentaje)	31	18
Proyectos prorrogados:		
Número	210	15
Porcentaje	77	63

31. Los factores que provocan las prórrogas son diversos. Algunos de ellos se pueden considerar ajenos al control del proyecto e incluso de las autoridades gubernamentales, en tanto que en otros casos no es así. Respecto de los proyectos prorrogados recientemente, en la mayoría de los casos la prórroga resultó necesaria como consecuencia de desastres naturales (ciclones e inundaciones), disturbios sociales y civiles en la zona del proyecto o la situación de seguridad general en el país, crisis financiera, procedimientos complejos de ejecución, rotación de personal clave del proyecto, retraso de la puesta en marcha y procedimientos lentos de adquisición, atmósfera macroeconómica desfavorable que provoca elevada presión inflacionaria y falta de financiación de contrapartida.

32. **Medidas correctivas:** La política del FIDA para acceder a la prórroga de un préstamo se rige principalmente por el afán de mantener estable el volumen general de su cartera de proyectos activos, en la medida de lo posible, a fin de limitar el aumento de los gastos administrativos. Esta política se ha aplicado enérgicamente para equilibrar la incorporación de proyectos a la cartera y la eliminación de otros, así como mediante un examen detenido de las solicitudes de prórroga del período de ejecución de proyectos. Esto queda claramente de manifiesto en el cuadro 4, en el que se compara el período medio de prórroga de los 24 proyectos cerrados durante 1998, de 1,3 años, con el promedio histórico general del FIDA, de 1,8 años. Cabe señalar además la tendencia que se observa en el cuadro 5, que indica una reducción visible del porcentaje de retrasos temporales desde 1993.

**Cuadro 5: porcentaje de retraso de los proyectos cerrados**

Año	Número de proyectos cerrados	Duración media prevista (años)	Duración media efectiva (años)	Porcentaje de retraso
1993	26	5,9	8,8	48,2
1994	15	6,1	8,4	37,0
1995	13	6,1	7,3	20,0
1996	22	6,2	8,1	30,2
1997	27	6,5	8,4	28,8
1998	24	7,3	8,7	18,3

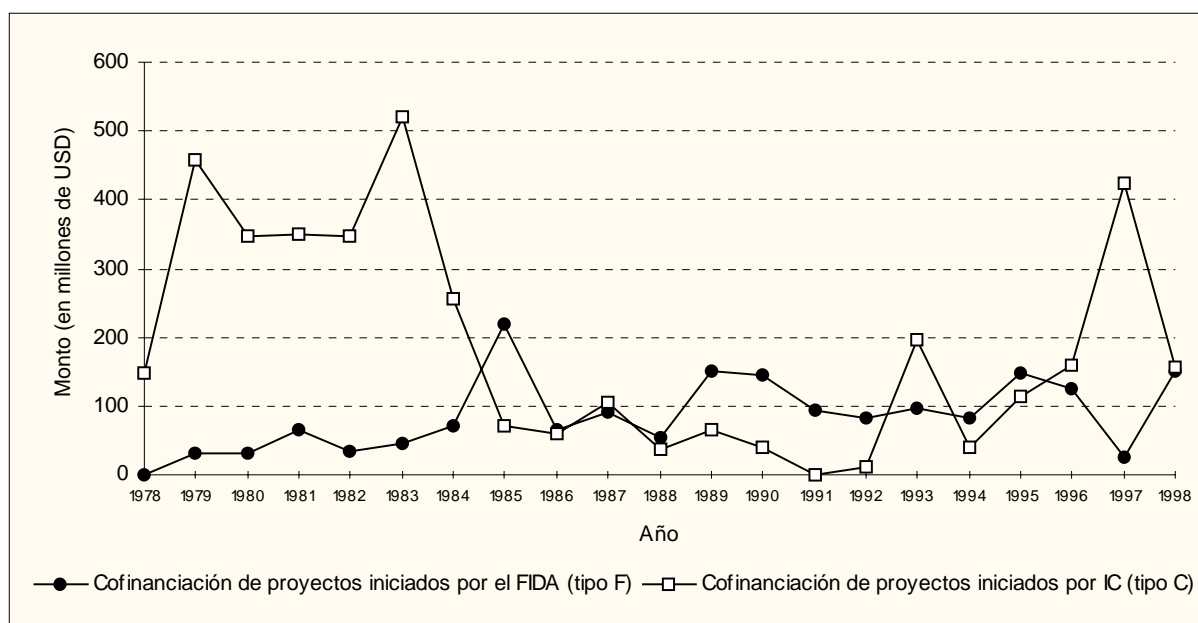
33. En los casos en que se ha otorgado la prórroga, la consideración principal ha sido si una prórroga determinada da valor agregado al rendimiento del proyecto en el logro de sus objetivos y en qué forma. Además, a los efectos de la claridad en la definición del período efectivo de ejecución, se ha introducido en 1999 un nuevo procedimiento operacional en virtud del cual el período de ejecución del préstamo, como se define en el diseño del proyecto, se cuenta a partir de la fecha de la efectividad del préstamo.

34. **Cofinanciación:** en el período que se examina, el número efectivo de proyectos iniciados por el FIDA cofinanciados por otros agentes aumentó de 13 a 15, es decir, la mitad del número de proyectos aprobados. El monto de recursos de cofinanciación movilizado por cada dólar prestado en relación con proyectos iniciados por el FIDA fue de USD 0,44 en 1998, en comparación con USD 0,38 en general. De la cofinanciación total aportada a esos proyectos, las IC de los proyectos respectivos aportaron USD 70,4 millones (47%), otros organismos multilaterales USD 47,8 millones (32%), diversas instituciones bilaterales USD 15,1 millones (10%), y los restantes USD 17,4 millones (12%) serán aportados por cofinanciadores aún por determinar (de los cuales, USD 14,1 millones se destinan a cofinanciar un proyecto aprobado en diciembre de 1998 con arreglo al Mecanismo Flexible de Financiación, en el que han expresado interés algunos posibles cofinanciadores; véase la sección V).

35. El monto de la cofinanciación por año y tipo de financiación se indica en el gráfico 1. La cofinanciación para proyectos iniciados por otros financiadores en 1998 muestra una reducción

comparada con 1997, cuando el nivel excepcionalmente elevado de cofinanciación se debió principalmente a la colaboración del FIDA con el Banco Mundial respecto de un proyecto en África II y con el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) respecto de dos proyectos en Asia. No obstante, si se compara con el rendimiento desde comienzos del decenio de 1990, la tendencia general es al alza. Cabe señalar que el monto de la cofinanciación con las principales IFI está determinado en gran medida por la estrategia de las IFI respecto de la financiación del sector agrícola y por la modalidad de financiación (es decir, préstamos para programas frente a préstamos para proyectos). En el caso de cofinanciación de proyectos iniciados por el FIDA, el monto de la cofinanciación movilizada aumentó en medida significativa en relación con 1997, de USD 26,0 millones a USD 150,6 millones. El nivel de cofinanciación de proyectos iniciados por el FIDA logrado en 1998 es el más elevado desde 1985.

**Gráfico 1: cofinanciación por año y tipo de financiación**



36. En África I, la Asociación Internacional de Fomento (AIF) es el principal cofinanciador y le corresponde el 49% de la cofinanciación. Le siguen los donantes bilaterales (principalmente, Alemania, Francia, Bélgica, incluido el Fondo Belga de Supervivencia (FBS) y los Países Bajos, a los que corresponde colectivamente el 13% de la cofinanciación total en la región. Les siguen en orden de importancia el Banco de Desarrollo del África Occidental (BOAD) y el Banco Africano de Desarrollo/Fondo Africano de Desarrollo (BAfD/FAfD), el Fondo de la OPEP y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyas contribuciones al total de la cofinanciación en la región son del 8%, 7%, 4% y 3%, respectivamente.

37. En el caso de África II, el principal cofinanciador multilateral es la AIF, con una contribución de alrededor del 48% de la cofinanciación total, seguida por el BAfD/FAfD, con el 11%, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), con el 5%, y el Fondo de la OPEP, con el 3%. La participación combinada de la cofinanciación de donantes bilaterales respecto de África II es del 25%: principalmente aportada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Alemania, Bélgica/FBS, Dinamarca, Francia, Suiza y los Países Bajos.

38. En cuanto a Asia y el Pacífico, los principales cofinanciadores son el BAsD, con el 40% de la cofinanciación, seguido por la AIF y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) con el 14% cada uno. Los mayores donantes bilaterales son el Japón, con el 10%, y los Países Bajos, con el 6%. Una característica importante de los acuerdos de cofinanciación de esta región ha sido en los últimos años un aumento significativo de la cofinanciación del PMA, que ascendió al 57% de la cofinanciación total en 1998. El principal país beneficiario es China. Otra característica de la cofinanciación fue el importante aumento observado en 1997 como resultado de la ejecución a mayor escala por otras IFI de proyectos iniciados por el FIDA.

39. En cuanto a ALC, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aporta el 30% de la cofinanciación total, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)/AIF, el 19%, el Fondo de la OPEP, el 10%, y la Unión Europea y el PMA, el 8% cada uno. Respecto de los países del COAN, tres importantes cofinanciadores aportaron gran parte del monto total de la cofinanciación: el BIRF/AIF, el 37%, el FADES, el 36%, y el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD), el 9%. En 1998 la División del COAN movilizó un volumen de recursos de cofinanciación para proyectos iniciados por el FIDA mayor que ninguna otra división.

40. **Medidas complementarias:** Consciente de la importancia de fortalecer las asociaciones estratégicas, el FIDA está haciendo activos esfuerzos por movilizar recursos adicionales de cofinanciación para proyectos de reducción de la pobreza en las zonas rurales. Las divisiones regionales están llevando adelante sus contactos con donantes bilaterales mediante el aumento de las visitas a la sede y a las oficinas sobre el terreno, así como mediante la organización de reuniones conjuntas de personal. Además, las divisiones regionales están estudiando también las posibilidades de aumentar las actividades de cofinanciación con instituciones financieras regionales y subregionales, como el FADES y el BOAD. Una estrategia importante que se está adoptando es la de dar publicidad a las mejores prácticas del FIDA para su posible aplicación a mayor escala por otros donantes y viceversa. Algunos cursillos de estrategia organizados en la región de Asia y el Pacífico durante el año tenían por objeto formar asociaciones con gobiernos anfitriones, ONG y los representantes en el país de donantes externos.

41. **Desembolso de préstamos.** A fines de 1998 los desembolsos acumulativos<sup>4</sup> desde 1979 de los préstamos en DEG concedidos en el marco del Programa Ordinario y del Programa Especial para los Países del África Subsahariana Afectados por la Sequía y la Desertificación (PEA) totalizaron DEG 2 630,9 millones. En 1998 los desembolsos totales en el marco del Programa Ordinario y del PEA ascendieron a DEG 220,6 millones para 273 préstamos, lo que constituye un aumento del 17% respecto del desembolso de DEG 188,5 millones en relación con los 256 préstamos en ejecución en 1997, y un aumento del 22% sobre la cifra de DEG 180,3 millones para 245 préstamos en 1996 (cuadro 6). La tendencia al alza del volumen de los desembolsos es desde luego el resultado de la intensificación de los esfuerzos para resolver los problemas relativos a los desembolsos.

---

<sup>4</sup> Los diez primeros proyectos aprobados por la Junta Ejecutiva en 1978 fueron aprobados y desembolsados en USD. Esos proyectos no se han incluido en los cálculos relativos a la cancelación y el desembolso.

**Cuadro 6: desembolsos por regiones**  
(en millones de DEG)

Región	1996		1997		1998	
	Total	%	Total	%	Total	%
África I	33,9	19	36,3	19	35,6	16
África II	27,0	15	23,4	12	32,0	15
Asia	61,0	34	69,2	37	70,7	32
ALC	24,6	14	33,1	18	37,2	17
COAN	33,9	19	26,5	14	45,1	20
<b>Total</b>	<b>180,3</b>	<b>100</b>	<b>188,5</b>	<b>100</b>	<b>220,6</b>	<b>100</b>

42. Por norma general, se llegó a la conclusión de que afectaban negativamente al nivel de desembolsos factores tales como el retraso de las actividades iniciales del proyecto, la complejidad del diseño de proyectos en que participaban muchos organismos de ejecución, la debilidad de las dependencias de coordinación financiera de los proyectos y el retraso de los procedimientos administrativos del gobierno central. El retraso en el suministro de resultados de contabilidad por los organismos de ejecución para recibir nuevos fondos con cargo al proyecto también afecta la corriente de fondos de préstamos a diversos organismos de ejecución. Otro factor importante es la ineficiencia de las dependencias centrales de contabilidad de los proyectos para presentar oportunamente solicitudes de giro con miras a reembolsar gastos efectuados con cargo a las cuentas especiales de proyectos. Ha habido además numerosos casos en que el retraso de los gastos de los proyectos ha sido provocado por demoras en las adquisiciones.

43. **Medidas complementarias:** se hallan bastante avanzados diversos esfuerzos concertados para mantener la actual tendencia al aumento de la cartera activa, como se refleja claramente en las tendencias de los desembolsos. Como primera medida respecto de los proyectos ya aprobados pero aún no iniciados, el FIDA está asignando importancia a la iniciación en forma ordenada de las actividades de los proyectos. Esto incluye esfuerzos para acelerar la efectividad de los proyectos. Durante los seminarios de puesta en marcha los gerentes de operaciones para los países y las IC estimulan el establecimiento de sistemas de contabilidad y, en caso necesario, toman medidas para la preparación de los manuales conexos relativos a la administración de préstamos. Entre los ejemplos de lo anterior se incluyen los cursos prácticos sobre administración de préstamos en Asia y el África occidental en 1998 y la organización de un curso práctico con la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) para América Latina y el Caribe. Ese curso práctico dio como resultado la preparación de manuales de administración de préstamos que se están utilizando para la capacitación y la solución de problemas. Los futuros cursos prácticos de administración de préstamos se centrarán más en los requisitos de los proyectos. Se está haciendo hincapié en la capacitación y la administración financiera en la etapa de puesta en marcha del proyecto. Entre las soluciones *ex post* ya aplicadas se incluyen la reasignación de fondos de proyectos tras un trabajo de supervisión en profundidad o la evaluación o el examen a mitad de período (ExMP) del proyecto.



44. **Cancelación de préstamos.** De los préstamos cerrados durante 1998, se canceló la suma de DEG 25,6 millones de la asignación original. Dieciocho de los 20 préstamos<sup>5</sup> que se cerraron durante el año se cancelaron parcialmente, aunque diez préstamos en total alcanzaron una tasa de desembolso superior al 90%. El nivel de la cancelación como porcentaje de los compromisos totales disminuyó al 17% desde el 23% en 1997. El promedio general es el 17%.

45. **Razones:** el hecho de que no se prorroguen ciertos proyectos y la cancelación anticipada de parte del monto de los préstamos reflejan la respuesta del FIDA a los cambios de la demanda de parte de los beneficiarios últimos de los proyectos y de los países prestatarios, o a circunstancias ajenas al proyecto. Durante la ejecución puede cambiar en medida significativa el entorno, haciendo necesaria la cancelación o la reducción de componentes y actividades inicialmente previstos. Algunas cancelaciones se deben en parte a las fluctuaciones de los tipos de cambio. Otros factores, en particular respecto de los préstamos desembolsados en menos del 80%, influyeron en la decisión del FIDA de cancelar parte de la cantidad original del préstamo.

46. Nueve préstamos cerrados en 1998 tuvieron una cancelación del 20% o más de la cantidad original del préstamo. Entre las razones de la cancelación de parte de la cantidad de esos préstamos se incluyen componentes improductivos, el retiro del principal cofinanciador del proyecto, con la consiguiente reformulación de la parte de financiación del FIDA, problemas graves de gestión del proyecto, falta de fondos de contrapartida y/o conmoción social y política prolongada. En un caso la cancelación tuvo lugar antes de la fecha original de cierre del préstamo, en consulta con el Gobierno, debido a los progresos insatisfactorios de la ejecución del proyecto.

47. **Suspensión de préstamos.** En 1998 hubo 25 préstamos (en comparación con el total de 40 préstamos en 1997) suspendidos en algún momento como consecuencia de atrasos (seis se suspendieron más de una vez). Durante el año se levantó la suspensión de 17 de los préstamos como resultado de medidas complementarias del FIDA. Los ocho préstamos que seguían sometidos a suspensión a fines de 1998 incluían cinco de África I (el Congo, el Gabón, Sierra Leona (2 préstamos) y el Togo) y tres de África II (Comoras).

48. **Medidas correctivas:** las divisiones regionales están haciendo todo lo posible por prestar asistencia a los gobiernos para levantar rápida y efectivamente las suspensiones debidas a la mora. Respecto de los países cuya situación de seguridad es inestable, el FIDA ha podido hacer poco para obtener el pago, aunque las divisiones regionales han formulado otros planes posibles para hacer frente a la situación. Entre ellos se incluyen proyectos en el Congo y Sierra Leona. Una vez que vuelva la estabilidad en esos países, el FIDA trabajará con los gobiernos para determinar las modalidades de levantamiento de las suspensiones y reanudar las actividades de ejecución. Los proyectos de las Comoras estuvieron suspendidos gran parte de 1998. Una misión del FIDA visitó el país en mayo de 1998 y se convino con el Gobierno un plan para liquidar los pagos atrasados. Si bien en diciembre de 1998 se abonaron las cantidades en mora en esa fecha, no se ha levantado la suspensión de la cartera en tanto el Gobierno no de seguridades de que seguirá haciendo frente al servicio de la deuda de manera oportuna. Además, el Gobierno ha convenido en que se hará un examen de la cartera antes de que se levante la suspensión de los desembolsos. Con ocasión de la visita de una misión del FIDA al Togo en 1998, el Gobierno convino en ponerse al día a fines del primer trimestre de 1999. Está previsto para el primer trimestre de 1999 el envío de una misión del FIDA al Gabón para examinar la cuestión de los atrasos, entre otras cosas.

---

<sup>5</sup> La expresión "préstamos cerrados en 1998" se refiere al número de cuentas de préstamo cerradas durante el año y no al número de proyectos completados. Se hace esta distinción para permitir el cálculo del desembolso final por préstamo. En general, las cuentas de préstamo se mantienen abiertas después de la terminación de los proyectos para permitir la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos pendientes.



49. **Rendimiento insatisfactorio de proyectos como consecuencia de la gestión inadecuada de los proyectos y de la capacidad institucional insuficiente de los organismos de ejecución de los proyectos.** Se observó lo anterior en el examen de algunas carteras regionales, en particular en África. En esa región se complica la situación con problemas macroeconómicos y por la falta de fondos de contrapartida de los gobiernos. Además, en África y en los países en que se está siguiendo una política de descentralización, deberá aclararse mejor la relación entre las autoridades centrales y las autoridades locales a fin de contar con una delimitación más precisa de las responsabilidades y las corrientes de fondos.

50. Un factor común que afecta la capacidad institucional de los organismos de ejecución es la tasa elevada de rotación del personal de proyectos. Éste rota por razones de orden administrativo y político para asumir cargos en otros sectores dentro de los gobiernos. La complejidad del diseño de proyectos, especialmente en el caso de proyectos multisectoriales, ha hecho que se multipliquen los organismos de ejecución. A su vez, esto ha afectado a la preparación y ejecución coordinadas de los programas de trabajo y presupuestos anuales y a la presentación oportuna de informes anuales y sobre la marcha de los trabajos.

51. **Medidas correctivas:** los problemas anteriormente mencionados se están afrontando, de manera individualizada respecto de cada proyecto, en colaboración con las IC interesadas. Se incluye el establecimiento de centros de coordinación (donde no los haya) respecto de la cartera del FIDA en los países que tengan una masa crítica de proyectos en marcha a fin de acelerar algunos de los asuntos administrativos en el plano nacional. Asimismo, se está determinando cuáles son las organizaciones no gubernamentales locales calificadas para prestar apoyo técnico y de gestión. Esas medidas, en cierto grado, compensan la falta de presencia del FIDA en el plano local. Además, se moviliza a ONG y otros operadores privados a fin de que sirvan de subcontratistas para realizar algunas actividades de ejecución que las instituciones gubernamentales están desempeñando de forma insatisfactoria. Algunas regiones iniciaron exámenes de la cartera en los países que experimentaban problemas. En 1998 se llevaron a cabo exámenes de ese tipo en Nepal e Indonesia a fin de mejorar el estado de las carteras de dichos países. En los exámenes participaron funcionarios gubernamentales, ONG, representantes de donantes y otros interesados. Como resultado de esos exámenes se adoptaron medidas correctivas en 1998. Se están preparando además medidas para esos y otros países que se adoptarán en 1999. En el caso de que los progresos en cuanto a rendimiento sean insuficientes, esas medidas bien podrían culminar en la cancelación parcial o total de los préstamos

52. **Aplicación del componente de crédito.** En algunos proyectos con diseño clásico de crédito se determinó la existencia de los siguientes problemas: falta de interés de algunas instituciones oficiales de crédito para atender a las necesidades del grupo-objetivo, capacidad institucional insuficiente en el nivel de las comunidades de base para organizar a los beneficiarios con el fin de reducir los gastos de provisión del crédito, y problemas relacionados con la recuperación de los préstamos y las limitaciones de la comercialización, que a su vez han llevado a que los beneficiarios no puedan vender sus productos y pagar los préstamos. Se ha observado que el desembolso de fondos asignados a la línea de crédito (y la recuperación posterior del préstamo) debe equilibrarse cuidadosamente con consideraciones relativas a un criterio de promoción de las microfinanzas impulsado por la demanda.

53. **Medidas correctivas:** además de las respuestas a nivel de proyecto que se están adoptando durante las misiones de supervisión y seguimiento, se consideró que este problema requería una respuesta más coordinada mediante una mejor gestión de los conocimientos a fin de dar ejemplos de mejores prácticas tomados de la experiencia efectiva. Existe el propósito de usar el intercambio de ideas acerca del tema de las microfinanzas, en que el FIDA ha adquirido una relativa ventaja comparativa, como instrumento para difundir los conocimientos existentes en una región geográfica más amplia. El FIDA colaboró activamente en la organización de un curso práctico internacional sobre las microfinanzas rurales en Accra (Ghana) en noviembre de 1998. El objeto del curso práctico era reunir a un grupo diverso de personas que realizaban actividades de microfinanzas, encargados de

decisiones políticas, investigadores y organismos de financiación del desarrollo rural para: i) intercambiar conocimientos y experiencia respecto de innovaciones en las microfinanzas para los pobres en las zonas rurales; ii) determinar las consecuencias respecto de la política; y iii) definir un plan de acción para el seguimiento sobre la base de una declaración elaborada por los participantes en el curso práctico. Ese curso práctico fue un esfuerzo de colaboración entre el FIDA, la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE), el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IIIPA), el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ), el Centro de cooperación internacional en investigación agrícola para el desarrollo y el Banco de Ghana. Las medidas complementarias del curso práctico están bastante avanzadas por conducto de la donación de asistencia técnica para microiniciativas de financiación rural dirigidas a la población pobre. Casi sin excepción la movilización de ahorro constituye parte integrante de toda actividad de crédito en la nueva generación de proyectos. A fin de consolidar los conocimientos a escala del FIDA acerca de las microfinanzas, se preparará un documento de política durante 1999.

