



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 75° período de sesiones
Roma, 22 y 23 de abril de 2002

INFORME ANUAL SOBRE LA EVALUACIÓN

ÍNDICE

| | Página |
|---|---------------|
| ABREVIATURAS Y SIGLAS | iii |
| PRIMERA PARTE : ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL FIDA | 1 |
| I. Examen de los logros de 2001 | 1 |
| A. Mejora de la capacidad de evaluar el impacto | 1 |
| B. Promoción de la innovación y del diálogo sobre políticas | 2 |
| C. Otros logros | 5 |
| D. Inventario de lo llevado a cabo en 2001 | 6 |
| II. Prioridades y objetivos para 2002 | 8 |
| III. Principales características del programa de trabajo para el año 2002 | 9 |
| A. Evaluar, comunicar y aprender del impacto | 9 |
| B. Contribuir a la función catalizadora del FIDA | 10 |
| C. Contribuir al debate en curso acerca de la presencia del FIDA sobre el terreno | 11 |
| D. Otras actividades | 11 |
| SEGUNDA PARTE: ENSEÑANZAS Y CONOCIMIENTOS DERIVADOS DE LA EVALUACIÓN | 12 |
| I. Introducción | 12 |
| II. Conclusiones y apreciaciones sobre ‘qué’ han hecho los proyectos | 13 |
| III. Conclusiones y apreciaciones sobre ‘cómo’ han sido ejecutados los proyectos | 14 |
| IV. Relación entre el ‘qué’ y el ‘cómo’ | 17 |
| V. Conclusión | 19 |
| TERCERA PARTE: COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL FIDA | 20 |
| I. Actividades principales | 20 |
| II. Temas destacados en las deliberaciones del comité de evaluación | 21 |
| ANEXOS | |
| I. Labor de evaluación realizada en 2001 | 25 |
| II. Programa de trabajo de la OE para 2002-2003 | 28 |
| III. Resumen de las actividades de la OE | 32 |
| IV. Tipos de evaluaciones realizadas por la OE | 36 |



ABREVIATURAS Y SIGLAS

| | |
|--------|---|
| COSOP | Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales |
| COWTAG | Evaluación temática de la identificación comunitaria con los programas de seguridad nutricional (Nepal) |
| EEP | Equipo de elaboración del proyecto |
| ENRAP | Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico |
| EPP | Evaluación de los programas por países |
| OE | Oficina de Evaluación y Estudios |
| ONG | Organización no gubernamental |
| SSD | Sociedad Suiza para el Desarrollo |
| SyE | Seguimiento y evaluación |

INFORME ANUAL SOBRE LA EVALUACIÓN

PRIMERA PARTE: ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL FIDA

I. EXAMEN DE LOS LOGROS DE 2001

1. En 2001, las prioridades de la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) consistieron en: i) mejorar la capacidad del FIDA de evaluar el impacto; y ii) contribuir al fomento de innovaciones que puedan repetirse y al diálogo sobre políticas a través de la labor de evaluación.

A. Mejora de la capacidad de evaluar el impacto

2. La evaluación del impacto y los resultados de las actividades del FIDA ha constituido durante mucho tiempo una prioridad del FIDA, y en particular de la OE, que se ha vuelto más acuciante a raíz del Plan de Acción, en el que se hace hincapié en dos esferas interrelacionadas en las que es menester introducir mejoras: i) la metodología del FIDA para evaluar el impacto; y ii) la capacidad de los proyectos apoyados por el FIDA para realizar actividades sistemáticas de seguimiento y evaluación (SyE).

Nueva metodología para evaluar el impacto

“Examinar nuevamente las prácticas actuales y preparar un marco metodológico mejor para la evaluación del impacto, que se emplee sistemáticamente para evaluar los proyectos y programas del FIDA”.

– Plan de Acción (objetivo B iii), acción 2))

3. Los objetivos últimos de la introducción de una metodología mejor son: i) evaluar y analizar mejor el impacto; ii) generar una imagen de conjunto homogénea de los resultados y logros de un grupo de proyectos terminados; y iii) mostrar cómo ha contribuido el Fondo a alcanzar los objetivos internacionales de desarrollo. La metodología, elaborada en 2001, consiste en un conjunto de criterios de evaluación e incluye una definición del impacto sobre la pobreza rural basada en seis esferas relativas a los medios de subsistencia de los campesinos pobres. La elección de estas esferas y su definición se basan en el *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001* y el Marco Estratégico del FIDA (2002-2006), así como en la experiencia de la OE sobre el terreno en la evaluación de un gran número de proyectos patrocinados por el Fondo. El empleo de criterios comunes en las distintas evaluaciones aumentará la coherencia del enfoque de éstas, gracias a lo cual se evaluará sistemáticamente el impacto de los proyectos y podrán compararse sus resultados. Así pues, será posible obtener un panorama del impacto y los resultados de un grupo de proyectos evaluados cada año y determinar y analizar los conocimientos que se pueda extraer de ellos, lo cual facilitará considerablemente la presentación periódica de informes a los directivos superiores y a la Junta Ejecutiva.

4. En septiembre de 2001, la OE, con el apoyo de la División de Asesoramiento Técnico (gracias a una contribución a la financiación aportada por el Fondo Belga de Supervivencia), celebró en Fiuggi (Italia) un taller internacional sobre la malnutrición y los indicadores antropométricos conexos (por ejemplo, retraso del crecimiento, emaciación e insuficiencia ponderal). Participaron representantes de los organismos donantes, organizaciones no gubernamentales (ONG), centros de investigación y gobiernos y se llegó a un consenso acerca de la importancia de incluir la nutrición en la definición del

FIDA de la pobreza. También hubo acuerdo sobre la validez de emplear indicadores antropométricos para realizar el seguimiento y la evaluación (SyE) del impacto de los proyectos sobre los beneficiarios, así como sobre la conveniencia de hacer participar y potenciar la autonomía de las organizaciones comunitarias en la lucha contra la malnutrición. Ambos criterios fueron tomados en consideración al elaborar la nueva metodología de evaluación de los impactos. Además, el Departamento de Administración de Programas sugirió que se empleen indicadores antropométricos en los nuevos proyectos patrocinados por el Fondo, de cara a la coherencia en el SyE del impacto.

Mejora de los sistemas de SyE en el plano de los proyectos

“Determinar las prácticas idóneas y preparar instrumentos y directrices para conseguir un sistema eficaz de seguimiento y evaluación (SyE) en el plano de los proyectos”.

– Plan de Acción (objetivo B iii), acción 3))

5. Al analizar la necesidad de instrumentos prácticos y directrices mejores para apoyar los procesos de SyE en el plano de los proyectos, la OE llevó a cabo un examen de las secciones de SyE de sus informes de evaluación preparados desde 1990. El examen confirmó que, en general, los sistemas de SyE de los proyectos apoyados por el FIDA han tenido escasos resultados y que, si bien existía abundante documentación sobre teorías de SyE, no había ninguna guía práctica sobre metodologías y procesos operativos. La única publicación existente actualmente sobre el tema en el Fondo es un folleto ya obsoleto (*Directrices para el diseño y la utilización de sistemas de seguimiento y evaluación en proyectos y programas de desarrollo rural en los países en desarrollo*), elaborado por el FIDA en 1985. Así pues, en consulta con el Departamento de Administración de Programas, se decidió que la OE elaborase una nueva guía exhaustiva titulada *Managing for Impact in Rural Development – A Guide for Project M&E* (Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos). Varios principios básicos han presidido la elaboración de esta guía práctica: un enfoque de aprendizaje en materia de SyE y administración de proyectos; el valor de la participación en las actividades de SyE por parte de los interesados directos; una terminología común de SyE; y la diversidad de métodos y estilos de trabajo. La nueva guía ha sido elaborada tras consultar más de 30 proyectos en curso en 16 países y con la participación activa de los funcionarios del Fondo y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). Está destinada fundamentalmente a los administradores, los oficiales de SyE y los asociados en la ejecución de los proyectos que el FIDA apoya.

B. Promoción de la innovación y del diálogo sobre políticas

6. Una manera de que el FIDA tenga función catalizadora es aumentar su impacto reproduciendo y ampliando enfoques innovadores. Otra consiste en fomentar la eficacia del apoyo activo y del diálogo sobre políticas. En 2001, la OE contribuyó a ambos aspectos de la función catalizadora del Fondo gracias a su labor de evaluación en el plano institucional, temático y de los programas por países.

Promoción de la innovación

“Elaborar una metodología apropiada y evaluar la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse con objeto de reducir la pobreza rural, en cooperación con otros asociados”.

