

**FIDA****FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA****Junta Ejecutiva - 66º período de sesiones**

Roma, 28 y 29 de abril de 1999

INFORME SOBRE LA MARCHA DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

1. El presente informe y programa de trabajo anual consta de cuatro partes: en la parte I se examinan las principales actividades de evaluación realizadas durante 1998; en la parte II se hace una reseña de las enseñanzas extraídas de los estudios y evaluaciones; en la parte III se resumen otras actividades conexas desarrolladas durante el año; y en la parte IV se expone en líneas generales el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación y Estudios (OE). En el anexo I figura una síntesis de las evaluaciones terminales, *ex post* y de la cartera de proyectos en los países hechas en 1998; en el anexo II se dan detalles de las evaluaciones y actividades conexas realizadas en 1998; y el anexo III contiene una lista de las evaluaciones previstas para 1999.

**I. EXAMEN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN
REALIZADAS EN 1998**

2. En 1998 se hicieron en total 21 evaluaciones, incluidas 16 evaluaciones de proyectos, una relativa a una donación de asistencia técnica (DAT), una evaluación de la cartera de proyectos de un país (ECP) y tres estudios temáticos. De las 16 evaluaciones citadas en primer lugar, tres se refirieron a proyectos a mitad de período (inclusive la de un proyecto financiado por el Fondo Belga de Supervivencia): dos en África y uno en la región del Cercano Oriente y África del Norte (COAN). Se hicieron seis evaluaciones preterminales: cuatro en África (inclusive la de un proyecto financiado por el Fondo Belga de Supervivencia) y dos en América Latina y el Caribe. Se hicieron dos evaluaciones específicas de proyectos, con especial hincapié en las asociaciones de servicios financieros de África. Se llevaron a cabo cinco evaluaciones terminales: dos en Asia y una en América Latina y el Caribe, una en la región del COAN y una en África. Se organizó una ECP en Asia y se evaluó una DAT en América Latina y el Caribe. En 1998 se iniciaron tres estudios temáticos: i) el criterio seguido por el FIDA respecto del desarrollo de los pequeños Estados insulares; ii) el enfoque aplicado por él a la formación de asociaciones de regantes, y iii) la agricultura de secano en la región del Cercano Oriente y África del Norte.

3. Además, se finalizó la evaluación del Programa Especial para los Países del África Subsahariana Afectados por la Sequía y la Desertificación (PEA), que se presentó al Comité de Evaluación en su período de sesiones de abril de 1998. Se celebraron reuniones con la Cooperación Suiza para el Desarrollo y con un grupo de parlamentarios belgas en mayo y junio de 1998, respectivamente, acerca de la evaluación del PEA y se celebró otra entre funcionarios del FIDA y representantes de las instituciones asociadas en la Sede de la Organización en octubre de 1998.

4. Se organizaron cuatro cursillos a nivel nacional para examinar con las diversas partes directamente interesadas de Bhután, Mauritania, Túnez y Zambia los resultados de las distintas evaluaciones. Los funcionarios de la OE organizaron varias misiones y talleres para respaldar los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) y aumentar la capacidad en esta esfera concreta, y participaron en ellos. En 1998 se realizaron siete de estas actividades en Armenia, Benin, Bolivia, Malí, Palestina, la República Unida de Tanzania y Swazilandia.

Actividades de evaluación en 1998

Tipo de Evaluación ¹	África	Asia y el Pacífico	América Latina y el Caribe	Cercano Oriente y África del Norte	Total
A mitad de período	2			1	3
Preterminal	4		3 ²		7
Terminal, <i>ex post</i>	1	2	1	1	5
Específica	2 ³				2
Cartera de proyectos de un país		1 ⁴			1
Total parcial	9	3	4	2	21 ⁵
Misiones/talleres especiales de apoyo	6	1	1	3	11
Total	15	4	5	5	32

- 1 Véanse en el anexo IV las definiciones de los diversos tipos de evaluaciones.
- 2 Incluye la evaluación de la donación de asistencia técnica 310 (Red de proyectos financiados por el FIDA en América Latina y el Caribe - FIDAMERICA).
- 3 Proyectos en Benin y Guinea.
- 4 La evaluación del programa en Nepal abarcó nueve proyectos.
- 5 La cifra es de 21 ya que incluye tres evaluaciones temáticas en marcha: desarrollo, asociaciones de regantes y zonas de secano en la región del COAN.

II. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE LAS EVALUACIONES Y ESTUDIOS

A. Principales aspectos de la evaluación del Programa Especial para los Países del África Subsahariana Afectados por la Sequía y la Desertificación

Instrumentos operacionales del FIDA: necesidad de diversificación

5. En las áreas sumamente variables y diversificadas de las actividades, que incluyen muchas partes del África Subsahariana, las oportunidades económicas y las prioridades de la población evolucionan de manera rápida e imprevisible. En tales casos los instrumentos de apoyo al desarrollo deben ser flexibles y adaptables a fin de satisfacer las necesidades cambiantes y alcanzar los objetivos previstos en materia de desarrollo. Al diseñar las actividades encaminadas a reducir la pobreza en los países del África Subsahariana debe hacerse hincapié en el establecimiento de servicios y fondos descentralizados para apoyar a las organizaciones de base y las iniciativas de



inversión identificadas durante la ejecución de los proyectos en lugar de definir *a priori* en la etapa del diseño las inversiones que se harán y las organizaciones a las que prestará asistencia.

6. La selección de las entidades de ejecución y la calidad de las asociaciones para promover el desarrollo que se establecerán son elementos fundamentales para el éxito o el fracaso de toda actividad. Deben determinarse los asociados al iniciar el proceso de diseño, debe mejorarse el diagnóstico institucional y deben identificarse las principales partes directamente interesadas que participan en la formulación de los programas, así como los servicios que se apoyarán. Si se quiere que el diseño de los proyectos y programas evolucione durante la ejecución, es indispensable además dotar a los organismos de ejecución de capacidad para desarrollar actividades de diseño. Debe recurrirse con mayor frecuencia a proyectos experimentales en pequeña escala, financiados con donaciones, a fin de ensayar y/o fortalecer la capacidad y crear asociaciones antes de iniciar los programas a mayor escala.

7. Es necesario que el FIDA asuma un firme y decidido compromiso a más largo plazo para lograr resultados sostenibles y una terminación gradual satisfactoria de las operaciones. Con frecuencia entre los años tercero y quinto de la ejecución de un proyecto se determinan las demandas prioritarias de los grupos-objetivo, se hallan soluciones de los problemas en las operaciones de diseño y ejecución y se ponen en marcha las actividades más relevantes. Así pues, y a fin de aprovechar estas actividades, se necesita disponer de un plazo mayor que los tres o cuatro años que quedan. El éxito sostenible se logra por lo general como consecuencia de la perseverancia, la adaptación gradual y un proceso de aprendizaje paciente y continuo.

8. Los programas deben comportar unos vínculos más firmes con la economía local. Las organizaciones de agricultores y las comunidades locales deben tener mayor libertad para seleccionar los proveedores de servicios, los abastecedores y las empresas de construcción, así como para fortalecer sus conocimientos y aptitudes esenciales. Este enfoque tendría cuatro ventajas: i) aumentaría, mediante el aprendizaje, la capacidad de los grupos-objetivo para negociar; ii) acrecentaría el sentimiento de los beneficiarios de que las inversiones son cosa propia; iii) reduciría los costosos procedimientos administrativos y fomentaría la sostenibilidad del proceso de desarrollo; y iv) incrementaría el potencial socioeconómico de la región.

9. Deben organizarse en forma más sistemática consultas periódicas entre los organismos de ejecución y los representantes de las comunidades o los grupos participantes a fin de intercambiar experiencias y de examinar y evaluar las actividades programáticas. Esas consultas brindan una oportunidad para reforzar el control de la ejecución de proyectos por las propias comunidades, lo cual pondría de manifiesto los problemas (y soluciones) comunes que suelen ocultarse con las relaciones "verticales" y dispersas que los proyectos tienen con las aldeas, y contribuiría a aumentar la transparencia del proceso de adopción de decisiones. Las consultas deben ir seguidas por un ajuste del diseño y/o de las modalidades de ejecución, si ello fuera necesario.

10. Debe aumentarse la capacidad de los encargados del diseño y de los organismos de ejecución para identificar posibles innovaciones institucionales, tecnológicas o en materia de organización. Es posible definir mejor esas innovaciones con ayuda de actividades de investigación y desarrollo participativas en las etapas iniciales. Durante la ejecución pueden ser eficaces en ese proceso de identificación las asociaciones efectivas con los operadores, institutos y centros de conocimientos locales, posiblemente haciéndolos participar incluso en el diseño y en las actividades de supervisión de los proyectos y programas.



11. Los países del África Subsahariana reciben un volumen considerable de ayuda externa de donantes que tienen más influencia que el FIDA. Si se quiere que el Fondo aumente su capacidad para contribuir a las políticas nacionales encaminadas a combatir la pobreza rural y la desertificación, y para repetir sus propias actividades en otros lugares, debe ampliar e intensificar su diálogo y sus alianzas estratégicas con todas las partes de la sociedad civil de los países en que realiza actividades y con los donantes con que comparte sus objetivos fundamentales.

Seguridad alimentaria sostenible de la agricultura de secano en las zonas semiáridas

12. La mayoría de las intervenciones del PEA en las zonas semiáridas tienen por finalidad fomentar técnicas de aprovechamiento de las tierras a nivel de finca (conservación de suelos y aguas (CSA) y agrosilvicultura) y, en menor grado, respaldar el suministro de insumos y la investigación. La experiencia indica que las principales preocupaciones de las familias de pequeños agricultores, particularmente las más pobres, son aumentar su seguridad alimentaria, y que las consideraciones ambientales tienen escasa prioridad. Las intervenciones que comenzaron incrementando la seguridad alimentaria local a la vez que producían efectos a largo plazo sobre el mantenimiento de la productividad de los recursos naturales son las que han tenido los resultados más satisfactorios. Parece también que las estrategias encaminadas a lograr una mayor seguridad alimentaria a largo plazo no pueden basarse exclusivamente en un aumento de la producción de alimentos, sino que la gestión de las existencias de éstos y, sobre todo, la diversificación de las fuentes de ingresos son igualmente importantes a esos efectos. Las actividades no agrícolas, la ganadería comercial en pequeña escala y los cultivos de regadío de gran valor son indispensables para garantizar la seguridad alimentaria en las zonas semiáridas.