54. **Seguimiento y evaluación.** Se planteó este asunto en varios ISP y merece atención por dos razones interconexas: a) el papel que en general se reconoce al SyE como instrumento de gestión para vigilar y reorientar el rendimiento de los proyectos; y b) la necesidad de acumular la información requerida y los insumos necesarios para medir los logros de los objetivos de desarrollo de los proyectos y los resultados sobre el terreno. Las diferencias interregionales e intrarregionales son claramente evidentes en el rendimiento del sistema de SyE de los proyectos a los que presta asistencia el FIDA. Resulta irónico que las insuficiencias se observen en general en un amplio espectro, desde los indicadores inadecuadamente definidos hasta el exceso de diseño de todo el sistema de SyE; esto último sirve como garantía de la no aplicación del sistema. El FIDA procura reforzar el sistema de SyE de los proyectos que se están tramitando y de los proyectos que se están ejecutando con tres objetivos fundamentales: a) mejorar el rendimiento de los proyectos; b) generar información para medir los resultados; y c) difundir las ideas, a nivel interregional e intraregional, mediante una gestión más eficiente de los conocimientos.

55. **Medidas correctivas:** el criterio del FIDA al hacer frente a este problema es parte del contexto mayor de la concentración del FIDA en el diseño de proyectos y el realce de los métodos participativos tanto en el diseño como en la ejecución. Por cuanto los indicadores de seguimiento se fijan provisionalmente en el momento del diseño, la aplicación del criterio de marco lógico sirve de vínculo entre las fases de diseño y supervisión. Por este motivo se consideró que este criterio que ya usaba muchos funcionarios debía adaptarse, apoyarse y mantenerse de manera más sistemática. En mayo de 1998 se contrató un consultor internacional para hacer una evaluación de necesidades del personal del FIDA en varios niveles en cuanto al tipo de criterios que necesita el FIDA, y para formular una estructura y un proceso de marco lógico que respondan a esas necesidades. El consultor dirigió un curso práctico de dos días para unos 25 funcionarios que examinaron el criterio propuesto. Además, se dio capacitación también a los gerentes de operaciones de 13 proyectos para reforzar el diseño actual de los proyectos. A esto siguió la capacitación ampliada en diciembre de 1998 y enero de 1999 en que se dio instrucción a 10 administradores y 40 funcionarios (en los niveles de principiante e intermedio) en ocho grupos, cada uno de ellos compuesto de cinco profesionales. Diez coordinadores de diferentes divisiones recibieron además capacitación como instructores a fin de que respondieran a consultas con carácter de especialistas en sus respectivas divisiones. Se está haciendo el trabajo preparatorio de un programa de extensión basado en la respuesta del personal capacitado. En toda esta actividad se hizo gran hincapié en definir objetivos de proyectos en términos mensurables - cantidad, calidad y tiempo - y desarrollar diversos instrumentos para facilitar esa medición. Esto permitirá al FIDA mejorar la calidad del diseño de los proyectos como consecuencia de su mejor coherencia y lógica internas.

56. **Provisión y disponibilidad oportuna de los fondos de contrapartida.** Esto constituye un problema en un número relativamente grande de casos en todas las regiones geográficas. Los fondos de contrapartida o no se facilitan o no se entregan a tiempo, lo que retrasa la ejecución. Una vez que el problema de la financiación de contrapartida se hace crónico respecto de un proyecto determinado, puede afectar a su sostenibilidad.

57. **Medidas correctivas:** en situaciones en que se sabe que el país tiene este problema, se procura que se den seguridades durante el ciclo del proyecto, en particular en las negociaciones relativas al préstamo, en el sentido de que se harán las consignaciones requeridas en el programa de inversión pública del gobierno. Durante la ejecución del proyecto se vigila el cumplimiento cuando se realizan viajes a la zona del proyecto y en las misiones de supervisión. En numerosas ocasiones se celebraron reuniones con funcionarios de alto nivel de los ministerios de finanzas con el objeto de solicitar fondos para los proyectos afectados y de acelerar la consignación presupuestaria cuando estaba atrasada.

58. **Informes de comprobación de cuentas.** Como parte de la administración del préstamo, el seguimiento de la recepción oportuna y el examen de los informes de comprobación de cuentas es de responsabilidad de las IC. El rendimiento de las IC a este respecto no es uniforme, ya que algunas aplican sanciones estrictas por el incumplimiento de la presentación oportuna de esos informes por los proyectos, en tanto que otras actúan con cierto grado de flexibilidad en cuanto a la oportunidad de la recepción de los informes de comprobación de cuentas. En algunos casos se devuelven los informes de comprobación de cuentas que no cumplen los requisitos mínimos para que sean reelaborados.

59. **Medidas correctivas:** con el mayor uso de los ISP en el examen de la cartera de las divisiones y en el SGCP, se están determinando los datos que se requieren para constituir una referencia a escala de todo el FIDA. Esto facilitará el seguimiento más estrecho por los gerentes de operaciones para los países, las divisiones regionales y el FIDA respecto de la recepción oportuna de los informes de comprobación de cuentas. Se ha pedido a las IC que comenten sistemáticamente la calidad e idoneidad de los informes de comprobación de cuentas y que incluyan sus observaciones en el *aide-mémoire* de la misión de supervisión. Las divisiones regionales velarán por que se refleje este aspecto en el mandato de las misiones de supervisión/seguimiento. En colaboración con la Oficina del Contralor (VC), y con el apoyo técnico de la Oficina de Auditoría Interna (OA), se están preparando recomendaciones y planes de acción. Se prestará especial atención al escrutinio minucioso de los informes de comprobación de cuentas de los proyectos supervisados directamente.

### III. DONACIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA

60. En 1998 se aprobaron 110 donaciones de asistencia técnica (DAT) por un valor de USD 30,2 millones para operaciones financiadas con donaciones. En el período 1978-1998 se aprobaron un total de 1 123 DAT por un valor de USD 295,1 millones en el marco del Programa Ordinario y 86 DAT por un valor de USD 24,1 millones en el marco del PEA (cuadro 7).

**Cuadro 7: resumen de las donaciones de asistencia técnica**

	1978-1998				1998			
	Nro. de donaciones	% del total	Cuantía de las donaciones (en millones de USD)	% del total	Nro. de donaciones	% del total	Cuantía de las donaciones (en millones de USD)	% del total
Preparación de proyectos	188	15,6	34,1	10,7	0	0,0	0,0	0,0
Componentes de proyectos	35	2,9	24,5	7,7	0	0,0	0,0	0,0
Fondo para la Elaboración de Proyectos	370	30,6	30,3	9,5	20	18,2	7,8	25,9
Investigación	170	14,1	131,6	41,2	8	7,3	8,3	27,4
Investigaciones en centros apoyados por el GCIAI	119	9,8	89,0	27,9	6	5,5	6,2	20,5
Investigaciones en centros que no reciben apoyo del	51	4,2	42,5	13,3	2	1,8	2,1	6,8
Capacitación y otros fines	145	12,0	73,3	23,0	37	33,6	11,1	36,7
Servicio de Operaciones Especiales	117	9,7	13,4	4,2	18	16,4	1,2	4,1
Fase preliminar de elaboración y ensayo	45	3,7	3,6	1,1	3	2,7	0,3	1,0
PAC FIDA/ONG	139	11,5	8,3	2,6	24	21,8	1,5	4,9
<b>Total</b>	<b>1 209</b>	<b>100,0</b>	<b>319,1</b>	<b>100,0</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	<b>30,2</b>	<b>100,0</b>

#### A. DAT a centros apoyados o no por el GCIAI

61. En 1998 se siguieron realizando los vínculos entre las DAT de investigación y los programas de préstamo. Se hicieron esfuerzos particulares por diseñar programas de investigación adaptativa que se puedan vincular con los proyectos de inversión respaldados por el FIDA, de manera que las tecnologías desarrolladas en el marco del programa de DAT sean adoptadas más fácilmente por el grupo-objetivo. Se hizo hincapié en los cultivos y productos básicos que forman parte de la dieta básica de los pobres de las zonas áridas dependientes de la agricultura de secano. Se prestó apoyo constante para promover iniciativas de desarrollo tecnológico participativo. Se hicieron esfuerzos por determinar opciones viables para aumentar las posibilidades de generación de ingresos agrícolas y no agrícolas de los pobres de las zonas rurales, y se prestó mayor consideración a su seguridad alimentaria y a su necesidad de mantener la productividad de su base de recursos naturales.

62. En 1998 se aprobaron seis DAT por la suma de USD 6,2 millones para investigaciones agrícolas en centros que reciben apoyo del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAI). Entre ellas se incluían las siguientes: i) la Fase II del enfoque integrado de las técnicas de lucha contra la tripanosomiasis y evaluación de su impacto en la producción agropecuaria, el bienestar humano y los recursos naturales en las zonas de África afectadas por la mosca tsé-tsé; ii) oportunidades de desarrollo en el sector no agrícola: examen de los problemas y opciones existentes en Asia; iii) la lucha integrada contra el mildiú de la papa: perfeccionamiento y aplicación de las estrategias nacionales por conducto de las escuelas de campo de los agricultores; iv) la elaboración y aplicación de un programa de control biológico de la araña verde de la mandioca en África; v) la validación y entrega de nuevas tecnologías para aumentar la productividad de los arrozales expuestos a inundaciones en el Asia meridional y sudoriental, y vi) la producción integrada de piensos y ganado en las estepas del Asia central.

63. Se aprobaron dos DAT por la suma de USD 2,1 millones para investigaciones en centros internacionales que no reciben apoyo del GCIAI. Entre ellos se incluyen: i) el programa para el

desarrollo de una estrategia regional para la utilización del sistema de acuífero del Sahara Noroccidental; y ii) el programa de control sostenible de la mosca de la fruta africana.

## **B. DAT regionales**

64. Las DAT regionales están encaminadas a: i) estimular iniciativas experimentales e innovadoras para su repetición y mejoramiento; ii) reforzar la capacidad operacional de proyectos basados en préstamos por medio de capacitación y asistencia técnica específicas; y iii) generar y distribuir experiencia entre los proyectos de préstamo del FIDA en una región, y promover el acceso de organizaciones rurales a conocimientos externos por conducto de redes temáticas regionales y subregionales. En 1998 se aprobaron donaciones por la suma de USD 6,6 millones para apoyar actividades regionales que ayudarán a lograr los objetivos del programa de préstamos en cada región. Las ocho DAT son: i) el programa de establecimiento de una red electrónica de proyectos en las zonas rurales de Asia y el Pacífico; ii) el examen y ensayo de procesos participativos mediante el aprovechamiento de la experiencia de las ONG en Asia y el Pacífico; iii) el programa regional de capacitación en desarrollo rural de América Latina, Fase II; iv) el fortalecimiento del marco para el suministro de capital de inversión a la población rural pobre del África Subsahariana; v) el programa regional de fomento de la capacidad relativa a los sistemas de microcrédito de América Latina y el Caribe; vi) la red FIDAMERICA - Fase II; vii) la creación de una red regional en el África occidental y central (FIDAFRIQUE); y viii) el proyecto experimental subregional del África oriental para escuelas de agricultores/de campo.

65. Como parte de los esfuerzos para velar por la calidad de la cartera, se vigiló estrechamente el rendimiento de las DAT regionales en 1998. Se integró también en el examen semianual de la cartera la evaluación de la marcha de los trabajos de las DAT regionales. La evaluación del rendimiento ha revelado que, pese a su pequeña escala y al carácter experimental, las DAT regionales tienen efecto significativo sobre el fortalecimiento institucional y un efecto multiplicador sobre el vínculo estratégico con el desarrollo, en la medida en que: i) en la mayoría de esas actividades existe un componente de telecomunicaciones basado en Internet; y ii) los organismos de ejecución y otras instituciones asociadas aportan recursos considerables a título de cofinanciación.

## **IV. PROYECTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE**

66. Durante 1998 la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó diez proyectos que serán supervisados directamente<sup>6</sup> por el Fondo, lo que hace que el número total de proyectos aprobados para la supervisión directa ascienda a 13. Se prevé que en 1999 se presentarán a la Junta Ejecutiva dos proyectos más para llegar al máximo de 15 proyectos supervisados directamente durante la etapa experimental. De los 13 proyectos, 7 son cofinanciados con otras IFI o con donantes bilaterales, incluidos el FADES, Bélgica/FBS, Dinamarca/Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA), Alemania/GTZ y el PMA. En el anexo II figura una lista de los proyectos supervisados directamente. La administración de los préstamos de esos proyectos ha sido o será subcontratada a la OSP.

67. La selección se rigió por los criterios de selección de los proyectos supervisados directamente por el FIDA (presentados a la Junta Ejecutiva en septiembre de 1997). Por lo que se refiere al diseño, los 13 proyectos contienen elementos innovadores, el más destacado de los cuales es el mecanismo flexible de financiación aprobado respecto del proyecto de Malí. Otros tres proyectos (en Gaza y la Ribera Occidental, Sri Lanka y Zimbabwe) presentan procesos o enfoques innovadores respecto de la ejecución de programas. El sector privado y las ONG participan en la ejecución de la mayoría de los proyectos. Las ONG trabajarán principalmente en los sectores de servicios financieros rurales,

---

<sup>6</sup> En el párrafo 13 c) del documento GC 20/L.10/Add.1 figura una disposición relativa a la presentación anual de informes sobre los proyectos supervisados directamente.

desarrollo de la comunidad y aumento de la capacidad local, en tanto que se prevé subcontratar al sector privado actividades como obras civiles, asistencia técnica y otros servicios.

68. Once proyectos incluyen actividades en el sector de los servicios financieros rurales, incluido el desarrollo de instituciones de microfinanciación. Cuatro proyectos (en Armenia, Gaza y la Ribera Occidental, Omán y Zimbabwe) se centran en el subsector del riego en pequeñas explotaciones agrícolas. Se apoyará la ordenación de recursos comunes expresamente en cuatro proyectos (Bangladesh, Gaza y la Ribera Occidental, Malí y Omán). Los 13 proyectos incluyen modalidades de participación de los beneficiarios, incluidas actividades anuales de planificación basadas en la demanda. En el diseño de esos proyectos se han tenido en cuenta las necesidades particulares de las mujeres. Los proyectos de Benin y Gambia se centran en la prestación de servicios financieros a las mujeres, en tanto que los proyectos del Brasil y el Perú tratan de lograr políticas más atentas a la problemática de género.

## Progresos

69. Dado que la mayoría de los proyectos supervisados directamente por el FIDA han sido aprobados sólo recientemente, es demasiado pronto para hacer comparaciones entre esos proyectos y los supervisados por algunos de los asociados tradicionales del Fondo, en particular en la esfera de los efectos de la supervisión directa. Pero los proyectos supervisados directamente han hecho progresos significativos, ya sea en la ejecución o en la realización del trabajo preparatorio previo a la ejecución (no se incluyen en este examen los proyectos aprobados por la Junta Ejecutiva en diciembre de 1998).

70. El **Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos** en Bangladesh (proyecto 1029-BD) fue el primer proyecto supervisado directamente por el Fondo que se aprobó (abril de 1997). A fines de 1998 se había desembolsado el 16% de los recursos del préstamo. La cofinanciación del PMA también se ha hecho efectiva. En junio de 1998 se celebró con éxito un seminario de puesta en marcha. Se han realizado cinco cursos de orientación en los distritos para sensibilizar y orientar a los funcionarios sobre el terreno respecto de las actividades del proyecto y de su papel en lo referente a la participación de los beneficiarios. Se han distribuido ampliamente a los beneficiarios, el personal sobre el terreno y representantes de las autoridades locales, folletos y guías en que se describen las actividades del proyecto y sus planteamientos. Se han construido unos 300 metros de puentes y se han asfaltado tres kilómetros de carreteras rurales. Se utilizará un método "abajo arriba" en la ejecución de determinadas actividades del proyecto a fin de velar por que las necesidades y las opiniones de los beneficiarios se reflejen de forma apropiada.

71. El **Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste**, en Armenia (proyecto 1038-AM), se aprobó en diciembre de 1997 y se hizo efectivo en abril de 1998. Al final de 1998 el proyecto había desembolsado ya alrededor del 29% de los recursos del préstamo. Los objetivos clave de rendimiento se están cumpliendo o se han superado. Unos 50 campesinos participan en actividades de multiplicación de semillas en unas 400 hectáreas (está realizando estas actividades una ONG, el Grupo de Tecnología de Armenia). Se han constituido 18 asociaciones de regantes y se ha completado el diseño para la rehabilitación de esos 18 sistemas. En el marco del componente de crédito rural se han hecho más de 600 préstamos a campesinos. Se ha firmado un acuerdo subsidiario de ejecución con una ONG local, Shen, para ejecutar el componente de desarrollo de la comunidad; se espera que las actividades en el marco de ese componente se inicien en 1999.

72. También se aprobó en diciembre de 1997 un **Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco** en el Perú (proyecto 1044-PE). Aún no se ha firmado el préstamo debido a problemas relacionados con la designación del organismo ejecutante del proyecto. Se espera resolver esos problemas en el futuro próximo y que se declare efectivo el proyecto en el primer semestre de 1999.

73. El **Proyecto de Comercialización y Microfinanzas** de Benin (proyecto 1028-BJ) se aprobó en abril de 1998 y se firmó en julio del mismo año. Se han cumplido todas las condiciones para su



efectividad, salvo la aprobación por la Asamblea Nacional (como consecuencia de problemas ajenos al proyecto). En anticipación de la efectividad inminente del préstamo, se han completado algunas actividades iniciales financiadas con cargo al SOE a fin de favorecer la ejecución del proyecto. Entre esas actividades se incluyen: preparación del plan de adquisiciones de los dos próximos años, preparación de documentos de licitación y ultimación de un informe sobre la capacidad de las ONG que pudieran asociarse. Además, se encuentran bastante avanzados el estudio de establecimiento de referencias y el diseño del sistema de SyE del proyecto.

74. El **Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales** en Gaza y la Ribera Occidental (proyecto 1074-PS) se aprobó en abril de 1998 y el préstamo se firmó un mes después. Se espera que se declare efectivo el proyecto a comienzos de 1999. El seminario de puesta en marcha del proyecto ha tenido lugar y se están realizando cursos de seguimiento participativo en las aldeas piloto. El FADES aprobó su cofinanciación de este proyecto en septiembre de 1998.

75. En septiembre de 1998 la Junta Ejecutiva aprobó el **Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito** de Uganda (proyecto 1060-UG), que abarca tres distritos. Aunque no se ha firmado todavía el préstamo, se obtuvo la aprobación del Gabinete Nacional en noviembre de 1998. Se ha aprobado la cofinanciación del FBS para realizar actividades en dos de los distritos; en diciembre de 1998 se inició una evaluación de las necesidades del tercer distrito, y se prevé la aprobación de la financiación de las actividades convenidas. Este programa amplía (tanto en términos geográficos como de las intervenciones propuestas) un proyecto experimental que se realizó con éxito en dos de los distritos, patrocinado por el FBS. El programa se beneficiará de la experiencia de ejecución en los dos distritos, así como de los vínculos ya establecidos con ONG y grupos de mujeres locales.

76. Las directrices para los proyectos supervisados directamente, que se prepararon en 1997, se revisaron y simplificaron a lo largo de 1998. Se preparó también un formato de presentación de informes respecto de los proyectos supervisados directamente como parte de las directrices, y se ensayó sobre el terreno con un proyecto que se estaba ejecutando bajo la supervisión directa del FIDA. Se organizó un curso de capacitación sobre los principios de la licitación competitiva internacional y consideraciones éticas a fines de enero de 1999 con el fin de conocer mejor los diversos pasos que implican diferentes tipos de adquisición, así como las posibles consecuencias de ciertas medidas (o de la inacción) en el proceso de adquisición. Se celebraron reuniones consultivas en el FIDA para definir indicadores de medición de los efectos de la supervisión directa, y se determinaron los siguientes indicadores provisionales que representan una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos:



<b>Indicador</b>	<b>Grupo de control</b>	<b>Observaciones</b>
1. Intervalo entre la aprobación por la Junta Ejecutiva y la efectividad del préstamo	Proyectos iniciados por el FIDA aprobados desde abril de 1997, así como otros proyectos financiados por el Fondo en el mismo país	Necesidad de análisis posterior para determinar la asociación entre esta variable y el plazo de ejecución del proyecto
2. Niveles y ritmo de desembolso	Igual que el anterior	En comparación con las estimaciones del informe de evaluación preparado por el personal (IEP) y el modelo del FIDA
3. Costo de la supervisión por proyecto y año	Proyectos en marcha del FIDA supervisados por IC durante el mismo año	Refleja los costos comparables a los costos de la IC (es decir, incluida una medición de los gastos de personal)
4. Determinación oportuna de problemas efectivos y en potencia y carácter innovador de la forma en que se abordan los problemas	Igual que en el punto 1 <i>supra</i>	Plazo de ejecución usado como indicador sustitutivo de la solución efectiva de problemas. Los aspectos innovadores dependerán de las pruebas escritas o referidas
5. Medidas complementarias oportunas durante las visitas al país y desde la sede	Igual que en el punto 1 <i>supra</i>	Plazo de ejecución como indicador sustitutivo
6. Acumulación de conocimientos directos y determinación de cuestiones generales para influir positivamente en toda la cartera del FIDA y en su estrategia en un país determinado	Muestreo de proyectos en marcha supervisados por IC importantes	Pruebas escritas o referidas; rendimiento de proyectos aprobados después de la supervisión por el FIDA
7. Determinación de nuevos conceptos de proyectos para su inclusión en la tramitación	Igual que el punto anterior	Descripción; proyectos aprobados después de la supervisión por el FIDA
8. Intervalo entre misión sobre el terreno, recepción del aide mémoire, preparación de informe de supervisión y envío de la carta de administración	Igual que el punto anterior	Días laborables
9. Periodicidad y oportunidad en la recepción de informes de los proyectos, por ejemplo, informe sobre la marcha de los trabajos, programa de trabajo y presupuesto anuales (PTPA) e informes de comprobación de cuentas	Igual que el punto anterior	Días laborables
10. Tramitación oportuna de documentos clave, solicitudes de retiro, solicitudes de aprobación tácita, etc.	Igual que el punto anterior	Días laborables
11. Evaluación por los organismos de ejecución	Otros proyectos financiados por el FIDA supervisados por IC en el mismo país	Cuestionario

77. Deberán revisarse esos indicadores por lo menos un año después de que hayan entrado plenamente en actividad la mayoría de los proyectos supervisados directamente.

