



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

**Junta Ejecutiva – 69° período de sesiones**

Roma, 3 y 4 de mayo de 2000

**INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN**



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>iii</b>
<b>PRIMERA PARTE: ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL FIDA</b>	<b>1</b>
<b>I.    INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II.   EXAMEN DE LA IDONEIDAD DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL FIDA</b>	<b>1</b>
<b>III.  NUEVO ENFOQUE EN MATERIA DE EVALUACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>IV.  LOS NUEVOS PROCESOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>V.   EXAMEN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN REALIZADAS EN 1999</b>	<b>8</b>
<b>VI.  RESEÑA DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA OE PARA EL AÑO 2000</b>	<b>10</b>
<b>SEGUNDA PARTE: COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL FIDA</b>	<b>12</b>
<b>I.   EXAMEN DE LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN Y DEFINICIÓN DE SU MANDATO</b>	<b>12</b>
<b>II.  PUNTOS DESTACADOS DE LAS DELIBERACIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EN 1999 Y EN FEBRERO DE 2000</b>	<b>13</b>
<b>III. TERMINACIÓN DEL MANDATO DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>I.   ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN: ENERO A DICIEMBRE 1999</b>	<b>17</b>
<b>II.  PUNTOS MÁS IMPORTANTES DE LAS ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE LAS EVALUACIONES</b>	<b>21</b>
<b>III. LABORES DE EVALUACIÓN PARA EL 2000</b>	<b>29</b>



## ABREVIATURAS Y SIGLAS

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BOAD	Banco de Desarrollo del Africa Occidental
CAF	Corporación Andina de Fomento
CCA	Consortio central de aprendizaje
IFADEVAL	Sitio de conocimientos sobre evaluación
COAN	Cercano Oriente y Africa del Norte
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
EKSYST	Sistema Informatizado de Evaluación
EPP	Evaluación de programas por países
ET	Evaluaciones temáticas
EvMP	Evaluación a mitad de período
FADES	Fondo Arabe para el Desarrollo Económico y Social
OE	Oficina de Evaluación y Estudios
ONG	Organización no gubernamental
OSP	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
PAC	Programa Ampliado de Cooperación
PC-FBS	Programa Conjunto con el Fondo Belga de Supervivencia
PD	Departamento de Administración de Programas
PREVAL	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
SyE	Seguimiento y evaluación



## **INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN**

### **PRIMERA PARTE: ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL FIDA**

#### **I. INTRODUCCIÓN**

1. De conformidad con la decisión adoptada por el Comité de Evaluación en 1999, este documento reemplazará el Informe sobre Evaluación y el Informe del Comité de Evaluación que antes se presentaban a la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones del año.
2. En 1999 se produjeron una serie de acontecimientos importantes para la Oficina de Estudios y Evaluación (OE). Una de las principales prioridades de la Oficina era examinar la idoneidad de la labor de evaluación del FIDA. Las conclusiones de ese examen llevaron a la OE a emprender la elaboración de una estrategia, que a su vez condujo a la formulación de un nuevo enfoque en materia de evaluación. Se procedió luego a una reorganización de los procesos de evaluación, para adaptar la labor de evaluación y los productos de la OE a las principales características y orientaciones de la nueva estrategia de evaluación. En 1999 se elaboró también un nuevo instrumento colaborativo en relación con el programa de trabajo de la Oficina. Además, la OE llevó a cabo 25 actividades de evaluación importantes durante el año.

#### **II. EXAMEN DE LA IDONEIDAD DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL FIDA**

3. Durante 1999, la OE llevó a cabo un examen de la idoneidad y eficacia de su función de evaluación, con el fin de determinar en qué medida respondía a las necesidades de sus usuarios y de analizar la pertinencia de sus servicios y productos.
4. Antes de examinar la idoneidad de la función de evaluación se llevó a cabo una encuesta entre los usuarios de los productos y servicios de la OE y se efectuó una valoración interna de la labor de evaluación. Los resultados de las dos encuestas indicaron que, si bien los resultados de la evaluación eran de alta calidad, el proceso podía reorientarse para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios de evaluación. La encuesta de los usuarios arrojó conclusiones importantes: se señaló que la OE solía dar demasiada importancia al concepto de independencia y que sus evaluaciones no estaban suficientemente orientadas a aportar soluciones prácticas que permitieran mejorar la ejecución de las políticas y actividades del FIDA.
5. La OE reconoció que en general era necesario realizar cambios para mejorar la eficacia y pertinencia de su labor y para adaptarla a las nuevas orientaciones del FIDA. Externamente, el FIDA ha intensificado su cooperación con los prestatarios en actividades de desarrollo, en las que participan las organizaciones comunitarias, los organismos de ejecución y las entidades gubernamentales, para ayudar a los pobres de las zonas rurales a ayudarse a sí mismos. Esas actividades suponen la necesidad de escuchar atentamente a la población rural y aprender de su experiencia. Internamente, el FIDA está reorientando sus métodos de trabajo y aprendizaje. En los últimos años ha elaborado nuevos instrumentos de préstamo, nuevos métodos de gestión del ciclo de los proyectos y nuevos enfoques relativos a la gestión del conocimiento. Para ser eficaz, la función de evaluación del FIDA debe ajustarse a esos nuevos métodos de trabajo del Fondo.

6. Estas conclusiones impulsaron a la OE a emprender un proceso de autoanálisis dirigido a la formulación de una estrategia, lo que a su vez la llevó a definir sus valores básicos, su visión y su misión. La OE también ha identificado claramente a sus asociados y a los usuarios de sus servicios y, lo que es aún más importante, ha desarrollado una mentalidad orientada a satisfacer las necesidades de sus asociados. El proceso de formulación de una estrategia dio lugar además a que se elaborara un nuevo enfoque en materia de evaluación, que fue aprobado por la Administración del FIDA en noviembre de 1999 y examinado en una reunión oficiosa del Consejo de Gobernadores.

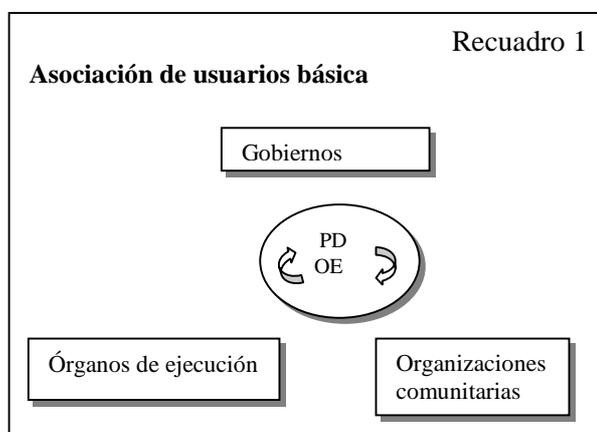
### III. NUEVO ENFOQUE EN MATERIA DE EVALUACIÓN

#### Definición de una asociación de usuarios de los servicios de la OE

7. Al comenzar el proceso de formulación de su estrategia, la OE reconoció que, para que la evaluación contribuyera efectivamente a mejorar el diseño y la ejecución de los proyectos, era imprescindible determinar quiénes utilizarían la información y las recomendaciones derivadas de la evaluación y cómo las utilizarían. Las encuestas indicaron que los usuarios adoptan las recomendaciones de la evaluación cuando se identifican con ellas, es decir, cuando las recomendaciones reflejan y confirman sus propias experiencias y su comprensión de los problemas. Esta identificación es un factor de importancia crítica que se da cuando los propios usuarios intervienen activamente en el proceso de evaluación. El impacto de la evaluación es mayor cuando los usuarios de los servicios de evaluación y los evaluadores aprenden juntos, asociados en el proceso de evaluación.

8. Se consideró fundamental para la formulación de la estrategia de la OE que se definiera inequívocamente como asociados a los usuarios de sus servicios. Era pues necesario precisar quiénes eran los asociados en la evaluación y qué papel cumplían en ella. Se determinó que había que incluir como asociados a los diversos participantes en el proceso de desarrollo. La asociación básica estaría integrada por todos aquellos que han de utilizar los productos de la labor de la OE y que intervienen directamente en las actividades y programas del FIDA. Las evaluaciones deben aportar valor agregado a las actividades de esos asociados y el resultado de los trabajos debe satisfacer sus expectativas y necesidades. En la práctica, esto significa que las evaluaciones deben facilitar un conocimiento profundo de los problemas y de las soluciones correspondientes que los usuarios puedan utilizar para mejorar sus operaciones y políticas. Para ello es preciso que se determinen conjuntamente las esferas prioritarias y que se produzcan soluciones también conjuntas. Esa cooperación no supone una pérdida de independencia u objetividad de la evaluación, características importantes que hay que preservar. Sin embargo, para que las enseñanzas de la evaluación sean pertinentes, deben compartirse constantemente durante el proceso de evaluación.

9. La OE define a sus usuarios como una gran asociación, una colaboración entre los múltiples agentes que tanto dentro como fuera del FIDA están comprometidos con el proceso de desarrollo. La asociación básica (véase el recuadro 1) incluye a todos los usuarios que participan en las actividades del FIDA, es decir, los gobiernos, los órganos de ejecución, tales como el personal directivo de los proyectos, las instituciones cooperantes, etc., las organizaciones comunitarias y el Departamento de Administración de Programas (PD). Además, la OE incluye en su asociación a otros usuarios como la Administración del FIDA, el Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva, los donantes y los miembros de la comunidad de desarrollo que tienen interés en los productos de la OE.



10. Es fundamental para el FIDA que los prestatarios y los organismos de ejecución formen parte de esa asociación. En los últimos años el Fondo ha incorporado cada vez más en el diseño y ejecución de sus proyectos y programas una auténtica participación de las organizaciones comunitarias. La población rural no debe ser únicamente receptor pasivo de la asistencia, sino protagonista activo de su propio desarrollo, y su acervo de conocimientos, valores y prácticas debe tenerse en cuenta en el diseño y formulación de las nuevas estrategias e iniciativas. Se ha tratado de plasmar ese principio en la nueva visión y misión de la OE.

### **Nueva visión y misión de la OE**

11. A partir de un conjunto de valores básicos previamente acordados, y teniendo en cuenta las aspiraciones de la OE para el futuro, se prepararon sendas declaraciones de la visión y misión de la OE (véase el recuadro 2).

12. La visión de la evaluación recoge las aspiraciones de la OE de extraer enseñanzas de la experiencia adquirida para lograr una mayor comprensión de las causas de la pobreza rural y de sus posibles soluciones. En la declaración sobre la misión de la OE se describe su nueva relación con los interlocutores a los que presta sus servicios. El objetivo consiste en mejorar el diseño y la ejecución de los proyectos, programas, estrategias y políticas del FIDA, así como en ayudar a las organizaciones comunitarias y potenciar su capacidad de acción para que sean agentes eficaces y persistentes del proceso de reducción de la pobreza rural. En ambas declaraciones se indica claramente que la OE por sí sola no puede lograr ese objetivo y que requiere la acción conjunta y el apoyo de sus interlocutores.