13. En general no se reconocen ni aprovechan en medida suficiente el potencial en materia de investigación e innovación de los campesinos, a causa del enfoque técnico desde arriba hacia abajo aplicado por las instituciones estatales de investigación y extensión. La gran diversidad de limitaciones que comporta la agricultura de secano en las zonas semiáridas y el potencial de ésta hacen que sea esencial que la experimentación, la investigación y las innovaciones se ajusten a las condiciones concretas de los lugares de que se trate.

14. Se han obtenido buenos resultados con las actividades de CSA en las tierras agrícolas gracias a su contribución a la reducción del riesgo de estrés por escasez de agua. La adopción y difusión de las técnicas de CSA por los pequeños agricultores dependen de la facilidad para aplicarlas, las posibilidades de incorporación al calendario de labores agrícolas y, sobre todo, sus efectos inmediatos sobre la producción. En ese contexto, las tecnologías de CSA mecanizada han tenido resultados positivos. No obstante, la conclusión de la evaluación del PEA fue que esos resultados no eran suficientes para lograr un mejoramiento sostenible. A fin de restablecer de manera sostenible el equilibrio entre las mayores presiones agrícolas y la base de recursos disponibles, las medidas de CSA mecanizada se deben apoyar con la utilización de estiércol y de fertilizantes químicos. Sin esta combinación la fertilidad de los suelos seguirá disminuyendo. La evaluación del PEA confirmó además la importancia fundamental de la agrosilvicultura para los sistemas agrícolas en tierras de sabana y la estrecha vinculación existente entre los sistemas de cultivo, la silvicultura y la ganadería en lo tocante a la consecución de una seguridad alimentaria sostenible.

15. Después del estrés por escasez de agua, los daños provocados a los cultivos de secano por las plagas sedentarias o migratorias son la segunda causa en importancia de los bajos rendimientos y los grandes riesgos en las zonas semiáridas. En la mayoría de los proyectos se han subestimado los beneficios de las medidas correctivas, porque éstas se limitaban a unas pocas intervenciones cautelosas. Además de la importancia que revisten los servicios básicos para prever y, por lo tanto, evitar una infestación generalizada, todavía queda mucho por hacer en materia de investigación y empleo de técnicas fitosanitarias manuales y biológicas. El enfoque del manejo integrado de plagas



(MIP) debe usarse más ampliamente en las zonas semiáridas a fin de aumentar los conocimientos locales y la innovación.

16. Los proyectos del PEA analizados mostraron que, en muchos casos, las explotaciones agrícolas tienen que aumentar su capacidad de transporte (sobre todo con carretas) si es que quieren desarrollar su sistema de producción, sobre todo en lo tocante al manejo de la fertilidad de los suelos (transporte de estiércol y forraje) y al mayor acceso a los mercados. Las carretas también pueden reducir considerablemente la carga de trabajo de la mujer. A este respecto, deben asignarse más recursos para financiar la producción local de equipo de transporte de bajo costo.

B. Algunas enseñanzas extraídas de las evaluaciones en el África meridional y occidental

17. En 1998 se hizo un examen de las evaluaciones realizadas recientemente en el África meridional y occidental, y se resumieron y consolidaron las enseñanzas aprendidas de ellas.¹ A continuación se examinan los aspectos más destacados de los resultados de esa actividad.

18. **Dificultades transitorias en el proceso de descentralización.** La descentralización de la administración pública suele acogerse favorablemente porque acerca el proceso democrático a la población local y ofrece a ésta mayores oportunidades para expresar sus prioridades en materia de desarrollo. Sin embargo, la descentralización causó perturbaciones a corto plazo en algunos países africanos durante la ejecución de los proyectos. Las enseñanzas extraídas ponen de relieve lo siguiente:

- Es probable que las ventajas derivadas de la descentralización de la administración local beneficien a los grupos-objetivo del FIDA a largo plazo, y hay que velar por que las perturbaciones transitorias impidan apreciar los posibles beneficios. No obstante, cuando la descentralización tiene lugar durante la ejecución de proyectos, puede poner a prueba los limitados recursos disponibles y exigir la revisión de los límites fijados, aspectos ambos que pueden ocasionar perturbaciones a corto y mediano plazo.
- Es necesario ajustar los proyectos y programas y modificar sus métodos de trabajo y sus objetivos para dar margen a los cambios provocados por la descentralización. Siempre que sea posible, deben preverse los efectos de la descentralización con miras a reducir las perturbaciones. El proceso de supervisión tiene un papel especial que desempeñar en lo que respecta a la colaboración con la administración para determinar las modificaciones del diseño que sean necesarias. Al actuar por conducto de las instituciones descentralizadas los proyectos evitarán que se vea afectada la meta estratégica de la descentralización.

¹ Estas corresponden a varias evaluaciones realizadas en relación con los proyectos siguientes: 1) Etiopía - Programa Especial a Nivel Nacional; 2) Gambia - Proyecto de Sistemas de Pequeña Escala de Regulación del Agua; 3) Ghana - Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nororiental; 4) Ghana - Evaluación de la cartera de proyectos del país; 5) Ghana - Programa de Rehabilitación y Desarrollo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas; 6) Lesotho - Proyecto de Apoyo a Iniciativas Locales; 7) Uganda - Proyecto de Desarrollo Comunitario Integrado en el Distrito de Hoima, y 8) Uganda - Proyecto de Rehabilitación Agrícola de la Región Sudoccidental.



- Cuando el diseño prevea el apoyo al proceso de descentralización, debe permitirse que haya suficiente flexibilidad en lo tocante a la organización y la financiación adicional para que se pueda crear la capacidad en los departamentos pertinentes que respaldan la administración local, o aumentar la que ya tengan. Los costos a corto plazo son necesarios para lograr beneficios en el futuro.

19. **Intervenciones en el campo social como precursoras para fortalecer las actividades de producción.** El proyecto típico del FIDA lleva incorporados en su diseño mecanismos concretos para asegurarse de que los principales beneficiarios pertenezcan a los sectores más pobres de la comunidad. No obstante, los programas de inversión con importantes componentes de desarrollo comunitario, en cuyo marco se construirán instalaciones como pozos, centros de salud, escuelas, etcétera, normalmente tienen que beneficiar a toda la comunidad. Incluso puede ser necesario que algunos de ellos tengan alcance nacional. En consecuencia, un proyecto puede tener tanto un componente de desarrollo social no orientado específicamente y componentes de actividades agrícolas y no agrícolas destinadas a beneficiarios concretos.

20. Este tipo de arreglo puede tener un efecto divisivo sobre las comunidades participantes, sea porque los grupos más pobres esperan tener acceso preferencial a las actividades de desarrollo social, sea porque en ocasiones los bienes de los sectores muy pobres de la población son tan marginales que no les permiten participar ni siquiera en las actividades económicas más básicas. Sin embargo, las evaluaciones recientemente hechas en África indican que:

- Cuando se trata de hacer participar a las personas más pobres de la comunidad, la formación de grupos para actividades de desarrollo comunitario puede constituir un mecanismo viable para crear instituciones locales de base, o fortalecer las ya existentes, y un precursor para potenciar la capacidad de acción de esos grupo y para hacerlos participar en actividades económicas.
- Los programas que incluyen una combinación de actividades sociales y económicas pueden requerir diferentes mecanismos para orientar concretamente los beneficios en el marco del mismo proyecto o programa. Por norma general, las actividades de desarrollo comunitario exigen un 100% de cobertura para ser eficaces (agua potable, salud, etc.) o son totalmente autoselectivas (por ejemplo, en beneficio de las mujeres embarazadas y las madres lactantes).

21. **Capacitación del personal de los programas de carácter participativo.** Para utilizar el enfoque participativo al diseñar los proyectos, debe evaluarse la capacidad a este respecto del personal de ejecución. En los casos en que los funcionarios gubernamentales tengan que desempeñar un papel importante, puede resultarles difícil cambiar sus actitudes, que se han formado en el curso de muchos años. Puede tenerse la idea de que los agricultores son incapaces de seleccionar la mejor línea de acción que han de seguir en beneficio propio. Se han identificado dificultades análogas en las evaluaciones de proyectos en el África meridional y occidental.

- Las actividades de desarrollo de carácter participativo deben ser realizadas por funcionarios capacitados y con experiencia en materia de métodos participativos, que no pueden ser reemplazados por una competencia técnica. Es necesario que quienes diseñen los proyectos tengan conciencia de los requisitos de reorientación y/o capacitación del personal de ejecución a este respecto.
- Es difícil lograr un cambio de actitud y es necesario a la vez fomentar y seguir de cerca tal cambio. Puede tardarse muchos años en modificar los enfoques del desarrollo, especialmente en el plano institucional.



22. **Enfoques holísticos de la seguridad alimentaria de la familia.** Algunos proyectos y programas tienen por finalidad, entre otras cosas, aumentar la seguridad alimentaria de la familia (SAF) concentrándose en el crecimiento de la producción de determinados cultivos. En general, esas intervenciones han tenido éxito a corto plazo. En las evaluaciones se ha llegado a la conclusión de que las principales razones de ello son el limitado reconocimiento de la complejidad de la estrategia adoptada por los hogares para lograr la SAF y una falta de comprensión de los papeles en función del género sumamente diferenciados en las familias o las comunidades.

- Los proyectos encaminados a incrementar la SAF deben basarse en una evaluación apropiada de la prioridad dada por las familias rurales a las actividades que contribuyen a esa seguridad, a fin de garantizar que los objetivos se refuercen recíprocamente en lugar de ser contradictorios.
- Para hacer frente a las cuestiones relativas a la SAF, los encargados del diseño deben tener una idea holística de las estrategias de los agricultores y las familias para lograr la seguridad alimentaria. Esto debe incluir un análisis de los papeles en función del género y la determinación de opciones agrícolas y no agrícolas para aumentar la SAF al alcance tanto de los hombres como de las mujeres. Idealmente las familias deben ser capaces de hacer una selección entre las diversas actividades que contribuyan a la seguridad alimentaria, y los proyectos deben apoyar las actividades seleccionadas.
- Cuando haya que promover una serie de cultivos, debe evaluarse su contribución relativa a la alimentación y nutrición del hogar y su utilización como fuente de ingresos a fin de apreciar en grado suficiente los fundamentos para determinar las prioridades. La estabilidad de esa evaluación, en función de las variaciones de los precios durante la ejecución, podría afectar las prioridades y por ese motivo es necesario revisarla periódicamente.