Plan de Acción (objetivo B iv), acción 1))

7. En 2001, el Fondo llevó a cabo una “Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse”, cofinanciada por la Sociedad Suiza para el Desarrollo (SSD) y el Organismo Finlandés de Desarrollo Internacional (FINNIDA). Este ejercicio ha sido una de las primeras evaluaciones que la OE ha efectuado en el plano institucional. La evaluación generó las siguientes recomendaciones y medidas detalladas para mejorar la capacidad institucional del Fondo como promotor de innovaciones que puedan repetirse: i) fomentar un entendimiento común de la innovación y de sus procesos en el FIDA; ii) asegurar una adhesión de carácter estratégico a la innovación; iii) crear una política de recursos humanos favorable a la innovación y un marco de incentivos; iv) mejorar la gestión de la ‘cadena de innovación’, desde los ensayos y adaptaciones a la repetición y ampliación, pasando por la comercialización, e incluir en esa cadena la mejora de la capacidad de producir resultados; y v) fomentar la cultura y la función de dirección dentro del FIDA para reforzar su capacidad de innovar. El acuerdo en el punto de culminación de esta evaluación se está elaborando actualmente, y se espera que confirme las conclusiones y asigne las responsabilidades y los calendarios de ejecución.

8. Dado que uno de los principales objetivos de las donaciones de asistencia técnica del FIDA es promover la innovación, la OE ha iniciado una evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola. Se espera que tenga un peso importante en la formulación de la política del Fondo acerca del programa de donaciones de asistencia técnica, sobre el cual está prevista la presentación de un documento a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2002.

Promoción del diálogo sobre políticas

9. Uno de los objetivos estratégicos actuales de la OE es no sólo considerar prioritaria como hasta ahora la evaluación de los proyectos, sino que pasar al denominado ‘plano superior’, para generar –mediante evaluaciones a nivel de la institución, evaluaciones de los programas por países (EPP) y evaluaciones temáticas– los conocimientos y las apreciaciones necesarios para que el FIDA pueda formular nuevas estrategias nacionales, regionales y sectoriales, o revisar las vigentes.¹ De esta manera, las ‘evaluaciones en un plano superior’ producirán los elementos básicos y, en varios casos, supondrán el comienzo efectivo de la labor de promoción y del diálogo sobre políticas que, según se espera, el FIDA llevará a cabo en el futuro en los distintos países y regiones. En 2001, la OE siguió poniendo el acento en las EPP, las evaluaciones temáticas y otras actividades que se prestan a un análisis más general de las cuestiones de carácter político y estratégico.²

10. Así, por ejemplo, en 2001 la OE efectuó una evaluación temática titulada “Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA”. El objeto de este estudio era extraer lecciones útiles gracias a las cuales el FIDA pudiese revisar su actual enfoque regional sobre la extensión agraria y respaldar innovaciones de los campesinos que pudiesen servir de orientación para diseñar operaciones futuras y orientar el diálogo sobre políticas. Las conclusiones preliminares del estudio fueron presentadas en el período de sesiones del Comité de Evaluación, celebrado en septiembre de 2001, y en la reunión anual del Grupo de la Iniciativa de Neuchâtel³, celebrada en Londres en noviembre de 2001. La evaluación servirá para preparar un taller regional y una iniciativa en materia de diálogo sobre políticas que la OE y la División de África Occidental y Central realizarán en esa región durante 2002.

¹ Véase en el anexo IV una descripción de los distintos tipos de evaluaciones realizadas por la OE.

² Véase en el anexo I una lista completa de las evaluaciones llevadas a cabo en 2001.

³ Consorcio internacional de representantes de organismos bilaterales e internacionales de cooperación que actúan en el ámbito de la extensión agraria.

11. En 2001, la OE completó tres EPP (Papua Nueva Guinea, Siria y Viet Nam) e inició otras dos en la República Unida de Tanzania y Sri Lanka. Dentro del proceso de las EPP, el enfoque de la OE en materia de evaluación presupone la celebración de talleres nacionales al final de las evaluaciones, con la participación de un amplio abanico de asociados, para concluir los acuerdos en el punto de culminación. El proceso de las EPP suscitó un debate sobre un amplio espectro de cuestiones políticas y las conclusiones de las evaluaciones fueron analizadas por funcionarios del FIDA, organismos oficiales competentes, la sociedad civil, ONG, universidades y organismos donantes. En resumen, estas evaluaciones y, más concretamente, sus acuerdos en el punto de culminación, han facilitado elementos estratégicos oportunos y sustanciales para formular o revisar los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) existentes.

Procesos de las EPP que contribuyen al diálogo sobre políticas⁴

El taller sobre la EPP de Viet Nam se celebró en Hanoi, en marzo de 2001, y en él se analizaron tres cuestiones políticas fundamentales con un gran abanico de asociados: i) la eliminación de las subvenciones al sector financiero rural y el reforzamiento de las instituciones financieras rurales; ii) la potenciación de la autonomía de las mujeres; y iii) la descentralización y el desarrollo impulsados desde la base.

Los intensos debates arrojaron los resultados siguientes:

- el Gobierno convino en que había que dedicar más recursos al desarrollo infraestructural de las instituciones bancarias rurales, en particular al establecimiento de sucursales en las zonas más remotas; y
- el compromiso del Gobierno de adoptar medidas concretas para poner en práctica políticas nacionales sobre la emisión de títulos de propiedad conjunta (hombres y mujeres) de tierras y viviendas y promover una mayor representación de las mujeres en todos los niveles de los cargos decisorios clave de las instituciones públicas de desarrollo rural.

El taller sobre la EPP de Siria se celebró en 2001 en Damasco. El Gobierno y el FIDA acordaron varios puntos, entre los que figuran:

- la cooperación en la realización de una evaluación completa de la pobreza rural y la elaboración de una estrategia nacional de lucha contra la pobreza;
- el fomento de la participación de ONG, otros intermediarios en el desarrollo y la sociedad civil sirios en las iniciativas comunitarias de lucha contra la pobreza;
- el refuerzo de los servicios financieros favorables a los pobres mediante la promoción de los grupos comunitarios de crédito y ahorro; y
- el refuerzo de las consideraciones de género, incluyendo un apoyo más eficaz a las actividades generadoras de ingresos y el cambio de orientación de las instituciones existentes para que presten dicho apoyo.

⁴ Se alcanzaron también logros políticos positivos mediante las EPP de Papua Nueva Guinea y Sri Lanka.

C. Otros logros

Comunicación

12. En 2001, la OE concluyó la elaboración de su nuevo enfoque sobre la comunicación de los resultados de las evaluaciones. Los elementos clave de una comunicación eficaz se expusieron en su documento titulado *Hacia un nuevo enfoque para la comunicación de las enseñanzas que generan las actividades de evaluación*. Uno de los cambios introducidos por la OE es el paso de las lecciones extraídas a la generación de “apreciaciones” (véase el recuadro a continuación del párrafo 13). La experiencia ha demostrado que las enseñanzas extraídas de las evaluaciones han sido a menudo generadas sin un proceso apropiado de consulta y validación y que eran de carácter prescriptivo, motivo por el cual no siempre se han utilizado de una manera general ni se han considerado útiles. El cambio que se propone en el proceso y el contenido, consistente en hacer hincapié en las “apreciaciones”, es reflejo de un proceso más incisivo e integrador de generación de conocimientos, que tiene la finalidad de atizar el debate acerca de las hipótesis de aprendizaje en lugar de generar lecciones prescriptivas. La OE presentó su nuevo enfoque sobre la comunicación en la reunión anual del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Evaluación, de las Naciones Unidas, celebrada en Ginebra (Suiza) en abril de 2001.

13. Entre las nuevas iniciativas puestas en marcha en 2001 para mejorar la divulgación de los resultados de las evaluaciones figuran la aplicación de un enfoque sobre comunicación a cada evaluación y la elaboración de un conjunto estándar de productos básicos de comunicación para cada evaluación, que conste de “reseñas” y “apreciaciones” (véase el recuadro a continuación). La OE prosiguió asimismo la elaboración de una nueva página inicial sobre evaluación (a la que se puede acceder desde el sitio web del FIDA) que contiene una reserva de conocimientos, apreciaciones e informes basados en las evaluaciones. Además, en cooperación con el Banco Mundial, se llevó a cabo un estudio sobre la viabilidad de la creación de una función de ‘servicio de ayuda’ para que la OE mejore la difusión y el intercambio de las conclusiones, recomendaciones y apreciaciones extraídas de las evaluaciones entre sus clientes internos y externos, así como para contribuir a detectar las lagunas que pudiera haber en sus conocimientos. También se realizaron varios experimentos innovadores de comunicación de los resultados de las evaluaciones, incluida la elaboración de un documental en vídeo conjuntamente con el Instituto de Ciencias Sociales de Tata (India) para divulgar los resultados de la evaluación del Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh. El documental está destinado fundamentalmente a las poblaciones tribales que tienen elevadas tasas de analfabetismo y pueden comprender mejor las recomendaciones extraídas de las evaluaciones cuando se transmiten de manera visual.