Recuadro 2

#### **Visión de la evaluación**

La OE desea promover un proceso de aprendizaje que permita comprender mejor las causas de la pobreza rural y las posibles soluciones mediante una cooperación más intensa con los interlocutores del Fondo.

Junto con sus interlocutores, la OE desea utilizar esos conocimientos para elaborar instrumentos que ayuden a la población rural pobre a potenciar su capacidad de acción.

#### **Misión de la evaluación**

Junto con sus interlocutores y mediante una labor de evaluación, la OE elabora prácticas adecuadas, extrae enseñanzas y formula orientaciones estratégicas que permiten mejorar los resultados de las políticas, programas y proyectos.

### **Objetivos estratégicos**

13. Basándose en esa definición de su visión y misión y en su propio análisis de las necesidades de sus interlocutores, la OE estableció el marco de objetivos estratégicos de la evaluación para los próximos años. El rasgo distintivo de esos objetivos es la determinación de la OE de aprender junto con todos sus interlocutores y de elaborar con ellos las recomendaciones y enseñanzas que ayudarán a mejorar los resultados de las actividades del FIDA. Se prevé que con esto aumentará la probabilidad de que los interlocutores de la OE adopten y utilicen efectivamente los resultados de su labor de evaluación.

Recuadro 3

#### **Objetivos estratégicos**

- La labor de evaluación debe orientarse a problemas concretos y atender a las necesidades de los interlocutores de la OE.
- La labor de la OE ha de ofrecer oportunidades de aprendizaje y generación de conocimientos, junto con sus interlocutores.
- La labor de evaluación debe permitir extraer enseñanzas y formular recomendaciones concertadas con los interlocutores de la OE que sean adoptadas por éstos, y mejorar las actividades, políticas y estrategias del FIDA susceptibles de repetirse en otras circunstancias.

### Las cuatro características principales del nuevo enfoque en materia de evaluación

14. El nuevo enfoque en materia de evaluación tiene cuatro características principales. En primer lugar, los interlocutores y sus necesidades ocupan ahora un lugar central. Esto supone una nueva mentalidad: la OE desea ser útil a sus interlocutores, ofreciéndoles soluciones prácticas para mejorar sus políticas y operaciones. Las evaluaciones de la OE deben generar valor agregado para sus asociados y los productos de la labor de la Oficina deben responder a sus aspiraciones y necesidades.

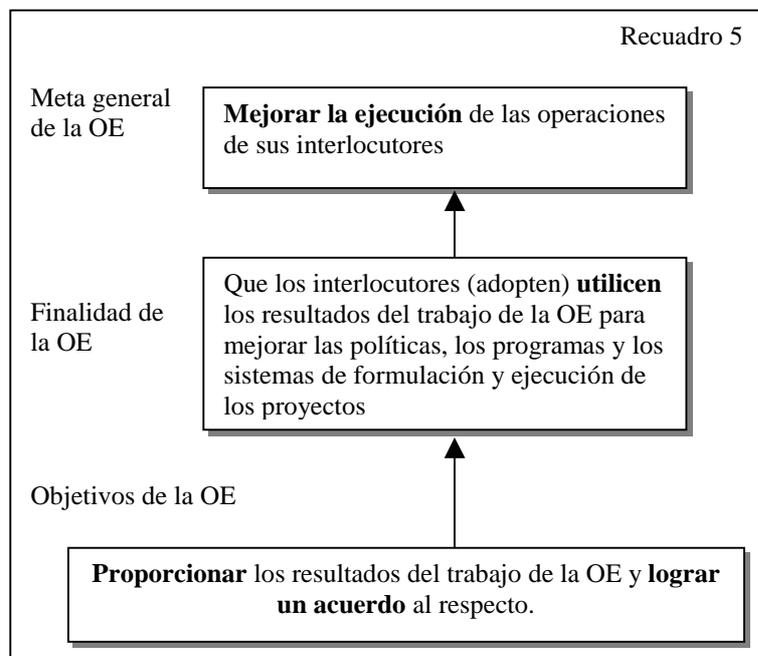
15. El segundo rasgo distintivo del nuevo enfoque es la firme decisión de transformar cada evaluación en un proceso de aprendizaje sistemático dirigido a mejorar el resultado de las actividades. Ésta es la contribución de la OE a la gestión del conocimiento en el FIDA. Para que el proceso de aprendizaje sea eficaz, es necesario que en él participen los interlocutores de la OE, ya que las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de la evaluación deben formularse con ellos. En la medida en que la OE pueda aprender y compartir lo que ha aprendido en una relación de cooperación con sus interlocutores, aumentará la probabilidad de que estos adopten efectivamente los productos y servicios de la Oficina.

Recuadro 4

**Las cuatro características principales del nuevo enfoque en materia de evaluación**

- Una firme orientación hacia la prestación de servicios y el trabajo en colaboración
- La labor de evaluación comporta un aprendizaje conjunto
- Elevar la evaluación a un plano más alto
- Necesidad de evaluar el trabajo de evaluación

16. Pese a la indudable importancia que tienen las evaluaciones de proyectos, entre los instrumentos de que dispone la OE no constituyen el más eficaz en función de los costos. Mediante evaluaciones temáticas, evaluaciones de los programas por países y evaluaciones de otros programas, puede lograrse un efecto multiplicador, con repercusiones en diversos proyectos, programas y políticas, y generar los conocimientos que el FIDA necesita. Por ello, la OE se propone dedicar más atención a los aspectos relacionados con la evaluación de estrategias y programas en diversos niveles y dar así mayor relieve a la función de evaluación.



17. En la nueva estrategia de evaluación se reconoce que la OE debe evaluar constantemente la validez de su labor. En el pasado la Oficina no evaluaba la medida en que se adoptaban sus recomendaciones y las enseñanzas extraídas. La OE reconoce actualmente la necesidad de establecer criterios para evaluar la validez de su trabajo de evaluación. El resultado de su labor de evaluación futura se determinará en función de la tasa de adopción y de utilización efectiva de las soluciones que ofrece (véase el recuadro 5).

## Definición de orientaciones estratégicas y establecimiento de prioridades

18. Para definir las nuevas orientaciones estratégicas de la evaluación se examinó en qué medida la labor de evaluación actual contribuía a la realización de los nuevos objetivos estratégicos de la OE. Fue también necesario determinar la atención que debería darse a los diversos tipos de evaluaciones y a las actividades conexas, y cuáles deberían mejorarse o añadirse. A partir de esa base se formularon las nuevas orientaciones estratégicas de la evaluación.

19. Adoptando como guía la declaración que define su misión, así como sus objetivos estratégicos, la OE estableció prioridades para sus orientaciones estratégicas en el próximo año (véase el recuadro 6). Estas prioridades estratégicas representan innovaciones importantes en cuanto a la manera en que la OE se propone apoyar las operaciones del FIDA.

Recuadro 6

### Prioridades estratégicas para 1999 y 2000

- Redefinir el proceso de evaluación como sistema de aprendizaje en colaboración
- Desarrollar un instrumento más específico para la realización de evaluaciones temáticas
- Desarrollar un instrumento para las evaluaciones de los programas por países que sea flexible, ágil y centrado en cuestiones específicas
- Definir un conjunto de prácticas metodológicas adecuadas y coherentes para la evaluación participativa orientada hacia los resultados y para el apoyo al seguimiento y evaluación (SyE)
- Elaborar una estrategia para la comunicación y divulgación de los conocimientos adquiridos mediante la evaluación

## IV. LOS NUEVOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

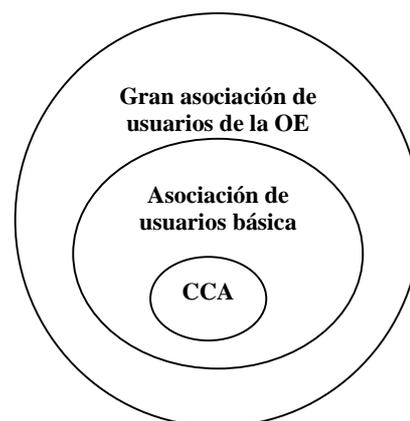
### Características principales

20. Dada la importancia que se asigna en el nuevo enfoque en materia de evaluación al aprendizaje conjunto de la OE y sus interlocutores para lograr mejores resultados, era evidente la necesidad de reorganizar el proceso de ejecución de las evaluaciones. Las tres características más importantes del proceso de evaluación introducido en 1999 son las siguientes:

- El documento conceptual será el punto de partida de cada evaluación.
- El concepto de un consorcio central de aprendizaje (CCA) orientará el proceso de evaluación y aprendizaje.
- El punto de terminación de cada evaluación se determinará mediante acuerdo o entendimiento entre la OE y sus interlocutores.

21. El documento conceptual es un nuevo instrumento de la OE. Para nuestras misiones de evaluación siempre hemos preparado términos de referencia pormenorizados, pero el documento conceptual va mucho más allá: establece el marco general de la evaluación y precisa aspectos importantes, como la justificación de la evaluación, los objetivos previstos, la metodología y las estimaciones presupuestarias. En el documento se describe el proceso que ha de seguirse de principio a fin, y se presenta un plan de trabajo para cada etapa y calendarios para su ejecución y terminación. El documento se prepara en consulta con los miembros del CCA que participan en el proceso.

22. La OE determinó que no podía cooperar simultáneamente y con igual intensidad con todos los interlocutores en el proceso de evaluación y reconoció, por tanto, la necesidad de contar con un grupo básico de usuarios interesados que orientara todo el ciclo del proceso de evaluación y aprendizaje. Este grupo conformaría el consorcio central de aprendizaje (CCA) (véase el gráfico). Según el tipo de evaluación que haya de realizarse, el CCA estará integrado por representantes del personal local de los proyectos, los gobiernos, las instituciones cooperantes, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones comunitarias, el Departamento de Administración de Programas (PD) y el personal de la OE. El mecanismo del CCA fomentará el debate franco y el aprendizaje entre los principales interesados.



Puede aplicarse en diversas etapas del proceso de evaluación tales como: formulación de métodos de participación de los interesados; colaboración en el diseño del documento conceptual; examen de los resultados, conclusiones y recomendaciones; y negociaciones y acuerdos sobre las enseñanzas extraídas y los próximos pasos que se han de dar para la ejecución. Si bien la responsabilidad del resultado final de los análisis de evaluación, corresponde al oficial de evaluación los miembros del CCA orientarán el proceso de aprendizaje y su resultado final.

23. El proceso de evaluación se cierra en el punto de terminación. En ese momento, los representantes de los interesados que participan en el proceso de evaluación deberán convenir qué resultados y recomendaciones de la evaluación se adoptarán y utilizarán, qué medidas complementarias se necesitan y quién se encargará de ellas. Se preparará luego un acuerdo o entendimiento escrito en el que se hará constar el consenso de los interesados y su compromiso de aplicar las recomendaciones de la evaluación, que se prevé mejorarán las operaciones, las políticas y el diseño de proyectos futuros.