C. Enseñanzas extraídas de la evaluación de los componentes de crédito de los proyectos en la República Unida de Tanzania

23. En una evaluación específica de los componentes de crédito rural de los proyectos financiados por el FIDA en la República Unida de Tanzania se llegó a la conclusión de que la estrategia para establecer mecanismos viables de prestación de servicios de crédito fundada en la promoción y fortalecimiento de las instituciones de base había producido resultados muy positivos. La participación de las cooperativas de ahorro y crédito en los servicios financieros rurales ha servido en alto grado para fomentar los componentes de crédito del Fondo. Esas cooperativas son instituciones de base sencillas e innovadoras que logran hacer participar a las comunidades locales gracias a su enfoque de la gestión y concesión del crédito y a sus gastos de administración de los préstamos, que son substancialmente más bajos que los de las instituciones financieras estructuradas. Se trata de instituciones democráticas que se concentran en la movilización del crédito y el ahorro, y en su gestión en el plano local. Esto hace que constituyan mecanismos ideales para prestar servicios financieros en las zonas rurales de la República Unida de Tanzania, sobre todo en las regiones remotas y aisladas en que se concentra la pobreza.

24. La experiencia indica que la viabilidad de las operaciones de crédito depende de varios factores, inclusive la demanda de préstamos, de lo bien que se administran en general las operaciones y del éxito en cuanto a mantener a un nivel mínimo los costos de las transacciones crediticias. Estos factores guardan relación con la cuestión de los tipos de interés y la capacidad de los intermediarios financieros para adoptar tipos que sean aceptables para los clientes pero que permitan sufragar los gastos administrativos. Por último, la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones de crédito depende además de: a) una tasa elevada de recuperación para mantener íntegra la base de capital, y



b) una movilización satisfactoria del ahorro a fin de aumentar la cantidad de fondos disponibles para préstamos.

25. Durante el diseño de los proyectos debe hacerse sobre el terreno una amplia evaluación institucional de los intermediarios financieros que se prevé que participarán en los proyectos futuros y las actividades conexas. Esto reviste una importancia fundamental para el éxito de los componentes de servicios financieros. La evaluación debe abarcar el historial de las instituciones en lo tocante a prestar servicios eficientes a los pobres, su ámbito y la pobreza relativa de los beneficiarios, la calidad de los servicios financieros y de la cartera de préstamos, el régimen de gestión, los procedimientos contables y la experiencia en materia de contabilidad, la capacidad de gestión, el rendimiento financiero en el transcurso del tiempo, y la existencia o las posibilidades de sólidos sistemas de presentación de informes, así como de seguimiento e información.

26. Las necesidades financieras de la población rural pobre no son homogéneas y suelen variar según las condiciones y circunstancias locales. Es indispensable elaborar paquetes de crédito que se ajusten a tales condiciones, los cuales deben basarse en el tipo de actividades que se financiarán con el crédito. Distintas circunstancias socioeconómicas pueden requerir también productos financieros diferentes, inclusive movilización del ahorro, préstamos a plazo corto, mediano y largo, servicios de transferencia y cambio de divisas. Es importante contar con un análisis de las necesidades y los servicios requeridos por el grupo-objetivo, cuya ausencia puede poner en peligro la eficacia y la eficiencia de todas las actividades de crédito.

27. Al diseñar planes experimentales en respuesta a los cambios en las condiciones macroeconómicas o el marco regulador y jurídico una vez iniciada la ejecución de los proyectos, deben examinarse los principales supuestos utilizados en el diseño del proyecto original. La magnitud del plan experimental debe adaptarse al nuevo entorno y, en caso necesario, debe revisarse la zona abarcada. Es preciso ajustar debidamente la dotación de personal, los recursos y los procedimientos. Debe elaborarse un programa de acción claro y con un calendario específico para impedir que el plan experimental resulte demasiado costoso y, lo que es más importante, evitar que rebase las dimensiones y el alcance previstos. Un plan experimental es una fase piloto que permite ensayar los procedimientos, los mecanismos y la tecnología, y tener una idea en cuanto a si se puede repetir en mayor escala o de una manera eficiente en relación con los costos.

D. Enseñanzas extraídas de la evaluación de donaciones de asistencia técnica

Donación de asistencia técnica para capacitación en materia de reducción de la pobreza en la región de Asia y el Pacífico

28. **Ámbito de la capacitación.** Las enseñanzas extraídas de esta evaluación incluían, entre otras, una que indicaba que podía ser engañosa la creencia de que los módulos genéricos preestablecidos para la gestión del proyecto eran relevantes y eficientes para impulsar el cambio hacia una ejecución más eficaz de los programas de reducción de la pobreza. Hay que prestar la atención debida a una secuencia apropiada del establecimiento y provisión de la capacitación en materia de reducción de la pobreza. Las evaluaciones de las necesidades de capacitación son fundamentales a este respecto, y deben hacerse antes de fijar las prioridades en lo tocante a la elaboración de los planes de estudios. La determinación del contenido y los módulos de la capacitación requiere una competencia muy diferente de la que deben tener los instructores.

29. **Tasa elevada de rotación de personal.** Muchos proyectos encaminados a reducir la pobreza en el Asia meridional registran una tasa de rotación del personal superior demasiado elevada, lo cual no sólo reduce la continuidad de la ejecución de los proyectos sino que también disminuye el impacto de la capacitación destinada concretamente a cada uno de ellos. Los conocimientos en materia de



administración de programas de reducción de la pobreza y procesos participativos de desarrollo que implican deben impartirse a un número mucho mayor de pasantes a fin de contar con un grupo bastante amplio de posibles funcionarios para los proyectos.

30. **Tipo de capacitación.** Sería más rentable introducir las materias pertinentes en el plan de estudios de las instituciones de capacitación en el servicio y antes de entrar en éste que aumentan la capacidad de los funcionarios de desarrollo rural. Las actividades sostenibles y eficaces en relación con los costos en esta esfera comportarían la elaboración de un plan de estudios especial para los programas de capacitación en el servicio de funcionarios de la administración pública; un plan de capacitación antes de entrar en el servicio para los funcionarios en período de prueba que pueden administrar futuros programas de reducción de la pobreza, y conocimientos y aptitudes de gestión de los programas de esta índole y en materia de procesos participativos mediante la mejora de los planes de estudio de las escuelas de desarrollo agrícola rural y de las universidades .

31. **Capacitación a nivel nacional.** Debe fortalecerse la capacidad de las instituciones de capacitación a nivel nacional. Éstas se centran sobre todo en los cursos ordinarios, pero los estudiantes han expresado su preferencia por el conocimiento práctico más directo sobre el terreno de las condiciones de los agricultores. Es preciso mejorar los planes de estudios de algunos de los programas que ofrecen esas instituciones y examinar sus métodos de capacitación. Una primera medida consistiría en aumentar la capacidad de las instituciones docentes nacionales mediante la difusión de conocimientos acerca de los procesos eficaces de enseñanza y aprendizaje.

32. Se recomienda la **educación a distancia** por medio de Internet ya que complementaría directamente la instrucción impartida por los profesores. El personal de los programas de reducción de la pobreza podría determinar las esferas técnicas en que se requiera apoyo, y las redes electrónicas actuales sobre pobreza rural podrían proporcionar material y directrices apropiados para la interacción con los agricultores, que podrían contribuir a la obtención de los conocimientos necesarios.

Donación de asistencia técnica para la red de proyectos financiados por el FIDA en América Latina y el Caribe (FIDAMERICA)

33. Este programa se elaboró y ejecutó durante el período 1995-1998 con el fin de aumentar la eficiencia y los efectos de los proyectos financiados por el FIDA en América Latina y el Caribe. Los proyectos se conectaron a una red electrónica mediante la cual se hacía llegar, automáticamente, y en forma continua y eficiente en relación con los costos, información técnica y metodológica al personal sobre el terreno y a los dirigentes campesinos. El programa FIDAMERICA ha procurado lograr esos objetivos con tres tipos principales de actividad: i) la capacitación; ii) la asistencia técnica; y iii) la gestión de la información.

34. En el caso de iniciativas como FIDAMERICA, los planes anuales de actividades de los programas y proyectos conexos deberían prever un plazo para la reunión de información sobre las experiencias y enseñanzas extraídas, el intercambio de conocimientos, la preparación de estudios de casos y la participación en conferencias electrónicas, y otros aspectos. Esto contribuiría a resolver el problema que se suele mencionar del poco tiempo disponible para leer y tramitar los mensajes de un gran número de listas y conferencias, y permitiría usar mejor los recursos invertidos en tales redes.

35. A fin de aumentar los conocimientos y aptitudes y de estimular la búsqueda de información a través de otros canales, y también como medio para lograr la sostenibilidad, FIDAMERICA podría conectar su sitio en la Web a motores de búsqueda tanto internacionales (por ejemplo, Yahoo, Altavista) como regionales, al igual que algunos servidores privados. Esos enlaces podrían incluir una breve descripción de lo que estos programas pueden hacer y la forma de utilizarlos.



36. Aunque el sitio de FIDAMERICA en la Web está conectado con "sitios de interés" potencialmente útiles, podrían agregarse otros enlaces, como por ejemplo, con universidades, bibliotecas, otras instituciones o proyectos no cofinanciados por el FIDA, organizaciones no gubernamentales (ONG), proyectos del Fondo fuera de la región, organismos de coejecución, publicaciones especializadas, prensa regional e internacional, etcétera. Podría hacerse una encuesta entre los usuarios de FIDAMERICA a fin de determinar los enlaces más importantes o que revisten mayor interés. A este respecto, en la evaluación se sugirió que el FIDA volviera a examinar los enlaces existentes y que los organismos de ejecución tomaran medidas para que tales enlaces reflejasen los intereses de los posibles usuarios.