Reseñas

Estos documentos, de una o dos páginas, resumen de una manera fácil de comprender las conclusiones y recomendaciones esenciales extraídas de cada evaluación. Su objetivo es proporcionar una ‘primera impresión’ de la evaluación y alentar de esa manera a los lectores a leer el resumen operativo o el informe principal. Las reseñas también proporcionarán una alerta rápida sobre los problemas detectados durante una evaluación que requieran una atención inmediata por parte de los directivos del FIDA. Se redactan en la lengua original de la evaluación y en inglés, y deben realizarse obligatoriamente en todos los tipos de evaluaciones.

Apreciaciones

Estos documentos, de una a dos páginas, se centran en las enseñanzas y los conocimientos clave extraídos durante las grandes evaluaciones. Sirven para llamar la atención acerca de las hipótesis de aprendizaje fundamentales y constituyen el punto de partida para ulteriores debates sobre políticas entre profesionales y responsables de la adopción de políticas, dentro y fuera del FIDA. Las apreciaciones se elaboran mediante debates e intercambios de ideas entre los miembros del consorcio central de aprendizaje y otros asociados. Sólo en las evaluaciones en el plano institucional, temáticas y las EPP deberán producirse obligatoriamente apreciaciones.

14. Con miras a fomentar el intercambio de conocimientos derivados de la evaluación, en el 69° período de sesiones de la Junta Ejecutiva se aprobó una ampliación de la política del FIDA sobre la divulgación de los documentos y se recomendó que se pusieran todos los documentos relativos a la evaluación a disposición del público. La ampliación de la política de divulgación ha propiciado una mayor difusión y numerosas peticiones de informes de evaluación y otros documentos conexos.

Asociaciones con las unidades de evaluación de otros organismos de desarrollo

15. En 2001, la OE siguió celebrando reuniones con las divisiones de evaluación de otros organismos de desarrollo. Los objetivos globales de estas reuniones fueron la comprensión de la función de la evaluación en otras organizaciones, el intercambio de experiencias sobre metodologías y la valoración de las posibilidades de asociación futura en esferas de interés mutuo. Uno de sus resultados concretos ha sido el acuerdo de intercambiar regularmente listas de consultores y programas de trabajo. En 2001, el FIDA firmó también un acuerdo de asociación con la SSD, relativo a una asociación para mejorar la eficacia gracias a la evaluación. A lo largo de ese año, esta asociación supuso la cooperación en la EPP de la República Unida de Tanzania, la elaboración de la guía práctica sobre SyE, la evaluación temática de la extensión agraria en África occidental y central y la evaluación de la agricultura biológica en América Latina. La asociación ha permitido también que la OE ayudara a la SSD a adoptar aspectos clave del enfoque del FIDA en materia de evaluación.

D. Inventario de lo llevado a cabo en 2001

16. La demanda de evaluaciones de la OE es elevada. Además, el enfoque de la OE de la evaluación tiene por objeto extraer enseñanzas concretas junto con sus asociados en las actividades de evaluación y con los usuarios. Así pues cada evaluación requiere un análisis pormenorizado de sus conclusiones y recomendaciones, así como esfuerzos sistemáticos de comunicación. En último término, eso provoca una mayor demanda de recursos, en particular de tiempo de trabajo y viajes. Los logros de la OE en relación con su programa de trabajo para 2001 se debieron en gran parte a los extraordinarios esfuerzos de todo su personal y a la movilización de fondos suplementarios. A pesar de esos esfuerzos, no pudieron efectuarse varias actividades previstas con la profundidad requerida



debido a las limitaciones de tiempo y a la escasez de personal. El grado y la intensidad del esfuerzo realizado en 2001 no podrá sostenerse en 2002, especialmente porque dos de los tres oficiales superiores de evaluación abandonaron el FIDA a finales de 2001. Además, el nuevo puesto de evaluador superior, que tendría que haber aplicado la nueva metodología sobre el impacto (véanse los párrafos 3 y 24), no llegó a crearse debido a la decisión de aplicar la política de crecimiento cero al presupuesto administrativo.

17. En junio de 2001, la OE celebró un retiro para realizar un examen a mitad de período y analizar las tres cuestiones principales que influyen en la ejecución de su programa de trabajo y la calidad de esta labor, es decir, las limitaciones de tiempo, la gestión de los consultores y el trabajo en equipo. Todos los funcionarios mostraron una preocupación unánime por el extraordinario volumen de trabajo que se había previsto realizar. Además de un programa de trabajo de por sí exigente, se pedía a la OE que contribuyera a varias actividades no previstas, como el Programa de Reorganización de los Procesos, y la presentación y el seguimiento del *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001* y el Marco Estratégico. Los funcionarios de esta Oficina deseaban encontrar una solución para administrar mejor su tiempo con el fin de poder priorizar y cumplir satisfactoriamente sus tareas. El personal convino en que debía efectuarse un análisis del empleo del tiempo en la OE para evitar así en el futuro los problemas de tiempo. Relacionado con la cuestión de las limitaciones de tiempo está el proceso de gestión de un gran número de consultores todos los años, que, en último término, repercute considerablemente en la calidad de la labor de evaluación realizada por la división. En cuanto al trabajo en equipo, los funcionarios insistieron en la necesidad de mejorar los exámenes *inter pares* y el intercambio de conocimientos y experiencias en materia de evaluación entre los evaluadores, un factor que se consideró de suma importancia para mejorar la calidad de la labor de la OE.

Basar la labor de 2002 en las enseñanzas extraídas

- Se mejorará la gestión del tiempo mediante la introducción de la distribución del tiempo en el programa de trabajo individual, lo que ayudará a la división a formular un programa de trabajo más realista. Al calcular la distribución del tiempo, siempre que sea posible, se dejará “sin asignar” el 10%, de manera que los funcionarios puedan hacer frente a peticiones prioritarias imprevistas en el curso del año, que en el pasado han perturbado muchas veces la ejecución del programa de trabajo.
- La OE se esforzará en actualizar y ampliar su base de datos de consultores de evaluación y en llevar a cabo una evaluación sencilla pero sistemática del desempeño de los consultores al final de cada evaluación. Además, se elaborarán procedimientos para velar por que la base de datos se utilice como instrumento fundamental de contratación de consultores y se creen los oportunos enlaces con el sistema institucional.
- En sus esfuerzos por reforzar el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos, la OE velará por que las evaluaciones temáticas regionales y las EPP se analicen dentro de cada equipo regional de la OE en las fases críticas del proceso de evaluación. En cuanto a las evaluaciones a nivel de la institución, se espera que todos los evaluadores contribuyan a la evaluación realizando aportaciones en las fases críticas.

I. PRIORIDADES Y OBJETIVOS PARA 2002

18. Al formular sus actividades prioritarias en 2002, la OE se guió por las consideraciones siguientes:

- **El nuevo marco estratégico** es un motor fundamental de las actividades de la OE, en particular por lo que se refiere a sus tres objetivos estratégicos⁵ y a la necesidad de aumentar el impacto del FIDA sobre el terreno y de potenciar su función catalizadora en la comunidad internacional. En 2002, la OE centrará su labor de evaluación en contribuir a la ejecución del Marco Estratégico. En las evaluaciones de los proyectos se utilizará la nueva metodología del impacto elaborada en 2001. Asimismo, se mejorará el impacto promoviendo sistemas más eficaces de SyE en el plano de los proyectos mediante la adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE (véase el párrafo 24). Las evaluaciones temáticas y las EPP seguirán impulsando el desarrollo de las estrategias nacionales, regionales y sectoriales del FIDA y la generación de los conocimientos necesarios para el diálogo sobre políticas, la labor de promoción y la creación de asociaciones.
- Se espera que, en el curso de las negociaciones sobre la **Sexta Reposición de los Recursos del FIDA**, se pida al FIDA que elabore un informe sobre los progresos de la ejecución del Plan de Acción, al cual la OE aportó en 2001 una importante contribución en tres ámbitos⁶. Estos esfuerzos proseguirán en 2002 y conllevarán la comunicación de los resultados alcanzados hasta la fecha.

19. Otro criterio tenido en cuenta al formular las prioridades para 2002 han sido las actividades en curso que habrá que seguir realizando en 2002 hasta su terminación.

20. Basándose en estas consideraciones y en estos criterios, la OE ha determinado las siguientes esferas prioritarias para 2002:

- i) evaluar, comunicar y aprender del impacto;
- ii) contribuir a la función catalizadora del FIDA; y
- iii) contribuir al debate en curso acerca de la presencia del FIDA sobre el terreno.