24. Los nuevos procesos de evaluación (PNE) establecidos por la OE comprenden seis puntos que se han de seguir en cada evaluación (véase el recuadro 7). Tienen especial importancia el punto 4, y el punto 6.

25. En relación con el punto 4 (“Llevar a cabo evaluaciones participativas”), la visión de evaluación señala como tarea principal de la OE la de ayudar a la población rural pobre a potenciar su capacidad de acción. Así pues, en las actividades de evaluación del FIDA hay que tratar de crear oportunidades concretas para ampliar la participación de la población rural pobre en el examen y mejoramiento de las políticas y los servicios de desarrollo destinados a ellos. Las evaluaciones participativas se diseñan por tanto con el objeto de fortalecer la posición de la población rural pobre en su interacción con los organismos de ejecución, los gobiernos y el FIDA. El tipo de proceso participativo, el enfoque y la metodología que se han de utilizar en la evaluación se especifican y concuerdan al elaborar el documento conceptual y el mandato de la misión de que se trate.

**Recuadro 7**  
**El nuevo proceso de evaluación de proyectos**

1. Determinar y seleccionar las evaluaciones que se han de incluir en el programa de trabajo anual de la OE.
2. Celebrar consultas con el consorcio central de aprendizaje y elaborar y difundir un documento conceptual en el que se esbozarán los objetivos y resultados, las etapas del proceso, etc.
3. Seleccionar y contratar a consultores y a especialistas y proporcionarles la información necesaria.
4. Llevar a cabo evaluaciones y estudios de carácter participativo y preparar el informe preliminar.
5. El consorcio central de aprendizaje valida los resultados y determina el proceso que conducirá al punto de terminación.
6. Acordar, en relación con el informe, las recomendaciones que se han de adoptar, las enseñanzas que se deben extraer y las actividades complementarias que hace falta llevar a cabo (punto de terminación de la evaluación).



26. En cuanto al punto 6 (“Recomendaciones, enseñanzas y actividades complementarias propuestas”), reviste especial importancia la intervención del CCA. Tan pronto esté listo el borrador del informe de evaluación del proyecto, debe compartirse con el CCA para facilitar una pronta interacción y estimular desde el comienzo la identificación con el resultado de la evaluación. El CCA preparará un esquema concertado común de las recomendaciones y enseñanzas más importantes derivadas de la evaluación y señalará las actividades complementarias que se precisen. Además, el CCA determinará los pasos que se han de seguir para que la evaluación llegue al punto de terminación (punto 5).

27. El nuevo proceso de evaluación propuesto que se esboza en los párrafos anteriores se considera un experimento de investigación-acción. En el año 2000 se pondrá a prueba y se perfeccionará el nuevo proceso de evaluación y los procedimientos conexos, a fin de transformarlos en instrumentos eficaces para los interlocutores de la OE.

### **Evaluaciones y estudios temáticos y evaluaciones de la cartera de proyectos en los países**

28. Aunque las evaluaciones de proyectos seguirán siendo importantes, en el nuevo enfoque de evaluación se subraya la necesidad de llevar la función de evaluación a un plano más elevado y de que ésta comprenda cada vez más la evaluación de programas, políticas y estrategias. En particular, las evaluaciones temáticas y de los programas por países pueden ser importantes para reexaminar las políticas y estrategias vigentes o formular otras nuevas. En 1999, se revisaron y simplificaron los procesos relativos a las evaluaciones temáticas y de los programas por países, para poner en concordancia esos procesos e instrumentos de evaluación específicos con los elementos principales del nuevo proceso de evaluación.

### **El nuevo proceso de evaluaciones temáticas (ET)**

29. Los pasos del proceso de evaluaciones temáticas (ET) son muy semejantes a los del nuevo proceso de evaluación básico, aunque se han adaptado a las necesidades concretas de las ET.

30. La finalidad de las ET es examinar las experiencias del FIDA en función de determinados aspectos, temas y procesos de las operaciones y políticas del Fondo. En este tipo de evaluación se sintetiza y analiza la experiencia acumulada por el Fondo en los diversos países y regiones y se extraen enseñanzas intersectoriales. Las ET se llevarán a cabo a partir de los resultados de las evaluaciones de los proyectos y de los programas por países, y se complementarán con nuevas investigaciones, incluidas encuestas e información derivada del trabajo del personal sobre el terreno. Se espera que las ET proporcionen los elementos básicos necesarios para reexaminar o reconsiderar las políticas y procesos existentes, o para formular otros nuevos.

31. Las ET se basan en un enfoque práctico, que parte del supuesto de que, en la medida en que los resultados de la evaluación sean pertinentes, se utilizarán para reforzar las políticas y los procedimientos operacionales. La OE considera fundamental colaborar con sus interlocutores para determinar cuáles son, a su juicio, los principales resultados hacia los que debe dirigirse el proceso de ET. Así pues, la OE definirá los resultados que se espera obtener de las ET en consulta con sus principales interlocutores.

## **El nuevo proceso de evaluación de los programas por países (EPP)**

32. Una prioridad estratégica de la OE es llevar a cabo evaluaciones de los programas por países (PPE) más concisas y orientadas hacia la obtención de resultados concretos. Las EPP revisten importancia estratégica, ya que se espera que aporten elementos para la preparación de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). La OE prevé que la importancia de los COSOP aumentará en el futuro.

33. La OE ha adoptado un enfoque más participativo con respecto a las EPP, pues considera que el FIDA evolucionará progresivamente hacia un proceso de formulación de la estrategia para los países que comprenda una amplia participación de todos los interesados. El proceso de EPP prevé ese tipo de participación de los prestatarios y de las organizaciones de la sociedad civil.

34. Un componente esencial de toda EPP es el análisis y evaluación de la experiencia del FIDA en un país determinado, extrayendo enseñanzas de todos los proyectos financiados por el FIDA en el país. Sin embargo, el propósito de las EPP no es evaluar los proyectos en curso o ya cerrados, sino facilitar (a partir de las evaluaciones, la labor de supervisión, el informe sobre el estado de ejecución de los proyectos y los exámenes de la cartera de proyectos en el país) información comparada sobre los aspectos más destacados de la marcha general de los proyectos, con el fin de formular orientaciones estratégicas y operacionales para los proyectos futuros del FIDA.

35. El segundo componente esencial de toda EPP consiste en examinar la información más reciente sobre las nuevas tendencias y oportunidades y los riesgos que amenazan a la población rural pobre del país. Este examen debe servir también para definir el perfil de la pobreza rural.

36. El resultado más importante que se espera obtener de las EPP es una serie de conclusiones acordadas que se incorporarán a los COSOP del FIDA y que también pueden contribuir al diálogo sobre políticas del FIDA relativas a la reducción de la pobreza rural en el país. Otros resultados previstos incluyen recomendaciones para mejorar la ejecución de algunos proyectos en curso y enseñanzas adquiridas a nivel de los países.

37. El proceso de las EPP es una adaptación del nuevo proceso de evaluación e incluye algunas de sus características innovadoras: el documento conceptual, la interacción con el CCA, y la concertación de un acuerdo entre los interlocutores en el punto de terminación de la evaluación.

## **V. EXAMEN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN REALIZADAS EN 1999**

### **Evaluaciones realizadas y talleres organizados en 1999<sup>1</sup>**

38. En 1999 la OE llevó a cabo 25 evaluaciones que incluyeron 15 evaluaciones de proyectos, dos de donaciones, seis estudios temáticos y dos estudios sobre metodología. De las 15 evaluaciones de proyectos realizadas, cinco eran evaluaciones a mitad de período: tres correspondían a las regiones de África y dos a la región del Cercano Oriente y África del Norte (incluida una de un proyecto financiado por el Programa Conjunto con el Fondo Belga de Supervivencia). La OE llevó a cabo cinco evaluaciones preterminales, dos en la región del África occidental y central y tres en la región de América Latina y el Caribe. También llevó a cabo siete evaluaciones terminales: tres en Asia y el Pacífico, tres en África y una en América Latina y el Caribe.

---

<sup>1</sup> Véase el anexo I, en el que figura una lista completa de todas las actividades de evaluación realizadas en 1999, y el anexo II, donde se señalan los principales resultados y las enseñanzas extraídas de algunas evaluaciones.

39. Durante el año la OE concluyó un estudio sobre la eficacia de determinados proyectos del FIDA y presentó los resultados en el segundo período de sesiones de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados. La OE completó además tres evaluaciones temáticas sobre los siguientes temas: i) los pequeños estados insulares en desarrollo; ii) aspectos de la comercialización en América Central; y iii) la agricultura de secano en la región del Cercano Oriente y África del Norte. Concluyó además la primera fase de otra evaluación temática sobre el enfoque del FIDA relativo a las asociaciones de regantes. Finalizó también la evaluación del Programa Ampliado de Cooperación FIDA/ONG (PAC), en la que se señalaron varios aspectos de la política y el enfoque de la OE y relativos a las organizaciones no gubernamentales (ONG) en los cuales había que introducir mejoras e innovaciones. Por último, en 1999 se iniciaron dos nuevos estudios sobre metodología de la evaluación participativa y metodología de la evaluación de resultados, que terminarán en el año 2000.

40. Durante el año al que se refiere este examen, la OE organizó ocho talleres, alguno de ellos al finalizar el trabajo de evaluación sobre el terreno, con objeto de examinar los resultados de las evaluaciones con los interesados directos. Dichos talleres consistieron en dos mesas redondas nacionales organizadas en Costa Rica y Nepal y seis talleres regionales en el Chad, Costa Rica, Guinea, Kenya y Malí (2). Durante 1999, el personal de la OE participó en misiones y talleres de apoyo a las actividades de seguimiento y evaluación (SyE) en la India y el Uruguay, y en un taller para la puesta en marcha de un programa supervisado por el FIDA en Malí. La OE hizo además aportaciones a una reunión internacional de evaluación organizada por el Banco Mundial y a dos reuniones celebradas en el contexto de la Alianza Mundial para el Saber.

### **Gestión de los conocimientos mediante la evaluación en 1999**

41. **Transformación de la evaluación en un proceso sistemático de aprendizaje.** Dado que el aprendizaje es un elemento fundamental de su labor, la OE está resuelta a transformar la evaluación en un proceso sistemático de aprendizaje en el que podrán participar también sus interlocutores: ésta será la principal contribución de la OE a la gestión del conocimiento del FIDA en el futuro. Se prevé que el proceso de aprendizaje conjunto enriquecerá la función de evaluación en dos aspectos: las perspectivas y experiencias de los asociados del FIDA permitirán mejorar los resultados de la evaluación, y el proceso agilizará también la incorporación de las recomendaciones y enseñanzas derivadas de la evaluación. Éste es precisamente el objetivo del Fondo en materia de evaluación: que la evaluación induzca cambios que contribuyan a mejorar las operaciones, estrategias y políticas, tanto del FIDA como de sus asociados.