## V. EL MECANISMO FLEXIBLE DE FINANCIACIÓN (MFF)

78. Durante la aprobación del MFF en el 64° período de sesiones de la Junta Ejecutiva, en septiembre de 1998, el FIDA se comprometió a informar sobre el estado de la ejecución de los proyectos en el marco del MFF en su informe anual sobre la cartera de proyectos<sup>7</sup>.

79. El objetivo general del MFF es introducir un mayor grado de flexibilidad en el diseño y la ejecución de los proyectos a fin de: equiparar el marco temporal del proyecto con la búsqueda de objetivos de desarrollo a largo plazo cuando se considere que se requiere un período más largo de ejecución para cumplir esos objetivos; elevar al máximo la participación de los beneficiarios impulsada por la demanda; reforzar el aumento de la capacidad de las comunidades de base; y velar por la existencia de mecanismos críticos de control financiero y de programación de manera que se administren prudentemente los fondos y se logren los objetivos de desarrollo.

80. La introducción de un enfoque tan innovador no deja de tener riesgos. El FIDA ha elaborado un conjunto de salvaguardias en el Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas en Malí (proyecto 1089-ML, aprobado en diciembre de 1998) para asegurar que las actividades del proyecto tengan los efectos deseados y que se administren bien los fondos. Las salvaguardias más importantes son las condiciones previas y las evaluaciones conjuntas del FIDA, el Gobierno y la IC que han de hacerse antes del fin programado de cada ciclo durante la ejecución del programa. Se realzará el papel del SyE, incluyéndose un SyE efectivo como condición previa de la iniciación de los ciclos segundo y siguientes del proyecto. Finalmente, se mantendrán los procedimientos de programación y control tradicionales, como el plan de trabajo y el presupuesto anuales y las comprobaciones periódicas de las cuentas.

81. Por cuanto sólo ha sido aprobado recientemente, los progresos del Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas en Malí se limitan principalmente en esta etapa a la labor previa de ejecución, como prestar apoyo al Gobierno en el cumplimiento de las condiciones para la efectividad del préstamo. Se firmó el contrato de préstamo. Se espera que la ejecución en el marco del SOE se inicie durante el primer trimestre de 1999 y sus actividades incluyen un estudio de referencia de índole socioeconómica en la zona del programa y la selección de asociaciones rurales de base. Los equipos de consultores locales e internacionales y las instituciones nacionales interesadas están listos para comenzar una vez que se haya concertado el contrato de préstamo. Con la ayuda de esas actividades, se espera que el contrato de préstamo se haga efectivo en el primer semestre de 1999. Algunos donantes han expresado interés en las posibilidades de cofinanciación.

## VI. INSTITUCIONES COOPERANTES PARA LA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS

82. La cartera de proyectos es administrada por el FIDA y diez IC, de las cuales la OSP está encargada de 100 proyectos (47%), el Banco Mundial de 42 (20%), y el FADES y el CAF de 15 (7%) cada uno. En el cuadro 8 se dan detalles del número de proyectos y el volumen de préstamos encomendado a las IC del Fondo. A partir de 1999, 15 proyectos se transferirán del Banco Mundial a otras IC, en concreto 14 a la OSP y el restante al CAF. El Banco Mundial y la OSP siguen encargados de la administración de cerca de dos tercios de los proyectos en curso del FIDA.

---

<sup>7</sup> Véase la declaración de clausura del Presidente del FIDA en el 64° período de sesiones de la Junta Ejecutiva, en septiembre de 1998.

**Cuadro 8: distribución de la cartera por institución cooperante  
fin de 1998**

Institución cooperante*	Nro. de proyectos	% del total	total de los préstamos del FIDA (en millones de USD)	% del total
BAfD	7	3,3	60,3	2,4
BAsD	9	4,3	148,3	5,8
BCIE	5	2,4	45,4	1,8
BDC	5	2,4	45,4	1,8
BID	1	0,5	6,0	0,2
Banco Mundial	42	19,9	437,5	17,1
BOAD	11	5,2	130,3	5,1
CAF	15	7,1	171,7	6,7
FADES	15	7,1	198,9	7,8
FIDA	3	1,4	34,9	1,4
OSP	100	47,4	1 315,3	51,5
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>2 555,6</b>	<b>100,0</b>

\* los nombres completos figuran en el Anexo III

83. No obstante el alto nivel de colaboración estratégica entre el FIDA y el Banco Mundial, que pone de relieve la convergencia cada vez mayor de los objetivos institucionales respecto de la reducción de la pobreza, había que examinar la situación en relación con la supervisión de los proyectos iniciados por el Fondo. La transferencia de 15 proyectos iniciados por el FIDA del Banco Mundial a otras instituciones se debió a un gran aumento del costo de la supervisión del Banco Mundial. Específicamente, el Banco Mundial ha tratado en los últimos años de aumentar el costo para el FIDA de los servicios de supervisión de proyectos iniciados por el Fondo, para eliminar lo que a juicio del Banco era un elemento de subvención de los niveles históricos de costo. Sin embargo, la supervisión de unos diez proyectos iniciados por el FIDA sigue a cargo del Banco Mundial. Estos proyectos se han elegido con arreglo a dos criterios: i) que los proyectos estuvieran cerca de la terminación y por tanto conviniera reducir al mínimo la perturbación de la ejecución; y ii) razones técnicas y normativas. Además, el Banco Mundial seguirá prestando servicios de supervisión para los proyectos típicamente iniciados por él y cofinanciados por el FIDA.

## VII. LAS PERSONAS DETRÁS DE LOS PROYECTOS: PARTICIPACIÓN

84. El FIDA usa la participación como medio de elevar la calidad y la rentabilidad del apoyo del Fondo a la población rural pobre y de lograr el acceso a largo plazo de esta población a los beneficios de dicho apoyo mediante la potenciación de su capacidad de acción. El principio participativo se incluye en el diseño de los proyectos para reducir los costos de elaboración y ejecución, promover la sostenibilidad y la repetibilidad, aprovechar las prácticas tradicionales y las tecnologías indígenas especialmente adecuadas al ambiente y la capacidad de absorción de la población, facilitar la capacitación, la extensión, la distribución de insumos y los servicios de crédito y aumentar la cohesión de la comunidad.

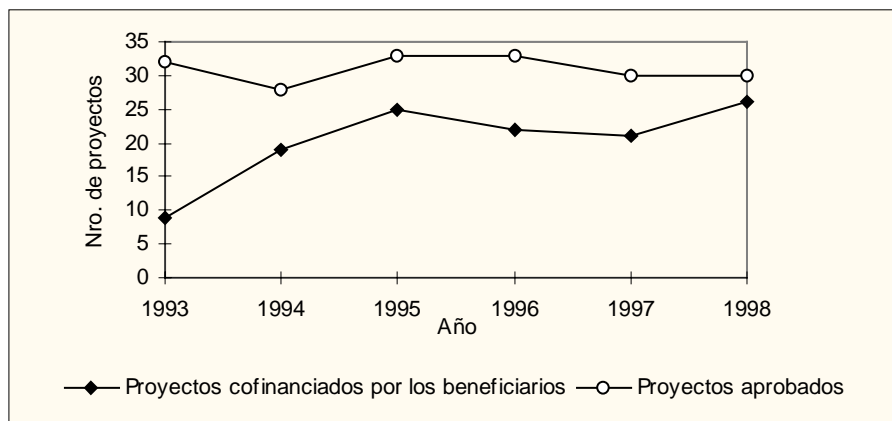
85. Además, el fin último de la participación ha sido elevar la conciencia de sus derechos sociales y sus oportunidades y obligaciones económicas de los destinatarios de la ayuda, para de esa forma permitirles pasar de un estado de dependencia a una mayor autosuficiencia y permitirles asumir un papel independiente en la adopción de decisiones. La premisa subyacente es que la erradicación de la pobreza es una tarea económica y no sólo una función de asistencia social.

86. La primera prioridad de la estrategia institucional del FIDA prevé el apoyo a los programas impulsados por la participación de los beneficiarios en el diseño y la ejecución. Pero en los últimos años se han hecho intentos de usar métodos participativos incluso en la etapa de planificación, como medio adicional de adaptar el concepto del proyecto a las prioridades de los beneficiarios. El diseño participativo refleja mejor las necesidades, el potencial y las realidades institucionales y organizativas y tiende a allanar el camino para el uso de métodos participativos durante la ejecución del proyecto. La participación en la implementación tiene por objeto desarrollar la capacidad de todas las partes interesadas para ejecutar actividades cuando el apoyo al proyecto haya cesado. Para los beneficiarios últimos, la población rural pobre, esto significa que deben retener el control de los beneficios de las actividades de desarrollo que se han establecido.

87. En la cartera de proyectos del FIDA, los mecanismos participativos basados en grupos se han usado cada vez más para dirigir la ayuda a los pobres. Según un estudio reciente del FIDA sobre la selección de los beneficiarios<sup>8</sup>, en el primer período de sus operaciones (1974-1984) cerca del 63% de los proyectos<sup>9</sup> se diseñaron de manera que la selección no se enfocaba de manera participativa. En el período intermedio (1985-1990) y en el período reciente (1991-1998) la proporción disminuyó considerablemente. En el período reciente, sólo 9% de los proyectos se diseñaron con un método de selección no participativo.

88. La información derivada del SGCP indica que la diferencia entre el número de los proyectos que incluyen una contribución de los beneficiarios y el número total de los proyectos aprobados ha disminuido desde 1993 (gráfico 2). En este período hay una tendencia ascendente perceptible de las contribuciones de los beneficiarios, del 2,5% del costo total de los proyectos aprobados en 1993 a casi el 8% en 1997 (gráfico 3). En 1998 la proporción bajó al 7%, pero este aparente descenso se debe a un gran proyecto de investigación y capacitación aprobado en 1998 que no incluye una contribución de los beneficiarios. Si las cifras de 1998 se ajustan para tener en cuenta este factor, la proporción de las contribuciones de los beneficiarios en el costo total de los proyectos en 1998 es igual a la de 1997.

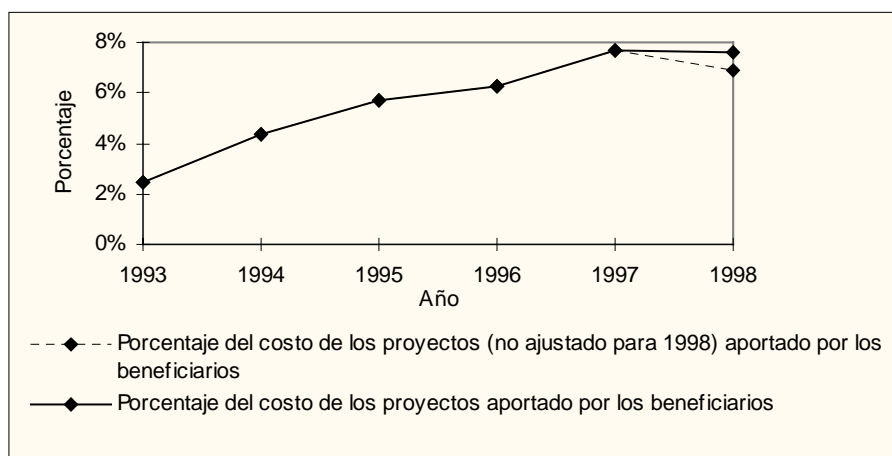
**Gráfico 2: proyectos cofinanciados por los beneficiarios**



<sup>8</sup> [IFAD Experience with Targeting the Rural Poor, octubre de 1998.](#)

<sup>9</sup> [Tamaño total de la muestra: 65 proyectos cerrados o en curso de diferentes regiones geográficas.](#)

**Gráfico 3: porcentaje del costo de los proyectos aportado por los beneficiarios**



89. En la cartera de proyectos en curso del FIDA, la participación continúa en varios niveles como los de los agricultores, extensionistas, administraciones locales o de distrito, ministerios centrales y mediante la aprobación parlamentaria de los préstamos del FIDA antes de la ejecución. También se alienta la participación por conducto de diferentes tipos de organizaciones como las ONG, las organizaciones comunitarias, los grupos de agricultores e instituciones públicas, todas las cuales pueden participar en la ejecución. En muchos casos, el tema de la participación va emparejado con cuestiones relacionadas con el buen régimen de gobierno y la sociedad civil, porque la descentralización y la liberalización económica han sido los elementos principales de la política de muchos países desde fines del decenio de 1980.

90. Ciertas transacciones son inevitables cuando se adopta un enfoque participativo. Por un lado, la participación requiere tiempo, porque el diseño de procedimientos participativos suele exigir un trabajo interactivo cuidadoso con los beneficiarios y, por lo tanto, la velocidad del progreso depende en gran medida del desarrollo de buenas relaciones y la comprensión mutua. Por otro lado, los planificadores a menudo se preocupan por los plazos internos para la aprobación, la planificación financiera y el proceso de construcción de la cartera. Los encargados de ejecutar los proyectos también son juzgados por su capacidad de “conseguir resultados” durante su período en el cargo, más bien que por su interacción con los beneficiarios y las bases que haya sentado esa interacción. Todas estas fuerzas opuestas afectan la participación efectiva.

91. Además, la gestión de la ejecución y los sistemas de SyE pueden tener un efecto considerable en la participación. Una mala gestión de la ejecución – debida principalmente a que el proyecto es demasiado grande y complejo y el sistema de administración del proyecto ineficaz – afecta la participación reduciendo la confianza de los beneficiarios en el proyecto. Por otro lado, la ineficiencia de los sistemas de SyE para sostener una participación adecuada puede deberse i) a que no se ha restringido la reunión de datos a un conjunto mínimo de indicadores claramente pertinentes y ii) a que se ha hecho demasiado hincapié en los datos cuantitativos y no se ha prestado atención a datos cualitativos pero muy pertinentes (por ejemplo, el aumento de la conciencia de los problemas en las esferas del agua y, la salud relativos al establecimiento de puntos de aprovisionamiento del agua, y el aumento de la confianza de las mujeres en contraposición al número de grupos inscritos).



92. Para consolidar los progresos ya hechos por el FIDA en el fomento de la participación dentro de su cartera de proyectos, hay que profundizar las siguientes medidas:

- a) evaluar las necesidades y estrategias de capacitación para incorporar los cambios de orientación y los conocimientos técnicos especiales, relacionados con la participación, del personal del FIDA, el personal de las instituciones conexas, los consultores independientes, las principales partes interesadas en el proyecto y los beneficiarios de éste;
- b) prestar más atención a la cuestión de la capacidad de gestión de equipos, particularmente de los jefes de grupo potenciales e interinos; asignar tiempo y recursos a esta tarea;
- c) mejorar la gestión de la ejecución de los proyectos, mediante la capacitación y mediante la especificación de métodos adecuados de administración de proyectos, al definir los requisitos del Sistema de Información de Gestión (SIG) y al definir los conocimientos técnicos y los antecedentes que deberá tener el personal de diseño y evaluación de proyectos;
- d) examinar las principales tensiones entre la tendencia a ampliar la participación y los procesos y requisitos vigentes (por ejemplo, tiempo dedicado a la identificación y al diseño de componentes, duración del proyecto, criterios para prolongarla, etc.). En este examen debe tenerse presente que los proyectos participativos inevitablemente llevan más tiempo y requieren un cambio de actitud;
- e) aumentar la aceptación del enfoque del marco lógico desde la etapa de diseño, a fin de definir indicadores para medir la marcha de la ejecución del proyecto y su impacto en los beneficiarios, y usar esta técnica para promover el diseño, el seguimiento y la ejecución participativos.

93. Los ejemplos que se presentan en el resto de esta sección tienen por objeto indicar instrumentos, procesos y prácticas de algunos proyectos de la cartera de proyectos en curso y proyectos en tramitación del FIDA y, cuando corresponde, sus enseñanzas.

### A. Participación en las etapas de planificación y de diseño

94. Se han usado varios enfoques participativos para crear vínculos estratégicos con asociados nacionales y extranjeros actuales y potenciales. Esta colaboración con copartícipes en el desarrollo también se ha empleado para ampliar los métodos que han dado buenos resultados. En 1998 se organizó un taller en **Filipinas** al que asistieron unos 56 representantes de organismos estatales, ONG, el FIDA y otras organizaciones intergubernamentales. El FIDA estaba interesado en definir un nuevo tipo de diseño de proyecto basado en las iniciativas de gobiernos y ONG que ya había tenido éxito en la reducción de la pobreza en ese país. Los resultados del taller que sirvieron de guía para los proyectos en tramitación del FIDA para el país y conformaron un mandato, apoyado por los participantes, que dio al FIDA una prioridad estratégica y obtuvo la colaboración de ONG para su ejecución.

95. Con el estímulo del éxito del taller de Filipinas, se organizaron nuevas iniciativas para la preparación participativa de documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para la **India** e **Indonesia**. El taller de verificación de la situación para la India se celebró en junio de 1998. La discusión libre con un pequeño grupo de participantes – compuesto de las ONG más eficientes de la India, universitarios, representantes del Gobierno y el personal de proyectos financiados bilateralmente que han dado buenos resultados – ayudó al FIDA a elaborar y dar forma definitiva a su documento estratégico para la India. El COSOP para Indonesia se benefició de otro taller similar (octubre de 1998) al que fueron invitados algunos beneficiarios. La presidenta de un grupo de autoayuda P4K de Banyumas (región central de Java) hizo contribuciones importantes al taller describiendo sus experiencias y reacciones y las de su grupo a la crisis de Indonesia. Resultó que el



grupo de ahorro había absorbido en cierta medida el impacto de la crisis. La participación de los beneficiarios en el taller de Indonesia fue sumamente útil para obtener información de primera mano para la planificación de proyectos.

96. El reciente viraje de **Ghana** hacia la descentralización ha facilitado el diseño participativo de proyectos y aumentado las posibilidades de planificación por las partes interesadas con participación de las comunidades locales. La formulación y la evaluación *ex ante* de la Fase II del Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental han sido muy participativas y recibido contribuciones considerables del personal del proyecto, las autoridades de distrito, los beneficiarios, ONG, líderes tradicionales y el sector privado. Se examinaron la orientación general y la metodología del nuevo proyecto, y se creó un grupo nacional para que hiciera estudios previos a la formulación. Las ONG participaron activamente en estos estudios; se celebraron reuniones con grupos de posibles beneficiarios en distritos representativos para examinar su valoración de las causas de la pobreza y las soluciones que proponían. Se celebraron en Bolgatanga dos talleres para examinar los resultados del trabajo de formulación y evaluación *ex ante* hecho por el grupo nacional y el grupo internacional. Estos talleres contaron con una asistencia numerosa, incluso representantes de asambleas de distrito, representantes de beneficiarios, y personal regional y de distrito de diversos organismos de ejecución.

97. Otro ejemplo de participación activa de las partes interesadas en el diseño de un proyecto es el Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP-II) en **El Salvador**. Se usaron técnicas de evaluación rural participativa (ERP) y análisis de género para que los hombres y las mujeres de una comunidad pudieran indicar sus problemas, necesidades y prioridades y formular soluciones locales. Se organizaron cuatro talleres en algunas comunidades usando instrumentos sencillos pero eficaces como i) “el reloj de 24 horas”, que indica cómo los hombres y las mujeres distribuyen sus horas de trabajo y de ocio cada día; ii) “el calendario anual”, que ayuda a determinar la división del trabajo en actividades productivas; iii) “el mapa del futuro”, por medio del cual grupos de hombres y mujeres pueden expresar sus expectativas y sus sueños; y iv) “el diagrama institucional”, que indica el nivel de organización de la comunidad y las diferentes maneras en que los hombres y las mujeres participan en organizaciones locales y externas. Después de la formulación, se organizaron seis talleres participativos con miembros de la comunidad, autoridades locales y ONG y también con algunos miembros de la misión de evaluación *ex ante* del proyecto. Estos talleres tenían por objeto validar la propuesta técnica del PRODAP-II presentada en el informe de formulación y cerciorarse de que las actividades propuestas del proyecto atacaran verdaderamente los problemas identificados por las comunidades. También se identificaron ONG nacionales y organizaciones comunitarias con potencial para ejecutar actividades del proyecto.

## **B. Descentralización y fortalecimiento de las comunidades locales**

98. El proceso de descentralización que está en marcha en muchos países ha creado una nueva situación para los agricultores pobres. Hay que superar siglos de dependencia de las autoridades centrales y fortalecer las instituciones locales.

99. En **Uganda** después de la descentralización, los administradores locales y de distrito tenían alguna idea de las necesidades de desarrollo de los distritos, pero carecían de experiencia en relación con el establecimiento de prioridades y los procedimientos de ejecución de proyectos. Además, los gobiernos locales no entendían el papel que debían desempeñar para servir y ayudar a las comunidades locales. La primera iniciativa diseñada por el FIDA que tendía explícitamente a fortalecer el gobierno local y la administración de distrito fue el Proyecto de Desarrollo Comunitario Integrado en Hoima y Kibaale, financiado por el Fondo Belga de Supervivencia. El proyecto tropezó con muchos problemas por las razones indicadas, y la ejecución sobre el terreno se demoró dos años, pero después de intensos esfuerzos y asesoramiento técnico en capacitación técnica y administrativa, unidos a un marco de política favorable, el proyecto hizo considerables progresos. Esto sirvió de modelo para varios proyectos del FIDA que se elaboraron después para Uganda. La situación en

materia de descentralización todavía no está del todo libre de problemas; la financiación nacional de contrapartida todavía está por resolver satisfactoriamente, y el diseño de los proyectos debe ser flexible para poder responder a los cambios de las condiciones locales.

100. *Enseñanzas:* se necesitan consultas amplias en diversos niveles para establecer un enfoque verdaderamente participativo de la ejecución de proyectos; si el gobierno central no da suficiente apoyo presupuestario, es necesario algún medio de recuperar los costos para generar ingresos a nivel local.

101. Las técnicas participativas han resultado eficaces para superar la dependencia y fortalecer las comunidades locales. En **China**, los programas de capacitación en métodos de ERP están familiarizando a los administradores de proyectos municipales con el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental en curso y con el recién aprobado Proyecto de Desarrollo de las Zonas de Minorías de los Montes de Wulin. Los proyectos ayudan a los funcionarios a evaluar las necesidades rurales y a actuar de concierto con los interesados de base en todas las etapas del diseño y la ejecución del proyecto. Antes de la puesta en marcha del proyecto, una proporción pequeña pero cada vez mayor del personal del proyecto recibirá capacitación en técnicas participativas.

102. *Enseñanzas:* para que la ejecución sea realmente eficaz, la capacitación del personal del proyecto en métodos participativos debe continuar hasta que se disponga de una masa crítica de personal capacitado. Sólo entonces cabe esperar que los métodos participativos se incorporen en la ejecución del proyecto.