E. Intercambio de enseñanzas en el plano internacional

37. El **Sistema Informatizado de Evaluación (EKSYST)**. Este sistema se desarrolló en 1995-1996 como un instrumento electrónico de investigación para el almacenamiento, la búsqueda y la recuperación sistemática de información relacionada con la evaluación, inclusive enseñanzas extraídas de las evaluaciones, y los resúmenes, conclusiones y recomendaciones de la evaluación de proyectos. Al final de 1998 había en EKSYST 300 documentos y todo el personal del FIDA encargado de la elaboración de proyectos y de las actividades complementarias tenía acceso al sistema. También se incorporó a Internet una versión de él denominada IFADEVAl. EKSYST se presentó al público en general en diferentes ocasiones durante 1998, a saber: a) presentación oficial de EKSYST, con su contraparte de Internet, en la exposición conmemorativa del Vigésimo Aniversario del FIDA, celebrada en Roma del 6 al 12 de febrero de 1998. El sistema se presentó a miembros del Consejo de Gobernadores del Fondo y al público que visitaba la exposición; b) presentación oficial en la Universidad de Agronomía, Uppsala (Suecia), en relación con los actos para celebrar el Vigésimo Aniversario. Se presentó EKSYST a los miembros de la facultad, los estudiantes y el público en general; c) presentación oficiosa en la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en Roma en el mes de junio. Los asistentes incluían los directores y funcionarios de evaluación de la FAO, así como del Centro de Inversiones, y el Programa Mundial de Alimentos (PMA); d) presentación oficial en la Conferencia Anual de la Sociedad Europea de Evaluaciones, celebrada en Roma del 29 al 31 de octubre de 1998; y v) presentación oficial a los participantes en el cursillo internacional sobre innovaciones en la microfinanciación destinada a la población rural pobre, celebrado en Accra (Ghana) del 9 al 13 de noviembre de 1998. Los participantes en esos foros, como, por ejemplo, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Ministerio de Cooperación Económica de Alemania y la FAO, solicitaron tener acceso al sistema y lo obtuvieron.

38. **Sitio de conocimientos sobre evaluación (IFADEVAL)**. Desde su inauguración por el Presidente del FIDA en la Conferencia Mundial sobre Conocimientos para el Desarrollo en la Era de la Información, celebrada en Toronto en junio de 1997, ha aumentado el número de usuarios de IFADEVAl. Entre los meses de agosto y noviembre de 1998 se conectó con éste un promedio de 10 000 usuarios al mes. El sitio se estableció en la Web para fomentar el intercambio de los conocimientos sobre reducción de la pobreza rural obtenidos en las evaluaciones entre organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo, organismos bilaterales, organizaciones gubernamentales y ONG, y opera en el marco de la Red de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria, del Comité Administrativo de Coordinación (CAC). A través de IFADEVAl los usuarios pueden tener ahora acceso a las enseñanzas extraídas de las evaluaciones en relación con varios temas, incluidos los servicios rurales y financieros, el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación, la sostenibilidad financiera e institucional, la participación y la potenciación de la capacidad de acción de la población pobre y otros aspectos de interés para la comunidad de promoción del desarrollo. El sitio en la Web da acceso a dos foros interactivos de examen de las evaluaciones: uno de carácter general, abierto a todas las partes interesadas, y otro



especializado que está destinado a los miembros de la Red del CAC sobre Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria. Tras la presentación de IFADEVVAL se estableció un tercer foro para las actividades complementarias del seminario internacional sobre innovaciones en la microfinanciación destinada a la población rural pobre, establecido con miras a facilitar el acceso a los conocimientos de microfinanzas y la difusión de las enseñanzas extraídas en esa esfera. IFADEVVAL contiene además información sobre las conferencias internacionales y los talleres de evaluación que se celebrarán próximamente, una sección sobre las publicaciones relacionadas con la evaluación que se pueden pedir en Internet, los vínculos con otros organismos de las Naciones Unidas, con instituciones bilaterales y multilaterales y con ONG, y noticias acerca de las actividades de evaluación.

III. OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN

39. **Conferencia de Mesa Redonda sobre la Evaluación de la Cartera de Proyectos en Mauritania.** Tres miembros del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva del FIDA participaron en la Conferencia de Mesa Redonda celebrada en Nouakchott (Mauritania) el 15 y el 16 de junio de 1998. La Conferencia fue inaugurada por el Ministro de Planificación en presencia de los Ministros de Desarrollo Rural y Medio Ambiente y de la Administración Pública, y asistieron a ella 54 funcionarios nacionales y regionales, parlamentarios y alcaldes, y representantes de la sociedad civil, la FAO, el PMA, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el FIDA. Los debates se centraron en las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación de la cartera de proyectos y ofrecieron una excelente oportunidad para el intercambio de ideas entre los responsables de la política agrícola, los encargados de aplicarla y los donantes. Otros temas incluían la reforma necesaria de esa política para que se centrara en mayor medida en la reducción de la pobreza rural, las limitaciones socioeconómicas e institucionales encontradas a ese respecto y los medios para superarlas. La División de África I del FIDA seguirá de cerca los efectos de esos debates en la formulación de las políticas agrícolas en el futuro.

40. **Jornadas de intercambio de conocimientos sobre el desarrollo rural en Túnez.** Como complemento de la evaluación terminal de los proyectos financiados por el FIDA en la Gobernación de Sidi Bouzid, y en colaboración con el Gobierno de Túnez, la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) organizó un seminario con el título de “Jornadas de intercambio de conocimientos sobre el desarrollo rural” que se celebró en Túnez el 4 y el 5 de mayo de 1998. El propósito del seminario era examinar la forma de aplicar en otras zonas los enfoques utilizados en los proyectos de Sidi Bouzid, y las condiciones para hacerlo. El seminario fue inaugurado por el Secretario de Estado de Obras Hidráulicas y asistieron sesenta funcionarios nacionales y regionales, personal docente, investigadores, asociados en pro del desarrollo (donantes) y funcionarios del FIDA. Los debates se centraron en las enseñanzas extraídas de la evaluación, con especial referencia al papel de la agricultura de secano en lo tocante al aprovechamiento de las tierras de zonas marginales, la creación de un entorno propicio para el desarrollo de las iniciativas locales, y estrategias operacionales para su inclusión en la que el FIDA aplica en Túnez. Las conclusiones y recomendaciones del seminario servirán como elemento para el diseño de futuros proyectos y la formulación de la política agrícola de Túnez.

41. **Taller de evaluación del Programa Especial para los Países del África Subsahariana Afectados por la Sequía y la Desertificación.** El taller se celebró tras varias reuniones y debates sobre el informe de la evaluación del PEA (véase el párrafo 3) y fue organizado por la OE con la participación del personal operacional del FIDA, de consultores y de representantes de las instituciones asociadas. Los principales temas de debate fueron: a) la orientación estratégica y los componentes del programa: pertinencia de los marcos lógicos de los PEA I y II; b) reducción de riesgos en la agricultura de secano y ordenación de los recursos naturales de las zonas semiáridas; c) riego en pequeña escala manejado por los agricultores y desarrollo de la regulación de las aguas: identificación con las intervenciones y sostenibilidad; d) instrumentos, métodos y procedimientos de



las intervenciones del FIDA en los países del África Subsahariana; e) incentivos y procedimientos de financiación para el aprovechamiento de la tierra (CSA, riego en pequeña escala, etc.): problemas y opciones en materia de identificación con las intervenciones y sostenibilidad; y f) asociación y participación por medio del diseño y la ejecución.

42. Asistieron al taller un total de 42 participantes, incluidos tres miembros del Comité de Evaluación y 23 funcionarios y consultores del FIDA. Entre las instituciones asociadas participantes se encontraban la FAO, el PMA, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, el Banco de Desarrollo del África Occidental, el Instituto de Investigación y Aplicación de Métodos de Desarrollo (IRAM) y el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel. El debate se centró en varias cuestiones prácticas y algunos participantes pidieron que se expusieran en detalle las directrices técnicas y operacionales.

43. **Programa de Capacitación en Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural, Santa Cruz (Bolivia), abril de 1998.** Este taller de una semana de duración fue organizado por el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL) - DAT Nro. 302 - en el marco de un plan integrado de capacitación en SyE de los proyectos de desarrollo rural en esa región. El taller de capacitación de Santa Cruz fue la primera de tres fases que se llevarán a cabo en un período de nueve meses. El taller contó con la participación de la mayoría de los funcionarios de proyectos del Fondo encargados de SyE en la región, y se ocupó de la estructura general de los sistemas de seguimiento y evaluación y de instrumentos específicos, como el enfoque de marco lógico. Se presentaron varios estudios de casos exitosos con el fin de realizar un amplio intercambio de experiencias y de iniciativas para solucionar problemas respecto de la cartera de proyectos del FIDA en la región.

44. El plan integrado mencionado más arriba incluía la aplicación de sistemas e instrumentos de SyE con ese fin en el marco de cada uno de los proyectos involucrados, y las actividades relacionadas con las iniciativas de proyectos basadas en lo que se había aprendido en el taller. Los participantes respondieron positivamente al mismo, que había podido organizarse gracias a los esfuerzos de los funcionarios de PREVAL y el Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural, dos DAT financiadas por el FIDA que promueven la capacidad de capacitación y evaluación en América Latina y el Caribe.

45. **Taller de evaluación y gestión de conocimientos en todo el ciclo de proyectos.** Este taller, de dos días de duración, fue organizado conjuntamente por el FIDA (que actuó en calidad de anfitrión), la FAO, el PMA y el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido, y tuvo lugar en Roma en septiembre de 1998. Su objetivo era facilitar el intercambio de experiencias y de enseñanzas extraídas de las actividades de evaluación y examinar métodos para mejorar estas actividades, y sus resultados. Las sesiones se orientaron hacia los encargados de su realización, y dos tercios del tiempo se reservaron para los debates. Asistieron al taller funcionarios del Banco Mundial, el DFID, el Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGRI), la OCDE y oficiales de evaluación de los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma. Asistió también el Representante Permanente del Reino Unido ante los organismos de las Naciones Unidas en Roma.

IV. RESEÑA DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN PARA 1999

46. **Principales prioridades.** En 1999 se dará prioridad al examen de la idoneidad de la función de evaluación del FIDA y la contribución que aportan sus actividades en esta esfera al logro de los



objetivos institucionales. Con tal fin se hará un amplio examen a nivel interno en estrecha consulta con el Comité de Evaluación. Este proceso ofrecerá la oportunidad para volver a analizar el papel del Comité y para estudiar la sugerencia de algunos Directores Ejecutivos de que la Junta participe cada vez más en el examen de las cuestiones clave en la esfera de la evaluación.

47. Se prevé concluir el examen mencionado más arriba al final de 1999, a más tardar. Se espera lograr dos resultados concretos:

- a) la determinación de los objetivos y la orientación estratégica de la OE en los próximos cuatro a cinco años. Sobre esta base, la OE formulará en el año 2000 su estrategia operacional y su enfoque de la evaluación a mediano plazo, en el marco de su estrategia institucional, las hojas de calificación y la Visión de futuro; y
- b) la preparación y aprobación de un programa integrado de trabajo anual de la OE para el año 2000.