42. En 1999 la OE fue el centro de coordinación de la participación del FIDA en la Segunda Conferencia Mundial sobre Conocimientos para el Desarrollo, celebrada en Malasia en marzo de 2000. El principal objetivo del FIDA al asistir a la Conferencia era poner de relieve la importancia que tiene para el proceso de desarrollo fomentar, recoger y difundir los conocimientos e innovaciones de los habitantes de las zonas rurales. Con ese fin se promovieron varias iniciativas, incluida la organización de un concurso internacional entre los proyectos del FIDA para hallar los mejores ejemplos de conocimientos e innovaciones de la población rural.

43. **Gestión de los conocimientos.** Otro interés prioritario de la OE en 1999 estaba relacionado con la necesidad de administrar eficazmente el acervo de conocimientos. Esto suponía la necesidad de encontrar medios más eficaces para conservar y difundir los conocimientos y los resultados de las evaluaciones.

44. Con ese fin, la OE mejoró el formato de sus informes y comenzó a utilizar más imágenes (mapas y fotografías a color) para hacer más amena la lectura. Sin embargo, hay que hacer aún más a ese respecto. La OE reconoce la importancia de intensificar sus esfuerzos, en particular, mediante la elaboración de informes más breves y comprensibles y una presentación más adecuada de los resultados de la evaluación.

45. Los instrumentos de la OE para el almacenamiento, recuperación y difusión de los conocimientos son el Sistema Informatizado de Evaluación (EKSYST) y el IFADEVAl (la versión de EKSYST en Internet a la cual se puede acceder a través del sitio web del FIDA). En 1999 el EKSYST pasó a estar disponible en CD-ROM, con lo cual aumentó la capacidad de difundir los resultados y productos de las evaluaciones a una amplia gama de usuarios interesados. En 1999 se inició un examen de esos sistemas, que debería concluirse en el año 2000, cuya finalidad es estudiar diversas formas de mejorar la utilidad y pertinencia de esos instrumentos. En el marco de ese examen, el FIDA llevó a cabo una encuesta entre los usuarios del EKSYST, que arrojó conclusiones muy útiles. El examen continuará con un estudio de la calidad y amplitud de los conocimientos incluidos en el EKSYST y el IFADEVAl, con miras a determinar en qué aspectos es necesario mejorar los sistemas.

46. **Función de la OE en la formulación de la estrategia institucional sobre gestión de los conocimientos.** En 1999, la OE ayudó a establecer una base coherente para la gestión de los conocimientos en el marco del FIDA participando en un equipo interdepartamental encargado de orientar y definir la estrategia institucional del FIDA en esa esfera.

## VI. RESEÑA DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA OE PARA EL AÑO 2000

47. En 1999 el equipo de la OE diseñó un ciclo anual de actividades de gestión a fin de planificar su trabajo y examinar continuamente su estrategia. Este calendario prevé un acercamiento entre la OE y sus interlocutores con objeto de lograr que el programa de trabajo responda mejor a las necesidades. El nuevo proceso, que se basa en el ciclo de aprendizaje, tiene por objeto potenciar al máximo la colaboración de la OE con el PD y sus otros interlocutores. Se espera que el nuevo ciclo sea a la vez flexible e iterativo, es decir, que tenga la flexibilidad necesaria para responder a las oportunidades importantes que se presenten a lo largo del año y que conlleve una colaboración cada vez mayor, en la medida en que se vayan explorando con los asociados modalidades productivas de cooperación.

48. A partir del nuevo enfoque de evaluación, la OE ha elaborado un nuevo instrumento colaborativo para la elaboración de su programa de trabajo anual, que comprende dos etapas. En la primera, se pide a todos los interlocutores internos que presenten una lista de los trabajos de evaluación que solicitarán en el siguiente año. Esta lista será examinada y aprobada posteriormente, primero, por las divisiones regionales y luego por el personal directivo del PD. Dada la proximidad de los interlocutores internos de la OE, es natural que el diálogo sobre la preparación del programa de trabajo sea más intenso, aunque se prevé que se aprovecharán las nuevas tecnologías de las comunicaciones para establecer también un intercambio fructífero con los asociados de la OE en los países en desarrollo. La segunda fase consiste en el examen y aprobación del programa de trabajo de la OE por el personal directivo superior del FIDA. Por último, el programa de trabajo anual de la OE se examinará en el período de sesiones del Comité de Evaluación que se celebrará en diciembre.

### Prioridades

49. Las prioridades de la OE para el año 2000 son las siguientes:

- aplicar los procesos de evaluación reorganizados recientemente y los dos instrumentos revisados para las evaluaciones temáticas y de los programas por países y examinar las primeras experiencias derivadas de su aplicación;
- elaborar una estrategia de divulgación y comunicación de los resultados de su labor de evaluación;

- definir un conjunto de prácticas metodológicas adecuadas y coherentes para la evaluación participativa orientada hacia los resultados y para el apoyo al SyE; y
- determinar la estructura organizativa necesaria para respaldar la aplicación de la nueva estrategia de evaluación.

### **Estrategia de divulgación y comunicación**

50. La OE está decidida a comunicar los resultados de su labor de evaluación a diversos sectores dentro y fuera del FIDA. El EKSYST facilita el acceso a las enseñanzas y recomendaciones y ayuda a orientar el diálogo sobre las políticas y las prácticas. En el año 2000 la OE formulará una estrategia para divulgar los productos de su labor de evaluación y ampliar la comunicación entre los usuarios. La OE se propone mejorar el diseño y la funcionalidad del EKSYST/IFADEVAL y determinar la necesidad y la viabilidad de otros instrumentos de aprendizaje e intercambio de conocimientos a distancia. Esto es necesario dado el rápido aumento de las comunicaciones vía Internet y dadas las posibilidades de brindar acceso por Internet a la mayor parte de los interlocutores de la OE y a la comunidad del desarrollo en general.

### **Apoyo a los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE)**

51. El PD desea mejorar el diseño y la aplicación de los sistemas de SyE de los proyectos, por lo que ha solicitado el apoyo de la OE por lo que se refiere al diseño, la metodología y los procedimientos de instalación de sistemas de SyE que cumplan las normas de calidad mínimas. Una vez se haya determinado un sistema genérico de metodología e instrumentos, se prestará asistencia para la adaptación del modelo con fines de utilización a nivel regional, subregional y nacional. El programa de trabajo relativo a los sistemas de SyE para el año 2000 ofrece diversas oportunidades de elaborar, poner a prueba y validar metodología perfeccionada en cada uno de esos niveles.

### **Labores metodológicas**

52. La OE concluirá en el año 2000 tres importantes estudios metodológicos:

- Estudio sobre metodología en materia de evaluación del rendimiento. El estudio tiene por objeto hacer un balance de los métodos de evaluación del rendimiento del FIDA, determinar los distintos enfoques que utilizan otras organizaciones de desarrollo y proponer un marco metodológico de evaluación del rendimiento que propicie la coherencia y la flexibilidad al evaluar las intervenciones de reducción de la pobreza. Este estudio sentará las bases para el cumplimiento de uno de los objetivos de política enunciados en el Plan de Acción para la Quinta Reposición del FIDA: “Mejorar la función y los procesos relativos a la evaluación del impacto e iniciar un seguimiento coherente y permanente del impacto sobre el terreno”.
- Estudio sobre metodologías de evaluación participativa. Este estudio, que comenzó en octubre de 1999, examinará los diversos enfoques, métodos e instrumentos que utilizan el FIDA y otras instituciones para dar un carácter más participativo a las evaluaciones de los proyectos, determinar si son adecuados esos enfoques y métodos en circunstancias diversas y señalar las prácticas adecuadas.
- Estudio sobre el apoyo a los sistemas de SyE. Este estudio determinará las normas mínimas que deberán cumplir los sistemas de SyE de los proyectos, que pueden servir a las divisiones regionales y a los interesados en los proyectos para mejorar el diseño y la aplicación de los sistemas de SyE. El estudio también facilitará instrumentos y directrices para las distintas regiones, con el fin de adaptar el diseño de los sistemas de SyE a las circunstancias institucionales y sociales de las diversas regiones y subregiones.

## **Reorganización de la OE**

53. Por último, a fin de poner en práctica el nuevo enfoque y los nuevos procesos de evaluación en el año 2000, la OE llevará a cabo a principios de año una reorganización de sus recursos de personal, con el objeto de determinar la estructura orgánica que se necesita para respaldar y aplicar el nuevo enfoque de la OE en materia de evaluación.

## **La labor de evaluación**

54. Los criterios de selección de las evaluaciones incluidas en el programa de trabajo para el 2000 se basaron en los nuevos objetivos estratégicos, que consisten en obtener resultados de evaluación que atiendan a la demanda de los interlocutores y que sirvan además para mejorar la eficacia general de sus operaciones. La selección de las evaluaciones se fundó en la justificación presentada en cada caso por el asociado y en los resultados previstos. En el año 2000 se llevarán a cabo 23 evaluaciones: siete ET, incluida una a nivel institucional, tres EPP y 13 evaluaciones de proyectos. En el anexo III figura una lista de las evaluaciones. Además, la OE prestará apoyo para simplificar y poner en funcionamiento sistemas de SyE en varios países.

## **SEGUNDA PARTE: COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL FIDA**

### **I. EXAMEN DE LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN Y DEFINICIÓN DE SU MANDATO**

55. El Comité de Evaluación fue establecido en 1987 como subcomité de la Junta Ejecutiva, con la misión de “estudiar las actividades de evaluación del Fondo e informar sobre ellas”. Después de más de once años de actividad del Comité, en 1999 se llevó a cabo un examen general de sus operaciones, con el fin de fortalecerlas y simplificarlas. El Comité concluyó en el curso de ese año un examen completo de sus objetivos y actividades, incluido un estudio del alcance de su labor, del procedimiento de preparación del programa de sus períodos de sesiones, y de los mecanismos de presentación de informes a la Junta. Se examinó también la frecuencia y el calendario de los períodos de sesiones del Comité, su composición y presidencia, sus necesidades de información y la planificación de las visitas sobre el terreno de sus miembros. El proceso de examen finalizó durante el período de sesiones del Comité de Evaluación de septiembre de 1999, en el que se aprobaron el mandato y el reglamento del Comité. La Junta Ejecutiva aprobó esas disposiciones en su período de sesiones de diciembre de 1999.

56. El Comité de Evaluación concluyó que los objetivos establecidos en 1987 seguían siendo, en general, pertinentes y válidos y que, con modificaciones de menor importancia, permitirían al Comité examinar los nuevos productos de evaluación introducidos por el FIDA desde 1987. Así pues, los objetivos del Comité para los próximos años son los siguientes:

- aumentar la capacidad de la Junta Ejecutiva del FIDA para evaluar la calidad general y el impacto de los programas y proyectos mediante un análisis de determinados exámenes y evaluaciones realizados por el Fondo;
- fortalecer el conocimiento por parte de la Junta de las enseñanzas adquiridas con los proyectos del FIDA; y
- permitir a los Estados Miembros evaluar mejor la función del Fondo en la aplicación de una estrategia global de desarrollo.