103. Sin embargo, es sabido que la introducción de métodos participativos lleva tiempo. El Proyecto de Ordenación de Recursos con la Participación de los Beneficiarios en la Provincia de Tuyen Quang en **Viet Nam** es un buen ejemplo de un método participativo de ejecución de proyectos lento pero constante. En los últimos años el proyecto ha hecho progresos considerables en el fomento de una participación auténtica. La administración provincial sancionó en enero de 1997 la descentralización de las funciones de planificación y ejecución, que fueron transferidas a los organismos de ejecución a nivel de provincia y de distrito. El plan de trabajo y presupuesto anuales de 1998 se basaron en una operación de planificación participativa hecha en más de 100 comunas que abarcaban más de 1 200 aldeas y más de 40 000 familias. Una misión de supervisión reciente ha observado que el proceso de descentralización está bien establecido a nivel provincial y que las capacidades institucionales han aumentado considerablemente.

104. *Enseñanzas:* los esfuerzos de “institucionalizar” la descentralización deben hacerse al mismo tiempo en todos los niveles de gobierno (nacional, provincial, distrital y local). Por lo menos en la fase inicial, el nivel más importante para el cambio suele ser el distrito. Sin embargo, es necesario aumentar la descentralización transfiriendo más funciones a los organismos de ejecución a nivel de distrito.

105. El recién aprobado Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales es la primera fase de un proyecto de apoyo a largo plazo al desarrollo rural descentralizado en **Guinea**. El proyecto tiene por objeto fortalecer la gestión local en las zonas rurales de Guinea y promover la potenciación social y económica de la población rural, incluso las mujeres, los jóvenes y otros grupos marginados. La preparación del proyecto se basó en un proceso colaborativo en el que participaron grupos de consultores nacionales, funcionarios del Estado y representantes de los beneficiarios. Durante este proceso, los grupos organizaron una serie de talleres con las comunidades, las ONG encargadas de la preparación de operaciones experimentales y las partes interesadas más importantes a nivel central,



para recabar ideas y opiniones sobre el diseño y la ejecución del proyecto. Las actividades preparatorias culminaron en un taller de validación destinado a obtener la aprobación de todos los posibles participantes en el proyecto. Este proceso seguirá alentando la dedicación y la asociación a largo plazo.

106. Cuatro elementos participativos conexos forman la base del Proyecto de Ordenación por los Pequeños Agricultores de los Recursos de Zonas Secas en **Zimbabwe**: capacitación, encuestas diagnósticas participativas, descentralización y recuperación de costos. Se ha hecho mucho hincapié en la “capacitación para la transformación” y procesos de capacitación semejantes. Se ha contratado a la ONG nacional Silveira House para que capacite personal en todos los niveles y en todos los organismos pertinentes. El proceso de ERP ha promovido el método de “aprendizaje práctico” y ha ayudado a las comunidades a determinar los problemas y sus causas y las prioridades para el desarrollo de la comunidad. Después de la capacitación, y sobre la base de las ERP, los grupos de fomento de sistemas agrícolas de distrito (investigación agrícola, servicios veterinarios y especialistas en extensión) hicieron una serie de encuestas diagnósticas en fincas en cada una de las zonas del proyecto para identificar temas de investigación y extensión para el proyecto. Los grupos apoyan a los agricultores de Agritex y agricultores comunales en ensayos de adaptación participativos destinados a elevar la seguridad alimentaria. Están elaborándose planes de trabajo y presupuestos anuales desde el nivel de aldea hasta los niveles de distrito, provincial y nacional. En lo posible, el proyecto ha seguido un método de reparto de los costos, en efectivo y en especie.

107. **Enseñanzas:** la enseñanza más importante de la ejecución ha sido que los procesos necesarios para establecer un enfoque participativo son lentos. Estos procesos requieren la reorientación de las instituciones, la modificación de los procedimientos y sistemas administrativos y la capacitación de mucho personal. Fueron necesarios dos años para elaborar un marco y llegar a la etapa en que los pequeños agricultores empiezan a ejecutar cientos de proyectos de desarrollo comunitario, actividades generadoras de ingresos, ensayos y demostraciones.

108. La participación está en el corazón del fortalecimiento de la comunidad. Las actividades de conservación de suelos y aguas del Proyecto de Ordenación de Recursos Agrícolas en las Gobernaciones de Karak y Tafila en **Jordania** se han ejecutado mediante un proceso participativo encaminado a fomentar la buena ordenación y conservación de los recursos naturales a disposición de las comunidades locales. Los servicios de la ONG CARE se han empleado para ejecutar el componente de rehabilitación comunitaria de manantiales y canales. La participación de CARE se ha centrado en i) demostrar un enfoque participativo sostenible a organizaciones de contraparte, capacitar personal estatal central y local en métodos participativos, movilizar las organizaciones comunitarias para fortalecer la población local y dar capacitación técnica; y ii) fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones locales para promover la autosuficiencia y la autoayuda mediante la participación en la planificación y administración del proyecto y en la capacitación práctica.

109. **Enseñanzas:** la participación de los beneficiarios en las primeras fases de la etapa de diseño es muy importante para el éxito de los proyectos de gestión de recursos comunes. Las contribuciones financieras de los beneficiarios han sido eficaces para fomentar el sentimiento de propiedad y aumentar la sostenibilidad.

110. La disponibilidad de crédito es evidentemente un elemento importante del fomento de la participación. Una de las prioridades más importantes de los enfoques participativos del Proyecto de Crédito Cooperativo En Nahud en el **Sudán** fue la prestación de servicios financieros a los grupos-objetivo mediante cooperativas de crédito agrícola registradas. Sin embargo, se observó que este sistema excluía las pequeñas comunidades dispersas. El proyecto y los beneficiarios lograron llegar a un acuerdo con la Oficina del Registrador de Cooperativas y el Banco Agrícola del Sudán sobre la formación de grupos informales de agricultores y de mujeres con acceso al crédito del sector financiero oficial. Hasta la fecha se han formado unas 98 cooperativas de crédito agrícola (10 000 miembros, de los cuales el 13% son mujeres), 82 grupos informales de agricultores

(4 200 miembros) y 80 grupos de mujeres (4 000 miembros). Estas cooperativas y grupos han permitido un alto grado de participación de los beneficiarios en la articulación de necesidades y el desarrollo por el proyecto de una fuerte red de servicios para la mejora agrícola y comunitaria a nivel de aldea. Junto con las cooperativas y grupos, se ha establecido una red de extensión que abarca más de 160 aldeas y tiene el apoyo de unos 500 extensionistas comunitarios, el 44% de los cuales son mujeres, que han sido elegidos y son sostenidos completamente por los comités de desarrollo agrícola y grupos de mujeres de las comunidades. Estos extensionistas prestan una amplia gama de servicios de autoayuda, entre ellos capacitación, campañas de información y demostraciones. Una característica innovadora de la participación ha sido la introducción de un programa de centros de abastecimiento de agua, que se ha concentrado en la superación de los problemas de mantenimiento y manejo de estas fuentes esenciales de agua después que su control pasará del Gobierno Federal al Estatal. A petición de las comunidades locales, estos centros han sido privatizados y el gobierno del estado ha sancionado legislación para que sigan siendo propiedad de las comunidades.

111. **Enseñanzas:** los procesos participativos destinados a satisfacer las necesidades de las comunidades locales deben prever, cuando corresponda, cambios de la legislación nacional. Un marco jurídico y reglamentario favorable es un requisito – que a menudo se descuida – para establecer asociaciones que permitan que los interesados mismos tomen las decisiones sobre el gobierno de sus asuntos.

112. Las asociaciones de regantes (AR) y sus variantes son participativas por definición. Los dos resúmenes que siguen se refieren respectivamente a los supuestos en que se basan las AR, a la necesidad de incluir la gestión de sistemas en el diseño del proyecto, a medidas concretas y a la metodología. En los proyectos financiados por el FIDA en **Armenia** (el Proyecto de Rehabilitación del Riego y el Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste), se han establecido unas 100 AR y se ha elaborado un marco legislativo adecuado. El apoyo se basa en los siguientes supuestos: i) la mejora de la infraestructura por sí sola a menudo tiene un efecto sólo pasajero y favorece en vez de romper el ciclo de dependencia de la asistencia externa; ii) los mismos regantes tienen un mejor conocimiento de su sistema de riego y de las mejoras necesarias; iii) se necesita un proceso estructurado para desarrollar la capacidad administrativa de las AR y promover su participación en la adopción de decisiones; iv) la transferencia de funciones administrativas debe ir acompañada de un proceso participativo de diseño y rehabilitación; y v) la gestión sostenible por las AR se promueve cuando todas las partes interesadas participan en las decisiones y la financiación. El FIDA ha prestado asistencia en la elaboración del marco jurídico para guiar la formación de AR y apoya su registro como entidades legales. El desarrollo de AR sigue un método gradual que incluye capacitación intensa y orientación en la gestión del riego, incluso sobre las operaciones y financiación, el mantenimiento, y la elaboración de normas y reglamentos internos. Se hace hincapié en la adopción participativa de decisiones en el diseño y en la participación de las AR en la supervisión de la construcción y la mano de obra. Las AR de Armenia han asumido la responsabilidad financiera y operacional de la gestión del sistema terciario y han establecido sus propias leyes y reglamentos internos.

113. **Enseñanzas:** el ingrediente principal del éxito es un enfoque de la formación de AR con etapas cuidadosamente establecidas, entre ellas la capacitación, las actividades complementarias y el seguimiento. También es importante aclarar el marco legislativo en la primera fase del proceso. El desarrollo de instituciones debe considerarse un requisito de la construcción, para aumentar la sostenibilidad a largo plazo.



114. Aunque el Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego en **Haití** todavía está en la primera fase de ejecución, la participación de los beneficiarios es manifiesta en todas las actividades del proyecto, particularmente en el desarrollo de asociaciones de regantes (*groupements d'usagers* – GDU). De hecho, la principal dimensión estratégica del proyecto es la organización de los beneficiarios en estos GDU, que son en última instancia los encargados de mantener y manejar sus sistemas de riego rehabilitados. Se ha alentado a las mujeres a participar activamente en la adopción de decisiones relativas a esos sistemas. Este enfoque, innovador para Haití, ya ha sido probado con éxito y constituye una base favorable para la fase de elaboración del proyecto. El enfoque consta de tres pasos: desarrollo y fortalecimiento de la conciencia de los beneficiarios y establecimiento de comités de administración temporales, capacitación en el manejo de los sistemas, y apoyo a la creación y consolidación de los GDU. El método adoptado hace hincapié en el reparto de funciones entre el Estado y los usuarios respecto de la protección ambiental de cuencas y en la importancia de los servicios de apoyo al desarrollo agrícola.

115. **Enseñanzas:** como en otros proyectos de riego, la formación de AR (o GDU) antes de la construcción ha resultado un instrumento valioso para alentar la participación y para promover la sostenibilidad. Los GDU ofrecen a los beneficiarios un foro para la adopción de decisiones y una vía para expresar demandas.

116. Mientras que los proyectos de Armenia y Haití se centran en las AR como estructuras participativas, la ejecución de actividades en el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur en el **Perú** se basa en la participación de las comunidades campesinas. Ésta es una organización social especial de un grupo de familias emparentadas que comparten un territorio común y explotan los recursos disponibles sobre una base colectiva o familiar. El sistema de capacitación del proyecto, que se llama *Pacha Mama Raymi* y está basado en el rito de celebración de la madre tierra, incluye la extensión de agricultor a agricultor mediante concursos organizados y juzgados por las mismas comunidades. El proyecto ofrece capacitación y premios. Noventa y nueve comunidades campesinas en tres departamentos de la región meridional del Perú han iniciado actividades del proyecto y han recibido la primera transferencia de fondos a su cuenta bancaria. Cada comunidad ha recibido USD 1 250. El proyecto ha ayudado a las comunidades a organizar unos 400 concursos sobre diferentes actividades productivas. En el marco de los concursos, los pequeños agricultores usan estos fondos para contratar los servicios de campesinos locales expertos en la ordenación de recursos naturales productivos y también los de técnicos y personal profesional en agricultura y ganadería. Las comunidades campesinas eligen los temas, según sus necesidades y su visión pasada, presente y futura de los planes de la comunidad.

117. **Enseñanzas:** el método de capacitación de agricultor a agricultor adoptado en este proyecto, que se basa en prácticas tradicionales, resultó eficaz para fomentar la participación.

118. En el marco de la descentralización y el fortalecimiento de las comunidades locales, el compromiso con la participación no puede ser completo si los funcionarios que trabajan sobre el terreno no la entienden plenamente. En la **India**, el Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh ha encontrado graves problemas a este respecto. En este proyecto el FIDA trató de introducir la participación en el marco de la estructura ya establecida de un programa estatal. Los funcionarios del proyecto nombrados trabajaron muy eficazmente, pero en la mayoría de los casos, su labor fue anulada por traslados. Además, cuando un programa se ha orientado hacia la prestación de servicios (lado de la oferta), se vuelve decisivo el cambio de las actitudes. Se introdujo la ERP y luego se dio capacitación administrativa al personal. Pero los métodos participativos no se habían incluido del todo en el diseño y no se incorporaron plenamente en la ejecución. Por lo tanto, los operadores sobre el terreno no eran plenamente conscientes del grado en que tenían que estimular el “lado de la demanda” del proyecto y alentar la adopción de decisiones por los beneficiarios. Las comunidades siguieron dependiendo mucho de la ayuda en forma de subsidios en vez de préstamos y no fueron alentadas a iniciar, financiar y ejecutar ellas mismas sus obras rurales. Las organizaciones comunitarias siguieron siendo sumamente débiles y carecían de punto de entrada. Para resolver estos problemas y, en

particular, para cambiar las actitudes del personal del proyecto y de los beneficiarios, el proyecto contrató a la ONG Outreach, que se especializa en técnicas participativas, para que capacitara sobre el terreno al personal y a los beneficiarios. Otro objetivo era organizar grupos de ahorristas con la idea de que fortalecieran las asociaciones tribales de desarrollo comunitario (ATDC) o asumieran sus funciones. Un año después de la introducción de estos cambios, se puede decir que Outreach ha tenido un éxito limitado, en un sentido cuantitativo más que cualitativo. La ONG no logró cambiar completamente la actitud oficial, principalmente por falta de personal. En los casos en que la presencia de la ONG ha sido fuerte, las aldeas han empezado a dar signos de desarrollo participativo.

119. **Enseñanzas:** una enseñanza importante es que, en el futuro, hay que procurar emparejar deliberadamente los agentes de la ONG con otros agentes de campo (como los de las ATDC) en forma permanente. Esto incorporará conceptos participativos de manera más completa y uniforme en las acciones y actitudes de los agentes de campo. En vista de la experiencia del FIDA en Andhra Pradesh, el diseño del proyecto de Madhya Pradesh (en tramitación) toma la potenciación y no la prestación de servicios como fuerza principal para garantizar que las decisiones sean tomadas por los beneficiarios.

120. Una última observación sobre la participación en todas las etapas procede de **Panamá:** la participación de los beneficiarios en el Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngobe data de las etapas de formulación y evaluación *ex ante*. Las comunidades indígenas ngobe-buglé exigieron la participación directa en las decisiones desde el comienzo como condición de su participación en las actividades del proyecto. El Gobierno de Panamá y el FIDA apoyaron esta modalidad, que se viene ejecutando desde hace casi cuatro años. Las poblaciones indígenas participan en el proyecto de tres maneras:

- consideran la plena participación en todas las decisiones del proyecto como una conquista social. Están representados en el Comité Directivo del Proyecto por cuatro líderes indígenas, es decir, la mitad de los miembros del Comité;
- pueden establecer prioridades para sus proyectos y actividades mediante los jefes regionales de las comunidades indígenas (caciques), que convocan a las organizaciones indígenas en cada departamento incluido en la zona del proyecto;
- las comunidades indígenas también participan a nivel familiar en la determinación y expresión de sus necesidades y en el establecimiento de prioridades en reuniones de la comunidad.

121. **Enseñanzas:** la contratación de personal del proyecto entre la comunidad indígena es uno de los principales factores del éxito del proyecto. Las comunidades indígenas se sienten verdaderamente representadas por la administración del proyecto, lo cual fomenta el sentimiento de que el proyecto les pertenece. Además, el idioma común facilita la comunicación con las organizaciones indígenas de base y los mismos beneficiarios.

### **C. Formación de capital local y potenciación**

122. La formación de capital local mediante la movilización del ahorro para promover las empresas locales ha resultado un método valioso de estimular la participación. La potenciación relacionada con la participación puede identificarse mediante varios indicadores, entre ellos un sentido de iniciativa y de posesión del proyecto, instituciones sociales, seguridad alimentaria y mayor resistencia a las crisis.



123. La importancia del efecto combinado de la formación de capital local y la potenciación se vio claramente en la crisis asiática. Esta crisis tuvo varios efectos negativos en los campesinos pobres de **Indonesia**: la pérdida de remesas procedentes de zonas urbanas (cuando los trabajadores urbanos que habían emigrado de las aldeas perdieron su empleo); grandes aumentos de los precios de los insumos agrícolas, los alimentos y otros artículos esenciales; la contracción del crédito y la reducción de los ahorros. La sequía prolongada coincidente debida a El Niño también causó una gran disminución de la producción de alimentos en algunas zonas. Los pequeños empresarios estuvieron entre los más afectados, y sufrieron un gran descenso de la demanda de sus productos. Sin embargo, los grupos de ahorro P4K han ayudado a aliviar el impacto de la crisis en algunos sectores de la población rural pobre. En primer lugar, los ahorros que habían acumulado les ayudaron a continuar sus actividades económicas a pesar de la crisis, o por lo menos a mantener el nivel de consumo de sus familias. Ha habido un notable descenso del nivel de los ahorros voluntarios de los grupos, pero esto debe considerarse en el contexto de la crisis, durante la cual los ahorros sirvieron de red de seguridad a los miembros. En segundo lugar, los grupos de ahorro permitieron a la población local elaborar estrategias para hacer frente a los choques externos. Aparte del apoyo financiero, esta capacidad dependía de las cualidades que los P4K habían contribuido a crear en los grupos: iniciativa, organización, comprensión de asuntos económicos y comerciales, solidaridad, autosuficiencia, capacidad de resolver problemas y capacidad de discusión y decisión colectivas. Por ejemplo, durante la crisis, los miembros de grupos se reunieron para examinar los medios de hacerle frente. Entre estos medios estaban la sustitución de ciertos cultivos o empresas por otros más rentables; el uso de insumos de producción más baratos; la reducción de los gastos en artículos de consumo; la mejora de la calidad y el empaquetado de los productos; la reducción de la cantidad del producto vendida pero manteniendo los precios; y la venta a granel a precio más bajo que por pieza. En tercer lugar, los grupos de ahorro han podido ayudar a la comunidad en conjunto. Por ejemplo, una asociación de 16 grupos P4K de la provincia de Lombok amplió sus actividades de ahorro y crédito más allá de su núcleo inicial de miembros para incluir a 300 miembros de la comunidad que no pertenecían al grupo P4K.

124. *Enseñanzas*: con la promoción de la formación de capital local en forma del ahorro de grupo, los pobres adquieren capacidad de resistencia y otras capacidades, como la de mejorar la calidad de sus productos y sus canales de comercialización, que les permiten soportar las crisis.

125. Algunos planes de movilización del ahorro y de crédito surgen como respuesta necesaria a la inutilidad del sector formal, pero luego fomentan la participación y la potenciación. En la **República Unida de Tanzania**, las instituciones financieras formales no han podido prestar servicios financieros a causa del carácter burocrático de sus procedimientos, su insolvencia y la centralización de sus operaciones. En colaboración con el Gobierno, el FIDA ha iniciado programas experimentales en que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito (ACAC) de aldea sirven de centros de coordinación de las intervenciones encaminadas a atender las necesidades de los campesinos pobres. Al final de noviembre de 1998, las ACAC habían logrado movilizar ahorros por valor de 238 millones de chelines de Tanzania (unos USD 500 000), que han aumentado a razón de 70% por año, y han recuperado cerca del 91% de los préstamos vencidos. Al principio se concedió crédito en forma de préstamos de producción, para la compra de insumos y equipo, y después para actividades generadoras de ingresos. Por primera vez las mujeres se convirtieron en beneficiarios importantes, gracias a los procedimientos simplificados introducidos por las ACAC. Estas instituciones de base han sido capaces de satisfacer la necesidad urgente de fondos en el período anterior a la siembra, para el pago de la escuela de los niños y como capital de explotación para las actividades generadoras de ingresos.

126. *Enseñanzas*: las ACAC tienen que abandonar algunas de sus características de cooperativas para establecer una estructura empresarial adecuada que les permita funcionar como intermediarios financieros eficaces en las zonas rurales. Debe definirse un marco institucional conveniente para que las ACAC funcionen como bancos privados y establezcan normas reguladoras prudenciales para aumentar su eficiencia.



127. En **Benin** ya se está creando una estructura empresarial. El modelo de microfinanciación usado se llama “asociación de servicios financieros” (ASF) y recibe apoyo por conducto del Proyecto de Comercialización y Microfinanzas. Según su diseño y su práctica, el sistema es un banco de microfinanciación de aldea por acciones, autoadministrado y basado en la participación en los riesgos, dedicado por igual a la movilización del ahorro y a la concesión de crédito. Los campesinos inician y dirigen ellos mismos las ASF y son sus propietarios. La ASF se inicia después de la realización de ERP en las aldeas, encuestas de comercialización y un proceso de sensibilización y extensión. La decisión de formar una ASF la toman los campesinos mismos, que son invitados a participar comprando acciones (a un precio de CFA 2 500 cada una, equivalentes a USD 5). La participación externa en la ASF se limita a: i) la capacitación de grupos administradores de aldea; ii) la sensibilización y educación de los miembros de la comunidad antes de la creación de la ASF y durante su fase inicial; y iii) los gastos de capital para construir y equipar el edificio de la ASF en la aldea. Los aldeanos aportan la mano de obra para construir el edificio. El proyecto no suministra un capital inicial a la ASF. La ASF funciona a nivel de aldea y es administrada por los aldeanos después que han recibido capacitación. Después de tres años de apoyo, la ASF llega a la viabilidad financiera y administrativa y asume plenamente los costos de funcionamiento. La cartera de préstamos se financia sólo con el producto de la compra de acciones. Tras un solo año de funcionamiento, las ASF de Benin parecen marchar bastante bien, y es innegable que están suscitando considerable interés entre la población rural en el Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos. Aunque su sostenibilidad dependerá considerablemente del mantenimiento del fuerte impulso participativo, el funcionamiento inicial es prometedor y ofrece posibilidades de ampliación.

128. **Enseñanzas:** la capitalización y la administración comunitarias de las ASF asegura que los miembros se perciban como dueños, y los prestatarios advierten claramente que la falta de pago perjudica a sus vecinos y parientes. Antes de establecer una ASF es indispensable ejecutar un plan eficaz de sensibilización, que debe repetirse después. Debe darse capacitación en todos los niveles: a los miembros del consejo de administración a los directores y a los beneficiarios.