48. La buena gestión de los conocimientos se ha reconocido justamente como una piedra de toque de las actividades de la OE. A la vez que se siguen desarrollando los instrumentos existentes, como EKSYST y el aprendizaje recíproco de las experiencias positivas (LEOS), la OE participará en la consulta dentro del Fondo encaminada a formular una estrategia institucional en materia de gestión de los conocimientos en la esfera de la pobreza rural. Como consecuencia de ello, se prevé que al final de 1999 la OE habrá determinado la forma en que su función de evaluación puede contribuir más eficazmente a la consecución del objetivo último de la Organización: estar a la vanguardia en la gestión de los conocimientos relacionados con la pobreza rural.

49. **Actividades de evaluación.** En 1999 la OE seguirá obteniendo sus resultados tradicionales en materia de evaluación. Su acción se basará en los principios siguientes:

- a) los informes de evaluación serán breves y de más fácil comprensión y se prepararán dentro de los plazos convenidos;
- b) se aumentará al máximo el uso de metodología participativa para que intervengan en el proceso tanto los beneficiarios como los organismos de ejecución;
- c) se hará hincapié en los proyectos, los temas y las esferas en relación con los cuales se haya determinado la necesidad de evaluación conjuntamente con el Departamento de Administración de Programas y las instituciones cooperantes, y en aquéllos en que las oportunidades de generación de conocimientos sobre la reducción de la pobreza sean mayores; y
- d) las actividades de evaluación se traducirán en un entendimiento más claro con todas las partes interesadas en términos de resultados logrados, enseñanzas extraídas, medidas requeridas y actividades complementarias.

50. En el anexo III figura una lista de las evaluaciones a mitad de período, preterminales, terminales y *ex post*, las ECP y los estudios temáticos que se realizarán en 1999.

51. Es probable que las evaluaciones específicas y temáticas adquieran más importancia en el futuro. En 1999 se concluirá la actual evaluación temática del desarrollo de los pequeños Estados insulares y la primera fase (examen teórico) del estudio temático de las asociaciones de regantes en el marco de planes de riego en pequeña escala. En el contexto del estudio temático sobre la agricultura



de secano en la región del COAN se ultimarán cuatro estudios en países, en relación con Marruecos, Siria, el Sudán y Túnez. En el anexo III se esbozan otros estudios temáticos que se iniciarán en 1999.

52. Durante 1999 la OE proyecta iniciar el examen de varios métodos de evaluación participativa con miras a determinar una comprensión interna común de las cuestiones involucradas.

53. Como anteriormente, la OE destinará parte de sus recursos anuales a actividades encaminadas a fortalecer la capacidad de evaluación de los países en desarrollo. En este contexto se volverá a examinar la experiencia de PREVAL a fin de identificar las enseñanzas extraídas y su relevancia para otras regiones.

54. Desde hace tiempo se ha reconocido la importancia de la colaboración con las dependencias de evaluación de otras organizaciones de desarrollo como medio para aumentar la magnitud y cobertura de los análisis de evaluación, la calidad de los resultados y las recomendaciones, y los efectos de las evaluaciones en general. En 1999 la OE se propone ampliar el alcance de su colaboración con otros organismos de desarrollo. Se iniciarán exámenes con el Banco Mundial a fin de intercambiar, en forma sistemática, las enseñanzas adquiridas en las evaluaciones de los programas de reducción de la pobreza rural y de definir las esferas de interés común. Esto permitirá a las dos instituciones unir fuerzas para evaluar y/o identificar métodos apropiados para aliviar la pobreza rural. La OE seguirá colaborando con los demás organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, mediante el intercambio de experiencia con la FAO y el PMA en reuniones periódicas y el acceso a EKSYST. Se incrementará la contribución de la OE a la Red del CAC sobre Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria y se hará hincapié en el aumento de la cobertura del sitio en la Web. Se celebrarán consultas con las organizaciones bilaterales de desarrollo interesadas a fin de determinar las esferas y regiones de interés común y preparar un marco para hacer evaluaciones conjuntas.

ANEXO I

SÍNTESIS DE LAS EVALUACIONES TERMINALES DE PROYECTOS Y DE LA CARTERA DE PROYECTOS POR PAÍSES

Las características más destacadas de las evaluaciones terminales de proyectos y de la cartera de proyectos por países realizadas en 1998 figuran a continuación, por división regional del FIDA y en orden alfabético.

ASIA

Bangladesh: Evaluación terminal del Proyecto de Desarrollo Ganadero en Pequeñas Explotaciones

1. El proyecto fue aprobado por el FIDA en julio de 1991, pero la puesta en marcha se demoró dos años. El Organismo Danés de Asistencia para el Desarrollo Internacional (DANIDA) prestó asistencia técnica, y el proyecto se completó en junio de 1998. El costo total fue de USD 15,08 millones, de los cuales el FIDA financió USD 10,83 millones con un préstamo. El proyecto estaba orientado especialmente en favor de las mujeres pobres que no tenían acceso a crédito institucional ni a préstamos del Banco Grameen, y su objetivo era elevar sus ingresos y su condición por medio de la cría de aves de corral con técnicas perfeccionadas. Se preveía que se beneficiarían 261 000 familias, las cuales constituían: a) el grupo-objetivo principal, compuesto por familias muy pobres funcionalmente sin tierra (que poseían y trabajaban menos de 0,5 acres de tierra y dependían de la venta de su fuerza de trabajo como principal fuente de ingresos); este grupo estaba integrado por 1,5 millones de personas, y b) el grupo-objetivo secundario, compuesto por agricultores marginales sumamente pobres (con 0,5 a 1,49 acres de tierra propia o un régimen de aparcería); a este grupo pertenecía casi un millón de beneficiarios.

2. Al término del proyecto había 323 000 granjas avícolas en funcionamiento, dirigidas principalmente por mujeres, en comparación con 261 000 previstas en el diseño. El número de aves de corral en la zona del proyecto había aumentado aproximadamente en 5 millones de unidades (pollos), la producción de huevos en 360 millones y la de carne en 2 400 toneladas.

3. El proyecto se basaba en el denominado modelo de cría de animales pequeños concebido y desarrollado por el Comité de Fomento Rural de Bangladesh durante el decenio de 1980 con el apoyo del Departamento de Servicios Ganaderos. La idea era crear, a nivel de aldea, un conjunto de empresas especializadas vinculadas entre sí, que intercambiarían sus productos de manera autosostenible. Se esperaba que las ONG participantes desempeñaran un papel de facilitación en la capacitación, el crédito, la gestión y la comercialización. Se preveía eliminar gradualmente su intervención a medida que el modelo se hiciera efectivo.

4. El proyecto demostró que la producción avícola a nivel de aldea es un punto de partida apropiado para la reducción de la pobreza. Se asignaron en su marco fondos, que en caso contrario podrían no haberse comprometido para el desarrollo y expansión de un mecanismo de oferta de piensos para pollos y pollos de un día. La ejecución del proyecto generó una demanda y creó una red de distribución que no existía al iniciarse el proyecto. Sin embargo, el modelo no era un requisito previo para que esto se lograra, sino más bien una de varias estrategias posibles. La principal inversión técnica fue el intento de asegurar una oferta de razas mejoradas de aves, - pollos de un día o polluelos - para su introducción en el sistema avícola local a partir de un grupo de aldeas, pero esto no se logró. De hecho, las microempresas que se establecieron eran independientes entre sí y su acceso al mercado se realizaba directamente o con mayor frecuencia por conducto de las ONG. Éstas participaban cada vez más en la producción y el suministro de insumos. De esta manera, la



ANEXO I

estrategia/modelo del proyecto dependía en gran medida de los servicios de las ONG y requería niveles superiores de gestión y supervisión de los que razonablemente cabía prever. Es importante desarrollar nuevos criterios para el futuro que: a) creen las condiciones de sostenibilidad de la intermediación de las ONG en un entorno competitivo; b) garanticen la rentabilidad de la prestación de servicios por las ONG; y c) permitan depender menos para su funcionamiento de niveles elevados de gestión y supervisión. En caso contrario, podrían repetirse con las ONG los mismos errores que caracterizaron antiguas estrategias de proyectos - en que el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales acabó siendo un fin y no un medio.

5. Para una aplicación más general del enfoque del modelo avícola utilizado en Bangladesh es necesario asegurar el suministro y la distribución de vacunas de buena calidad, en cantidad suficiente y apropiadas y raciones equilibradas de piensos, antes de hacer inversiones en una estrategia de fomento de la avicultura de las aldeas, con gran énfasis en la introducción de especies exóticas. El diseño de proyectos futuros destinados a mejorar la producción avícola a nivel de aldea deberá centrarse en la utilización de tecnologías mejoradas de alimentación, lucha contra las enfermedades y gestión de bajo costo, bajo riesgo y rendimiento elevado. Los programas de mejoramiento genético para aumentar el potencial productivo de las aldeas debe centrarse en la selección de especies locales antes de considerar las estrategias de elevado costo y alto riesgo de introducción de especies exóticas en el sistema de producción de aldea.

India - Evaluación terminal del Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa

6. En 1998 se hizo la evaluación terminal del Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa (PDTO). El costo total del proyecto fue de USD 24,4 millones, incluido un préstamo del FIDA de USD 12,2 millones. El proyecto, que se declaró efectivo en mayo de 1988 y se cerró en diciembre de 1997, tenía por objeto lograr el aumento sostenible del nivel económico de la población tribal, y los beneficiarios previstos eran unas 125 000 familias tribales. Se esperaba lograr los objetivos mediante un programa integrado de inversiones en el fomento de la producción agrícola y los recursos naturales (42% del préstamo del FIDA), el desarrollo de recursos humanos (6,5%), infraestructura rural (10%), levantamientos topográficos y asentamiento (5,5%) y apoyo a la gestión de la ejecución (8%).

7. Aunque el proyecto logró buenos resultados en general, pudieron ser mejores en algunos sectores. Por ejemplo, hizo que se tomara conciencia acerca de la utilidad de intervenciones como las del FIDA y del apoyo gubernamental al adelanto tribal en Kashipur. Se obtuvieron importantes logros en el componente de desarrollo de la infraestructura, y en algunos casos incluso se superaron los objetivos; por ejemplo, se mejoraron o construyeron 130 km de caminos rurales (frente a 120 km previstos), que ahora constituyen un medio vital para el transporte y las comunicaciones en una zona en que el acceso a aldeas y zonas tribales remotas era antes muy difícil. Sin embargo, preocupa la dificultad de mantenimiento de la infraestructura después del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo. Esto se debe, por una parte, a la falta de un espíritu auténticamente participativo en las actividades de desarrollo de la infraestructura y, por tanto, la falta de identificación de los grupos tribales con el proyecto, y, por la otra parte, a los recursos limitados y al escaso compromiso del Gobierno para con el mantenimiento de la infraestructura.