21. En principio, el programa de trabajo de la OE depende de la demanda, es decir, que se basa en gran parte en las solicitudes que las divisiones hacen de evaluaciones de diversos tipos. También responde a las peticiones de otros asociados. Al establecer las prioridades respecto del número y los tipos de evaluaciones que se llevarán a cabo, hay que tener en cuenta los puntos siguientes:

- Las evaluaciones preterminales son obligatorias antes de empezar el diseño de la segunda fase de un proyecto.
- Hará falta una masa crítica de evaluaciones de proyectos para elaborar el informe anual sobre la evaluación del impacto y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA previsto para 2003.
- Las EPP son necesarias para contribuir a la formulación de COSOP nuevos o al examen de los existentes.
- Las evaluaciones temáticas son necesarias para ayudar a las divisiones regionales a seguir elaborando sus estrategias regionales.

⁵ Esos tres objetivos son: i) reforzar la capacidad de los campesinos pobres y de sus organizaciones; ii) fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología; y iii) aumentar el acceso a los activos y mercados financieros.

⁶ Véanse las secciones 2, 3 y 6 del Plan.

- Las evaluaciones a nivel de la institución son importantes para el conjunto del FIDA, y las dos evaluaciones de este tipo que se llevarán a cabo en 2002 (sobre las disposiciones de supervisión del Fondo y el programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola) son particularmente oportunas.

22. El número de evaluadores que participan en los equipos de elaboración de los proyectos (EEP) también es un factor importante. En cualquier momento del año, cada evaluador forma parte de dos EEP. A finales de año, cada evaluador habrá participado hasta en cuatro EEP. En 2002, la OE espera participar en unos 20 EEP. Además de ello, esta Oficina contribuirá al intercambio de conocimientos y al proceso de retroalimentación por conducto de su consorcio central de aprendizaje (que cabe considerar una fase preliminar de los EEP) y de su participación en el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en Materia de Políticas, que se reúne para analizar los nuevos proyectos, políticas y estrategias en los países antes de que se presenten a la Junta Ejecutiva. En conjunto, estas actividades constituyen una aportación considerable al proceso de aprendizaje que debe aprovecharse en el diseño y la preparación de los proyectos y las estrategias.

23. En el anexo II figura el calendario del programa de trabajo de la OE para 2002. En las secciones siguientes se describe cómo prevé la OE poner en práctica estas prioridades que se refuerzan mutuamente.

III. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL AÑO 2002

A. Evaluar, comunicar y aprender del impacto

24. Dentro de esta esfera prioritaria, la OE tiene el propósito de poner en práctica los resultados de la labor sobre metodología que llevó a cabo en 2001 con la finalidad de mejorar la capacidad del FIDA de evaluar el impacto de sus operaciones. Las actividades de esta esfera prioritaria pueden ser divididas del modo siguiente:

- **Aplicación de la nueva metodología de evaluación del impacto.** La OE desarrollará y aplicará la nueva metodología por fases y se basará en los esfuerzos del FIDA de reforzar los sistemas de SyE en el plano de los proyectos. En 2002, la OE velará por la aplicación exhaustiva de los criterios comunes de evaluación en todos los ejercicios de evaluación. Los resultados de estas evaluaciones servirán de base para elaborar en 2003 un informe sobre la evaluación del impacto y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA, que se publicará en lo sucesivo cada año. En ese informe se analizarán los resultados de varias evaluaciones de proyectos efectuadas en un año determinado, así como de las evaluaciones temáticas y de las EPP, con objeto de ofrecer a los directivos superiores y a la Junta Ejecutiva un panorama completo de los logros en materia de impacto y su eficacia, así como una síntesis de las experiencias adquiridas en el año.
- **Adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE de los proyectos.** En diciembre de 2001, se concluyó la redacción del borrador **definitivo** del documento *Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos*, que se ensayará sobre el terreno en 2002 y se adaptará a las características propias de cada región. Se celebrarán talleres en las regiones de África occidental y central y Asia y el Pacífico para presentar la guía, ajustarla a las características regionales (incluida su traducción) y formar a los administradores de proyectos, consultores, homólogos de los gobiernos y otros usuarios potenciales. Dentro del proceso de adaptación de la guía a las distintas regiones, se procurará también crear

redes de consultores y asesores técnicos con experiencia en materia de SyE y gestión orientada al impacto. Por encima de todo, al tiempo que apoya la adaptación de la guía, la OE procurará transferir la responsabilidad de este proceso a las divisiones regionales del FIDA y, en último término, los proyectos patrocinados por el Fondo.

B. Contribuir a la función catalizadora del FIDA

25. En 2002, la OE seguirá centrando sus actividades en las evaluaciones temáticas y las EPP, contribuyendo así a mejorar la función catalizadora del Fondo. Se espera que estas evaluaciones generen un diálogo sobre políticas favorables a los pobres con otros agentes del desarrollo. Las actividades de esta esfera prioritaria consistirán en:

- **Realizar evaluaciones temáticas**, que ayudarán a aprovechar las experiencias y los enfoques del FIDA sobre temas y regiones concretos, y proporcionarán elementos básicos para la formulación de políticas y estrategias sectoriales y regionales. La OE hará todo lo posible para que en esas evaluaciones intervengan otras organizaciones y agentes de desarrollo de orientación similar a la suya. Además de aumentar las oportunidades de aprendizaje, esas asociaciones impulsarán la influencia del FIDA en el diálogo sobre políticas y reforzarán su función catalizadora. En 2002, la OE llevará a cabo seis evaluaciones temáticas (véase el anexo II).
- **Realizar EPP**, que han resultado eficaces para promover el diálogo sobre políticas favorables a los pobres con los gobiernos beneficiarios, la sociedad civil, las instituciones donantes y otros asociados para el desarrollo y que, de esa manera, han contribuido a reforzar la función catalizadora del Fondo. En 2002, la OE llevará a cabo las EPP de Indonesia, el Senegal y Túnez, además de concluir las de Sri Lanka y la República Unida de Tanzania, iniciadas en 2001. Esas EPP contribuirán a generar los conocimientos necesarios para revisar los respectivos COSOP.

26. Tres de las evaluaciones temáticas mencionadas adelantarán las conclusiones de la evaluación institucional de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, llevada a cabo en 2001. Mediante varios estudios monográficos, esta evaluación ilustró cómo las innovaciones y la adaptación satisfactorias se basan a menudo en los conocimientos autóctonos y en los modelos locales de organización social. Las evaluaciones temáticas que abordan esta cuestión son:

- **Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA.** Esta evaluación temática, iniciada en 2001 con apoyo de la SSD, se analizará en un taller regional en la región de África occidental y central en el primer semestre de 2002, en el que participarán organizaciones de campesinos, directores de proyectos apoyados por el FIDA, proveedores de servicios públicos y privados de extensión, representantes de los gobiernos de la región y miembros de las instituciones de desarrollo del Grupo de la Iniciativa de Neuchâtel. Se analizarán las modificaciones de la política de extensión agrícola surgidas durante la evaluación, lo que supondrá hacer participar a los beneficiarios en la toma de decisiones sobre la financiación del apoyo a las actividades agrícolas, facilitar investigaciones y apoyo a las innovaciones de los campesinos y promover la creación de capacidades para reforzar la gestión autónoma de las organizaciones de campesinos.
- **Promoción de los sistemas locales de conocimientos y las innovaciones en la región de Asia y el Pacífico.** Los campesinos pobres de esta región han elaborado estrategias de supervivencia críticas basadas en sus propios sistemas de conocimientos y sus innovaciones locales. Esta evaluación valorará y documentará el empleo de los sistemas de conocimientos, las prácticas idóneas y las innovaciones locales en las actividades que

el FIDA apoya en la región. Se espera que el informe de la evaluación comprenda una serie de apreciaciones y recomendaciones que contribuyan a la concepción de enfoques que fomenten un uso más apropiado de los conocimientos locales en las actividades futuras, con el objetivo último de alcanzar un mayor impacto sobre el desarrollo.

- **Examen de enfoques innovadores en el Perú.** Esta evaluación analizará los enfoques de proyectos innovadores y con buenos resultados que se han aplicado y repetido en el Perú en los 10 últimos años y determinará sus posibilidades de repetición en otros lugares. Las innovaciones consisten en: apoyar el desarrollo de los servicios de extensión de empresas privadas para los pequeños campesinos y crear centros de servicios para los campesinos pobres de las zonas cercanas.

A. Contribuir al debate en curso acerca de la presencia del FIDA sobre el terreno

27. Las misiones de supervisión, efectuadas fundamentalmente por las instituciones cooperantes, constituyen uno de los principales instrumentos del FIDA para realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos que financia. Se considera que este modo de proceder no permite proporcionar el apoyo a la ejecución necesario para promover una gestión de los proyectos orientada al impacto. Además, el actual método de supervisión indirecta aleja al FIDA de las actividades sobre el terreno y de gran parte de la experiencia generada durante el proceso de ejecución, una experiencia que sería valiosísima para el Fondo, sobre todo por lo que se refiere a los conocimientos que gestiona y al nivel de impacto que trata de alcanzar. Se ha dicho reiteradamente que la presencia limitada y discontinua del FIDA sobre el terreno también constituye un obstáculo capital para su capacidad de ‘participar’ en los distintos proyectos, los diálogos sobre políticas y las asociaciones de coordinación en los países. La cuestión es cómo puede el Fondo aumentar su presencia sobre el terreno (no forzosamente estableciendo oficinas locales a cargo de personal internacional) con objeto de desempeñar una función más activa en las asociaciones en los países y adquirir los conocimientos necesarios para alcanzar su impacto. Para ayudar a resolver este problema, la OE llevará a cabo una evaluación del modo en que el FIDA ejerce la supervisión. En esa evaluación se analizarán varios aspectos de la manera en que el FIDA supervisa los proyectos y programas (es decir, a través de instituciones cooperantes o directamente). Comportará un análisis de la calidad y de los enfoques de la supervisión y de su contribución al logro del impacto así como un examen de los factores anejos a los costos que afectan al proceso de supervisión.