#### **D. Medidas correctivas participativas durante la ejecución del proyecto**

129. En la **India** la reformulación del Programa de Desarrollo Tribal en Bihar y Madhya Pradesh examinó las cuestiones fundamentales relativas a las instituciones que han resultado eficaces en zonas tribales, la cooperación y asociación entre el gobierno, las ONG y las comunidades, y los métodos y experiencias participativos que han sido eficaces. La adopción de un enfoque programático se consideró indispensable para la planificación y ejecución de programas basadas en la demanda. Se introdujeron cambios en el proceso de reformulación de proyectos. El FIDA decidió hacer una reevaluación fundamental de su enfoque del desarrollo tribal. Un taller de verificación de la situación real celebrado en Gurgaon en abril de 1998 destacó la importancia de la nueva decisión parlamentaria de extender la Ley de Panchayats a las Zonas Registradas, que apoya la potenciación de las comunidades tribales y fomenta la asunción por estas comunidades del control sobre su propio desarrollo y sobre la ordenación de los recursos. Ésta es la principal prioridad estratégica del programa reformulado. El taller recomendó fortalecer el *Gram Sabha* (consejo de aldea) como medio y agente de potenciación de la población, con énfasis en la formación de consenso. Hizo hincapié en la adopción de un enfoque global que refleje la cosmogonía tribal y de una perspectiva de género y equidad, el fortalecimiento de la educación de la mujer con respecto a sus derechos y a las leyes que la protegen, y el reconocimiento de las habilidades y conocimientos tradicionales.

130. **Enseñanzas:** el diseño mejorado del Programa de Desarrollo Tribal en Bihar y Madhya Pradesh se basa ahora en la conclusión extraída por el FIDA de que el desarrollo de instituciones de base es decisivo para proteger y sostener los beneficios adquiridos por los pobres. El diseño del programa tiende a fortalecer el papel de éstos proponiendo la formalización de esas instituciones en la zona del programa. Otra enseñanza sacada por el FIDA de su amplia consulta con el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) ha sido la importancia de concentrarse más específicamente en la agricultura de secano. En consecuencia, éste es el primer programa financiado por el FIDA en la India



que adopta la ordenación integrada de cuencas fluviales como método de apoyo. Esta iniciativa presenta un argumento poderoso a favor de la conveniencia de establecer vínculos estratégicos también con otras organizaciones.

131. El Proyecto de Desarrollo Agrícola de Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula (PROZACHI) en **Guatemala**, que se cerró en 1998, se terminó con éxito gracias a una reformulación hecha en 1993 que transformó el carácter de todo el proyecto haciéndolo participativo. En las aldeas, los promotores y técnicos sensibilizaron a grupos de beneficiarios y los invitaron a comunicar sus temores, deseos e ideas sobre mejoras. Éste fue el principio de un proceso que para octubre de 1996 había reorganizado completamente el PROZACHI. Todas las comunidades beneficiarias habían elegido personas para coordinar las actividades de las organizaciones que ya existían, formando comités centrales dedicados a la reformulación de todas las actividades comunales. En 1994 se habían formado 300 nuevos comités rurales y se aceleró el proceso de concesión de créditos. Se redujeron al mínimo los procedimientos burocráticos y se facilitaron los contactos directos entre los beneficiarios y el personal del PROZACHI en todos los niveles. La reorganización total de 1994 demostró que la fuerza del PROZACHI era la confianza y la cooperación que se habían desarrollado entre campesinos, promotores y técnicos. Cambiando su estructura, el PROZACHI había demostrado mucha flexibilidad y sensibilidad a las demandas de los beneficiarios. La mayoría de los campesinos de la región convienen en que la presencia del PROZACHI ha sido importante para ellos. Los nuevos caminos han abierto las aldeas a nuevos mercados y nuevas ideas. La fundación, el apoyo y la estimulación de nuevas organizaciones han aumentado las posibilidades de las comunidades de mejorar la vida de sus habitantes. Por último, la información y la capacitación que han aportado los técnicos y promotores del PROZACHI han mejorado la ordenación del ambiente natural por los campesinos mismos.

132. **Enseñanzas:** este proyecto pone de manifiesto la importancia de adoptar un enfoque flexible de la ejecución y los beneficios del enfoque de aprendizaje. El grupo del proyecto mantuvo contacto directo y amplio con los beneficiarios para que el proyecto respondiera a las necesidades expresadas por éstos y a los cambios que se produjeran en el entorno de la ejecución. La capacitación de los beneficiarios fue un elemento importante, que les aportó los instrumentos para articular y determinar sus necesidades en forma colaborativa.





### **EXAMEN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS CERRADOS EN 1998**

1. En 1998 se cerraron y examinaron 24 proyectos o programas, entre ellos seis proyectos financiados exclusivamente por el FIDA, 17 iniciados por el FIDA y cofinanciados, y uno iniciado por la IC. Los proyectos de desarrollo agrícola fueron el principal tipo de proyecto (ocho proyectos, o sea, el 33%), seguidos de los proyectos de servicios de Crédito y servicios financieros (siete proyectos, esto es, el 30%). En el cuadro siguiente se indica la distribución geográfica de los proyectos y programas examinados.

**Cuadro 9: distribución de proyectos y programas por región y tipo de proyecto**

Tipo de proyecto	África I	África II	Asia	ALC	COAN	Total	%
Desarrollo agrícola	2	2	3		1	8	33
Crédito y servicios financieros	1		2	2	2	7	29
Riego					2	2	8
Ganadería	1		1			2	8
Investigación, extensión y capacitación		1				1	4
Desarrollo rural		1		2		3	13
Colonias				1		1	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

2. La tasa media de desembolso (como porcentaje del préstamo original) de los proyectos cerrados en 1998 es del 80%, mayor que el 73% registrado en los 26 proyectos cerrados en 1997. En 14 proyectos se desembolsó más del 85% del préstamo. Siete proyectos llegaron a un desembolso del 100% (es posible que en otros proyectos se llegue al desembolso completo para cuando se cierre la cuenta del préstamo, en general seis meses después de la terminación del proyecto).

3. Catorce proyectos se suspendieron por atraso en los pagos en algún momento de la ejecución. Los proyectos cerrados en 1998 tuvieron un promedio de 80 días de suspensión por atraso, frente al promedio de 208 días de los proyectos cerrados en 1997. El proyecto de las Comoras fue el que tuvo más suspensiones: seis, por un total de 552 días.

4. En el cuadro que aparece al fin de este anexo se detalla esta información por proyecto, y también se indican la IC, el tipo de financiación y el tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto por la Junta Ejecutiva y la efectividad.

#### **A. Examen del funcionamiento de la ejecución**

5. La ejecución de un proyecto se consideró satisfactoria si a la terminación se cumplían por lo menos dos de las siguientes condiciones: i) había indicios claros de que la población objetivo se había beneficiado del proyecto, medidos por el aumento de los ingresos u otros indicadores de reducción de la pobreza; ii) se habían sentado las bases técnicas del aumento de la productividad y los ingresos; y iii) había prueba tangible de que la organización y la administración del proyecto habían contribuido al desarrollo y a la sostenibilidad institucionales; el elemento básico de esta condición era la buena gestión financiera del proyecto. El porcentaje de desembolso del préstamo original también se consideró un factor al juzgar los proyectos. Dieciséis de los 24 proyectos se consideraron satisfactorios (70% del total); la mayoría de ellos satisfacía dos o más de los criterios estipulados.

6. Los proyectos considerados insatisfactorios quedaron por debajo de sus objetivos en diversos grados; los más tuvieron algún éxito en el logro de las metas, pero el resultado general fue inferior al esperado. Las enseñanzas de los proyectos insatisfactorios han aportado contribuciones importantes al diseño de proyectos posteriores, y forman parte esencial de la base de conocimientos del FIDA. Los factores que limitaron la ejecución a menudo estaban fuera del control de los proyectos, y se observó que habían afectado también a los proyectos satisfactorios. La capacidad de responder a los cambios



## ANEXO I

de su entorno es un elemento fundamental que distingue los proyectos satisfactorios de los insatisfactorios. Entre los factores importantes que tuvieron un efecto negativo en la ejecución, pero no siempre produjeron un funcionamiento insatisfactorio, están los siguientes: las suspensiones (los proyectos en las Comoras, Rwanda, el Senegal y el Togo se suspendieron por más de 200 días); los disturbios internos (las Comoras, Rwanda, el Togo); insuficiencia o retraso de la financiación de contrapartida, en algunos casos relacionado con ajustes estructurales (Côte d'Ivoire, Ghana, el Senegal, el Sudán); la cancelación o reducción de la cofinanciación (el Sudán, el Yemen); y cambios de las disposiciones institucionales (Bolivia, Côte d'Ivoire, Guatemala y el Yemen).

7. A continuación se proporciona una evaluación sucinta del funcionamiento de los proyectos cerrados en 1998. Para facilitar la comparación, los proyectos se agrupan por tipo de proyecto. Se consultaron para el examen informes de terminación, informes de supervisión, informes de evaluación y los recién introducidos ISP.

### B. Desarrollo agrícola

8. El **Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Shanxi** en China (proyecto 281-CN), cofinanciado con el PNUD, estaba destinado a elevar el nivel de vida y la capacidad productiva de 133 000 familias de las montañas Tai Hang. El principal mecanismo empleado en el proyecto fue el suministro de crédito a agricultores pequeños y marginales para obras de infraestructura física, producción agrícola y ganadera y desarrollo de pastizales. El proyecto había logrado la mayor parte de sus metas físicas, incluso la introducción de nuevas actividades que no se habían previsto, por ejemplo la elaboración de productos agrícolas y el engorde de cerdos. Junto con el componente de riego, el componente de mejora de tierras sentó una base sólida para el aumento de la producción de cereales. Las actividades de sericultura alcanzaron o superaron las metas, pero los ingresos obtenidos por los pequeños agricultores fueron afectados por el mercado de exportación de capullos. Las actividades ganaderas tuvieron mucho éxito y lograron aumentar las tasas de supervivencia de terneros y de preñez. Las actividades de engorde de cerdos produjeron un rendimiento neto de CHY 100 por cerdo engordado. Las empresas rurales generaron casi inmediatamente ingresos en efectivo. Los servicios de apoyo agrícola, entre ellos los fondos rotatorios para fertilizantes, las compañías semilleras de cantón y los servicios de capacitación y demostración, han sido bien recibidos por los campesinos, aunque el número de campesinas capacitadas no es óptimo. Las inundaciones devastadoras de agosto de 1996 afectaron gravemente la realización de los beneficios de los componentes básicos del proyecto, pero la experiencia adquirida con el proyecto contribuirá al proceso de reconstrucción. Los beneficiarios han empezado a realizar aumentos de los ingresos y la productividad, y las tecnologías promovidas por el proyecto han sido aceptadas y han probado su utilidad.

9. El aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores más pobres mediante una combinación de apoyo al desarrollo de cultivos comerciales y cultivos alimentarios y apoyo a la ganadería fue el objetivo general del **Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Nordoriental** de Côte d'Ivoire (proyecto 284-CI). El proyecto fue cofinanciado con el BOAD. El diseño incluía intervenciones en desarrollo agrícola (principalmente el desarrollo del cultivo de algodón y el cultivo del arroz en tierras bajas), infraestructura rural, infraestructura social y fortalecimiento institucional. El proyecto fue profundamente afectado por una amplia reorganización de las instituciones de apoyo estatales, en particular la privatización de la empresa algodonera paraestatal y su posterior retiro de la zona del proyecto. En vista de la incertidumbre económica, los campesinos demostraron poco interés en obtener préstamos para el desarrollo de la producción algodonera, que era un elemento central del diseño del proyecto. Se hizo sólo la mitad del trabajo de rehabilitación de caminos, en parte por ineficiencias del Departamento de Obras Públicas; el abastecimiento de agua en las aldeas dio resultados un poco mejores y fue bien recibido por los beneficiarios.

Las

actividades

dirigidas específicamente a la mujer (desarrollo de cultivos alimentarios y hortícolas) y las desarrolladas en el marco de un Fondo de Desarrollo Rural fueron las que tuvieron más éxito. Se formaron en el marco del proyecto tres mutualidades de ahorro y crédito, que servirán de base para la intermediación financiera rural. El FIDA sacó del proyecto enseñanzas importantes que se han incorporado en el diseño del proyecto complementario recién aprobado para la zona, entre ellas la necesidad de hacer hincapié en la sostenibilidad de los servicios de apoyo agrícola (incluido el crédito) mediante el apoyo a los grupos informales y a los proveedores de servicios; el reconocimiento del papel de la mujer en el sector rural; y la importancia de la flexibilidad en la administración del proyecto y de la capacidad de responder a las demandas de los beneficiarios.

10. El **Programa de Conservación de Suelos y Aguas y Agrosilvicultura** en Lesotho (proyecto 445-LS), financiado con cargo al Programa Especial para África, tenía por objeto: i) aumentar la productividad agrícola, la producción de alimentos y los ingresos familiares mediante mejores medidas de conservación de suelos y aguas; ii) elaborar un sistema de producción agrícola ecológicamente racional fortaleciendo la capacidad institucional del sistema nacional de investigación agroforestal; iii) crear un servicio nacional de extensión agrícola eficiente orientado hacia el agricultor; y iv) coordinar y seguir las políticas y los programas nacionales de conservación de suelos y aguas. La ejecución fue afectada por sequías recurrentes, escasez constante de personal y deficiencia de la administración del proyecto (principalmente en la esfera del SyE). En particular, las actividades de reorganización de la extensión se retrasaron a causa de la escasez de supervisores de zona. Además, los problemas derivados de la infracción de los buenos procedimientos de adquisición y las buenas prácticas de contabilidad condujeron a la suspensión del préstamo del FIDA y precipitaron un cambio del personal superior del proyecto. Los resultados del programa fueron en general decepcionantes. Sin embargo, lograron sentar la base para la investigación agroforestal probada en los campos de los agricultores (se hicieron unos 360 ensayos en las fincas) y promover el sistema agrícola Machobane. Esta técnica de cultivo intensivo produjo mayores rendimientos por unidad de superficie incluso entre los agricultores de pocos recursos, lo que demuestra que un sistema agrícola endógeno innovador puede elevar la seguridad alimentaria de la familia y mejorar el estado de nutrición de los campesinos pobres. El proyecto más reciente aprobado por el FIDA para Lesotho introducirá ese sistema agrícola en las tierras altas. El programa parece haber contribuido en alguna medida al logro de los dos primeros objetivos, pero se ha avanzado poco o nada en la tarea de crear un servicio eficaz de extensión agrícola orientado hacia el agricultor y en la de mejorar la coordinación y el seguimiento de las políticas y programas de conservación de suelos y aguas.

11. El Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID) y el PNUD se unieron al FIDA para financiar el **Proyecto de Desarrollo Agrícola en Xieng Khouang** en Laos (proyecto 256-LA). El proyecto tenía por objeto elevar la seguridad alimentaria y los ingresos agrícolas en una zona remota del país; la reducción del cultivo de la adormidera debía ser un efecto secundario importante. La primera fase de la ejecución se caracterizó por una administración del proyecto deficiente y un bajo nivel de desembolso del préstamo del FIDA. Una misión de supervisión reciente comprobó la “participación activa de las familias objetivo en todas las actividades del proyecto, como decisoras y dueñas del proyecto”. Las obras de ingeniería civil del proyecto han hecho contribuciones significativas a la mejora de la vida de los beneficiarios, por ejemplo los sistemas de abastecimiento de agua han reducido la incidencia de las enfermedades transmitidas por el agua en las aldeas del proyecto, y los caminos rurales han dado acceso a aldeas remotas antes inaccesibles. Las intervenciones del proyecto (riego, extensión, capacitación) han permitido a los productores cultivar productos de alto valor, como el brécol y el espárrago. Para consolidar y ampliar los logros del proyecto, en particular en materia de diversificación de ingresos y comercialización, se aprobó una segunda fase en diciembre de 1998. El proyecto hizo contribuciones importantes a la elevación de los ingresos, la productividad y el bienestar general de los beneficiarios.

12. El **Proyecto de Fomento del Maíz en Birunga** (proyecto 150-RW) tenía por objeto intensificar la producción de maíz y aumentar las actividades de comercialización y crédito en las tierras altas del norte de Rwanda. La primera fase del proyecto (con una duración original de tres



## ANEXO I

años) se dedicó a un programa de selección de variedades de maíz y a ensayos adaptativos. Aunque la primera fase duró más de lo previsto, al final de 1989 se habían probado y seleccionado más de 250 variedades. La segunda fase del proyecto se concentró en la difusión de semillas de maíz y en la adopción de nuevas prácticas de cultivo y la promoción de actividades de comercialización. La ejecución de la segunda fase fue interrumpida por el conflicto interno. El proyecto se reformuló en 1995 y se reactivó en 1996. Los agricultores que usaban las tecnologías introducidas por el proyecto tuvieron rendimientos equivalentes a los obtenidos en condiciones de demostración. Seguían faltando depósitos de almacenamiento y subsistían los problemas del transporte de insumos, pero la seguridad alimentaria aumentó notablemente en la zona del proyecto gracias a las actividades de multiplicación del proyecto y a la difusión de semillas de maíz y fertilizantes. Las poblaciones objetivo ahora están en condiciones de garantizar la seguridad alimentaria de la familia con cultivos mejorados de maíz y papa. La reciente misión de supervisión estimó que el 90% de los agricultores objetivo habían adoptado variedades de maíz elaboradas y promovidas por el proyecto. También se hicieron esfuerzos concertados por incorporar en las actividades del proyecto a los refugiados que regresaban. La seguridad alimentaria de la familia ha aumentado en la zona y el proyecto ha logrado elaborar y difundir nuevas tecnologías.

13. El **Proyecto de Desarrollo de Zonas de Secano (Barani)** en el Pakistán (proyecto 257-PK) tenía por objeto elevar los niveles de producción, de empleo y de ingresos de las familias de campesinos, particularmente entre los pequeños agricultores, los campesinos sin tierra y las mujeres. Se hicieron progresos notables en el logro de las metas físicas. Prácticamente se alcanzaron o superaron todas las metas del componente de mejora de cuencas fluviales. Los ensayos de investigación adaptativa incorporaron métodos innovadores y métodos tradicionales de conservación de suelos y aguas, probaron variedades de semillas mejoradas y exploraron tecnologías aptas para la mujer. Se establecieron ocho centros de producción ganadera y se hicieron campañas de vacunación con éxito, pero otras actividades de cría de animales (distribución de unidades avícolas y capacitación de promotores rurales) no funcionaron tan bien. El servicio de extensión para mujeres se fortaleció con la capacitación de 129 extensionistas mujeres. Se mejoraron unos 250 km de caminos rurales de las fincas a los mercados (84% de la meta) y se terminaron 17 sistemas de abastecimiento de agua en las aldeas (94% de la meta). Según la misión de supervisión más reciente, los ingresos de los beneficiarios del proyecto habían aumentado considerablemente y ahora se usaban mejores técnicas para manejar el agua en las fincas y para evitar la erosión del suelo. El **Proyecto de Desarrollo Rural en Zonas de Secano (barani)** aprobado hace poco (proyecto 1077-PK) aprovecha los logros de este proyecto.

14. El **Proyecto de Desarrollo Agrosilvícola** en el Senegal (proyecto 447-SN) tenía dos objetivos generales: detener la degradación ambiental y elevar la producción agrícola del grupo-objetivo, que vive en la cuenca del maní del Senegal. Hasta 1993 la ejecución del proyecto fue en general buena; pero ese año una reorganización interna de las funciones del ministerio encargado produjo un cambio de responsabilidad técnica. El personal básico del proyecto también cambió a principios de 1994, con lo cual la ejecución se hizo más lenta. La renovación del compromiso del ministerio encargado del proyecto condujo al reemplazo del grupo de administración del proyecto en 1996 y a una mejora notable de la ejecución. En la evaluación a mitad de período (EvMP) se observó que la “renovación de la confianza y la esperanza, unida a un sentido del valor del predio protegido y al estímulo que esto da a los agricultores” era un logro importante del proyecto. La misión de supervisión más reciente confirmó los resultados de la EvMP y, aunque señaló algunas dificultades en la ejecución, consideró que el proyecto había alentado a los agricultores a diversificar e intensificar la producción. Las mujeres se beneficiaron de los predios agroforestales, que les permitieron producir hortalizas y otros cultivos. La diversificación de productos contribuyó a mejorar las condiciones de nutrición y los ingresos familiares. La cubierta vegetal aumentó en los predios agroforestales y las cercas fueron eficaces para reducir la erosión eólica. El FIDA sacó enseñanzas importantes de este proyecto para el diseño futuro de proyectos agroforestales a nivel de la aldea y la comunidad. El **Proyecto de Agrosilvicultura para Combatir la Desertificación** en el Senegal (proyecto 1102-SN),

aprobado recientemente, tiene en cuenta la importancia de sensibilizar y crear conciencia de los problemas antes de emprender intervenciones físicas.

15. En el Yemen, el **Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Oriental** (proyecto 228-YE) tenía por objeto aumentar la productividad de la tierra y el abastecimiento de agua subterránea. La ejecución del proyecto fue afectada por factores que estaban fuera del control de la administración del proyecto. El proyecto también resultó perjudicado por la suspensión frecuente del préstamo del BISD. Después de la unificación, las cooperativas perdieron favor frente al sistema de libre mercado, con lo cual el componente de desarrollo de las cooperativas perdió importancia. El crédito para la mejora de la infraestructura de riego funcionó bien; las obras de riego usaron tecnología de goteo y de aguas de avenida. El proyecto empleó por primera vez un enfoque participativo para contener la erosión de las orillas de las ramblas. Se promovieron las presas de desviación y se suministraron gaviones y asistencia técnica a las comunidades afectadas para construir obras de defensa contra las inundaciones, para las cuales las comunidades aportaron mano de obra para la construcción y el mantenimiento. Sin embargo, la intensidad del riego con agua de pozo y el descenso de la capa freática siguen siendo motivo de preocupación en vista de la falta de planes racionales de ordenación del agua a nivel de cuenca. Se hicieron progresos satisfactorios en extensión agrícola, suministro de insumos, el papel de la mujer en el desarrollo y sanidad animal, actividades que han ayudado a los agricultores a aumentar la productividad y los ingresos. Si se tienen en cuenta las circunstancias difíciles, los progresos del proyecto hacia el objetivo fijado son considerables.