8. El proyecto propició el levantamiento topográfico y la distribución de tierras a las familias tribales. Durante el período de ejecución se entregó la cifra sin precedentes de títulos sobre *dongar* (cerros) a 6 837 beneficiarios tribales (a nombre tanto del marido como de la mujer), que representaban una superficie de 17 175 acres en 236 aldeas, lo cual contribuyó de manera significativa a aumentar la seguridad social y económica de la población tribal. No obstante, un



ANEXO I

asunto importante que requiere más atención es la conservación y gestión de los recursos de propiedad común, que constituyen un importante medio de subsistencia para los grupos tribales.

9. Se obtuvieron resultados razonables en el componente de desarrollo agrícola y de los recursos naturales aumentando la productividad en la zona y transformando el ecosistema y las condiciones de vida de la población. Se introdujeron variedades de semillas híbridas de alto rendimiento y se construyeron 221 estructuras de captación de agua para el riego. Cabe señalar, entre otros logros, la ampliación en 3 111 ha de la superficie de cultivo y en 5 595 ha las tierras en que se utiliza abono verde, y la construcción de 5 320 estructuras de corrección de torrentes. No obstante, un asunto que preocupa seriamente es que los diversos insumos (semillas, implementos agrícolas, etc.) suministrados gratuitamente o a precios muy subvencionados durante el período de ejecución ya no están a disposición de los grupos tribales. El PDTO no estableció ningún tipo de mecanismo que garantizara un suministro oportuno y regular de insumos después de terminado el proyecto.

10. El componente de desarrollo de los recursos humanos dio resultados inferiores a los previstos, principalmente debido a limitaciones de la gestión del proyecto y su seguimiento. Las actividades previstas eran fundamentales para la creación de capacidad de la comunidad, la movilización social y la motivación necesaria para lograr una ejecución y un impacto satisfactorio y la sostenibilidad del proyecto.

Nepal - Evaluación de la cartera del país

11. **Cartera del FIDA.** En total, el FIDA ha financiado nuevos proyectos en Nepal de un costo total de USD 187 millones. Su contribución en forma de préstamos asciende a USD 95 millones, es decir, el 51%. Los cofinancistas aportaron el 31% y el Gobierno y los beneficiarios el 17% y el 1%, respectivamente. Se han completado seis proyectos del FIDA, dos están en ejecución y uno entró en vigor recientemente. El FIDA ha evaluado tres de los proyectos: una evaluación terminal del Segundo Proyecto de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas (PDPEA-II) en diciembre de 1993, una evaluación preterminal del Proyecto de Crédito a la Producción para Mujeres Campesinas (PCPMC) en febrero de 1996, y una evaluación a mitad de período del Proyecto de Riego con Aguas Subterráneas y Rehabilitación de Zonas Afectadas por Inundaciones (PRAS) en abril de 1998. En 1993 el FIDA hizo una evaluación *ex post* del Proyecto de Desarrollo de la Zona de Riego (PDZR), en colaboración con el Banco Asiático de Desarrollo (BASD). Cuatro de los seis proyectos cerrados tenían alcance nacional o abarcaban varias regiones de desarrollo, y los tres proyectos en curso tienen un carácter regional. El riego y el crédito rural son dos prioridades comunes. Seis proyectos han utilizado o están utilizando el crédito como punto de entrada.

12. **Tendencias.** De las evaluaciones se desprenden varias tendencias importantes: a) las tasas de desembolso han ido aumentando con el tiempo; b) el período de ejecución ha aumentado de cinco a siete años; c) el nivel de cofinanciación se ha reducido en los proyectos más recientes; d) se ha dejado de hacer hincapié en grandes proyectos de infraestructura de riego y acuicultura, en favor de intervenciones menos costosas, en las que cabe destacar los servicios de crédito; e) se han reducido los costos totales por familia beneficiaria; y f) el conjunto de proyectos más recientes afrontan de manera más efectiva problemas como la deforestación, la degradación de las tierras y las preocupaciones de los grupos-objetivo del FIDA.

ANEXO I

13. **Productividad.** En general, los proyectos de los donantes no han contribuido a un crecimiento económico equitativo de acuerdo con las expectativas. Varios de los proyectos de la cartera del FIDA tampoco han tenido el impacto ni logrado la sostenibilidad previstos, por ejemplo, el primer proyecto de riego, el PDZR (riego por gravedad). Además, después de la evaluación a mitad de período de 1998 (EvMP) de su segundo proyecto de riego, el PRAS (pozos entubados someros), el FIDA decidió cerrar el proyecto. Las evaluaciones negativas son aplicables también a la mayoría de los proyectos de las carteras de otros donantes, como el Banco Mundial y el BAsD, por lo menos hasta hace poco tiempo. Los donantes tanto bilaterales como multilaterales están preocupados por los resultados limitados logrados, por los problemas de rendición de cuentas y de colaboración con el grupo-objetivo, y por la baja productividad de las inversiones.

14. **Evaluación institucional.** Los donantes, incluido el FIDA, no evalúan en medida suficiente las virtudes y los defectos de las organizaciones propuestas para la ejecución de los proyectos. Sirva de ejemplo el uso prolongado del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal (BDAN) para la concesión de crédito, pese a que nunca aplicó el crédito de grupo y la responsabilidad conjunta ni era una institución autosostenible desde el punto de vista financiero. Otro ejemplo es la continua dependencia del Departamento de Riego para el desarrollo del riego, pese a la documentada indiferencia de sus ingenieros respecto de la dimensión participativa de la gestión del agua. Los efectos negativos de un desarrollo basado exclusivamente en los criterios de los ingenieros han quedado demostrados en Asia y otros lugares. En vista de lo que antecede, es esencial que la cultura organizativa de las instituciones de ejecución se analice mejor.

15. **Tecnología pertinente.** Las misiones de diseño deben investigar acerca de la disponibilidad de tecnología que haya sido ensayada y cuya eficiencia haya quedado demostrada sobre el terreno, y cerciorarse de que puede ser difundida de manera eficiente por los servicios de extensión. La tecnología del PRASRAI fue excesivamente costosa e inapropiada desde el comienzo, por cuanto su adopción presuponía la concesión de subsidios, que resultaron insostenibles. El diseño del Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañosas (PFFF) fue excesivamente optimista al presumir que se podría contar con especies arbóreas y forrajeras apropiadas procedentes de los proyectos de silvicultura comunitaria, y no se comprendió la importancia marginal del forraje arbóreo para alimentar unidades ganaderas adicionales.

16. **Incentivos y sanciones.** La adopción por los agricultores de las innovaciones auspiciadas por el Gobierno con miras a fomentar la intensificación, el uso sostenible de la tierra y el crecimiento de los ingresos debe basarse en un conjunto transparente de incentivos y sanciones, a falta de lo cual disminuye la productividad. Por ejemplo, el PFFF no logró ofrecer incentivos transparentes a los arrendatarios dentro de un marco regulador común que integrara la silvicultura comunitaria en la legislación relativa a los arriendos. La inexistencia de una legislación al respecto contribuyó a la falta de respeto de la comunidad para con los sitios establecidos, la incertidumbre de los derechos de uso de los arrendatarios, e interminables procedimientos para la inscripción de grupos y sitios. En el caso del riego (PDZR), las autoridades del proyecto no impidieron que los agricultores situados aguas arriba en la zona bajo riego controlado extrajeran agua en exceso, causando así pérdidas a los agricultores situados aguas abajo, y los agricultores pobres quedaron en situación de desventaja. Se necesitan sanciones creíbles contra los "infractores" y "aprovechados". En el marco de los planes de crédito del BDAN, las bajas tasas persistentes de recuperación del crédito pueden explicarse por la inexistencia o infrecuencia de sanciones contra los infractores voluntarios. Por otra parte, cuando los agricultores de los microproyectos de riego tuvieron libertad para formar intergrupos, como ocurrió en el PDPEA II, se facilitó la aplicación de sanciones por la comunidad más amplia contra los aprovechados.



ANEXO I

17. **Limitaciones presupuestarias.** La orientación predominante de los organismos competentes a participar directamente en la ejecución implica que existe una necesidad considerable de fondos para transporte y movilidad. Además, los donantes solicitan más fondos para proyectos adicionales. Por otra parte, el Ministerio de Finanzas trata de economizar limitando el gasto, incluso en comparación con presupuestos ya aprobados. Los servicios gubernamentales de los organismos técnicos disponen de fondos insuficientes y la colaboración es menor de la prevista. Los servicios sostenibles llegan incluso a un número menor de comunidades una vez que termina la ayuda de los donantes.

18. **Seguimiento de la productividad.** En lo que respecta al diseño y la ejecución de programas, muchos donantes - incluido el FIDA - siguen prestando escasa atención a la recolección de datos para su uso en el seguimiento y la evaluación de los progresos de la productividad a nivel de explotación agrícola. Además, la ECP no halló prueba alguna de que los organismos competentes realizaran periódicamente ni siquiera el análisis más sencillo de la relación de costo-beneficio para estimar los rendimientos de los agricultores y su disposición a adoptar la tecnología que se promovía (sobre la base del uso de los datos agrícolas efectivos). Hay pocas pruebas de que los recursos, la financiación o el crédito de los proyectos se reasignen alguna vez o que la tecnología se revise para aumentar la productividad de la inversión pública. Cuando no se definen la productividad, los beneficios y los costos previstos, y cuando no se crea una capacidad de seguimiento, la baja productividad de la inversión pública es una conclusión inevitable. Otro resultado es que no es fácil extraer enseñanzas de los proyectos anteriores en el mismo país. Los donantes suelen trabajar aisladamente unos de otros y no comparten ni fomentan los conocimientos locales en el marco de talleres anuales sobre las conclusiones de las evaluaciones.