B. Otras actividades

Reforzamiento de la comunicación

28. En 2002, todos los ejercicios de evaluación del FIDA deberán valorar, desde el comienzo del proceso, la mejor manera de comunicar a los asociados correspondientes las enseñanzas y los conocimientos extraídos de la evaluación. Los informes deberán tratar ser de fácil comprensión, no superarán las 30 páginas de extensión y contendrán un resumen operativo de cuatro a cinco páginas y documentos de trabajo más largos. Todos los informes se distribuirán en papel y se publicarán en Internet. Además, se elaborarán y distribuirán sistemáticamente los dos tipos básicos de documentos creados en 2001: reseñas, sobre todas las evaluaciones, y apreciaciones, sobre las EPP y las evaluaciones temáticas.

29. La OE organizará talleres y seminarios especiales en el FIDA y sobre el terreno para comunicar los resultados de las evaluaciones a un amplio abanico de interesados. Esas reuniones tendrán por tema las evaluaciones que vayan más allá del nivel de los proyectos (es decir, las evaluaciones en el plano institucional, las EPP y las evaluaciones temáticas). Así, por ejemplo, durante el primer semestre de 2002 se celebrará en Dar-es-Salaam un taller sobre la EPP de la República Unida de

Tanzanía. La OE seguirá también probando materiales de divulgación adaptados a sus distintos públicos a fin de llegar a una amplia gama de asociados. Además, en 2002 se establecerá la función de 'servicio de ayuda a la evaluación', respecto de la cual se ha llevado a cabo un estudio de viabilidad con el Banco Mundial.

El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva

30. El Comité de Evaluación del FIDA se reunió en febrero de 2002 y celebrará sendos períodos de sesiones en septiembre y diciembre. En ellos, el Comité examina el programa de trabajo de la OE y analiza varias evaluaciones.

Examen externo de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA

31. Mientras se elaboraba el presente informe, los Estados Miembros del FIDA, durante el primer período de sesiones de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, decidieron llevar a cabo un examen externo de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA. Este examen ya ha comenzado y deberá concluirse a finales de junio de 2002. La OE ha sido nombrada secretaria del equipo externo de examen, lo que exigirá dedicación de tiempo y esfuerzo por parte de sus funcionarios así como un reajuste de algunos elementos del programa de trabajo de evaluación para 2002, presentado más arriba. El Presidente del Comité de Evaluación ejercerá las funciones de Vicepresidente del equipo externo de examen y otros dos miembros de este Comité formarán parte del equipo, compuesto por siete personas.

SEGUNDA PARTE: ENSEÑANZAS Y CONOCIMIENTOS DERIVADOS DE LA EVALUACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

32. En el Informe Anual sobre la Evaluación del año pasado se hizo un primer intento de llevar un paso adelante las enseñanzas extraídas de las evaluaciones y plantear problemas cuya resolución apropiada por el FIDA se considera importante. Antes de 2000, los informes anuales de la OE presentaban normalmente resúmenes de los conocimientos y las conclusiones derivados de las evaluaciones más recientes. Después era el lector el que debía sintetizarlos para obtener un panorama general de las enseñanzas extraídas de esas evaluaciones. Dicho de otro modo, era el lector quien debía pasar de ver los árboles aislados a una visión de conjunto del bosque. Pese a las dificultades inherentes a la presentación de un panorama consolidado de las enseñanzas generadas por las evaluaciones, se decidió seguir adelante con este experimento. La presente sección del Informe Anual sobre la Evaluación se basa en las evaluaciones realizadas en 2001. Se pidió a los evaluadores que elaboraran un inventario de las enseñanzas y los conocimientos derivados de las evaluaciones efectuadas en 2001 y, sucesivamente que reflexionaran sobre ese inventario, en una breve sesión, con objeto de determinar cuáles eran las cuestiones nuevas e intersectoriales de importancia estratégica que podían señalarse a la atención de los directivos y la Junta Ejecutiva del FIDA.

33. Las conclusiones de las evaluaciones plantean problemas y sugieren conocimientos relativos a *qué* se ha hecho, *cómo* se ha hecho y la relación entre ambos aspectos. Las conclusiones sobre lo que se ha hecho o dejado de hacer se refieren sobre todo al análisis de la pobreza, la definición de las actividades, la dotación de personal y su capacitación y el SyE. Las conclusiones referidas principalmente al modo de ejecución de las actividades de desarrollo patrocinadas por el FIDA tratan de los procesos de participación y asociación, la integración de las perspectivas de género y la innovación.

34. Naturalmente, hay que tener en cuenta que los proyectos y programas evaluados se diseñaron hace cierto tiempo. Por consiguiente, las inferencias generales de las conclusiones sobre sus resultados deben matizarse, ya que el FIDA ha introducido prioridades, enfoques y técnicas nuevos en los programas y proyectos que financia durante la fase de ejecución de las iniciativas evaluadas. Así pues, en este debate sobre los conocimientos se hace referencia, cuando procede, a los cambios registrados en el Fondo. Una observación fundamental que debe realizarse al comienzo es la medida en la cual el FIDA se ha alejado de un enfoque basado en la ‘planificación detallada’ y ha adoptado otro que prima la participación, la asociación, la innovación, la flexibilidad y la sostenibilidad. Por consiguiente, el hincapié debe pasar de las aptitudes de administración de las actividades concretas, es decir, de los resultados, a sus responsables o, dicho de otro modo, a las aptitudes de administración que potencien y hagan sostenible el impacto merced a un cambio institucional favorable a los pobres, como el aumento de capacidad y la asociación.

II. CONCLUSIONES Y APRECIACIONES SOBRE ‘QUÉ’ HAN HECHO LOS PROYECTOS

35. **Análisis de la pobreza.** En la EPP relativa a Siria se afirma que “para favorecer la reducción de la pobreza rural ... hay que asignar la mayor prioridad posible a la definición de las causas de la pobreza rural y la identificación de los sectores más pobres”. Se prosigue diciendo que “no debe permitirse que las restricciones técnicas [en este caso, la escala y los costos del equipo de despedregado] ... se impongan a las consideraciones sobre la pobreza, [sino que deben] emplearse en conjunción con dichos criterios, por ejemplo orientando los beneficios hacia las zonas más pobres como criterio para el despedregado”. En la evaluación a mitad de período del proyecto de Jordania⁷ también se afirma que “son necesarios criterios sobre la pobreza, y no sobre la tenencia de tierra, para identificar a los pobres”. En sus documentos de diseño, el FIDA no parece emplear una metodología formal y normalizada como elemento central del análisis de la pobreza. Este aspecto podría precisar una mayor atención. Es importante que los informes sobre la pobreza sean analíticos y no descriptivos, ya que así se pueden distinguir las causas de los síntomas. Además, si se da una estructura categorial a los problemas, podrán establecerse los distintos grados de relación causal. La aplicación de este enfoque al análisis de la pobreza resulta esencial para identificar a los campesinos pobres y sentar las bases de la determinación de las prioridades y la elaboración de las iniciativas de lucha contra la pobreza. Una comprensión cabal de los problemas facilita su solución.

36. **Definición de las actividades.** Un análisis riguroso de la pobreza es un requisito lógico para aclarar los objetivos, determinar unas actividades más específicas y evaluar la viabilidad técnica de las actividades posibles. Asimismo sirve como referencia para la planificación a largo plazo, que en ocasiones no existe. En la evaluación preterminal sobre Panamá se llegó a la conclusión de que “los planes de desarrollo comunitario a largo plazo ... garantizan que las intervenciones sean coherentes y se basen en una visión a largo plazo, lo que brinda mayores oportunidades de sostenibilidad de los procesos generados por los proyectos”. La reciente introducción en el FIDA del documento unificado de diseño, el marco lógico y los expedientes principales ha contribuido a una mayor especificidad de las actividades, aunque por su estructura parecen primar los resultados sobre la estructura orgánica y las asociaciones con arreglo a las cuales se ejecutarán o no.

⁷ Véanse en el anexo I las denominaciones completas de las evaluaciones citadas en la segunda parte de este documento.