57. Las nuevas características de las actividades del Comité de Evaluación son, entre otras: i) la posibilidad de examinar los diversos tipos de instrumentos de evaluación aplicados a lo largo de los años por la OE, las actividades que ha llevado a cabo para satisfacer las necesidades de sus diversos usuarios y otras labores de su competencia; ii) el examen sistemático del programa de trabajo de la OE para el año siguiente, durante el período de sesiones de diciembre del Comité de Evaluación; y iii) la fusión del Informe del Comité de Evaluación con el Informe sobre Evaluación, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones de cada año. Esta última medida asegura la presentación de informes más oportunos y actualizados sobre la labor del Comité a la Junta Ejecutiva y elimina posibles redundancias en los documentos.

## **II. PUNTOS DESTACADOS DE LAS DELIBERACIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EN 1999 Y EN FEBRERO DE 2000**

58. En la sección siguiente figura un resumen de las deliberaciones de los tres períodos de sesiones del Comité de Evaluación celebrados en abril, septiembre y diciembre de 1999 y de las dos reuniones oficiales del Comité celebradas en marzo y junio. Se hace además una breve reseña de las deliberaciones del Comité en su período de sesiones de febrero de 2000.

59. Durante la reunión oficial de marzo, el director de la OE presentó al Comité una visión general del programa de labores de la OE para 1999 y se refirió a la necesidad de examinar la idoneidad de la función de evaluación del FIDA, a fin de hacer de la evaluación un instrumento más eficaz. El Comité expresó su satisfacción por la importancia que el FIDA asigna a la función de evaluación, que se manifestaba en la decisión de llevar a cabo un examen del enfoque y la metodología de evaluación del Fondo. Como parte de los preparativos para el examen, el Comité de Evaluación sugirió que la OE se cerciorara de que los resultados de las evaluaciones se incorporaran de manera más eficaz en las actividades generales de la organización.

60. En abril de 1999, el Comité de Evaluación examinó cuatro temas principales, entre ellos el programa de trabajo de la OE para 1999, el programa provisional de los otros dos períodos de sesiones del Comité en 1999, la EPP llevada a cabo en Nepal y el mandato del Comité de Evaluación y su relación con la Junta Ejecutiva.

61. La OE reafirmó que examinaría próximamente la idoneidad de la función de evaluación del FIDA, con el fin de formular nuevas orientaciones estratégicas para la evaluación en un futuro cercano. El Comité sugirió que la OE tuviera presente la necesidad de fomentar el intercambio y la difusión de las enseñanzas adquiridas, y que las enseñanzas se formularan de tal manera que los encargados del diseño y la ejecución de los proyectos pudieran aplicarlas fácilmente. Durante esta reunión oficial, el Comité de Evaluación examinó las prácticas relativas a la presentación de informes a la Junta Ejecutiva, con miras a proporcionar a la Junta información más detallada sobre los principales asuntos que surgieran en el curso de sus deliberaciones. El Comité concluyó que, después de más de 11 años de actividad y teniendo en cuenta el interés manifestado por varios directores de la Junta Ejecutiva por que el Comité desempeñara un papel más estratégico y dinámico, convenía reconsiderar sus funciones y sus procedimientos de presentación de informes.

62. Durante las deliberaciones sobre la EPP de Nepal en la reunión de abril, el Comité de Evaluación señaló una enseñanza importante extraída de esa evaluación: la necesidad de crear un entorno propicio para que el proceso de desarrollo pueda tener efecto en el bienestar de los grupos-objetivo. El Comité subrayó también la necesidad de que los gobiernos faciliten la ejecución de los programas de desarrollo, en vez de tratar de controlar directamente sus resultados y efectos. Esto exigiría algunas modificaciones institucionales, pero aceleraría el progreso económico.



63. En septiembre, el Comité aprobó su primer mandato y reglamento tras amplias deliberaciones sobre la materia en una reunión oficiosa celebrada en junio.

64. En el período de sesiones de septiembre, el Comité examinó también las evaluaciones de terminación del Proyecto de Crédito para Pequeños Agricultores y Campesinos Carentes de Tierra en Sri Lanka, y de la segunda fase del Programa del Fondo de Desarrollo Rural en Malí. Por primera vez, la OE invitó a representantes del Gobierno (en este caso de Sri Lanka) a asistir a una reunión del Comité de Evaluación para recibir información directa e inmediata de la contraparte. Los invitados de Sri Lanka expusieron sus opiniones sobre el proyecto y la evaluación y mostraron un vídeo. La evaluación de Malí ilustró cómo puede contribuir directamente la función de evaluación al diseño y ejecución de los proyectos, ya que el proyecto examinado había sido objeto de una evaluación preterminal en 1990.

65. En el período de sesiones de diciembre de 1999, el Comité de Evaluación examinó el programa de trabajo anual de la OE para el año siguiente. Además, se presentó al Comité una perspectiva general del nuevo enfoque en materia de evaluación, elaborado por la OE en 1999. A solicitud de varios miembros del Comité, durante el 23º período de sesiones del Consejo de Gobernadores la OE organizó un seminario sobre las actividades de evaluación del FIDA a fin de examinar el nuevo enfoque.

66. Además, en el período de sesiones de diciembre de 1999, el Comité elaboró su programa de trabajo provisional para el año 2000, basado en el programa de trabajo de la OE. Sin embargo, el Comité podrá modificar su programa durante el año, en función del volumen de trabajo y de la evolución de las prioridades. Ese proceso ofrecerá a todos los interesados la oportunidad de planificar y organizar los períodos de sesiones del Comité de manera más ordenada e interactiva. Por último, el Comité estudió también la evaluación preterminal del 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). Estuvo presente el coordinador del Programa, quien hizo una demostración del sitio web del PREVAL. El Comité reconoció la importancia de ese tipo de programas, aunque destacó la necesidad de diseñar programas que pudieran ser autónomos una vez que terminara la financiación procedente de la donación.

67. El primer período de sesiones del Comité de Evaluación en el año 2000 se celebró al mismo tiempo que el período de sesiones del Consejo de Gobernadores. Ese procedimiento se mantendrá, según se decidió durante el examen de la función del Comité de Evaluación. En el período de sesiones mencionado se examinaron dos evaluaciones de proyectos: la evaluación de terminación del Proyecto de Promoción de la Mujer en el Estado de Tamil Nadu, de la India, y la evaluación de mitad de período del Proyecto de Servicios Agrícolas en Tierras Nuevas, de Egipto. Durante el período de sesiones del Comité de Evaluación hubo dos iniciativas innovadoras. La primera fue la organización de una videoconferencia con el Proyecto de Tamil Nadu, en la que los miembros del Comité pudieron conversar directamente con varios participantes en el proyecto en Chennai (en el estado de Tamil Nadu, en la India) entre ellos tres beneficiarias, tres representantes de organizaciones no gubernamentales y representantes del Gobierno, del Banco de la India (única institución financiera participante en el proyecto) y del organismo de ejecución. Los miembros del Comité manifestaron su satisfacción por esa interacción dinámica. La segunda novedad tuvo que ver con el proyecto de Egipto, pues era la primera vez que el Comité examinaba directamente una evaluación de mitad de período. Esa experiencia ofreció al Comité una perspectiva interesante sobre un proyecto en curso. El director técnico del proyecto participó en las deliberaciones del Comité, por lo que sus miembros



tuvieron la posibilidad de escuchar directamente las opiniones del personal de los proyectos encargado de la ejecución. El Comité observó que la evaluación de mitad de período era un instrumento eficaz en cuanto ofrecía la oportunidad de recomendar modificaciones que podían introducirse a largo plazo en el diseño y funcionamiento de un proyecto durante su ejecución, basadas en una evaluación participativa profunda de los efectos del proyecto y de su impacto. Esas modificaciones pueden contribuir a que el proyecto tenga repercusiones más duraderas para el grupo-objetivo.

### **III. TERMINACIÓN DEL MANDATO DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN**

68. El mandato de los miembros del Comité de Evaluación expiró al concluir el período de sesiones de febrero de 2000 del Comité. La Junta Ejecutiva en su 69º período de sesiones, que se celebrará en mayo de 2000, elegirá a los nuevos miembros del Comité, quienes a su vez elegirán al nuevo presidente del Comité en su período de sesiones de septiembre de 2000.



## ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN: ENERO A DICIEMBRE DE 1999

País/Proyecto/(N° del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)	Financiación del proyecto <sup>1</sup>	Período de la misión Funcionarios/Consultores
--	---	--

### LABOR DE EVALUACIÓN

#### I. Evaluaciones a mitad de período (5)

##### África

1. Tanzania, República Unida de Proyecto de Abastecimiento de Agua y Servicios Sanitarios en Zonas Marginales (BG 011-TZ) (UNOPS 15.03.95 – 30.06.01)	(PC-FBS)	19.04.99 – 07.05.99 Funcionarios/consultores
2. Zambia Programa de Seguridad Alimentaria de la Familia en la Provincia Meridional (368-ZM) (OSP 28.03.95 – 31.12.01)	f	25.05.99 – 23.06.99 Funcionarios/consultores
3. Guinea Fase piloto del Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales (487-GN) (Banco Mundial 31.11.99 – 30.6.04)	c	Oct. – dic. 1999 Funcionarios/consultores

##### Cercano Oriente y África del Norte

4. Egipto Proyecto de Servicios Agrícolas en Tierras Nuevas (306-EG) (OSP 30.12.93 – 30.12.01)	e	07.04.99 – 04.05.99 Funcionarios/consultores
5. Túnez Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en el Gobierno de Kairouan (348-TN) (FADES 07.08.95 – 31.03.03)	f	13.10.99 – 31.10.99 Funcionarios/consultores

#### II. Evaluaciones preterminales (5)

##### África

1. Chad Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional (SRS 029-CD) (BAfD 28.07.92 – 31.12.2000)	f	19.03.99 – 09.04.99 Consultores
---	---	------------------------------------

<sup>1</sup> e – proyectos iniciados y financiados exclusivamente por el FIDA  
 f – proyectos iniciados y cofinanciados por el FIDA  
 c – proyectos iniciados por otras instituciones y cofinanciados por el FIDA