19. **Intervenciones impulsadas por la comunidad.** Las modalidades de intervención exitosas son las que aumentan la confianza de las mujeres pobres para emprender actividades generadoras de ingresos. Se usan los servicios de mujeres extensionistas a nivel de comité de desarrollo local para afrontar directamente las limitaciones de las mujeres rurales. Las comunicaciones que pasan de los extensionistas varones a los hombres de la familia no siempre llegan a las mujeres. Aumenta la confianza cuando grupos capacitados de extensionistas femeninos tienen acceso directo a las mujeres rurales e interactúan con ellas. De esta manera se pueden internalizar en forma apropiada las necesidades de las mujeres. Se necesita un proceso estructurado y escalonado para movilizar grupos razonablemente homogéneos de mujeres pobres de recursos a fin de que articulen sus propias necesidades y reduzcan a un mínimo los riesgos.

20. El programa PCPMC apoyado por el FIDA ha adoptado con éxito este enfoque. La ECP estimó que la recuperación acumulativa del crédito en el conjunto de Nepal - pese al empleo de sucursales de bancos comerciales - alcanzó la tasa impresionante de alrededor del 90%, frente a las tasas muy inferiores logradas en los programas ordinarios de los bancos comerciales. Es un logro sumamente significativo en vista de todos los impedimentos encontrados. El PCPMC también promovió con éxito una innovación institucional demostrando que grupos y asociaciones entre grupos de mujeres pobres pueden administrar por sí mismas - con pocos casos de incumplimiento - sus necesidades de crédito sin vínculos con el sector bancario y sin obtener créditos de él. Es indudable de que los ejemplos del PCPMC son dignos de emulación. El mismo enfoque comunitario de prestación de servicios financieros sostenibles ha sido seguido con éxito por gran número de ONG.

21. Se está adoptando gradualmente el uso de ONG como intermediarias para prestar apoyo a las organizaciones de base comunitaria, como los Grupos de Madres. Después de una época en la que utilizó exclusivamente el BDAN para el desembolso del crédito en el marco de sus proyectos, en 1997/1998 el FIDA adoptó el modelo del Banco Grameen, del que constituye un ejemplo su Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Terai Occidental. El enfoque adoptado en este proyecto está en armonía con los principios de desarrollo de grupos cohesivos de mujeres rurales, cuya participación



ANEXO I

sigue un protocolo transparente, con ahorros periódicos, y en el que se usa el examen entre iguales para seleccionar las solicitudes de crédito. También hay un importante elemento de autoselección. Este esfuerzo ha tenido mucho éxito hasta la fecha. Las perspectivas son buenas en tanto no se permita que la dimensión de propiedad del Gobierno sofoque la flexibilidad y la buena disposición a innovar y mejorar.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Costa Rica - Evaluación terminal del Proyecto de Crédito para el Desarrollo Agrícola de la Zona Norte

22. En 1998 se hizo una evaluación terminal del Proyecto de Crédito para el Desarrollo Agrícola de la Zona Norte. Los costos totales ascendieron a USD 10,3 millones, de los cuales el FIDA financió USD 4,5 millones, es decir, el 43,7%. El objetivo básico era aumentar los ingresos de los beneficiarios mediante el mejoramiento de la producción agrícola. Se preveía que el proyecto les ayudaría a aumentar la superficie dedicada al cultivo de cereales básicos y a diversificar la producción introduciendo cultivos no tradicionales (especialmente piña, palmito, cítricos y plátano). Otro objetivo era aumentar los rendimientos de los cereales básicos mediante cambios en la tecnología de producción utilizada por la población-objetivo, es decir, el uso progresivo de insumos (básicamente, nuevas variedades de semillas y fertilizantes), a la vez que se mantenía la mayoría de las prácticas actuales.

23. El proyecto se inició en octubre de 1992, con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) como institución cooperante, y la fecha de cierre se fijó en el 30 de junio de 1994. Posteriormente, el BCIE aprobó una prórroga de tres años, hasta fines de junio de 1997, y el FIDA aprobó tres prórrogas del préstamo (a partir junio de 1995). El proyecto se cerró el 31 de diciembre de 1997.

24. Este proyecto ha contribuido de manera importante a introducir cambios en la producción agrícola en la zona de intervención. Se otorgaron más de 3 700 préstamos, por un total de USD 7,5 millones, a unas 3 200 familias, en el 14% de los casos a mujeres. Se estima que se beneficiaron otros 1 130 pequeños agricultores gracias a los préstamos concedidos a las organizaciones de productores.

25. El período de ejecución se caracterizó por un entorno económico favorable. Las corrientes de comercio exterior también registraron resultados excelentes: en 1997 se duplicaron tanto las exportaciones como las importaciones en relación con su nivel de 1991. Los productos no tradicionales de exportación fueron los que tuvieron mejores resultados, aumentando del 52,8% del total de 1991 al 68,2% en 1997. Sin embargo, durante el período de ejecución del proyecto también se produjeron cambios radicales en el entorno geopolítico centroamericano. A fines de 1990 las elecciones pusieron fin al régimen sandinista en Nicaragua, con lo que se redujo la tensión a lo largo de la frontera con ese país (que es parte de la zona del proyecto). Como resultado de las difíciles condiciones económicas en Nicaragua durante el decenio de 1990, los ciudadanos de ese país emigraron en masa a la zona del proyecto. Esto exacerbó la ya tensa situación social causada por la sobrecarga de los servicios públicos, por ejemplo los de salud y educación, e hizo que aún más personas se sumieran en la pobreza.



ANEXO I

26. Las condiciones meteorológicas fueron también especialmente desfavorables durante el período de ejecución, lo que tuvo un efecto importante sobre la actividad agrícola. Durante la cosecha de frijoles de 1996-97, intensas lluvias provocaron pérdidas significativas debido a que los campesinos no pudieron cosechar el 75% de la superficie cultivada, aproximadamente. En 1997 y 1998, el fenómeno de El Niño provocó una sequía excepcional, prolongando la estación seca de los tres meses habituales a siete meses en total.

27. No obstante, las actividades de crédito y de extensión del proyecto permitieron a los beneficiarios aumentar la superficie dedicada a cereales básicos y cultivos de raíces y tubérculos y, en menor medida, a cultivos no tradicionales. Los créditos otorgados en el marco del proyecto permitieron además emplear más insumos, como semillas certificadas y fertilizantes. Por otra parte, el proyecto contribuyó a introducir cultivos no tradicionales, especialmente palmito y pimientos.

28. El crédito desempeñó también un papel muy importante en el sector ganadero, que recibió el 44% del total y el 64% de los préstamos para inversiones. Gracias a los préstamos, los agricultores pudieron adquirir más de 7 500 cabezas de ganado, construir infraestructuras en las fincas y establecer pastizales. Esto propició una mayor capitalización de las fincas y un aumento de la producción de leche, lo que se tradujo en una mejor nutrición de las familias e ingresos adicionales, especialmente durante los períodos de máxima producción. No obstante, la inversión en pastizales fue baja, lo que puso en peligro la sostenibilidad de los beneficios derivados del crecimiento de la cabaña.

29. Las agroindustrias financiadas en el marco del componente de comercialización supusieron beneficios directos para un gran número de pequeños productores. También generaron empleo, directa o indirectamente, en plantas industriales, transporte y servicios de comercialización. Los pequeños productores que anteriormente estaban aislados o carecían de opciones viables o económicas de comercialización pudieron vender su producción a precios razonables y aumentar sus niveles de ingresos. Sin embargo, el control de calidad de los proyectos agroindustriales propuestos fue escaso, con lo que se puso en peligro la sostenibilidad de algunas de las agroindustrias promovidas por el proyecto. En resumen, el componente de comercialización del proyecto dio resultados positivos, aunque menos de los previstos.

ANEXO II

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN, ENERO A DICIEMBRE DE 1998

País/Proyecto/(Nro. del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)	Financiación del proyecto	Período de la misión Funcionarios/consultores
MISIONES DE EVALUACIÓN		
I. Evaluaciones a mitad de período		
África		
Swazilandia Proyecto de Desarrollo Agrícola en Pequeñas Explotaciones (323-SZ) (BAfD 29.04.94 - 30.09.01) - (Ex/EvMP)	e	29.09.98 - 10.10.98 Funcionarios/consultores
Santo Tomé y Príncipe Programa Nacional de Apoyo a las Pequeñas Explotaciones Agrícolas (340-ST) (OSP 20.03.95 - 30.06.01)	f	24.03.98 - 21.04.98 Funcionarios/consultores
Cercano Oriente y África del Norte		
Siria Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Meridional – Fase II (311-SY) (FADES 10.03.93 - 31.12.2001)	f	07.09.98 - 30.09.98 Funcionarios/consultores
II. Evaluaciones preterminales		
África		
Côte d'Ivoire Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Nordoriental (284-CT) (BOAD 28.07.92 - 31.12.98)		04.02.98 - 24.02.98 Consultores
Gabón Proyecto de Apoyo a Pequeñas Explotaciones Agrícolas (246-GN) (OSP 04.10.93 - 30.06.99)	e	11.10.98 – 27.10.98 Funcionarios/consultores
Uganda Proyecto de Fortalecimiento de la Organización de Mujeres de Uganda en favor de los Huérfanos (UWESO) con fines de Desarrollo (BG 009-UG) (OSP 28.03.96 - 31.12.99)	FBS	08.07.98 - 29.07.98 Funcionarios/consultores
Ghana Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental (026-GH) (OSP 14.06.91 - 31.12.97)	e	19.02.98 - 10.03.98 Funcionarios/consultores

* e: proyectos iniciados y financiados exclusivamente por el FIDA;
 f: proyectos iniciados por el FIDA y cofinanciados por instituciones cooperantes;
 c: proyectos iniciados por instituciones cooperantes y cofinanciados por el FIDA.