37. **Dotación de personal y capacitación.** Algunos proyectos adolecen de un movimiento de personal inapropiado o rápido y de programas y métodos de capacitación poco específicos. La evaluación preterminal sobre Panamá concluyó que “los frecuentes cambios en los representantes ante el Comité Directivo y el elevado nivel de movimiento del personal de la Unidad de Ejecución de Proyectos (UEP) entorpecieron muchos de los esfuerzos de las instituciones interesadas en el proyecto”. En esa evaluación se consideró necesario recomendar que “la capacitación de los técnicos y los productores, especialmente los líderes de las organizaciones dedicadas a la comercialización de productos, recoja temas relacionados con los mercados y la comercialización”. Una definición clara de las actividades, que emane del análisis de la pobreza, permitirá una especificación más precisa de los requisitos del personal y el mantenimiento de la pertinencia de las operaciones pese a los cambios en el personal. La evaluación de la capacidad del personal y los beneficiarios, por su parte, permitirá una mejor determinación de los requisitos y prioridades en materia de capacitación.

38. **Seguimiento y evaluación.** Muchos proyectos tienen sistemas de SyE inadecuados. En Jordania, se descubrió que “los proyectos emplean mecanismos de ejecución y seguimiento no uniformes”. En la República Unida de Tanzania y Sri Lanka, las evaluaciones llegaron a la conclusión de que “la forma de efectuar el seguimiento de los beneficios y la pobreza es inadecuada”. La falta de indicadores claros, objetivos y sencillos parece deberse en parte, una vez más, a una definición poco clara de las actividades. Asimismo, en muchos casos el personal de administración de los proyectos tiende a ignorar el hecho de que son necesarios sistemas de SyE para no perder la pertinencia, y el personal sólo cumple este requisito en la medida en que así se lo imponen la supervisión externa y las necesidades en términos de presentación de informes. La práctica reciente del FIDA de exigir, por ejemplo mediante talleres de puesta en marcha, que la ejecución comience por la determinación de las capacidades de SyE, en lugar de concluir por ella, podría ser beneficiosa. Además, la elaboración por el Fondo del documento *Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos* es una de las diferentes medidas que se están aplicando actualmente para introducir sistemas de SyE eficaces al nivel de los proyectos.

39. Un ejemplo de indicadores claros, sencillos, fiables y eficaces en función de los costos lo ofrece la EPP de Papua Nueva Guinea y la evaluación temática de la identificación comunitaria con los programas de seguridad nutricional (COWTAG) en Nepal. Estos estudios muestran que, para realizar evaluaciones sobre la situación de pobreza, los indicadores antropométricos sobre malnutrición ofrecen ventajas considerables respecto a los basados en los ingresos. Ambos estudios presentan pruebas estadísticas para destacar los factores asociados a la malnutrición, que, entre otros, se reflejan en datos sobre la tenencia de la tierra, la asignación de los recursos dentro de los hogares, la disponibilidad de crédito para las mujeres, el conocimiento de las prácticas idóneas de puericultura y, finalmente, pero no por ello menos importante, las capacidades de las organizaciones comunitarias.

III. CONCLUSIONES Y APRECIACIONES SOBRE ‘CÓMO’ HAN SIDO EJECUTADOS LOS PROYECTOS

40. **Participación y asociación.** Los principales temas relacionados con la participación en los documentos de evaluación son:

- i) los requisitos para la eficacia de los enfoques participativos en la potenciación de la autonomía de los campesinos pobres;
- ii) el empleo de la participación en la creación de consenso y la resolución de conflictos;
- iii) la conveniencia de crear nuevas organizaciones de beneficiarios;
- iv) la escasa comprensión de las técnicas participativas por el personal de los proyectos;
- y
- v) el problema de modificar las culturas no participativas de gestión.



41. En relación con la potenciación real de la autonomía de los beneficiarios, la EPP de Siria advierte de que “la participación en la adopción de decisiones puede ser contraproducente si los participantes no tienen una información completa para fundamentar sus decisiones. ... También puede producirse una participación insignificante cuando las ideas y los deseos de los participantes no se tienen en cuenta ... la piedra de toque es si los beneficiarios participan activamente en todas las fases del desarrollo y no son receptores pasivos de recursos”. La evaluación temática sobre las actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central llegó a la conclusión de que “los proyectos son demasiado intervencionistas y marginan la aportación y la iniciativa de los campesinos”; en lugar de ello, aboga por una verdadera asociación entre los diferentes interesados, incluidos los campesinos y sus organizaciones. Recalca una distinción constante en los documentos de los proyectos patrocinados por el FIDA entre “participantes” y “asociados”. Los beneficiarios “participan”, mientras los demás, organizados formalmente y, en general, más poderosos, son “asociados” o incluso “asociados estratégicos”. La distinción sugiere una diferenciación cualitativa entre ambos tipos de relación. ¿Cuáles serían las implicaciones de tratar a los beneficiarios como asociados estratégicos para su participación formal en el diseño y la ejecución, en comparación con las actuales prácticas de participación?

42. En relación con la asociación interinstitucional parece preciso velar por que la forma sea inseparable de la substancia. La evaluación preterminal relativa a Laos llegó a la conclusión, en relación con uno de los cofinanciadores del proyecto, de que “se trata de ... una fuente importante de problemas de ejecución ... con respecto a lo que en un principio debía ser una aportación de asistencia técnica y hubo de convertirse en un proyecto separado [con una estructura de gestión diferente, una financiación de las inversiones propia, etc.], es decir, con financiación paralela. ... La asistencia técnica debería administrarse dentro del marco del proyecto de inversión. ... No deberían ejecutarse obras físicas sin haber determinado previamente las instituciones beneficiarias que han de participar ... en su diseño, administración y mantenimiento”.

43. La participación es útil para la resolución de conflictos porque sirve tanto para identificar valores comunes, que infunden confianza y seguridad, como para intercambiar análisis y técnicas. En este sentido, la evaluación terminal sobre la India señala que, en una zona del proyecto que había sido objeto de una campaña por parte del movimiento naxalita, el Grupo Guerrero Popular (*People's War Group (PWG)*), “el FIDA contribuyó a promover cambios y el desarrollo de base, creando una atmósfera de optimismo y confianza en los propios medios con lo que las poblaciones tribales fueron distanciándose gradualmente del PWG”.

44. Varias evaluaciones plantean la cuestión de si deben crearse nuevas organizaciones de beneficiarios cuando ya existen estructuras tradicionales. Las evaluaciones sobre la India, la República Unida de Tanzania y Sri Lanka hacen hincapié en “la falta de evaluación de la capacidad institucional” y afirman que “ha de analizarse sistemáticamente la naturaleza de las autoridades tradicionales y deben reconocerse explícitamente los vínculos necesarios entre las instituciones nuevas y las antiguas, con objeto de evitar la aparición de estructuras paralelas que puedan introducir divisiones”. En la evaluación relativa a Panamá se afirma que “la participación de las autoridades y los representantes tradicionales de las entidades político-administrativas de las comunidades indígenas en la administración de un proyecto destinado a un grupo étnico homogéneo es una condición esencial para una buena ejecución de los proyectos y para la participación de los beneficiarios”. Probablemente, la mejor manera de abordar este problema es realizar una evaluación de las instituciones tradicionales a fin de determinar cuán “abiertas” o “cerradas” se muestran a ejercer una labor de mediación en el cambio favorable a los pobres mediante la comunicación y la asignación de recursos. Si se muestran abiertas es probable que sea suficiente potenciar su acceso a la información, las prácticas idóneas y las aptitudes de lucha contra la pobreza. Si se muestran cerradas y actúan principalmente como sistemas de filtración en bien de su propio liderazgo, su grado de “cerrazón” determinará si pueden modificarse o deben tener el contrapeso de nuevas organizaciones entre los

pobres. La EPP de Papua Nueva Guinea y la COWTAG valoraron⁸ las capacidades de las organizaciones comunitarias con arreglo a ocho parámetros: i) evaluación de las necesidades, ii) organización, iii) calidad de la dirección, iv) capacitación, v) movilización de recursos, vi) administración, vii) sanciones y reglamentos y, por último, viii) SyE para la reorientación de las iniciativas. Los resultados demostraron que, en comparación con los nuevos grupos formados por los proyectos, las organizaciones comunitarias no beneficiarias de ayuda son más eficaces en los aspectos i), ii) y viii), pero tienen peores resultados en los aspectos iv) y vii).

45. En cuanto a la comprensión de los enfoques participativos por el personal de los proyectos, la evaluación a mitad de período sobre Turquía concluyó que el personal tuvo un grado de exposición limitado a los enfoques participativos, incluyendo la planificación participativa del desarrollo de las aldeas. En principio, nada desaconseja la capacitación del personal en las tareas participativas, especialmente en las aptitudes de gestión interpersonal, como la empatía, y en las aptitudes de inteligencia emocional, la comunicación, la dinámica de grupo y la facilitación y la dirección motivadora.