### C. Desarrollo rural

16. El **Proyecto de Desarrollo Rural de Chuquisaca Sur** en Bolivia (proyecto 218-BO), cofinanciado con el Fondo de la OPEP y el PMA, tenía por objeto aumentar la producción y la productividad de los pequeños agricultores con el consiguiente aumento de los ingresos, la nutrición y el nivel de vida de unas 4 260 familias con fincas pequeñas. El proyecto financió intervenciones de crédito, extensión e infraestructura, combinadas con asistencia técnica y capacitación. Entre 1993 y 1996 se hizo una reestructuración del sector público de Bolivia, por la cual se disolvieron varias instituciones nacionales de este sector en aras de la descentralización y el aumento de la participación de las comunidades. Aunque la nueva estrategia concuerda completamente con la dedicación del FIDA a la participación de la comunidad y los beneficiarios, el proceso perturbó la ejecución del proyecto. En 1994 se envió una misión de evaluación para reorientar el proyecto. La estrategia de suministro de crédito y asistencia técnica se modificó para que las comunidades campesinas y municipales pudieran diseñar microproyectos. Los reembolsos dentro del componente de crédito fueron satisfactorios. Las intervenciones del proyecto mejoraron el acceso a insumos y mercados y contribuyeron al aumento de la superficie cultivada y a la diversificación de la producción. Los agricultores también se mostraron dispuestos a combinar nuevas tecnologías y prácticas tradicionales eficientes.

17. La suspensión por atraso en los pagos y la inestabilidad civil afectaron la ejecución del **Proyecto de Apoyo a los Pequeños Agricultores de Nioumakélé** en las Comoras (proyecto 291-KM). El proyecto tenía por objeto detener la erosión del suelo y la degradación del ambiente en la zona del proyecto y mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores. Entre los resultados previstos estaban los siguientes: la intensificación de la producción de los principales cultivos locales; el aumento de la productividad de la cría de animales, incluidas las aves de corral; y la reforestación de zonas degradadas. Las actividades de reforestación del proyecto pueden considerarse un éxito: las 213 000 plantas en viveros eran el doble del número previsto en la evaluación *ex ante*. Análogamente, las actividades de protección de suelos abarcaron más fincas que las previstas. La ejecución de otras actividades del proyecto fue inferior a lo esperado. Por ejemplo, se concedieron créditos para un número mayor de actividades generadoras de ingresos que el proyectado, pero el monto fue inferior al previsto; no se desembolsó crédito con arreglo a planes de cooperativas de crédito y se dedicó sólo una cantidad insignificante al desarrollo rural. Aunque la misión de supervisión más reciente consideró que el ritmo de ejecución del proyecto había mejorado el año pasado, no está claro en qué



## ANEXO I

medida el proyecto ha tenido algún efecto en el aumento de los ingresos o la mejora de la producción agrícola. Una falla grave del proyecto ha sido la incapacidad del sistema de SyE de relacionar los logros físicos con el impacto.

18. El aumento de los ingresos y la mejora de la nutrición de las familias campesinas eran los objetivos del **Proyecto de Desarrollo Agrícola de Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula (PROZACHI)** en Guatemala (proyecto 251-GM). Los Países Bajos, el Fondo de la OPEP y el PMA se unieron al FIDA para financiar esta intervención. Después de dos años y sobre la base de los resultados de una misión de reformulación del FIDA, la estructura y el enfoque de administración piramidal del proyecto se reemplazaron por un sistema que hacía hincapié en la cooperación entre campesinos, promotores y técnicos, es decir, la jerarquía rígida se reemplazó por un sistema flexible impulsado por las necesidades expresadas de los beneficiarios. Se crearon 21 centros comunitarios multifuncionales en las principales aldeas de la región y se formaron más de 300 grupos comunitarios rurales en el marco del proyecto. Se hicieron unos 7 880 préstamos a grupos o individuos; se estima que unas 11 600 personas participaron en las actividades de crédito, casi el 60% de las cuales recibieron crédito formal por primera vez. La red de caminos construida mejoró el acceso de los beneficiarios a los mercados. La agricultura de corta y quema prácticamente desapareció en la zona y se adoptaron técnicas antierosivas simples. Las mejoras de la producción de maíz y frijoles, prometedoras al principio, no se lograron en los años siguientes a causa de la sequía recurrente. La capacitación de los beneficiarios fue una prioridad importante. El PROZACHI potenció a las mujeres fomentando su participación activa en la adopción de decisiones. El proyecto demostró la viabilidad y la repetibilidad de los proyectos de desarrollo impulsados por los beneficiarios. Sobre la base del éxito del proyecto, los Países Bajos financiarán ahora una segunda fase.

#### D. Riego

19. Las Fases I y II del **Proyecto de Rehabilitación del Riego en la Provincia Septentrional** en el Sudán (proyectos 459-SD y 304-SD) se cerraron en 1998 (el 30 de junio y el 31 de diciembre respectivamente). A los efectos de este examen, los dos proyectos se evalúan juntos. El objetivo de estos proyectos era aumentar los ingresos agrícolas y elevar la capacidad productiva de los pequeños agricultores de una región árida del Sudán. A causa del retiro del cofinanciador original, los recursos de la Fase I se destinaron principalmente a obras de ingeniería civil y a la rehabilitación de la infraestructura de riego. La Fase II, que se aprobó en parte para compensar la pérdida de la cofinanciación original, ampliaba las obras de ingeniería civil y financiaba servicios de apoyo agrícola, crédito y el desarrollo de actividades económicas para las mujeres. Las obras de ingeniería civil relacionadas con las estaciones de bombeo y los principales canales secundarios de riego se ejecutaron satisfactoriamente, aunque hubo demoras en la implementación de la mayoría de estas actividades. En cambio, las obras relativas a los canales terciarios han quedado por debajo de las metas y se han hecho pocos progresos en la creación de AR. Por otro lado, las actividades de crédito aumentaron significativamente en la zona del proyecto y la tasa de recuperación de los préstamos fue bastante alta. Además, según la misión de supervisión de 1998, las actividades económicas de las mujeres, financiadas con créditos, resultaron ser económicamente viables y generaron recursos alimentarios adicionales (leche y carne). Se plantaron cerca de 100 km de cortinas protectoras en relación con el subcomponente de lucha contra la desertificación, ejecutado por la ONG SOS Sahel. Las cortinas protectoras y la infraestructura para mantenerlas se transfirieron a los comités de forestación de aldea, lo cual demuestra la participación de los beneficiarios en la continuación de los trabajos. Los servicios de apoyo agrícola, incluidas la extensión y la investigación, tuvieron poco efecto a causa de la grave

escasez de personal y a la falta de transporte; además, las tasas de adopción de los paquetes técnicos recomendados fueron bajas a causa de la escasez de insumos. La deficiencia de la gestión presupuestaria, unida a la falta de financiación de contrapartida y a los déficit relacionados con la cofinanciación, contribuyeron al mal funcionamiento del proyecto.

### **E. Crédito y Servicios Financieros Rurales**

20. El **Proyecto de Crédito, Suministro de Insumos y Comercialización para Pequeños Agricultores** en Ghana (proyecto 247-GH) se financió con préstamos del Programa Ordinario y del PEA. El objetivo del proyecto era aumentar la producción de alimentos y los ingresos de los pequeños agricultores mediante la adopción de mejores prácticas de producción, más acceso al crédito para insumos y mejor comercialización. En el marco del componente de crédito del proyecto se formaron unos 5 250 grupos (cerca del 65% de la meta fijada en la evaluación *ex ante*). La capacitación de estos grupos al principio se había encargado a ONG por contrato, pero hacia el fin del período de ejecución se transfirió a los bancos participantes para promover la sostenibilidad. Se establecieron en el marco del proyecto líneas de crédito separadas para grupos o pequeños agricultores y para mujeres. Ambas se desembolsaron completamente. Se concedieron en total más de 62 000 préstamos, la mayoría préstamos a corto plazo para la producción agrícola. La tasa media de reembolso de todos los préstamos fue sólo del 80%; el Gobierno y los bancos están tomando medidas para elevarla a fin de asegurar la integridad de las líneas de crédito. En el marco del componente de infraestructura rural se construyeron unos 118 km de caminos de acceso (118% de la meta). Como la construcción de pozos excavados a mano era difícil a causa de las formaciones geológicas, el proyecto prestó asistencia para rehabilitar más de 130 pozos tubulares y 165 bombas manuales para suministrar agua potable de buena calidad a los beneficiarios. Los programas experimentales alcanzaron en general las metas de la evaluación *ex ante* y demostraron su viabilidad para ser incluidos en paquetes de crédito. Por ejemplo, con las razas cruzadas se lograron aumentos significativos del peso en pie frente a las ovejas locales. Hay indicios claros de que el grupo-objetivo se benefició y de que se ha sentado la base técnica para aumentar los ingresos y la productividad.

21. El principal objetivo del **Proyecto de Promoción de la Mujer en el Estado de Tamil Nadu** en la India (proyecto 240-IN), financiado exclusivamente por el FIDA, es la elevación del nivel económico y social de la mujer para aumentar el bienestar de sus familias y mejorar su posición. Se han formado en el marco del proyecto más de 5 200 grupos (casi el doble del número previsto en la evaluación *ex ante*), y el número total de miembros asciende a unas 121 000 mujeres. En vista del éxito inicial, la zona del proyecto se amplió para incluir dos distritos más. La línea de crédito del proyecto (cerca del 45% de la cuantía del préstamo) se usó casi totalmente para financiar unos 80 000 préstamos, principalmente para apoyar la ganadería (57%) y las industrias domésticas (29%). Las actividades de capacitación dirigidas a los grupos se ejecutaron de forma apropiada. Una medida del éxito del proyecto es que siguen formándose nuevos grupos, aún sin apoyo del proyecto; en una aldea de pescadores, la misión de supervisión observó que también se habían creado grupos de hombres siguiendo el modelo de los grupos de mujeres. El Banco Mundial está ampliando este proyecto a seis estados de la India y el FIDA está repitiéndolo en la India y en otros países de la región.

22. La elevación de los ingresos de 287 500 familias con ingresos inferiores al nivel de pobreza era el objetivo declarado del **Proyecto de Generación de Ingresos para Agricultores Marginales y Campesinos sin Tierra** (P4K - proyecto 215-ID) ejecutado en Indonesia. En el marco del proyecto se formaron grupos de pequeños agricultores y se les dio apoyo con crédito para facilitar los vínculos entre diversas organizaciones estatales y la población rural. Desde la puesta en marcha, el proyecto ha facilitado la formación de 45 348 grupos de pequeños agricultores, 50% más que los previstos en la evaluación *ex ante*. De ellos, el 38% se compone exclusivamente de mujeres. Cerca de 400 000 familias participan en el proyecto. La capacitación de grupos también fue muy superior a la estimación inicial. La mayoría de los grupos recibieron crédito por lo menos una vez en el marco del proyecto, y un 43% lo recibió dos o más veces. La ganadería era la primera de las actividades para las cuales se concedió crédito. Los atrasos acumulativos son del orden del 3%. El P4K hizo una gran



## ANEXO I

contribución al bienestar social y económico de los beneficiarios. Una encuesta por muestreo reciente reveló que cerca del 70% de los beneficiarios habían superado el umbral de pobreza gracias a la asistencia del proyecto. El aumento de los ingresos tuvo por resultado un aumento de los ahorros de los miembros de los grupos, que en algunas zonas subieron a más del doble durante la vida del proyecto. Este proyecto logró mejoras tangibles de la vida de los beneficiarios y tiene un gran potencial de repetición (el BASD se unió al FIDA en la financiación de la Fase III del proyecto (proyecto 1024-ID), que fue aprobada por el FIDA en diciembre de 1997).

23. El **Proyecto de Servicios Financieros Rurales** en Jamaica (proyecto 294-JM) tenía por objeto dar acceso al crédito y a la asistencia técnica a pequeños agricultores y fortalecer las instituciones financieras rurales. Cofinanciaron este proyecto el Gobierno de los Países Bajos y el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC). El proyecto logró reestructurar los 21 Bancos Cooperativos Populares (BCP) reuniéndolos en cinco redes. Se suministraron vehículos y equipo a los BCP y se organizaron programas de capacitación para funcionarios y administradores de crédito. El nivel de ahorro, los nuevos socios y el capital por acciones de los BCP aumentaron durante la vida del proyecto. Se adoptó un método de préstamo muy prudente, en el Banco Agrícola (que presta fondos a los BCP) y en los mismos BCP, con lo cual los desembolsos de la financiación externa fueron muy bajos. Tras consulta con el Gobierno, se decidió cancelar la parte no desembolsada del préstamo del FIDA y otros fondos externos.

24. Un préstamo del FIDA con cargo al Programa Especial para África y una donación del Organismo Finlandés de Desarrollo Internacional (FINNIDA) financiaron el **Proyecto de Crédito Cooperativo En Nahud** en el Sudán (proyecto 448-SD). La financiación del FIDA y la del FINNIDA se desembolsaron completamente. El objetivo del proyecto era aumentar la producción agrícola, la autosuficiencia alimentaria y los ingresos de las familias de campesinos pobres de En Nahud, región expuesta a la sequía. El proyecto apoyó tres intervenciones básicas: aprovechamiento de aguas; desarrollo agrícola, incluso mejores prácticas y diversificación; y suministro de crédito. Con este fin se emprendieron actividades destinadas a aumentar la capacidad a nivel de la aldea. Se estableció en el marco del proyecto una red bastante fuerte de servicios a nivel de aldea para el desarrollo agrícola y comunitario, principalmente servicios de extensión y de crédito. El gobierno del estado ya ha tomado medidas para la prestación de los servicios de extensión mediante la creación de unos 100 puestos permanentes para la zona. Se desembolsaron todos los fondos asignados al crédito en el marco del préstamo del FIDA, y la tasa de reembolso fue en general buena (90%). El mantenimiento de la viabilidad de estas operaciones sigue siendo vulnerable a factores externos como la escasez de lluvia y los desequilibrios macroeconómicos. Hubo algunos problemas en la provisión de centros de abastecimiento de agua, pero su viabilidad técnica y sus efectos favorables se demostraron ampliamente. Según la misión de supervisión más reciente, "ha habido claros indicios de que la población objetivo se ha beneficiado considerablemente". Las importantes enseñanzas positivas de este proyecto se aplicarán al Proyecto de Desarrollo Rural del Norte de Kordofán.

25. El **Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores en el Estado Sucre** en Venezuela (proyecto 222-VE) tenía por objeto elevar los ingresos y la productividad de los campesinos pobres y los pescadores artesanales del estado de Sucre. A finales de 1992 se envió una misión de EvMP, que comprobó que el proyecto ya había tenido un impacto positivo en la producción local y en los ingresos del grupo-objetivo. También identificó varios puntos débiles en relación con la financiación de contrapartida, los procedimientos de retiro de fondos y la administración del proyecto. A causa de problemas relacionados con los procedimientos de desembolso y disturbios políticos, el préstamo estuvo de hecho suspendido durante un período de casi dos años. El proyecto se reactivó a principios de 1996, después que el Gobierno cumpliera las condiciones que había fijado el FIDA. En los últimos años de la ejecución, se nombró un nuevo grupo de administración del proyecto. Los beneficiarios participaron más en la ejecución del proyecto, particularmente con respecto al desarrollo de la infraestructura. Se estableció un plan innovador de servicios financieros con un banco nacional. Las actividades de capacitación y promoción se adjudicaron por contrato a asociados públicos y privados, lo cual contribuyó a aumentar la capacidad de los beneficiarios de elaborar y comercializar su



producción. Hay claros indicios de que la población objetivo se ha beneficiado del proyecto y de que se ha sentado la base técnica para la elevación de los ingresos.

26. En el Yemen, el **Proyecto de Crédito Agrícola** (proyecto 253-YE) estaba destinado a aumentar la capacidad del Banco Cooperativo y de Crédito Agrícola (BCCA) de conceder préstamos a pequeños agricultores y pescadores para que elevaran sus ingresos y su productividad. Se concedieron cerca de 22 000 préstamos a pequeños agricultores con cargo a tres líneas de crédito (préstamos a corto plazo para insumos; a mediano plazo para riego, mejora de tierras y ganado; y a largo plazo para barcos y equipo de pesca y cultivos arbóreos). Se estableció una nueva sección en el BCCA para hacer préstamos a las campesinas, que recibieron 1 000 préstamos directamente. El proyecto financió una ampliación de la red de sucursales del BCCA (se abrieron siete nuevas). Una muestra de los beneficiarios que habían recibido préstamos indicó que las actividades del proyecto habían ayudado principalmente a los pequeños prestatarios (el 80% de los préstamos eran préstamos a corto plazo de menos de USD 350). Un aumento del 31% de la producción de cultivos extensivos se atribuyó al servicio de crédito; además, la disponibilidad de crédito generaba empleos e ingresos en las comunidades de pescadores. La contribución del proyecto al aumento de la capacidad del BCCA fue pequeña, a causa del mal funcionamiento de la administración del BCCA y su renuencia a hacer un estudio para la reestructuración del banco. Sin embargo, sin esa reestructuración la sostenibilidad del BCCA es dudosa. El proyecto tuvo un impacto muy limitado en la elevación de la eficiencia del BCCA, pero aumentó la cobertura del Banco y el acceso de los pobres al crédito.

### F. Ganadería

27. El objetivo principal del **Proyecto de Fomento de la Producción Lechera de Pequeños Agricultores del Punjab** en el Pakistán (proyecto 234-PK) era aumentar la producción de leche de los pequeños agricultores y campesinos sin tierra de tres distritos del Punjab. Se preveía que la mejora de la nutrición y el aumento de los ingresos y la producción agrícola beneficiarían a unas 27 000 familias. Se cancelaron unos DEG 5 millones del monto original del préstamo, que estaban principalmente destinados a actividades relacionadas con fondos de desarrollo rural (el componente se canceló cuando se reformuló el proyecto). En el marco del proyecto se crearon casi 300 asociaciones de ganaderos para mejorar la comunicación y la cooperación entre los ganaderos y organismos estatales. Se dio capacitación en comercialización de la leche y ganadería a los miembros de las asociaciones. Las actividades de extensión e investigación contribuyeron a aportar nueva tecnología de desarrollo y producción lechera a los granjeros, con impacto positivo en la producción y la productividad. Se hicieron progresos en la mejora de la recogida y la comercialización de la leche. Aunque la construcción de caminos de las fincas a los mercados se demoró considerablemente, la terminación de la red de 78 km beneficiará sensiblemente al grupo-objetivo. El componente de crédito tuvo un funcionamiento inferior al previsto: el número de préstamos fue sólo el 41% de la meta fijada en la evaluación *ex ante* y la tasa total de recuperación (hasta el final de 1997) se estima en sólo 53%. Además, los campesinos muy pobres, los campesinos sin tierra y las mujeres quedaron en gran parte excluidos del crédito a causa de la política de las instituciones crediticias en cuanto a garantías. Los logros generales del proyecto fueron inferiores a los previstos, principalmente a causa de la deficiencia de la administración del proyecto y al movimiento frecuente del personal estatal directamente relacionado con la ejecución del proyecto.



## ANEXO I

28. El **Proyecto de Fomento del Ganado Rumiante Menor** en el Togo (proyecto 213-TG) tenía por objeto apoyar la estrategia del Gobierno para el sector ganadero concentrándose en el aumento del consumo nacional de carne (mejora de la nutrición), la contención de la importación de carne (contribución a la balanza de pagos) y el aumento de los ingresos rurales (pequeños productores). El diseño del proyecto promovía estos objetivos mediante su enfoque global de la producción ganadera, incluidas las intervenciones en sanidad animal, suministro de insumos y extensión e investigación adaptativa. Los tres primeros años de la ejecución del proyecto fueron en general infructuosos a causa de problemas sociopolíticos internos, que culminaron en una huelga general de diez meses. Los problemas relacionados con la provisión de asistencia técnica también contribuyeron a la lentitud de la puesta en marcha. Una misión de ExMP enviada en 1994 condujo a la cancelación del componente para el subsector ovino y a la reorientación de las actividades del proyecto hacia un enfoque de los servicios ganaderos para pequeños productores basado en la demanda. Desde entonces la ejecución ha sido muy eficaz, aunque los problemas relacionados con la financiación de contrapartida subsistieron durante todo el período de ejecución. Para mejorar la sanidad animal a nivel de aldea, se establecieron veterinarios privados y auxiliares rurales en más de 300 pueblos (30% más que el número previsto). La IC comprobó que las actividades del proyecto habían hecho una contribución considerable a la salud general de los pequeños rumiantes y las aves de corral; la recuperación de los costos de vacunación se acerca al 90%, lo cual indica la sostenibilidad de esta actividad. Hacia el fin del período de ejecución del proyecto, las actividades de crédito fueron reemplazadas por un fondo de desarrollo ganadero que fue bien recibido por los beneficiarios. El informe de terminación del proyecto encontró indicios de que la producción y la productividad de ganado menor habían aumentado gracias a las intervenciones del proyecto, y de que los ingresos y el consumo básico de los agricultores también habían aumentado considerablemente. Sobre la base del éxito de este proyecto, se diseñó el **Proyecto Nacional de Apoyo a los Servicios Agrícolas** financiado por la AIF y el FIDA (proyecto 1004-TG), que entró en vigor hace poco. El nuevo proyecto seguirá ejecutando y apoyando la privatización en el sector ganadero y en otros sectores agrícolas.

### G. Investigación, extensión y capacitación

29. El **Segundo Proyecto Nacional de Extensión Agrícola** (proyecto 516-KE) en Kenya se financió mediante una reasignación de fondos que estaban asignados a actividades relacionadas con la extensión en los tres proyectos del FIDA basados en distritos. El proyecto fue iniciado por la AIF, que es el financiador principal. El objetivo del proyecto era aumentar la tasa de adopción y estimular la elaboración de paquetes técnicos para que los pequeños agricultores pudieran aumentar su productividad y sus ingresos. Al principio el FIDA había sido reacio a entrar en el proyecto, pero decidió participar en vista de los progresos que se habían hecho en la reorientación del servicio de extensión hacia un enfoque más basado en la demanda, el establecimiento de vínculos entre la investigación y la extensión y la adopción de un enfoque de sistemas agrícolas. Esta reorientación parecía satisfacer los deseos del FIDA en cuanto a la selección de beneficiarios y a la influencia de éstos; además, el FIDA tenía cada vez más dificultades para ejecutar actividades de extensión no relacionadas con el proyecto. El funcionamiento del proyecto no fue óptimo. Los desembolsos fueron lentos (sólo 8%), lo cual refleja las deficiencias persistentes de los sistemas de gestión financiera del Gobierno. No hay indicios de que las intervenciones del proyecto hayan contribuido a un aumento de los ingresos o de la productividad de los agricultores.