ANEXO II

País/Proyecto/(Nro. del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)	Financiación del proyecto	Período de la misión Funcionarios/consultores
América Latina y el Caribe		
El Salvador Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral (PRODAP) (267-ES) (BCIE 30.11.92 - 31.03.99)	f	03.02.98 - 05.03.98 Funcionarios/consultores
México Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Marginadas de las Áreas Ixtleras (270-ME) (OSP 18.10.91 - 31.03.00)	e	05.10.98 - 31.10.98 Funcionarios/consultores
Donación de asistencia técnica No. 310-RIMISP Red de proyectos financiados por el FIDA en América Latina y el Caribe (FIDAMERICA)		18.02.98 – 17.03.98 Consultores
III. Evaluaciones terminales y ex post		
África		
Kenya Proyecto de Desarrollo de Pequeños Campesinos y Servicios Comunitarios de Zonas de Secano (BG-06-KE) (OSP 15.12.93. - 31.12.96)	FBS	28.11.98 - 18.12.98 Funcionarios/consultores
Malí Programa del Fondo de Desarrollo Rural - Fase II (278-ML) (OSP 06.08.92 - 30.06.99)	e	30.11.98 - 20.12.98 Consultor (Misión preparatoria)
Asia		
India Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa (214-IN) (PNUD/OSP 27.05.88 - 31.12.97)	f	08.11.98 - 23.11.98 Funcionarios/consultores
Bangladesh Proyecto de Desarrollo Ganadero en Pequeñas Explotaciones (280-BA) (OSP 14.12.91 - 31.12.99)	f	09.11.98 - 04.12.98 Funcionarios/consultores
América Latina y el Caribe		
Costa Rica Proyecto de Crédito para el Desarrollo Agrícola de la Zona Norte (235-CR) (BCIE 29.11.91 - 30.06.96)	f	21.07.98 - 10.08.98 Funcionarios/consultores



ANEXO II

País/Proyecto/(Nro. del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)	Financiación del proyecto	Período de la misión Funcionarios/consultores
Cercano Oriente y África del Norte		
Marruecos Proyecto de Desarrollo Rural de la Llanura de Abda (193-MO) (FADES 15.06.87 - 30.06.96)	f	12.10.98 - 17.11.98 Consultores
IV. Evaluaciones específicas		
África		
Benin Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos (399-BJ) Componente de fomento de las asociaciones de servicios financieros (OSP 06.12.95 - 30.06.04)	f	10.06.98 - 23.06.98 Consultores
Guinea Proyecto de Apoyo a Agricultores Minifundistas en la Región Forestal (313-GU) Componente de fomento de las asociaciones de servicios financieros (OSP - 23.02.94 - 31.03.00)	f	03.09.98 - 15.09.90 Consultores
V. Evaluaciones de la cartera de proyectos por países		
Asia		
Nepal		
Proyecto de Desarrollo Rural Integrado (Zona de Sagarmatha) (010-NEP) (BAsD 11.01.79 - 31.12.98)	c	Mayo/junio 1998 Funcionarios/consultores
Proyecto de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas (057-NE) (BAsD 10.07.81 - 31.12.87)	e	
Proyecto de Desarrollo de la Zona de Riego (082-NE) (BAsD 01.10.82 - 30.09.89)	c	
Segundo Proyecto de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas (166-NE) (BAsD 03.03.86 - 30.06.91)	f	
Proyecto de Desarrollo de la Acuicultura (191-NE) (BAsD 15.10.87 - 31.12.92)	c	
Proyecto de Crédito a la Producción para Mujeres Campesinas (208-NE) (OSP 30.11.88 - 31.12.97)	f	
Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañosas (250-NE) (OSP 18.02.91 - 14.09.00)	f	

ANEXO II

País/Proyecto/(Nro. del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)	Financiación del proyecto	Período de la misión Funcionarios/consultores
Proyecto de Riego con Aguas Subterráneas y Rehabilitación de Zonas Afectadas por Inundaciones (352-NP) (OSP 01.11.94 - 31.12.01)	f	
Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Terai Occidental (452-NP) (OSP 12.03.98 - 31.12.04)	e	
VI. Misiones especiales de apoyo/talleres de SyE		
África		
Tanzanía, República Unida de Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente (433-TZ) (Banco Mundial 25.06.96 - 30.06.03) Misión especial de apoyo de SyE	f	22.06.98 - 03.08.98 Consultores
Zambia Proyecto de Desarrollo Zonal de la Provincia Noroccidental – Fase II (S028/293-ZA) (Banco Mundial 26.06.92 - 30.06.00) Actividad complementaria de la misión de ExMP	f	Enero de 1998 Funcionarios
Asia		
Bhután Primer Proyecto Agrícola en la Zona Oriental (299-BH) (PNUD/OSP 23.10.92 - 30.06.99) Actividad complementaria de la misión de evaluación preterminal	f	Junio de 1998 Funcionarios
América Latina y el Caribe		
Bolivia Programa de capacitación en SyE de los proyectos de desarrollo rural - Taller		Abril de 1998 Funcionarios/consultores
Cercano Oriente y África del Norte		
Armenia Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste (455-AM) (Supervisión directa 14.04.98 - 31.12.02) Seguimiento participativo*	e	06.04.98 - 16.04.98 20.07.98 - 04.08.98 Funcionarios/consultores

* OE está colaborando con el Departamento de Administración de Programas en el diseño de sistemas de seguimiento participativo para proyectos supervisados directamente por el FIDA.



ANEXO II

País/Proyecto/(Nro. del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)	Financiación del proyecto	Período de la misión Funcionarios/consultores
Faja de Gaza y Jericó-Gaza y la Ribera Occidental Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales (Supervisión directa 07.05.98 - 30.06.04) Seguimiento participativo*		13.07.98 - 31.07.98 y 20.11.98 - 11.12.98 Consultor
VII. Estudios temáticos		En curso (fecha de terminación, fin de 1999)
Estudios temáticos sobre los pequeños Estados insulares en desarrollo		En curso (fecha de terminación de la fase I, fin de 1999)
Estudios temáticos sobre las asociaciones de regantes en sistemas de riego en pequeña escala		En curso (fecha de terminación de la fase I, fin de 1999)
Estudios temáticos sobre la agricultura de secano en la región del COAN		En curso (fecha de terminación de la fase I, fin de 1999)

* OE está colaborando con el Departamento de Administración de Programas en el diseño de sistemas de seguimiento participativo para proyectos supervisados directamente por el FIDA.

ANEXO III

LISTA PROVISIONAL DE EVALUACIONES PARA 1999

1. Evaluaciones terminales

- Ghana:** Proyecto de Crédito, Suministro de Insumos y Comercialización para pequeños Agricultores
- India:** Proyecto de Promoción de la Mujer en el Estado de Tamil Nadu
- Kenya:** Proyecto de Ayuda a Grupos de Agricultores y a la Comunidad (cofinanciado por el Fondo Belga de Supervivencia)
- Maldivas:** Proyecto de Crédito y Servicios Bancarios para el Desarrollo de los Atolones
- Malí:** Proyecto del Fondo de Desarrollo Rural
- Perú:** Proyecto de Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra
- Sri Lanka:** Proyecto de Crédito para Pequeños Agricultores y Campesinos Carentes de Tierra

2. Evaluaciones preterminales

- Ecuador:** Proyecto de Desarrollo Rural de la Cuenca Alta del Río Cañar
- Gaza y la Ribera Occidental:** Programa de Ayuda y Desarrollo en la Faja de Gaza y Jericó
- Malí:** Programa de Seguridad Alimentaria y de Ingresos de Kidal
- Chad:** Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional
- Uruguay:** Proyecto Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario
- Mauritania:** Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama

3. Evaluaciones a mitad de período

- Brasil:** Proyecto de Apoyo a las Familias de Bajos Ingresos en la Región Semiárida del Estado de Sergipe
- Egipto:** Proyecto de Servicios Agrícolas en Tierras Nuevas
- Tanzanía, República Unida de:** Proyecto de Abastecimiento de Agua y Servicios Sanitarios en Zonas Marginales (Fondo Belga de Supervivencia)
- Túnez:** Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en el Gobierno de Kairouan
- Zambia:** Programa de Seguridad Alimentaria de la Familia en la Provincia Meridional

4. Evaluación de donaciones de asistencia técnica (DAT)

- DAT destinada al Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL)
- DAT destinada al Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural - PROCASUR (América Latina)

5. Evaluaciones específicas

- China:** Evaluaciones específicas de los componentes de crédito de tres proyectos en China



ANEXO III

6. Estudios temáticos

- Enfoque del FIDA respecto a los pequeños Estados insulares en desarrollo
- Comercialización de productos agropecuarios en Centroamérica
- Enfoque del FIDA respecto al fomento de las asociaciones de regantes en sistemas de riego en pequeña escala
- Enfoque del FIDA respecto a las zonas marginales de secano en la región del COAN
- Seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición en las comunidades rurales (DAT)
- Seguimiento de las asociaciones de servicios financieros rurales en el África Occidental



ANEXO IV

TIPOS DE EVALUACIONES QUE REALIZA EL FIDA

EVALUACIÓN A MITAD DE PERÍODO (EvMP)

Las EvMP se llevan a cabo hacia mediados del período de ejecución de los proyectos y suelen hacerse coincidir con una tasa de desembolso del 50%, si bien otros factores pueden justificar el adelanto o el retraso de su realización ya que a menudo no existe una correlación lineal entre las tasas de desembolso y el progreso de la ejecución.

EVALUACIÓN PRETERMINAL (EP)

La EP es un paso obligado antes de iniciar una segunda fase de un proyecto o emprender otro proyecto semejante en la misma región. Las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas de las EP se convierten en la base para el diseño de intervenciones posteriores.

EVALUACIÓN TERMINAL (ET)

Normalmente se realiza una ET cuando el prestatario (a menudo con la ayuda de la institución cooperante) o la propia institución cooperante (en el caso del Banco Mundial) han ultimado el informe de terminación del proyecto. Las ET se llevan a cabo por lo general de seis a 18 meses después de la fecha de cierre del proyecto.

EVALUACIÓN *EX POST*

Las evaluaciones *ex post* se suelen hacer entre tres y cinco años después del cierre del proyecto y su principal finalidad es evaluar la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto.

EVALUACIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS DE UN PAÍS (ECP)

Las ECP tienen por objeto extraer enseñanzas de todos los proyectos financiados por el FIDA en un país determinado. Su finalidad no es evaluar cada uno de los proyectos, cerrados o en curso, sino ofrecer información comparativa sobre los aspectos más importantes de la ejecución de los proyectos y desarrollar una orientación estratégica y operacional para la tramitación futura de proyectos del FIDA en el país.

ESTUDIOS Y EVALUACIONES TEMÁTICOS (EET)

Los EET tienen por objeto examinar la experiencia del FIDA en relación con un aspecto o tema concreto de las intervenciones del Fondo, por cuanto son específicos de la región o subregión o abarcan todas las intervenciones del FIDA. En ese tipo de evaluaciones se sintetiza y analiza la experiencia acumulada en los países y regiones y se extraen enseñanzas aplicables a todos ellos.



ANEXO IV

EVALUACIONES ESPECÍFICAS (EE)

Las EE se concentran exclusivamente en un componente o aspecto de un proyecto/programa o grupo de proyectos específicos en un país determinado.