**ANEXO I**

<b>País/Proyecto/(N° del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)</b>	<b>Financiación del proyecto<sup>1</sup></b>	<b>Período de la misión Funcionarios/Consultores</b>
2. Malí Programa de Seguridad Alimentaria y de Ingresos de Kidal (SRS 014-ML) (BOAD 05.07.90 – 30.06.99)	f	21.04.99 – 17.05.99 Funcionarios/consultores
<b>América Latina y el Caribe</b>		
3. Uruguay Proyecto Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario (332-UR) (OSP 15.07.93 – 31-12-00)	e	01.03.99 – 19.03.99 Funcionarios/consultores
4. Donación de asistencia técnica N° 302-IICA 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)		28.01.99 – 20.02.99 Funcionarios/consultores
5. Donación de asistencia técnica N° 324-GIA Instituto regional de capacitación en desarrollo rural en la Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay (PROCASUR)		20.06.99 – 06.07.99 Funcionarios/consultores
<b>III. Evaluaciones terminales (7)</b>		
<b>África</b>		
1. Ghana Proyecto de Crédito, Suministro de Insumos y Comercialización para Pequeños Agricultores (247-GH /SRS 019-GH) (OSP 01.03.91 – 31.12.98)	e	04.06.99 – 30.06.99 Funcionarios/consultores
2. Kenya Proyecto de Ayuda a Grupos de Agricultores y a la Comunidad (BG-007-KE) (OSP 29.05.91 – 31.12.99)	BSF + e	10.07.99 – 03.08.99 Funcionarios/consultores
3. Malí Programa del Fondo de Desarrollo Rural – Fase II (ML-278) (OSP 06.08.92 – 30.06.99)	e	23.01.99 - 13.02.99 Funcionarios/consultores
<b>Asia</b>		
4. India Proyecto de Promoción de la Mujer en el Estado de Tamil Nadu (240-IN) (OSP 26.01.90 – 31.12.98)	e	10.10.99 - 28.10.99 Funcionarios/consultores

**ANEXO I**

<b>País/Proyecto/(N° del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)</b>	<b>Financiación del proyecto<sup>1</sup></b>	<b>Período de la misión Funcionarios/Consultores</b>
5. Maldivas Proyecto de Crédito y Servicios Bancarios para el Desarrollo de los Atolones (249-MV) (OSP 04.10.90 – 31.12.96)	f	28.02.99 – 29.03.99 Funcionarios/consultores
6. Sri Lanka Proyecto de Crédito para Pequeños Agricultores y Campesinos Carentes de Tierra (219-SR) (OSP 28.03.89 – 31.12.97)	f	21.03.99 – 07.04.99 Funcionarios/consultores
<b>América Latina y el Caribe</b>		
7. Perú Proyecto de Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (297-PE) (CAF 30.06.93 – 31.07.99)	f	04.10.99 – 23.10.99 Funcionarios/consultores
<b>IV. Misiones especiales de apoyo/talleres de SyE</b>		
<b>África</b>		
1. Chad Taller de evaluación del Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional (SRS 029-CD)		Abril 1999 Funcionarios/consultores
2. Malí Taller de evaluación del Programa de Seguridad Alimentaria y de Ingresos de Kidal (SRS 014-ML)		Mayo 1999 Funcionarios/consultores
3. Malí Taller de evaluación del Programa del Fondo de Desarrollo Rural – Fase II (ML-278)		Febrero 1999 Funcionarios/consultores
4. Guinea Taller de evaluación de la fase piloto del Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales (487-GN)		Octubre 1999 Funcionarios/consultores
5. Kenya Taller de evaluación del Proyecto de Ayuda a Grupos de Agricultores y a la Comunidad (BG-007-KE)		Agosto 1999 Funcionarios/consultores

**ANEXO I**

<b>País/Proyecto/(N° del préstamo)/ (Institución cooperante/ Fechas de efectividad y cierre)</b>	<b>Financiación del proyecto<sup>1</sup></b>	<b>Período de la misión Funcionarios/Consultores</b>
<b>América Latina y el Caribe</b>		
6. Costa Rica Mesa redonda sobre la donación de asistencia técnica 302-IICA 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) <i>Actividades complementarias de la misión de evaluación preterminal y formulación de propuestas relativas a la Fase II</i>		Junio 1999 Funcionarios/consultor
7. Costa Rica Mesa redonda sobre el Proyecto de Crédito para el Desarrollo Agrícola de la Zona Norte (235-CR) <i>Actividades complementarias de la misión de evaluación terminal realizada en 1998</i>		Febrero 1999 Funcionarios
8. Uruguay Apoyo en materia de SyE para la Tercera Fase del Plan de Acción Integrado para la capacitación en sistemas de seguimiento y evaluación (PREVAL-PROCASUR)		Marzo 1999 Funcionarios
<b>Asia</b>		
9. Conferencia de mesa redonda en Nepal sobre la evaluación del programa en el país		Diciembre 1999 Funcionarios/consultores
10. Apoyo en materia de SyE para el Programa de Desarrollo Tribal en Bihar y Madhya Pradesh (506-IN)		Nov./dic. 1999 Consultor
<b>V. Estudios temáticos (6)</b>		
1. Examen de la eficacia de determinados proyectos del FIDA		Terminado
2. Comercialización en América Central		Terminado
3. Pequeños Estados insulares en desarrollo		Terminado
4. El enfoque del FIDA con respecto a las asociaciones de regantes		Terminada la primera fase
5. Agricultura de secano en la región del COAN		Terminado
6. Programa Ampliado de Cooperación FIDA/ONG (PAC)		Terminado
<b>VI. Estudios metodológicos (2)</b>		
1. Metodología en materia de evaluación del rendimiento, impacto y sostenibilidad		En curso
2. Metodologías de evaluación participativa		En curso

## PUNTOS MÁS IMPORTANTES DE LAS ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE LAS EVALUACIONES

### Asia: la evaluación del programa en el país (EPP) en Nepal

1. En total, el FIDA ha financiado nueve proyectos en Nepal, con un costo global de USD 187 millones. Su contribución mediante préstamos asciende a USD 95 millones, es decir, el 51%. A finales de 1998 se evaluó la cartera y en 1999 se celebró en Nepal un taller para analizar las recomendaciones con los asociados del FIDA. A continuación figuran los puntos más importantes de las conclusiones de la evaluación y de las lecciones extraídas de ella:

- El enfoque de la ejecución consistente en recurrir al organismo competente habitual. Los donantes, entre ellos el Fondo, no evaluaron suficientemente los puntos fuertes y las deficiencias de las organizaciones propuestas para ejecutar los proyectos, como muestran claramente el empleo prolongado de instituciones financieras tradicionales y la ejecución por conducto de organismos competentes, a pesar de los problemas con que se tropezó y de las evaluaciones negativas del FIDA. A menudo se pusieron recursos excesivos a disposición de instituciones tradicionales sin verificar antes adecuadamente sus capacidades de ejecutores y/o contratistas de servicios. Normalmente, los proyectos no evaluaron las consecuencias de las estrategias de los proyectos ni de las estructuras de incentivación tocante a los salarios/prestaciones y la movilidad. La existencia de estructuras inadecuadas provocó en realidad *desincentivos* considerables para subcontratar servicios a ONG, porque esa contratación obliga al personal a renunciar a las propias prestaciones, descuido que en varios casos, como en el de Nepal, ha hecho que los resultados no estuviesen a la altura de las expectativas.
- Las limitaciones presupuestarias. Como normalmente los organismos competentes participan directamente en la ejecución, ha habido una gran necesidad de fondos de explotación para transportes y movilidad. Los servicios oficiales resultan subfinanciados al haber diversos organismos competentes y se limita el ámbito de actuación con respecto a las expectativas. Los servicios sostenibles llegan a todavía menos comunidades una vez que concluye la ayuda de los donantes.
- Los incentivos y las sanciones. Los agricultores adoptan innovaciones patrocinadas por las autoridades que promueven la intensificación, el uso sostenible de las tierras y el aumento de los ingresos siempre que los incentivos sean transparentes y se apliquen sanciones por incumplimiento. De no ser así, la productividad se resiente. La inexistencia de normas jurídicas contribuyó a que la comunidad no respetase los lugares establecidos para actividades de silvicultura en arrendamiento, así como a causa de la incertidumbre que rodeaba los derechos de los usuarios arrendatarios y por los complicados y largos procedimientos seguidos para la inscripción de los grupos y los sitios. En el caso de los planes de regadío, hubo que evitar que los agricultores al frente de la zona servida extrajeran excesiva agua, pues, de no limitárseles, esos agricultores pueden reducir la cantidad de agua disponible para los agricultores que se encuentran al final del circuito. En muchos planes de crédito convencionales, se pueden explicar las bajas tasas de recuperación de los créditos por no existir o aplicarse raramente sanciones contra quienes no desean reembolsar los créditos. Por otra parte, cuando los agricultores de microproyectos de regadío tuvieron libertad para formar intergrupos, la comunidad más amplia tuvo más posibilidades de aplicar sanciones a quienes “iban de gorra”.



ANEXO II

- Las intervenciones impulsadas por la comunidad. Las intervenciones que arrojan buenos resultados son las que fomentan la confianza entre los agricultores con escasos recursos para, a partir de ellas, iniciar actividades generadoras de ingresos. Así sucedió especialmente en el caso de las intervenciones en apoyo de las mujeres rurales. Se utiliza a mujeres extensionistas rurales en las aldeas para abordar directamente las limitaciones que pesan sobre las mujeres rurales, ya que la información transmitida por extensionistas rurales varones a los varones de las familias no siempre llegan a las mujeres. Se suscita la confianza cuando grupos de mujeres extensionistas rurales capacitadas interactúan directamente con las mujeres rurales. De esta manera, es más probable que se aborden adecuadamente las necesidades de las mujeres. Es necesario que el proceso esté estructurado y que sea gradual para que grupos de mujeres con escasos recursos razonablemente homogéneos puedan articular sus necesidades y se ayuden mutuamente a reducir al mínimo los riesgos.
- *Un planteamiento que da buenos resultados.* El Proyecto de Crédito a la Producción para Mujeres Campesinas ha obtenido buenos resultados aplicando el planteamiento antes descrito. Según la EPP, la recuperación acumulada de créditos en Nepal fue de aproximadamente el 90% –a pesar de haberse empleado agencias de bancos comerciales–, un porcentaje impresionante comparado con los porcentajes de reembolso muy inferiores de los programas ordinarios de los bancos comerciales. Es éste un logro digno de elogio habida cuenta de todos los impedimentos con que se ha tropezado. El proyecto ha demostrado además que los grupos y asociaciones intergrupales de mujeres con escasos recursos pueden gestionar por sí mismos sus necesidades de créditos, con un porcentaje escaso de impagos, sin tener vinculaciones con el sector bancario oficial ni recibir créditos de éste. Los ejemplos que ha dado el proyecto de Crédito a la Producción para Mujeres Campesinas son dignos de emulación. Buen número de ONG han seguido con éxito el mismo planteamiento basado en la comunidad para prestar servicios financieros sostenibles. La EPP puso de manifiesto que los casos de niños afectados de raquitismo son menos frecuentes en los sitios en que el proyecto ha actuado, en comparación con los sitios en que no lo ha hecho. Naturalmente, puede haber otros factores que contribuyan a reducir este retraso en el crecimiento de los niños, pero el Proyecto promovió correctamente un conjunto de intervenciones que, conjugadas, contribuyeron a reducir el raquitismo. Estas conclusiones están haciendo que se modifique el planteamiento que aplica el FIDA a los programas encaminados a reducir la pobreza y la desigualdad entre los sexos en Nepal, pasándose a utilizar un planteamiento impulsado por la comunidad.