46. En último lugar, varias evaluaciones destacan que los proyectos se ejecutan en culturas de la gestión y en instituciones tradicionales indiferentes o incluso opuestas a los métodos participativos. La evaluación sobre Jordania llegó a la conclusión de que el Ministerio de Agricultura no tuvo excesivo interés en emplear un enfoque de participación de la comunidad en el Proyecto de Ordenación de Recursos Agrícolas: “El poder del Ministerio radica en sus capacidades técnicas. ... La falta de participación comunitaria ha hecho que la comunidad vea sus intervenciones con cargo al proyecto como beneficiarios pasivos”. En la misma línea, la evaluación relativa a Siria señala que “no hay costumbre en Siria de que los beneficiarios participen en el diseño de programas oficiales. Esto ha originado una actitud pasiva en los beneficiarios y su resignación ante el estado de cosas”. Sin embargo, es posible aplicar un enfoque sobre la administración del cambio en relación con la resistencia cultural a la participación, que podría comenzar haciendo hincapié en actividades sencillas, limitadas, poco conflictivas y con una rentabilidad relativamente rápida, que supongan un enfoque participativo, con la idea de que esta cultura se adoptará posteriormente a mayor escala cuando las poblaciones constaten sus resultados.

47. **Integración de las perspectivas de género.** La enseñanza fundamental de las evaluaciones en relación con la integración de las perspectivas de género es que los proyectos tienden a enfocar esta cuestión más al nivel de las actividades específicas de las mujeres que como el proceso de potenciación de la autonomía social y económica de seres humanos. Como se indica en la evaluación relativa a Siria, “... las actividades generadoras de ingresos en los subcomponentes de la mujer en el desarrollo se han basado en las expectativas tradicionales de lo que desearían las mujeres ... los vínculos con otras intervenciones con cargo al proyecto son escasos ... Un enfoque más participativo podría haber evitado estos escollos”. Las evaluaciones sobre Panamá y la India también ponen de relieve la necesidad de que las cuestiones de género sean tratadas como un tema intersectorial.

48. **Innovación.** En la evaluación temática sobre la innovación, las relaciones interpersonales presiden cualquier consideración de eficacia técnica. En efecto, la investigación y la tecnología innovadoras sólo representan el 7% de las características innovadoras especificadas en los informes y recomendaciones del Presidente en el período 1999-2000. Las demás cuestiones son de tipo organizativo y de comunicación, por ejemplo los enfoques participativos, las estrategias de ejecución, el aumento de la capacidad, la asociación o la creación de redes. La adopción de una innovación parece depender absolutamente de una clara comunicación, de la oportunidad de debatir tanto con iguales como con expertos, de su congruencia con las normas culturales y sociales, de las

⁸ De acuerdo con el llamado “modelo R. Shrimpton”, con ligeras variaciones. Véase el capítulo 13 de Pinstrup-Andersen *et al.* (1995), *Child Growth and Nutrition in Developing Countries*, Ithaca, Nueva York, Cornell University.



oportunidades de cambio, del grado de la determinación y de su facilitación. Estos rasgos incitan a contemplar la innovación como un proceso. La pregunta no es tanto “¿Qué puede hacer el FIDA para fomentar innovaciones que puedan repetirse?” como “¿Qué puede hacer el FIDA para capacitar a los pobres para innovar con éxito?” Ésta es la pregunta a la que hay que responder para lograr un impacto sostenible.

IV. RELACIÓN ENTRE EL ‘QUÉ’ Y EL ‘CÓMO’

49. Las conclusiones de las diferentes evaluaciones realizadas en 2001 parecen sugerir algunas observaciones generales acerca de la predisposición de culturas de gestión e instituciones diferentes a obtener resultados e impactos dispares.

50. En la evaluación terminal del Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste, en Armenia, se llegó a la conclusión de que se trataba de un proyecto muy satisfactorio en términos de obtención de resultados físicos, pero que las organizaciones de desarrollo social y populares no se habían desarrollado tan rápidamente como la infraestructura. Igualmente, la EPP relativa a Siria, aunque se muestra bastante crítica acerca de la falta de métodos participativos y de concentración en la pobreza durante la ejecución de la cartera de proyectos, señala que “el proyecto preveía el despedregado de 166 000 ha, pero en la práctica el equipo suministrado permitirá realizar esta operación en más de 200 000 ha. ... En relación con los objetivos del Gobierno de Siria de aumentar la producción agrícola, especialmente en las zonas de secano ... el despedregado ha sido un éxito sin paliativos”.

51. En cambio, se consideró que el proyecto en Panamá, pese a sus problemas de planificación, cambios en el personal y de capacitación, había logrado dos resultados notables. El apoyo del proyecto a los líderes indígenas tradicionales fue determinante para que obtuvieran el respaldo jurídico del Gobierno de Panamá para recuperar la propiedad de territorios ancestrales, un antiguo litigio que les enfrentaba a los colonos no indígenas. En segundo lugar, el proyecto contribuyó a un profundo cambio cultural, pues las mujeres, a las que tradicionalmente se les reservaba un rango secundario en la sociedad indígena, se convirtieron en las principales agentes y beneficiarias del proyecto.

52. A grandes rasgos, los proyectos de Armenia y Siria han sido satisfactorios principalmente en cuanto a los resultados físicos, pero no tanto en cuanto al impacto institucional; en cambio, puede decirse lo contrario en el caso de Panamá. Las culturas de gestión jerarquizadas, tecnocráticas y burocráticas pueden ser eficaces para alcanzar resultados físicos y de otro tipo si partimos de la premisa de que el personal es competente. Sin embargo, si la sostenibilidad y la orientación hacia la reducción de la pobreza de un proyecto depende de que sus beneficiarios se identifiquen con él, es necesaria una cultura de gestión no jerárquica, participativa y asociativa.

53. Panamá debe considerarse con cierta cautela como ejemplo de enfoque participativo. Un factor común a Armenia y Panamá fueron unas conexiones políticas excepcionalmente buenas, empleadas en Armenia para la ejecución del proyecto y en Panamá para llevar a la práctica el cambio social y jurídico. Esto sugiere que el paso de una cultura administrativa autoritaria a otra participativa puede requerir un apoyo y protección políticos de alto nivel durante el período de transición. Una variación sobre este tema la ofrece la EPP de Sri Lanka, en la que se señala que: “las alianzas que contraen los pobres por iniciativa propia suelen ser desiguales. Los pobres tienen más posibilidades de beneficiarse ... de la participación de un ‘intermediario honesto’ y creíble. ... Las experiencias de varios países indican que son necesarios mecanismos permanentes y autónomos de apoyo”.

54. Quizás pueda sugerirse que las conclusiones de las evaluaciones de 2001 reflejan que los proyectos requieren dos conjuntos muy distintos de aptitudes de gestión, que podríamos denominar aptitudes de “gestión de los productos” cuando se refieren a lo que hace el proyecto (es decir, sus resultados físicos y de otro tipo), y aptitudes de “gestión de las relaciones”⁹ cuando se refieren al funcionamiento de la dinámica interpersonal del proyecto y a su impacto institucional. Aunque normalmente todos los proyectos requieren ambos tipos de aptitudes, la combinación particular que garantiza el éxito de cada proyecto es una función de sus metas generales y sus objetivos específicos.

55. Generalmente, las organizaciones e instituciones que operan con aptitudes mínimas de gestión de las relaciones son inflexibles, opuestas al riesgo, generan una gama reducida de productos y tienden a propiciar una atmósfera de baja autoestima y conflictos. En cambio, las organizaciones con un buen nivel de aptitud en la gestión de las relaciones suelen caracterizarse por una comunicación fluida; estructuras organizativas reducidas y de base amplia; la integración y la tolerancia de la diversidad; y la delegación hacia los estamentos inferiores de las tareas que constituyen retos. Estas organizaciones aprenden rápidamente, tienen una buena capacidad de respuesta, asumen riesgos, son creativas y entre sus miembros impera la autoestima. Sus operaciones se basan más en la confianza que en el control. Están ‘abiertas’ psicológicamente y por lo tanto tienden a ser abiertas a nivel práctico.

56. Es evidente que el FIDA necesita culturas e instituciones de gestión “abierta” como asociadas para cumplir sus compromisos respecto de la “capacitación de los pobres”, la participación y la asociación, la integración de las cuestiones de género, la innovación y la sostenibilidad del impacto. En este sentido, debe prestarse más atención a la potenciación del uso de las aptitudes de gestión de las relaciones durante el diseño, la ejecución y la evaluación.

57. La participación de los campesinos pobres suele considerarse –correctamente– esencial para la motivación, la pertinencia, la inteligibilidad y el carácter práctico de los proyectos de desarrollo. No obstante, su eficacia está proporcionada al nivel de confianza que haya entre los campesinos y los agentes exógenos. Esa confianza determina la fluidez de la comunicación, la disposición a asumir riesgos y el alcance de las ocasiones de asumir responsabilidades.