### H. Colonias

30. El **Proyecto de Desarrollo y Consolidación de Colonias de Pequeños Agricultores en el Departamento de Santa Cruz** (proyecto 266-BO) tenía por objeto elevar el nivel de vida de los pequeños agricultores de las zonas de Antofagasta, Huatu y San Juan en Bolivia. Una misión de evaluación del FIDA visitó el proyecto cerca de un año antes de la terminación. La misión comprobó que el proyecto tenía un impacto positivo en el desarrollo; los beneficiarios, que participaban muy activamente en las actividades del proyecto, habían realizado la mayoría de los beneficios previstos. Las actividades de crédito beneficiaron a unos 2 170 agricultores, un poco menos que los previstos en



las metas de la evaluación *ex ante*; pero se desembolsó cerca del 93% de los fondos que se habían asignado al crédito. Los reembolsos se estiman en un 75% (más del 50% de las sumas no reembolsadas corresponden a un solo distrito). La Prefectura y el Banco Boliviano Americano han aceptado seguir administrando los servicios financieros del proyecto después de la terminación. La evaluación encontró indicios de que el proyecto había hecho una contribución significativa al aumento de los ingresos de los pequeños agricultores. La producción y la productividad habían aumentado. Por ejemplo, los rendimientos de arroz aumentaron de unas 2,1 t/ha antes del proyecto a unas 3,1 t/ha después; análogamente, la producción de arroz aumentó de unas 25 000 t a unas 87 000 t por año. En conjunto, la superficie cultivada total aumentó en un 83%. El número del ganado había aumentado a unas 30 000 cabezas, o sea, cerca del 150%. A causa de una grave subestimación del costo de la rehabilitación de caminos, el componente de infraestructura se reorientó, aumentando la rehabilitación de puentes y reduciendo la de caminos. Estas obras han mejorado los vínculos con los mercados, disminuyendo el costo de transporte y las pérdidas después de la cosecha. Un indicador importante del éxito del proyecto es que la emigración ha disminuido. El proyecto hizo una contribución positiva al aumento de los ingresos y de la productividad y tiene potencial de repetición.

**PROYECTOS CERRADOS DURANTE 1998**

Nro. del proyecto	País/Título del proyecto	Institución cooperante	Tipo de financiación	Desde aprobación hasta efectividad (meses) (meses)	Fecha de cierre	Nro. de años de prórroga	% de superación de la fecha de cierre	Nro. de prórrogas	% desembolsado (31/12/98)	Nro. de días de suspensión (debido a atrasos)
<b>Desarrollo agrícola</b>										
284-CI	Côte d'Ivoire	BOAD	F	15,8	31/12/98	0,0	0%	0	22%	16
447-SN	Senegal	BOAD	E	11,2	30/06/98	1,5	19%	1	90%	222
445-LS	Lesotho	OSP	E	7,4	30/06/98	1,5	18%	1	78%	0
150-RW	Rwanda	AIF	E	12,9	31/12/98	8,0	129%	4	88%	455
281-CN	China	OSP	F	3,7	30/04/98	-0,2	-2%	0	100%	16
256-LA	Laos	OSP	F	10,6	31/12/98	0,0	0%	0	61%	19
257-PK	Pakistán	BASD	F	10,0	30/06/98	0,0	0%	0	71%	0
228-YE	Yemen	FADES	F	12,2	30/06/98	2,5	36%	2	89%	0
<b>Total parcial</b>	<b>8 proyectos</b>		<b>Promedio</b>	<b>10,5</b>		<b>1,7</b>	<b>22%</b>	<b>1,0</b>	<b>76%</b>	<b>91</b>
<b>Crédito y servicios financieros</b>										
247-GH	Ghana	OSP	E	14,8	31/12/98	0,9	12%	1	99%	0
240-IN	India	OSP	E	9,0	31/12/98	1,0	12%	1	86%	0
215-ID	Indonesia	OSP	F	6,5	30/06/98	2,7	34%	5	94%	0
294-JM	Jamaica	BDC	F	13,0	24/11/98	-1,6	-19%	0	7%	0
222-VE	Venezuela	CAF	F	9,9	31/12/98	2,1	25%	2	100%	13
448-SD	Sudán	OLSP	F	3,5	31/12/98	1,5	18%	1	100%	145
253-YE	Yemen	FADES	F	15,6	30/06/98	0,5	6%	2	96%	0
<b>Total parcial</b>	<b>7 proyectos</b>		<b>Promedio</b>	<b>10,3</b>		<b>1,0</b>	<b>12%</b>	<b>1,7</b>	<b>92%</b>	<b>23</b>



## PROYECTOS CERRADOS DURANTE 1998

Nro. del proyecto	País/Título del proyecto	Institución cooperante	Tipo de financiación	Desde aprobación hasta efectividad (meses)	Fecha de cierre	Número de años de prórroga	% de superación de la fecha de cierre	Nro. de prórrogas	% desembolsado (31/12/98)	Nro. de días de suspensión (debido a atrasos)
<b>Riego</b>										
304-SD	Sudán	AIF	F	10,8	31/12/98	0,0	0%	0	76%	83
	Proyecto de Rehabilitación del Riego en la Provincia Septentrional - Fase II									
459-SD	Sudán	AIF	E	12,1	30/06/98	4,0	53%	2	94%	154
	Proyecto de Rehabilitación del Riego en la Provincia Septentrional									
<b>Total parcial</b>	<b>2 proyectos</b>		<b>Promedio</b>	<b>11,5</b>		<b>2,0</b>	<b>28%</b>	<b>1,0</b>	<b>84%</b>	<b>119</b>
<b>Ganadería</b>										
213-TG	Togo	AIF	F	27,6	15/04/98	4,0	83%	2	79%	234
	Proyecto de Fomento del Ganado Rumiante Menor									
234-PK	Pakistán	BAsD	F	26,6	30/06/98	1,0	12%	1	48%	0
	Proyecto de Fomento de la Producción Lechera de Pequeños Agricultores de Punjab									
<b>Total parcial</b>	<b>2 proyectos</b>		<b>Promedio</b>	<b>27,1</b>		<b>2,5</b>	<b>38%</b>	<b>1,5</b>	<b>57%</b>	<b>117</b>
<b>Investigación/Extensión/Capacitación</b>										
516-KE	Kenya	AIF	C	2,6	31/03/98	0,0	0%	0	8%	0
	Segundo Proyecto Nacional de Extensión Agrícola									
<b>Total parcial</b>	<b>1 proyecto</b>		<b>Promedio</b>	<b>2,6</b>		<b>0,0</b>	<b>0%</b>	<b>0,0</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>
<b>Desarrollo rural</b>										
291-KM	Comoras	OSP	F	10,6	31/12/98	0,0	0%	0	57%	552
	Proyecto de Apoyo a los Pequeños Agricultores de Nioumakélé									
218-BO	Bolivia	CAF	F	16,5	30/06/98	1,7	21%	2	100%	0
	Proyecto de Desarrollo Rural de Chuquisaca Sur									
251-GT	Guatemala	OSP	F	15,4	30/06/98	1,0	15%	1	100%	0
	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Pequeños Productores en Zacapa-Chiquimula									
<b>Total parcial</b>	<b>3 proyectos</b>		<b>Promedio</b>	<b>14,2</b>		<b>0,9</b>	<b>12%</b>	<b>1,0</b>	<b>90%</b>	<b>184</b>
<b>Colonias</b>										
266-BO	Bolivia	CAF	F	11,7	30/06/98	0,0	0%	0	100%	0
	Proyecto de Desarrollo y Consolidación de Colonias de Pequeños Agricultores en el departamento de Santa Cruz									
<b>Total parcial</b>	<b>1 proyecto</b>		<b>Promedio</b>	<b>11,7</b>		<b>0,0</b>	<b>0%</b>	<b>0,0</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>24 proyectos</b>		<b>Promedio</b>	<b>12,1</b>		<b>1,3</b>	<b>18%</b>	<b>1,2</b>	<b>80%</b>	<b>80</b>

Notas:

El porcentaje de superación de la fecha de vencimiento se calcula a partir de la fecha del contrato de préstamo.

El porcentaje de los desembolsos se calcula en función de la cuantía del préstamo aprobado.

'C' -proyecto iniciado por una institución cooperante y cofinanciado por el FIDA.

'F' - proyecto iniciado por el FIDA y cofinanciado por donantes externos.

'E' - proyecto iniciado y financiado exclusivamente por el FIDA.





## ANEXO II

## PROYECTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE POR EL FIDA

País	proyecto	Título del proyecto	Condiciones del préstamo	Tipo de financiación	Fecha de aprobación por la Junta
Armenia	1038	Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste	MF	E	04/12/1997
Bangladesh	1029	Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos	MF	F	29/04/1997
Benin	1028	Proyecto de Comercialización y Microfinanzas	MF	E	22/04/1998
Brasil	1101	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en las Zonas Semiáridas de la Región del Nordeste	O	E	03/12/1998
República Dominicana	1068	Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas en la Región Sur-Oeste - Fase II	I	E	03/12/1998
Gambia	1100	Proyecto de Financiación Rural e Iniciativas Comunitarias (PFRIC)	MF	E	02/12/1998
Gaza y la Ribera Occidental	1079	Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales	MF	F	23/04/1998
Malí	1089	Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	MF	F	02/12/1998
Omán	1072	Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios	O	F	03/12/1998
Perú	1044	Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco	O	E	04/12/1997
Sri Lanka	1113	Proyecto para el Adelanto Económico Regional de Matale	MF	F	03/12/1998
Uganda	1060	Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito	MF	F	10/09/1998
Zimbabwe	1051	Programa de Apoyo al Riego de Pequeñas Explotaciones	MF	F	02/12/1998



### INSTITUCIONES COOPERANTES DEL FIDA

AIF**	Asociación Internacional de Fomento
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BDC	Banco de Desarrollo del Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF*	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BOAD	Banco de Desarrollo del África Occidental
CAF	Corporación Andina de Fomento
FADES	Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social
OSP	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

---

\* El BIRF y la AIF forman parte del grupo del Banco Mundial.

**CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998**

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
<b>África I</b>							
289-BJ	Benin	Segundo Proyecto de Desarrollo Rural de Atacora	11/12/91	6,25	5,19	83%	31/12/99
488-BJ	Benin	Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos	06/12/95	8,05	1,25	15%	30/06/04
1028-BJ	Benin	Proyecto de Comercialización y Microfinanzas	22/04/98	9,15	0,00	0%	30/06/05
369-BF	Burkina Faso	Programa Especial de Conservación de Suelos y Aguas - Fase II	05/12/94	11,85	4,52	38%	31/12/02
512-BF	Burkina Faso	Proyecto de Desarrollo Rural del Sudoeste	11/09/96	10,15	0,00	0%	30/06/05
1080-CM	Camerún	Proyecto Nacional de Apoyo a los Programas de Investigación y Extensión Agrícolas	10/09/98	7,90	0,00	0%	30/06/03
456-CV	Cabo Verde	Proyecto de Desarrollo Agrícola y Ganadero Comunitario	01/10/90	4,10	2,06	50%	31/12/98
245-CF	República Centrafricana	Proyecto de Desarrollo Rural de Bouca	05/12/89	7,65	6,52	85%	30/06/99
290-CF	República Centrafricana	Proyecto de Desarrollo Rural para Cultivos Alimentarios en la Sabana	11/12/91	8,45	3,66	43%	31/12/00
361-CF	República Centrafricana	Proyecto de Fomento Ganadero y Ordenación de Pastizales	06/09/94	3,40	1,09	32%	30/06/00
460-TD	Chad	Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional	11/12/91	7,95	3,81	48%	31/12/99
469-TD	Chad	Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem	20/04/94	4,10	2,29	56%	31/12/01
272-CG	Congo	Proyecto de Comercialización e Iniciativas Locales	12/12/90	6,10	0,88	14%	31/12/97
337-CI	Côte d'Ivoire	Proyecto Nacional de Reestructuración de los Servicios Agrícolas	02/12/93	7,05	0,91	13%	31/12/99
513-CI	Côte d'Ivoire	Proyecto de Apoyo a la Comercialización y las Iniciativas Locales	11/09/96	7,25	0,56	8%	30/09/04
1081-CI	Côte d'Ivoire	Proyecto de Desarrollo Rural en la Región de Zanzan	10/09/98	8,30	0,00	0%	31/03/06





## CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
358-GQ	Guinea Ecuatorial	Proyecto de Producción Campesina y Promoción de la Comercialización	20/04/94	3,15	2,07	66%	31/12/02
246-GA	Gabón	Proyecto de Apoyo a Pequeñas Explotaciones Agrícolas	05/12/89	7,05	4,48	64%	30/06/99
501-GA	Gabón	Proyecto de Apoyo a la Mujer Rural	17/04/96	8,85	0,00	0%	30/06/04
312-GM	Gambia	Proyecto de Servicios Agrícolas	02/12/92	2,55	2,43	95%	30/06/99
428-GM	Gambia	Programa de Desarrollo Agrícola en las Tierras Bajas (PDATB)	12/04/95	3,40	0,44	13%	30/06/04
1100-GM	Gambia	Proyecto de Financiación Rural e Iniciativas Comunitarias (PFRIC)	02/12/98	6,60	0,00	0%	31/12/05
466-GH	Ghana	Proyecto de Empresas Rurales	02/12/93	5,55	2,56	46%	31/03/02
477-GH	Ghana	Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Superior-Occidental	14/09/95	6,75	2,34	35%	30/09/03
1002-GH	Ghana	Programa de Infraestructura Rural	04/12/96	6,95	0,00	0%	31/12/03
1053-GH	Ghana	Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos	04/12/97	6,55	0,00	0%	31/12/04
313-GN	Guinea	Proyecto de Apoyo a Agricultores Minifundistas en la Región Forestal	02/12/92	9,85	5,92	60%	31/03/00
478-GN	Guinea	Proyecto de Apoyo a los Pequeños Agricultores en la Zona Norte de la Baja Guinea	14/09/95	10,20	1,72	17%	31/12/04
1003-GN	Guinea	Programa de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Local de Fouta Djallon	04/12/96	6,95	0,30	4%	30/06/05
1117-GN	Guinea	Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales	02/12/98	5,00	0,00	0%	30/06/04
446-ML	Malí	Programa de Seguridad Alimentaria y de Ingresos de Kidal	30/11/88	7,55	4,49	60%	30/06/99
278-ML	Malí	Programa de Desarrollo Rural - Fase II	13/12/90	9,20	6,34	69%	30/06/99
367-ML	Malí	Programa de Diversificación de las Fuentes de Ingresos en la Zona del Malí Sud	05/12/94	10,10	1,40	14%	30/06/03
497-ML	Malí	Proyecto de Desarrollo en la Zona Lacustre - Fase II	17/04/96	8,65	0,62	7%	30/06/04
1089-ML	Malí	Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	02/12/98	15,65	0,00	0%	30/09/09
462-MR	Mauritania	Proyecto de Ordenación de la Zona Protegida de Banc d'Arguin	15/04/92	1,20	0,77	64%	30/06/99



## CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
318-MR	Mauritania	Proyecto de Mejoramiento de Cultivo de Tierras Inundables en Maghama	03/12/92	7,45	5,23	70%	30/04/00
471-MR	Mauritania	Proyecto de Desarrollo de Oasis - Fase II	06/09/94	5,40	2,61	48%	30/06/02
292-NE	Níger	Proyecto de Desarrollo Rural de Aguié	11/12/91	8,25	4,90	59%	30/06/99
434-NE	Níger	Programa Especial a Nivel Nacional - Fase II	13/09/95	9,55	1,15	12%	31/12/03
273-NG	Nigeria	Proyecto de Desarrollo Agrícola y Comunitario del Estado de Katsina	12/12/90	8,55	5,98	70%	30/06/99
307-NG	Nigeria	Proyecto de Desarrollo Agrícola y Comunitario del Estado de Sokoto	08/09/92	6,50	4,78	74%	30/06/01
340-ST	Santo Tomé y Príncipe	Programa Nacional de Apoyo a las Pequeñas Explotaciones Agrícolas	02/12/93	1,50	0,65	44%	30/06/01
450-SN	Senegal	Segundo Proyecto de Operaciones Rurales en Pequeña Escala	13/09/89	5,10	2,24	44%	30/06/99
461-SN	Senegal	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Matam	11/12/91	11,70	8,43	72%	31/12/99
315-SN	Senegal	Proyecto de Organización y Gestión de Aldeas	02/12/92	5,80	3,18	55%	31/12/99
491-SN	Senegal	Proyecto de Microempresas Rurales	06/12/95	5,00	0,61	12%	31/03/03
1019-SN	Senegal	Proyecto de Ordenación y Desarrollo a Nivel de Aldea	04/12/97	6,90	0,00	0%	30/06/07
1102-SN	Senegal	Proyecto de Agrosilvicultura para Combatir la Desertificación	02/12/98	5,85	0,00	0%	31/12/05
308-SL	Sierra Leona	Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Centro-septentrional	09/09/92	10,25	5,42	53%	31/12/00
262-TG	Togo	Proyecto de Apoyo a Grupos de Aldea en la Región de la Sabana Oriental	19/04/90	6,85	2,06	30%	31/12/99
490-TG	Togo	Proyecto de Organizaciones Campesinas y Desarrollo Rural	06/12/95	5,10	0,73	14%	31/03/03
1004-TG	Togo	Proyecto Nacional de Apoyo a los Servicios Agrícolas	04/12/96	6,95	0,00	0%	31/12/02
<b>Total África I</b>		<b>53 proyectos</b>		<b>376,15</b>	<b>116,59</b>	<b>31%</b>	



## CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
<b>África II</b>							
492-AO	Angola	Proyecto de Desarrollo de Cultivos Alimentarios en la Región Septentrional	07/12/95	9,00	1,47	16%	31/12/03
1023-AO	Angola	Programa de Desarrollo de las Comunidades Pesqueras en la Región Septentrional	04/12/97	5,30	0,00	0%	30/06/06
229-BI	Burundi	Proyecto de Desarrollo Agropastoral de Bututsi	29/11/88	6,70	2,07	31%	31/12/02
463-BI	Burundi	Proyecto de Ordenación de Recursos Rurales en Ruyigi	15/09/93	5,05	2,02	40%	30/06/03
470-KM	Comoras	Proyecto de Apoyo a las Iniciativas Económicas de Base	06/09/94	2,45	0,96	39%	31/12/02
514-KM	Comoras	Proyecto Piloto de Servicios Agrícolas	11/09/96	0,70	0,00	0%	31/12/00
365-ER	Eritrea	Proyecto de Desarrollo de las Ramblas de las Tierras Bajas Orientales	05/12/94	8,55	1,46	17%	30/06/01
342-ET	Etiopía	Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional	02/12/93	12,60	3,44	27%	06/07/01
515-ET	Etiopía	Componente Informal de Semillas del Proyecto de Desarrollo de Sistemas Semilleros	11/09/96	4,60	0,70	15%	30/06/01
1011-ET	Etiopía	Programa Especial a Nivel Nacional - Fase II	05/12/96	15,65	0,00	0%	31/12/03
1082-ET	Etiopía	Proyecto de Investigación y Capacitación Agrícolas	10/09/98	13,65	0,00	0%	31/03/05
458-KE	Kenya	Proyecto de Desarrollo de las Tierras Áridas y Semiáridas de la Provincia de la Costa	12/12/90	11,00	3,88	35%	31/12/99
467-KE	Kenya	Proyecto de Horticultura y Cultivos Alimentarios Tradicionales en la Provincia Oriental	02/12/93	7,90	0,53	7%	31/12/02
366-KE	Kenya	Proyecto de Desarrollo Agrícola a Nivel de Distrito en Kenya Occidental	05/12/94	7,95	0,73	9%	31/12/03
468-LS	Lesotho	Proyecto de Financiación Rural y Apoyo a la Pequeña Empresa	02/12/93	2,95	1,69	57%	31/03/03
1022-LS	Lesotho	Programa de Desarrollo Agrícola Sostenible de las Zonas Montañosas	10/09/98	6,35	0,00	0%	30/09/04

3



## CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/97)	Última fecha de cierre
286-MG	Madagascar	Proyecto de Desarrollo de la Región Centro-occidental	04/09/91	8,25	6,13	74%	31/12/99
429-MG	Madagascar	Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare	12/04/95	4,65	2,38	51%	30/06/01
499-MG	Madagascar	Proyecto de Desarrollo y Mejora de la Agricultura en el Nordeste	17/04/96	8,05	0,60	7%	30/06/03
1020-MG	Madagascar	Proyecto de Apoyo al Segundo Programa para el Medio Ambiente	29/04/97	5,65	0,22	4%	30/06/02
464-MW	Malawi	Proyectos de Servicios Agrícolas: Subproyecto de Seguridad Alimentaria de los Pequeños Agricultores	15/09/93	9,35	4,03	43%	31/03/00
338-MW	Malawi	Proyectos de Servicios Financieros Rurales: Subproyecto de Servicios Financieros Mudzi	02/12/93	8,65	2,15	25%	31/03/01
1047-MW	Malawi	Programa de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones en las Llanuras Aluviales	23/04/98	9,25	0,00	0%	31/12/05
334-MZ	Mozambique	Proyecto de Desarrollo de la Pesca Artesanal en Nampula	15/09/93	4,35	1,82	42%	30/06/01
359-MZ	Mozambique	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Niassa	20/04/94	8,80	1,91	22%	30/06/03
1005-MZ	Mozambique	Programa de Desarrollo de la Ganadería en el Sector Familiar	04/12/96	13,45	1,10	8%	31/12/04
362-NA	Namibia	Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales	06/09/94	4,20	2,33	55%	31/12/02
232-RW	Rwanda	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Gikongoro	30/11/88	8,35	5,47	66%	31/12/99
264-RW	Rwanda	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Byumba - Fase II	01/10/90	6,35	3,53	56%	31/05/01
314-RW	Rwanda	Proyecto de Aprovechamiento Intensivo de las Tierras Altas de Buberuka	02/12/92	6,75	1,62	24%	30/06/02
500-RW	Rwanda	Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales	17/04/96	3,75	0,72	19%	30/06/02
1059-RW	Rwanda	Programa de Rehabilitación de los Repatriados Rwandeses	11/09/97	2,80	0,00	0%	30/06/00
323-SZ	Swazilandia	Proyecto de Desarrollo Agrícola en Pequeñas Explotaciones	06/04/93	2,10 <sup>a/</sup>	2,01	96%	30/09/01



### CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
324-TZ	Tanzanía, República Unida de	Proyecto de Servicios Financieros Rurales y de Extensión Agraria en las Tierras Altas Meridionales	06/04/93	11,50	9,65	84%	31/12/99
489-TZ	Tanzanía, República Unida de	Proyecto de Iniciativas de Agricultores en la Región de Mara	06/12/95	9,65	4,20	44%	30/06/03
1006-TZ	Tanzanía, República Unida de	Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente	04/12/96	10,30	1,35	13%	31/12/03
360-UG	Uganda	Proyecto de Fomento del Subsector Algodonero	20/04/94	8,95	5,89	66%	31/12/99
1021-UG	Uganda	Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales	29/04/97	14,35	0,38	3%	30/06/06
1060-UG	Uganda	Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito	10/09/98	9,50	0,00	0%	30/06/05
293-ZM	Zambia	Proyecto de Desarrollo Zonal de la Provincia Noroccidental - Fase II	11/12/91	12,00	9,85	82%	30/06/00
368-ZM	Zambia	Programa de Seguridad Alimentaria de la Familia en la Provincia Meridional	05/12/94	10,40	5,17	50%	31/12/01
430-ZM	Zambia	Programa de Riego y Aprovechamiento de Recursos Hídricos por los Pequeños Agricultores	12/04/95	4,30	1,01	24%	31/12/00
341-ZW	Zimbabwe	Proyecto de Ordenación por los Pequeños Agricultores de los Recursos de Zonas Secas	02/12/93	10,00	1,03	10%	31/12/01
435-ZW	Zimbabwe	Proyecto para las Zonas Secas de la Región Sudoriental	13/09/95	7,15	0,00	0%	31/12/03
1051-ZW	Zimbabwe	Programa de Apoyo al Riego de Pequeñas Explotaciones	02/12/98	8,65	0,00	0%	30/06/08
<b>Total África II</b>		<b>45 proyectos</b>		<b>354,20</b>	<b>95,20</b>	<b>27%</b>	



**CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998**

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
<b>Asia y el Pacífico</b>							
280-BD	Bangladesh	Proyecto de Desarrollo Ganadero en Pequeñas Explotaciones	04/04/91	7,65	5,53	72%	31/12/99
287-BD	Bangladesh	Proyecto de Asistencia Especial a los Hogares Rurales Afectados por el Ciclón	04/09/91	11,55	9,91	86%	31/12/99
343-BD	Bangladesh	Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona	02/12/93	6,40	5,07	79%	30/06/01
431-BD	Bangladesh	Proyecto de Creación de Empleo para los Campesinos Pobres	12/04/95	9,95	2,71	27%	30/06/01
480-BD	Bangladesh	Proyecto para el Sector de Desarrollo de Recursos Hídricos en Pequeña Escala	06/12/95	7,00	1,40	20%	31/12/02
1029-BD	Bangladesh	Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos	29/04/97	13,65	2,17	16%	31/12/04
1062-BD	Bangladesh	Tercer Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura Rural	04/12/97	8,50	0,57	7%	30/06/05
1074-BD	Bangladesh	Proyecto de Fomento de la Acuicultura	23/04/98	15,00	0,00	0%	30/06/05
299-BT	Bhután	Primer Proyecto Agrícola en la Zona Oriental	14/04/92	2,90	2,40	83%	30/06/99
517-KH	Camboya	Proyecto de Aumento de la Productividad en la Agricultura	11/09/96	3,30	0,07	2%	30/06/02
335-CN	China	Proyecto de Desarrollo Agrícola en Tierras de las Minorías Yunnan-Simao	15/09/93	18,40	16,75	91%	31/12/00
364-CN	China	Proyecto de Desarrollo Agrícola en la Prefectura de Hainan/Qinghai	05/12/94	13,50	11,57	86%	30/06/01
484-CN	China	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Jiangxi/Ganzhou	06/12/95	15,95	9,33	58%	30/06/01
523-CN	China	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en el Nordeste de Sichuan y Qinghai/Haidong	11/09/96	19,10	7,61	40%	31/12/02
1048-CN	China	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental	11/09/97	19,10	1,85	10%	30/06/03
1083-CN	China	Proyecto de Desarrollo de las Zonas de Minorías de los Montes de Wulin	10/09/98	21,10	0,00	0%	31/12/04
282-IN	India	Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh	04/04/91	14,05	9,81	70%	31/03/99



### CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
325-IN	India	Proyecto de Crédito Rural en Maharashtra	06/04/93	21,25	6,53	31%	30/09/00
349-IN	India	Proyecto de Desarrollo Tribal Participativo en Andhra Pradesh	19/04/94	18,95	5,78	31%	31/03/02
432-IN	India	Proyecto de Desarrollo de la Zona de Mewat	12/04/95	9,65	2,42	25%	31/12/03
1012-IN	India	Proyecto de Promoción y Empoderamiento de las Mujeres Rurales	05/12/96	13,30	0,00	0%	30/06/02
1040-IN	India	Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental	29/04/97	16,55	0,00	0%	31/12/04
255-ID	Indonesia	Proyecto de Agricultura de Secano en Java Oriental	19/04/90	15,40	11,87	77%	31/03/99
301-ID	Indonesia	Proyecto de Fomento de Cultivos Arbóreos en Pequeñas Explotaciones en el Sur de Sumatera	14/04/92	14,45	4,68	32%	31/03/01
350-ID	Indonesia	Proyecto de Fomento de Cultivo del Anacardo en Pequeñas Explotaciones en las Islas Orientales	19/04/94	18,45	4,98	27%	30/09/02
485-ID	Indonesia	Proyecto de Desarrollo Ganadero y Sistemas Agrícolas en Pequeñas Explotaciones en las Islas Orientales	06/12/95	12,05	1,41	12%	31/03/04
1024-ID	Indonesia	Proyecto de Generación de Ingresos para Agricultores Marginales y Campesinos sin Tierra P4K - Fase III	04/12/97	18,25	1,46	8%	30/09/05
487-KP	Corea, R.P.D.	Proyecto de Desarrollo de la Sericicultura	06/12/95	10,45	4,10	39%	30/06/02
1064-KP	Corea, R.P.D.	Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Ganadera	04/12/97	20,90	13,46	64%	31/12/03
479-KG	Kirguistán	Proyecto de Desarrollo del Ganado Ovino	14/09/95	2,35	0,85	36%	30/06/01
1065-KG	Kirguistán	Proyecto de Servicios de Apoyo Agrícola	23/04/98	5,90	0,00	0%	31/12/03
351-LA	Laos	Proyecto de Seguridad Alimentaria en Bokeo	19/04/94	2,95	1,06	36%	30/09/02
1041-LA	Laos	Proyecto de Desarrollo Rural en Sayabouri Septentrional	04/12/97	5,30	0,38	7%	31/12/04
1099-LA	Laos	Proyecto de Desarrollo Agrícola en Xieng Khouang - Fase II	03/12/98	4,95	0,00	0%	31/12/05
472-MV	Maldivas	Proyecto de Desarrollo en los Atolones Meridionales	13/09/95	1,90	0,31	16%	30/06/02
502-MN	Mongolia	Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai	17/04/96	3,45	0,34	10%	31/12/03

**CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998**

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
250-NP	Nepal	Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañas	07/12/89	10,00	1,41	14%	14/07/00
352-NP	Nepal	Proyecto de Riego con Aguas Subterráneas y Rehabilitación de Zonas Afectadas por Inundaciones	19/04/94	7,00	2,85	41%	31/12/01
1030-NP	Nepal	Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Terai Occidental	11/09/97	6,55	0,60	9%	31/12/04
288-PK	Pakistán	Proyecto de Desarrollo Comunitario en los Valles de Neelum y Jhelum	04/09/91	11,90	6,29	53%	30/06/99
319-PK	Pakistán	Proyecto de Apoyo Rural en Mansehra	03/12/92	10,35	5,45	53%	31/12/00
353-PK	Pakistán	Proyecto de Desarrollo de la Zona Servida por el Canal Pat	19/04/94	20,25	6,18	31%	31/12/01
524-PK	Pakistán	Proyecto de Apoyo a la Zona de Dir	11/09/96	11,35	1,10	10%	30/09/04
1042-PK	Pakistán	Proyecto de Desarrollo de las Zonas Septentrionales	11/09/97	10,75	1,07	10%	31/12/05
1077-PK	Pakistán	Proyecto de Desarrollo Rural en Zonas de Secano (barani)	03/12/98	11,15	0,00	0%	31/12/05
326-PG	Papua Nueva Guinea	Proyecto de Desarrollo Rural de Simbu Septentrional	06/04/93	4,35	2,09	48%	31/12/99
302-PH	Filipinas	Proyecto de Riego Comunitario y Participativo en Visayas	14/04/92	11,00	9,09	83%	31/12/99
486-PH	Filipinas	Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera	06/12/95	6,15	0,74	12%	30/09/03
505-PH	Filipinas	Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales	18/04/96	10,15	1,05	10%	01/03/02
1066-PH	Filipinas	Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental	23/04/98	11,00	0,00	0%	31/12/05
224-SB	Islas Salomón	Proyecto de Servicios Financieros Rurales	15/09/88	1,15	0,92	80%	31/12/99
283-LK	Sri Lanka	Segundo Proyecto de Desarrollo Rural Integrado de Badulla	04/04/91	9,90	3,58	36%	31/12/99





### CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
309-LK	Sri Lanka	Proyecto de Desarrollo Participativo de la Zona de Tierras Secas de la Provincia Noroccidental	09/09/92	6,15	2,53	41%	30/06/01
473-LK	Sri Lanka	Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional	13/09/95	5,45	1,21	22%	31/12/03
1113-LK	Sri Lanka	Proyecto para el Adelanto Económico Regional de Matale	03/12/98	8,35	0,00	0%	30/06/06
327-TO	Tonga	Proyecto de Crédito en las Islas Exteriores	06/04/93	2,20	2,11	96%	30/06/99
328-VN	Viet Nam	Proyecto de Ordenación de Recursos con la Participación de los Beneficiarios en la Provincia de Tuyen Quang	06/04/93	13,35	7,66	57%	31/12/01
1007-VN	Viet Nam	Proyecto de Conservación y Desarrollo de Recursos Agrícolas en la Provincia de Quang Binh	04/12/96	10,05	2,16	21%	30/06/02
1025-VN	Viet Nam	Proyecto de Desarrollo de Ha Giang en Favor de las Minorías Étnicas	04/12/97	9,20	0,75	8%	30/06/04
<b>Total Asia y el Pacífico</b>		<b>59 proyectos</b>		<b>631,30</b>	<b>205,25</b>	<b>33%</b>	



## CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
<b>América Latina y el Caribe</b>							
506-AR	Argentina	Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)	18/04/96	11,35	0,00	0%	30/06/02
1067-BZ	Belice	Proyecto de Desarrollo Agrícola y Ordenación de Recursos de Base Comunitaria	23/04/98	1,75	0,00	0%	30/06/06
354-BO	Bolivia	Proyecto de Desarrollo de Criadores de Camélidos en el Altiplano Andino	20/04/94	5,45	2,06	38%	30/09/03
373-BO	Bolivia	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni	06/12/94	4,30	0,97	23%	30/06/03
1031-BO	Bolivia	Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT)	29/04/97	5,85	0,60	10%	30/06/04
344-BR	Brasil	Proyecto de Apoyo a las Familias de Bajos Ingresos en la Región Semiárida del Estado de Sergipe	02/12/93	12,90	6,88	53%	30/06/02
493-BR	Brasil	Proyecto de Desarrollo Comunitario en la Región de Rio Gaviao	07/12/95	13,50	2,19	16%	30/06/03
1101-BR	Brasil	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	03/12/98	17,80	0,00	0%	31/12/05
427-CL	Chile	Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Campesinas y Pequeños Productores Agropecuarios de la IV Región	06/12/94	5,50	1,74	32%	30/06/04
520-CO	Colombia	Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural	11/09/96	11,00	1,39	13%	30/06/03
371-CR	Costa Rica	Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Península de Nicoya	05/12/94	3,40	0,37	11%	31/12/01
503-DM	Dominica	Proyecto de Empresas Rurales	17/04/96	1,80	0,57	32%	31/12/02
345-DO	República Dominicana	Proyecto de Desarrollo Agrícola en San Juan de la Maguana	02/12/93	4,25	0,32	8%	30/06/01



### CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
1068-DO	República Dominicana	Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste - Fase II	03/12/98	8,75	0,00	0%	31/12/05
275-EC	Ecuador	Proyecto de Desarrollo Rural de la Cuenca Alta del Río Cañar	12/12/90	4,85	3,36	69%	30/06/99
321-EC	Ecuador	Proyecto de Desarrollo Rural Saraguro-Yacuambí	03/12/92	8,15	2,88	35%	31/12/99
1043-EC	Ecuador	Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos	04/12/97	10,85	0,21	2%	30/09/02
267-SV	El Salvador	Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral	02/10/90	6,50	4,66	72%	31/03/99
322-SV	El Salvador	Proyecto de Rehabilitación y Desarrollo para Poblaciones Afectadas por el Conflicto: Departamento de Chalatenango	03/12/92	9,25	5,56	60%	30/06/00
1069-SV	El Salvador	Proyecto de Desarrollo Rural para las Poblaciones del Nor-oriente	04/12/97	13,05	0,00	0%	30/06/05
296-GT	Guatemala	Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes	11/12/91	5,50	3,44	63%	30/06/00
1008-GT	Guatemala	Programa de Desarrollo y Reconstrucción en El Quiché (PRODERQUI)	04/12/96	10,45	0,00	0%	30/06/04
1009-GY	Guyana	Proyecto de Servicios de Apoyo a Comunidades Rurales Pobres	04/12/96	7,30	0,00	0%	31/12/03
241-HT	Haití	Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego	26/04/89	8,20	1,08	13%	30/09/02
1070-HT	Haití	Proyecto de Intensificación de Cultivos Alimentarios - Fase II	03/12/98	10,95	0,00	0%	31/03/08
336-HN	Honduras	Programa de Desarrollo Rural de la Región de Occidente (PLANDERO)	15/09/93	5,50	2,80	51%	30/06/00
1032-HN	Honduras	Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Centro-Oriente	29/04/97	8,90	0,74	8%	30/06/04
1087-HN	Honduras	Proyecto de Desarrollo Rural en el Suroccidente de Honduras (PROSOC)	03/12/98	13,75	0,00	0%	31/12/05
270-MX	México	Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Marginadas de las Áreas Ixtleras	03/10/90	21,65	14,23	66%	31/03/00



**CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998**

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
303-MX	México	Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Indígenas del Estado de Puebla	15/04/92	18,25	8,50	47%	31/12/00
494-MX	México	Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Mayas de la Península de Yucatán	07/12/95	6,95	0,38	5%	30/06/02
346-NI	Nicaragua	Proyecto de Capitalización de los Pequeños Productores en la Zona de Trópico Seco de las Segovias - Región I (TROPISSEC)	02/12/93	8,25	3,03	37%	30/06/01
495-NI	Nicaragua	Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Seca del Pacífico Sur (PROSESUR)	07/12/95	8,25	1,93	23%	31/12/02
331-PA	Panamá	Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngobe	07/04/93	5,75	3,35	58%	30/06/00
474-PA	Panamá	Proyecto de Desarrollo Agrícola Sostenible y Protección Ambiental para el Darién	14/09/95	5,35	1,08	20%	31/03/03
1049-PA	Panamá	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en las Provincias de Coclé, Colón y Panamá	04/12/97	8,90	0,00	0%	31/12/04
310-PY	Paraguay	Proyecto del Fondo de Desarrollo Campesino - Región Nororiental del Paraguay	09/09/92	8,50	4,59	54%	31/12/99
496-PY	Paraguay	Proyecto de Crédito del Fondo de Desarrollo Campesino en la Región Oriental	07/12/95	6,65	1,41	21%	30/06/02
297-PE	Perú	Proyecto de Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra	12/12/91	11,65	9,96	86%	31/07/99
475-PE	Perú	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur	14/09/95	8,25	1,49	18%	31/12/03
1044-PE	Perú	Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco	04/12/97	13,90	0,00	0%	30/06/05
504-LC	Santa Lucía	Proyecto de Empresas Rurales	17/04/96	1,55	0,50	32%	31/03/03
295-VC	San Vicente y las Granadinas	Proyecto de Mercadeo y de Mejora de Cultivos en Pequeñas Explotaciones	11/12/91	1,65	0,94	57%	30/06/00
332-UY	Uruguay	Proyecto Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario	07/04/93	8,55	7,13	83%	31/12/00



**CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998**

Nro. del proyecto	País	Título del préstamo	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
279-VE	Venezuela	Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores de las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara	04/04/91	11,35	5,48	48%	30/09/99
521-VE	Venezuela	Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres	11/09/96	8,25	0,87	11%	31/12/04
<b>Total América Latina y el Caribe</b>				<b>394,45</b>	<b>106,69</b>	<b>27%</b>	

**CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998**

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado o (31/12/98)	Última fecha de cierre
<b>Cercano Oriente y África del Norte</b>							
347-AL	Albania	Proyecto de Desarrollo Rural de los Distritos Nordorientales	02/12/93	8,35	3,77	45%	31/12/00
372-AL	Albania	Proyecto de Rehabilitación del Riego en Pequeña Escala	06/12/94	6,10	1,75	29%	31/12/01
226-DZ	Argelia	Proyecto Piloto en Argelia y Túnez de Desarrollo Rural Integrado de la Cuenca del Mellegue	15/09/88	10,90	4,66	43%	30/06/98
276-DZ	Argelia	Proyecto Piloto de Fomento de la Pesca Artesanal	12/12/90	8,10	3,63	45%	31/12/99
433-AM	Armenia	Proyecto de Rehabilitación del Riego	12/04/95	5,40	2,63	49%	30/06/99
1038-AM	Armenia	Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste	04/12/97	9,55	2,76	29%	31/12/02
1033-AZ	Azerbaiyán	Proyecto de Privatización de Explotaciones Agrarias	29/04/97	6,45	0,73	11%	30/06/02
1037-BA	Bosnia y Herzegovina	Proyecto de Reconstrucción y Desarrollo para Pequeñas Explotaciones Agrarias	30/04/97	10,10	2,74	27%	31/12/99
114-EG	Egipto	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Minya	09/12/82	23,55	21,21	90%	30/06/99
306-EG	Egipto	Proyecto de Servicios Agrícolas en Tierras Nuevas	15/04/92	18,30	9,01	49%	30/06/00
355-EG	Egipto	Proyecto de Intensificación de la Producción Agrícola	20/04/94	14,45	5,59	39%	30/06/02
1014-EG	Egipto	Proyecto de Servicios Agrícolas en las Tierras Nuevas del Delta Oriental	05/12/96	17,30	0,00	0%	31/12/04
1050-EG	Egipto	Proyecto de Desarrollo Rural de Sohag	10/09/98	18,85	0,00	0%	30/06/05
1013-PS	Gaza y Jericó	Programa de Ayuda y Desarrollo en la Faja de Gaza y Jericó	03/12/93	3,00 <sup>b/</sup>	3,00 <sup>b/</sup>	100%	31/12/99
1079-PS	Gaza y la Ribera Occidental	Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales	23/04/98	5,80	0,00	0%	30/06/04
1035-GE	Georgia	Proyecto de Desarrollo Agrícola	30/04/97	4,70	0,82	17%	31/12/02
329-JO	Jordania	Proyecto de Diversificación de Ingresos	06/04/93	7,30	2,11	29%	31/12/01
481-JO	Jordania	Proyecto de Ordenación de Recursos Agrícolas en las Gobernaciones de Karak y Tafila	06/12/95	8,70	1,87	21%	30/06/03



### CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado o (31/12/98)	Última fecha de cierre
1071-JO	Jordania	Programa Nacional de Rehabilitación y Desarrollo de Pastizales - Fase I	04/12/97	2,90	0,25	9%	30/06/03
305-LB	Líbano	Proyecto de Rehabilitación del Sector de los Pequeños Ganaderos	15/04/92	7,30	2,82	39%	31/12/99
370-LB	Líbano	Proyecto de Rehabilitación y Modernización del Riego	05/12/94	6,70	0,86	13%	31/12/01
1036-LB	Líbano	Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura Agrícola	30/04/97	8,70	0,00	0%	30/06/03
522-MK	La ex República Yugoslava de Macedonia	Proyecto de Rehabilitación Rural de las Regiones Meridional y Oriental	11/09/96	5,65	0,63	11%	31/12/01
260-MA	Marruecos	Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental	19/04/90	10,85	2,70	25%	31/12/99
356-MA	Marruecos	Proyecto de Desarrollo Rural de Tafilalet y Dades	20/04/94	15,90	6,02	38%	30/06/02
1010-MA	Marruecos	Proyecto de Desarrollo Rural en Taourirt-Taforalt	04/12/96	13,50	0,00	0%	31/12/05
1072-OM	Omán	Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios	03/12/98	3,85	0,00	0%	31/12/06
1052-RO	Rumania	Proyecto de Desarrollo en Apuseni	10/09/98	12,40	0,00	0%	30/06/04
268-SD	Sudán	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Roseires Meridional	02/10/90	7,50	7,01	93%	31/03/00
465-SD	Sudán	Proyecto de Servicios Agrícolas para la Zona del Nilo Blanco	15/09/93	7,60	4,25	56%	31/12/01
311-SY	Siria	Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Meridional - Fase II	09/09/92	12,60	3,60	29%	31/12/01
363-SY	Siria	Proyecto de Desarrollo Agrícola de Jebel al Hoss	06/09/94	8,25	0,57	7%	31/12/02
482-SY	Siria	Proyecto de Desarrollo Agrícola en la Región Costera Central	06/12/95	13,65	0,88	6%	31/12/03
1073-SY	Siria	Proyecto de Desarrollo de Pastizales en Badia	23/04/98	14,95	0,00	0%	31/12/06
227-TN	Túnez	Proyecto Piloto en Argelia y Túnez de Desarrollo Rural Integrado de la Cuenca del Mellegue	15/09/88	9,30	6,95	75%	31/12/98

### CARTERA DE PROYECTOS AL FINAL DE 1998

Nro. del proyecto	País	Título del proyecto/programa	Fecha de aprobación por la Junta	Préstamo del FIDA (en m de DEG)	Cuantía desembolsada (en m de DEG)	% desembolsado (31/12/98)	Última fecha de cierre
298-TN	Túnez	Proyecto de Desarrollo Agrícola y Pesquero en Sidi M'Hadheb	12/12/91	8,70	6,51	75%	30/06/99
348-TN	Túnez	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en el Gobierno de Kairouan	02/12/93	9,00	3,29	37%	30/06/01
483-TN	Túnez	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en la Gobernación de Siliana	06/12/95	7,55	1,34	18%	31/12/03
1104-TN	Túnez	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en la Gobernación de Zaghuan	03/12/98	11,40	0,00	0%	31/12/05
243-TR	Turquía	Proyecto de Desarrollo Rural de Bingöl-Mus	14/09/89	15,50	7,44	48%	31/12/99
277-TR	Turquía	Proyecto de Desarrollo Rural de Yozgat	13/12/90	11,50	5,13	45%	30/06/99
476-TR	Turquía	Proyecto de Desarrollo Rural en Ordu-Giresun	14/09/95	13,40	0,00	0%	31/12/03
269-YE	Yemen	Cuarto Proyecto de Desarrollo Pesquero	02/10/90	5,00	1,99	40%	30/06/99
330-YE	Yemen	Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama	07/04/93	7,05	1,88	27%	01/07/01
1061-YE	Yemen	Proyecto de Desarrollo Rural de las Gobernaciones Meridionales	11/09/97	8,15	0,00	0%	30/06/04
1075-YE	Yemen	Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah	04/12/97	8,75	0,72	8%	30/06/06
<b>Total Cercano Oriente y África del Norte</b>		<b>46 proyectos</b>		<b>451,50</b>	<b>128,16</b>	<b>28%</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>249 proyectos</b>		<b>2 207,60</b>	<b>651,90</b>	<b>30%</b>	

a/ Donación del FIDA.

b/ Donación del FIDA, expresada en dólares estadounidenses. Las cantidades no se incluyen en los totales.