**RECUADRO 1**

**La sostenibilidad financiera de las instituciones crediticias:**

**un ejemplo valioso de las Maldivas**

El Proyecto de Crédito y Servicios Bancarios para el Desarrollo de los Atolones fue evaluado una vez concluido. Lo ejecutó el Ministerio de Finanzas y del Tesoro de las Maldivas por conducto del Banco de las Maldivas. El proyecto tenía por objeto disminuir las disparidades de ingresos entre los atolones exteriores y la isla capital, facilitando oportunidades para llevar a cabo actividades generadoras de ingresos a los grupos de menores ingresos. El proyecto constituye un caso inusualmente satisfactorio de creación de instituciones y sostenibilidad financiera; implantó una red bancaria en los atolones exteriores, que cubre más de 50 islas, y contribuyó a aumentar considerablemente los ingresos de los beneficiarios. Esta experiencia pone de manifiesto la existencia de varias condiciones previas indispensables para que las instituciones de crédito apoyadas por el proyecto llegasen a ser sostenibles financieramente.

- Normalmente, las instituciones financieras son objeto de presiones populistas para que rebajen los tipos de interés que aplican a los préstamos, concedan préstamos a clientes favorecidos, que representan un riesgo escaso, y se abstengan de cobrar las deudas. A diferencia de ello, en este proyecto, el Banco de las Maldivas decidió crear el número de nuevas agencias bancarias propuesto por el FIDA, una vez que tuvo la seguridad de que el personal que había de ser empleado en esas agencias había recibido formación adecuada en préstamos a personas pobres y estaba en condiciones de trabajar.
- El Ministerio de Finanzas y del Tesoro otorgó al Banco de las Maldivas plena autonomía y no se injirió en sus operaciones cotidianas.
- El Banco de las Maldivas aplicó sanciones a quienes no reembolsaron los préstamos e incluso recuperó y subastó activos, por ejemplo, barcos de pesca de clientes que no habían saldado sus deudas.
- Las familias que formaban parte del grupo-objetivo –sin tener que prestar garantías– recibieron créditos suficientes al tipo de interés vigente, para financiar sus actividades. El porcentaje de recuperación de estos créditos a la conclusión del proyecto fue de casi el 100%, incluso mayor que los porcentajes de recuperación de los préstamos concedidos a personas ajenas al grupo-objetivo, lo cual constituye un éxito sin precedentes.
- El Banco de las Maldivas prestó tanto a quienes formaban parte del grupo-objetivo como a otras personas, teniendo presente que tenía que alcanzar un volumen y un giro de negocios mínimos para obtener beneficios generales netos (superando el punto de equilibrio) lo antes posible.
- Se hizo gran hincapié en establecer un sistema viable para el seguimiento de los progresos alcanzados. Se pidió a las agencias bancarias que informasen de la situación de su cartera de préstamos y que efectuasen una declaración de pérdidas y beneficios.

**África oriental: dos lecciones extraídas de las evaluaciones del Programa Conjunto con el Fondo Belga de Supervivencia (FBS)**

2. En 1998-1999, el FIDA efectuó las evaluaciones terminales de dos proyectos realizados en Kenya y uno en Uganda, apoyados por el Programa Conjunto con el FBS: el Proyecto de Ayuda a Grupos de Agricultores y a la Comunidad, el Proyecto de Desarrollo de Pequeños Campesinos y Servicios Comunitarios de Zonas de Secano en Nyeri y el Proyecto de Fortalecimiento de la Organización de Mujeres de Uganda en favor de los huérfanos (UWESO). Las evaluaciones permitieron extraer lecciones relativas a los siguientes aspectos:

**ANEXO II**

- *La distribución de los costos de la atención primaria de salud.* En los países en los que la capacidad de las autoridades de financiar los costos ordinarios de los servicios sociales básicos es limitada, la sostenibilidad de esos servicios depende del compromiso y la identificación con ellos de las propias comunidades rurales. En los proyectos respaldados por el FBS en Kenya se implantó una práctica de distribución de costos de los servicios de sanidad rurales en virtud de la cual los clientes de los dispensarios debían abonar determinadas cantidades a un fondo comunitario. En esas zonas, el Estado sólo puede abonar los salarios del personal de sanidad y los medicamentos básicos, por lo que los fondos comunitarios tenían que utilizarse para comprar otros medicamentos y sufragar el mantenimiento de las instalaciones de sanidad. Los resultados fueron muy positivos y se halló que el factor clave fue que las instalaciones de sanidad se administraran localmente. Los proyectos del Programa Conjunto con el FBS en Kenya demostraron que un sistema de distribución de costos en el que el usuario paga la atención primaria de salud que recibe puede funcionar incluso en una zona en la que la mayoría de la población vive en la pobreza. Además, gracias a la participación informada de la comunidad, las disposiciones en materia de distribución de los costos mejoraron considerablemente el funcionamiento y el mantenimiento de los servicios de atención de salud de la zona del proyecto.
- *La sustitución de la caridad por la potenciación de la capacidad de acción.* La UWESO es una ONG nacional que, con apoyo del FBS, pasó de ser una simple institución de ayuda y caridad a ser una organización que fomenta el desarrollo económico. Financiado con cargo al Proyecto de Fortalecimiento de la UWESO, un pequeño plan de ahorros y crédito de la UWESO se convirtió en su instrumento principal de capacitación económica de las familias adoptivas de los huérfanos. Se reforzaron las capacidades de las familias, en general encabezadas por mujeres, que acogieron huérfanos mediante capacitación en conocimientos comerciales, que, junto con los ahorros individuales, era requisito previo indispensable para poder solicitar préstamos. La evaluación puso de manifiesto que el plan de créditos tenía consecuencias positivas cifradas en el aumento de los ingresos y los activos de las familias de acogida, lo cual permitió a su vez a las familias atender mejor las necesidades de los huérfanos que estaban a su cuidado. El aumento de los ingresos de esas familias produjeron beneficios a los propios huérfanos, por lo que se refiere a una mejora de su nivel de nutrición, salud e instrucción. El proyecto tuvo asimismo consecuencias positivas en la base de conocimientos prácticos y el grado de confianza de las mujeres de los grupos de crédito, y contribuyó a fomentar una cultura de ahorro hasta entonces desconocida para la mayor parte de los pobres de las zonas rurales de Uganda. La autosuficiencia operativa y la mejora de la eficacia en función de los costos de las actividades de préstamo siguen siendo importantes tareas institucionales planteadas a la UWESO. La evaluación recomendó llevar a cabo, en una segunda fase, un proyecto que desarrolle aún más este método de capacitación económica y social, que contribuye patentemente al bienestar de los huérfanos de Uganda.

**África occidental: lecciones extraídas de los mecanismos de provisión de recursos**

3. Mecanismos empleados durante la ejecución. En 1999, se llevaron a cabo las tres evaluaciones siguientes, correspondientes a proyectos efectuados en el Chad y Malí: el Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional, en el Chad, y el Programa del Fondo de Desarrollo Rural en Ségou y el Programa de Seguridad Alimentaria y de Ingresos de Kidal, ambos en Malí.
4. En estos proyectos, se intentó asignar flexiblemente los recursos durante la ejecución a fin de atender las nuevas necesidades de los beneficiarios, pero la eficacia de esos intentos quedó limitada por diversos procedimientos operativos vigentes:

**ANEXO II**

- *La programación.* Los planes de trabajo y presupuestos anuales de los proyectos son aprobados cuando ya está demasiado avanzado el año, lo que hace que los calendarios de desembolso y ejecución no correspondan al calendario laboral de los campesinos, determinado por las estaciones y los mercados, no por consideraciones administrativas.
- *Las aprobaciones.* Los procedimientos vigentes exigen la aprobación del Gobierno central, en la capital del país, y de la sede de las instituciones cooperantes, lo cual contradice los principios de la programación y la descentralización participativas, de abajo arriba, y perjudica el sentimiento de “propiedad” de los proyectos que deben experimentar los interesados locales. Es preciso revisar, simplificar y racionalizar estos procedimientos. Los principios rectores deben ser asumidos por los interesados locales y las exigencias de los calendarios de los campesinos deben prevalecer sobre la de las burocracias nacionales e internacionales.
- *Los contratos.* En algunos proyectos, los organismos ejecutantes básicos (comprendidas las ONG), son contratados por un período de sólo un año. En este breve período, los atrasos en la aprobación de los planes de trabajo y presupuestos y las corrientes de recursos tienen consecuencias especialmente negativas en la ejecución de los proyectos, pues los recursos se liberan muy avanzado el año del contrato y el organismo de ejecución tiene que comprimir un programa de trabajo anual en un tiempo mucho más breve. O bien los organismos de ejecución básicos deberían tener contratos más largos con el proyecto, o bien habría que hacer lo necesario para que los procedimientos de aprobación y de provisión de recursos correspondientes a los planes de un año se ejecutaran oportunamente.

**América Latina y el Caribe: lecciones extraídas del fortalecimiento de la capacidad de evaluación**

5. 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) tenía la finalidad de aumentar el número de instituciones y profesionales formados en seguimiento y evaluación de los proyectos de reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe. La donación, aprobada en diciembre de 1995, fue prorrogada al 31 de diciembre de 1999 y evaluada ese mismo año.
  6. Algunas actividades de programas –en particular las que emplean medios electrónicos de comunicación, como los talleres electrónicos y la página inicial del sitio web del PREVAL– han llegado a usuarios de Europa, África y los Estados Unidos.
- *Capacitación combinada con asistencia técnica.* El modelo de capacitación del PREVAL es el que más éxito ha tenido por lo que se refiere al impacto, tanto en las capacidades profesionales de los beneficiarios como en los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos y las instituciones que participan en la ejecución de los mismos. En este modelo, la fórmula de “capacitación combinada con asistencia técnica” es sumamente útil para promover una función positiva y eficaz de las unidades de SyE en la gestión y la planificación estratégica de los proyectos de reducción de la pobreza rural.

**RECUADRO 2**

**Capacitación en actividades de seguimiento y evaluación**

*URUGUAY. Tercera fase del Plan de Acción Integrado para la Capacitación en sistemas de seguimiento y evaluación (PREVAL-PROCASUR), Colonia (Uruguay), marzo de 1999*

Este taller de una semana de duración fue organizado por el personal del PREVAL y PROCASUR, los dos programas que, con apoyo del FIDA, crean capacidad de evaluación en la región de América Latina y el Caribe. Tuvo lugar en un marco de integración de la capacitación y la asistencia técnica para el seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo rural de la región. El taller de capacitación celebrado en Colonia constituyó la tercera y última fase de esas sesiones. Las fases primera y segunda tuvieron lugar en Santa Cruz (Bolivia), en abril de 1998, y en Cuzco (Perú), en agosto de 1998. Entre cada fase, se prestó asistencia técnica concreta a cada uno de los proyectos participantes para fomentar la incorporación de las técnicas recién aprendidas en la programación y las prácticas cotidianas de SyE en sus respectivas actividades.

El taller impartió capacitación sobre la estructura general de los sistemas de SyE y acerca de instrumentos específicos, como el método del marco lógico. Además, se expusieron varios estudios monográficos, de casos que habían tenido éxito, tomados de la cartera del FIDA en la región, gracias a lo cual se celebró un amplio intercambio de experiencias y de iniciativas para resolver problemas. Esta sesión de capacitación comprendió además debates sobre técnicas (cuantitativas y cualitativas) de evaluación de los programas y proyectos de desarrollo rural, capacitación sobre la organización de talleres participativos de SyE y acerca de la evaluación financiera de los proyectos.

- *La identificación de nuevos indicadores.* Los programas que incorporan actividades innovadoras, por ejemplo redes y talleres electrónicos, requieren un sistema de SyE en el que haya indicadores asimismo nuevos. Estos indicadores deberán prestar considerablemente más atención al impacto indirecto en los resultados de los proyectos y las instituciones que apoya el proyecto por conducto de sus actividades, en lugar de centrarse en las consecuencias directas en los distintos participantes.
- *Tener en cuenta las investigaciones aplicadas.* Se trata de una actividad académica, aunque su objeto sea determinar las lecciones prácticas extraídas de la experiencia, por lo que exige considerables recursos humanos y financieros. Un programa como el PREVAL –que se centra en actividades de capacitación, con escasísimos recursos y un período de duración de sólo tres años– debería efectuar investigaciones aplicadas sólo cuando quepa prever razonablemente que se obtendrán resultados fiables y pertinentes a partir de una inversión de recursos limitada. Además, un programa en el que se efectúen actividades de investigación aplicada no debe limitarse a realizar estudios monográficos centrados sólo en los proyectos del FIDA. Los estudios monográficos deberían centrarse en experiencias que han tenido éxito o en innovaciones interesantes que puedan arrojar lecciones útiles para el diseño y la ejecución de las actividades de los proyectos y los sistemas de SyE, tanto si las financia el FIDA como si no lo hace.

## La población rural pobre como grupo destinatario: conclusiones de las evaluaciones

7. El FIDA efectuó un examen de la selección de los beneficiarios en los proyectos del FIDA basándose en las conclusiones de las evaluaciones de 65 proyectos. El examen fue financiado fundamentalmente con cargo a fondos suplementarios facilitados por Finlandia. A continuación se exponen algunas de las conclusiones principales:

- *Fijar de antemano los grupos destinatarios es necesario, pero no suficiente, con miras a la reducción de la pobreza.* En general, las conclusiones de las evaluaciones indican que, en el contexto de los proyectos de desarrollo agrícola y rural, la fijación de grupos-objetivo es una condición necesaria pero no suficiente, para la reducción de la pobreza. Casi todos los proyectos del FIDA evaluados que alcanzaron resultados positivos en materia de reducción de la pobreza tuvieron éxito por lo que se refiere a identificar a los pobres, pero no todas las intervenciones adecuadamente focalizadas obtuvieron consecuencias positivas en la reducción de la pobreza.
- *Fijar los grupos-objetivo durante el diseño y la ejecución.* La fijación de grupos-objetivo en los proyectos de reducción de la pobreza rural puede tener lugar *ex ante*, es decir, durante el diseño de los proyectos y la selección del lugar de ejecución y de sus componentes, y *ex post*, esto es, después de haber escogido los componentes y los lugares de los proyectos. Ambas fases están estrechamente vinculadas entre sí. Los proyectos respecto de los cuales se han fijado adecuadamente los grupos-objetivo durante la fase de diseño requieren menos esfuerzos en ese terreno durante su ejecución. Cuando los medios para determinar los grupos-objetivo se especifican adecuadamente en el diseño del proyecto, es sumamente probable que el proceso de selección se aplique correctamente durante la ejecución del proyecto y que se apliquen y vigilen los criterios de selección. Para evitar excesivos “derrames” (es decir, beneficios del proyecto que recaen en personas que no son pobres), es absolutamente esencial que en la fase de diseño del proyecto se haya comprobado que las pruebas de selección con miras a la determinación de los destinatarios durante la ejecución guarden correlación con la situación de pobreza de los beneficiarios a los que se pretende llegar. El examen puso de manifiesto que es posible aplicar con rigor pruebas de selección en proyectos como los consistentes en concesión de créditos.
- *La función de las comunidades locales en la selección de los destinatarios de los proyectos.* En todos los proyectos adecuadamente focalizados las comunidades y/o las instituciones populares participan en la definición de la pobreza, la identificación de los pobres y la orientación de los recursos de los proyectos. Por regla general, una focalización eficaz va asociada a la aplicación de planteamientos participativos tanto durante el diseño como durante la ejecución, como sucede particularmente en los proyectos que apoya el FIDA diseñados más recientemente, en los que se han tenido en cuenta las lecciones extraídas de proyectos anteriores del FIDA a propósito de la importancia esencial de la participación y de que las comunidades intervengan en los procesos de diseño y ejecución.
- *Una selección excesiva puede ser contraproducente.* La aplicación de mecanismos de selección excesivamente complejos puede ser contraproducente. En la evaluación se han hallado casos en los que los complejos criterios tenidos en cuenta para excluir a quienes no formaban parte del grupo-objetivo eran sumamente difíciles de aplicar, costosos y llevaban mucho tiempo, a causa de lo cual la ejecución de los proyectos se demoró mucho y se limitó la cobertura del grupo-objetivo. Siempre se debe tratar de alcanzar un equilibrio entre los resultados buscados y la complejidad de los mecanismos aplicados.



ANEXO II

- *El éxito por lo que se refiere a fijarse por objetivo los pobres rurales.* Los factores esenciales que distinguen a los proyectos adecuadamente focalizados de los que tienen menos éxito son una adecuada concreción del grupo destinatario cuando se diseña el proyecto, la comprensión de los procesos dinámicos de la pobreza antes de empezar a ejecutar el proyecto, la adopción de criterios claros y sencillos de focalización, la especificación de un sistema adecuado de SyE para determinar los grupos-objetivo, la participación de los beneficiarios en el diseño de los proyectos y en su ejecución, una selección rigurosa de los beneficiarios y la participación de la comunidad. También se halló que algunos “derrames” de los beneficios de los proyectos son inevitables y que a menudo es necesario cierto grado de “pérdida” para llegar adecuadamente a los pobres que son los destinatarios.
- *Es preciso analizar cuidadosamente y sopesar, con respecto a los resultados últimos, los costos de la selección.* Una selección adecuada entraña costos adicionales, tanto durante el diseño de los proyectos como en el curso de su ejecución. En la fase de diseño, es preciso efectuar estudios detallados y encuestas de diagnóstico, lo cual acarrea más gastos y aumenta la duración del ciclo de diseño de los proyectos, lo que multiplica los costos indirectos. En la actualidad, se discute si se justifican grandes inversiones en esta actividad en la fase de diseño, habida cuenta de la rapidez con que cambia el entorno socioeconómico de los pobres. Hay quienes están a favor de un planteamiento flexible, en el que la selección pormenorizada de los grupos destinatarios se efectúa durante la fase de ejecución, cuando el personal de los proyectos y los organismos de ejecución entran en contacto directo y más estrecho con los pobres y sus comunidades. Se asegura que de esta manera se pueden focalizar mejor los proyectos para tener en cuenta las realidades cambiantes de los pobres. Será preciso disponer de más pruebas empíricas y realizar más estudios para llegar a una conclusión firme sobre la cuestión.

## LABORES DE EVALUACIÓN PARA EL 2000

<i>Esfera de labores</i>	<i>Identificación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>fecha de conclusión prevista</i>
<b>1. Labor de evaluación</b>			
<b>1.1 Evaluación y estudios temáticos (E/ET)</b>	Examen de la actuación del FIDA en materia de fomento de innovaciones que puedan repetirse	1/2000	12/2000
	Fase II de las asociaciones de regantes: riego participativo	7/2000	1/2001
	Intervenciones de extensión agrícola en África occidental y central		
	Mercadeo y precios en la República Unida de Tanzania	2/2000	6/2000
	Identificación comunitaria con los instrumentos para intervenciones sobre seguridad alimentaria y nutrición	8/1999	6/2001
	Privatización de los servicios y la administración de los proyectos en ALC	10/2000	7/2001
	Servicios financieros rurales en China	3/2000	12/2000
<b>1.2 Evaluación de programas por países (EPP)</b>	Siria	1/2000	9/2000
	Papua Nueva Guinea	2/2000	9/2000
	Vietnam	3/2000	8/2000
<b>1.3 Evaluaciones de proyectos</b>			
<b>1.3.1 Evaluaciones preterminales</b>	Ghana: Proyecto de Empresas Rurales	7/2000	12/2000
	Guinea Proyecto de Apoyo a Agricultores Minifundistas en la Región Forestal	6/2000	10/2000
	Mauritania: Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama	3/2000	8/2000
	Mozambique: Proyecto de Desarrollo de la Pesca Artesanal en Nampula	9/2000	2/2001
	Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare	8/2000	1/2001
	El Salvador: Proyecto de Rehabilitación y Desarrollo para Poblaciones Afectadas por el Conflicto: Departamento de Chalatenango	3/2000	10/2000
	Honduras: Programa de Desarrollo Rural de la Región de Occidente	5/2000	12/2000
	Panamá: Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngobe	9/2000	3/2001
	San Vicente y las Granadinas: Proyecto de Mercadeo y de Mejora de Cultivos en Pequeñas Explotaciones	5/2000	11/2000
<b>1.3.2 Evaluaciones a mitad de período (EvMP)</b>	Jordania: Proyecto de Ordenación de Recursos Agrícolas	10/2000	12/2000
<b>1.3.3 Evaluación terminal</b>	Níger: Proyecto de Desarrollo Rural de Aguié	Por determinar	12/2000
	India: Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh	7/2000	12/2000
	Uganda: Proyecto de Desarrollo Comunitario Integrado en el Distrito de Masindi	1/2000	6/2000
<b>1.4 Apoyo al SyE</b>	PL/PREVAL 2	1/2000	12/2000
<b>1.4 Apoyo al SyE</b>	PI/Bangladesh	1/2000	12/2000
	PI/India	1/2000	4/2000
	PI/Sri Lanka	1/2000	4/2000
	PF/República Unida de Tanzania-Mauricio	3/2000	7/2000
	PA/Guinea: Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales	2/2000	12/2001
	PA/Mali: Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	12/1999	12/2001