58. En cuanto a la cuestión de la comunicación, algunos carteles del Fondo afirman que “el FIDA habla la lengua de los pobres”. Éstos generalmente hablan al menos tres lenguas: una entre ellos, otra con los funcionarios locales, y una tercera con los representantes de los donantes para el desarrollo. En la medida en que el enfoque del Fondo consiste en capacitar a los pobres para que sean ellos mismos quienes superen su pobreza, fundamentalmente con su propio esfuerzo, la primera de las tres lenguas citadas es la única que merece la pena aprender. De hecho, la adopción de iniciativas de mitigación de la pobreza depende de que se estructuren de una manera comprensible y aceptable para los pobres. Gran parte del diálogo entre el FIDA y los campesinos pobres todavía se realiza a través de intermediarios tecnocráticos y burocráticos de rango medio, con una mentalidad propia de las culturas de gestión cerradas. En ellas, el diálogo tiende a ser prescriptivo más que discursivo o exploratorio. Esto restringe considerablemente la comunicación directa y honesta y tiene efectos perjudiciales en la identificación y definición de los problemas y, por ende, en la determinación de las soluciones para dichos problemas. Un mayor recurso a las ONG y el reciente debate sobre el aumento de la presencia del Fondo sobre el terreno constituyen medidas potencialmente importantes en la vía del aprendizaje de la verdadera lengua de los pobres.

⁹ La distinción entre los dos tipos de gestión ha sido expuesta de varias maneras, ligeramente dispares, y se remonta posiblemente a unos 30 años cuando McGregor formuló su distinción, “Teoría X/Teoría Y”, que opone los estilos de gestión autoritario y democrático. Otras variantes son cuantitativa/cualitativa y resultados/impacto. Aquí se emplean los términos de “producto” y “relación” y la exposición se inspira principalmente en la obra de C. McConnell (2001), *Change Activist*, Pearson Education Ltd. Véase también www.momentum.com.

59. La confianza, que conduce a una comunicación más abierta, lleva a su vez a una mayor disposición a asumir riesgos. Los campesinos pobres suelen ser caracterizados como enemigos de los riesgos, con el argumento de que su base de recursos es tan reducida que un fracaso sería sencillamente excesivo. Sin embargo, esto no es siempre así. En muchos casos se trata más de incertidumbre que de mera aversión al riesgo. Ahora bien, gran parte de esta incertidumbre es producto de la falta de información. Estar bien informado, gracias a una comunicación abierta, permite una evaluación de los riesgos más precisa y, por lo tanto, normalmente potencia la asunción de riesgos. Por último, un entorno organizativo caracterizado por la confianza, el diálogo honesto y el apoyo tangible tiene más posibilidades de lograr la asunción de los riesgos inherentes a cualquier cambio. Éstas son las consideraciones implícitas en la cita del líder campesino local mencionado en la evaluación temática relativa a África occidental y central: “Los campesinos de Malí desean participar en la adopción de decisiones. ... Es necesario que el técnico vea que el campesino es el que tiene el dominio de la cosa”.

V. CONCLUSIÓN

60. Las conclusiones de las evaluaciones de 2001 sugieren que en el futuro puede ser necesario prestar mayor apoyo a las medidas que propicien un cambio en el entorno institucional y en la cultura de la gestión, que a su vez fomente la confianza, la comunicación, el aprendizaje, la asunción de riesgos y la innovación entre las poblaciones pobres, y entre ellas y el personal de apoyo al desarrollo. Sin embargo, para que el FIDA contribuya a estos cambios en la cultura de la gestión, así como a la administración eficaz de las asociaciones y los modos de cooperación que dichos cambios presuponen, es indispensable que sus funcionarios tengan las aptitudes necesarias de gestión de relaciones y la oportunidad de emplearlas. La evaluación temática de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse abordó esta cuestión y concluyó que “Según los funcionarios, el Fondo consiguió ser innovador sobre el terreno ‘a pesar de la institución’”. Además, “se consideró limitadísima la comunicación entre los directivos superiores y los funcionarios”, que “percibían dos conjuntos de valores diferentes: creatividad e innovaciones frente a la cultura de aprobación de los proyectos”. Estos problemas se han agravado por la falta de presencia del Fondo sobre el terreno, su dependencia de los asociados de ejecución y supervisión, y el hecho de que no se haya creado una gama de instrumentos de innovación.

61. En conclusión, las evaluaciones de 2001 parecen mostrar que, aunque las tecnologías apropiadas deben ocupar el lugar que les corresponde, los proyectos favorables a los pobres eficaces y sostenibles y los demás procesos de cambio dependen principalmente de la gestión de las relaciones interpersonales. El cambio que puede propiciar la reducción de la pobreza tiene más que ver con la potenciación de la capacidad de las personas, en particular de los mismos campesinos pobres, de trabajar juntas, que con la atribución de una importancia excesiva a la consecución de resultados concretos. Así se reconoce en el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)*, donde se hace hincapié en: el aumento de la capacidad de los pobres; la mejora del acceso equitativo a los recursos productivos y la tecnología; la ampliación del acceso a los activos y los mercados financieros; y la potenciación del efecto de catálisis a través del diálogo sobre políticas, la asociación y la difusión de información sobre las actividades en cada país. Así pues, los resultados del FIDA y su impacto dependen casi por completo de la creación de asociaciones eficaces y eficientes con otros agentes para el desarrollo, empezando por los propios campesinos pobres. Eso presupone una gran competencia en la gestión de las relaciones. La obtención de dicha competencia tiene implicaciones prácticas para el Fondo en relación con sus políticas y prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos; con la adopción de disposiciones físicas e institucionales para una comunicación breve, directa y fluida en el interior del FIDA, así como entre el Fondo y sus beneficiarios y asociados; y con la existencia de un margen para la adopción de decisiones flexibles y rápidas.

TERCERA PARTE: COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL FIDA

I. ACTIVIDADES PRINCIPALES

62. En esta sección se resumen las principales actividades del Comité de Evaluación desde abril de 2001 hasta abril de 2002, así como los aspectos destacados sobre algunas de las cuestiones más importantes planteadas durante sus deliberaciones. En el período mencionado, se celebraron tres períodos de sesiones del Comité, en septiembre y diciembre de 2001 y en febrero de 2002.

63. En abril de 2001, seis miembros del Comité viajaron a Damasco (Siria), junto con funcionarios escogidos de la OE y del FIDA, para asistir al seminario nacional de mesa redonda sobre la EPP de Siria. El objetivo del seminario era analizar los resultados de la EPP de este país efectuada durante el segundo semestre de 2000 y preparar los contenidos principales del acuerdo en el punto de culminación. Además de asistir al seminario, los miembros del Comité de Evaluación visitaron dos proyectos patrocinados por el FIDA para observar la recuperación de tierras gracias al despedregado, que constituye la actividad principal del actual programa del Fondo en Siria. En el seminario, el Gobierno se mostró dispuesto a tratar abiertamente todos los temas y propuestas en presencia de los representantes de los organismos de las Naciones Unidas, las misiones diplomáticas y los medios de comunicación. Se trataba de un indicio claro de una evolución en el enfoque del Gobierno sobre el desarrollo, que el FIDA podrá tomar como punto de partida en sus futuros diálogos sobre políticas. Los miembros del Comité expresaron su satisfacción por la visita, pues les había brindado la oportunidad de observar las operaciones en curso y asistir y participar en las etapas finales de la EPP y en el diálogo sobre políticas que lleva implícito el enfoque del FIDA de la evaluación.

64. En el período de sesiones del Comité de Evaluación celebrado en septiembre de 2001 se examinaron dos informes de evaluación: i) la evaluación temática sobre las actividades de extensión agrícola en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA; y ii) el estudio temático sobre los servicios de financiación rural en China.

65. La evaluación temática fue realizada para extraer enseñanzas y orientaciones de cara a un replanteamiento del actual enfoque regional del FIDA en materia de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural, así como para orientar el diálogo sobre políticas. La OE presentó varias conclusiones preliminares del estudio y el Comité sugirió que la Oficina llevara a cabo estudios similares en otras regiones. Esto permitiría un enriquecimiento mutuo de los conocimientos, las experiencias y los enfoques de una región a otra. Los resultados preliminares del estudio se presentaron también en la reunión del Grupo de la Iniciativa de Neuchâtel, celebrada en Londres en noviembre de 2001. La evaluación se empleará para preparar un taller regional y una iniciativa en materia de diálogo sobre políticas que la División de África Occidental y Central y la OE llevarán a cabo en dicha región en 2002.

66. El estudio temático tenía como objeto aportar al FIDA elementos básicos para la elaboración de una estrategia de suministro de microfinanzas en China, incluyendo el paso de un enfoque centrado en el proyecto a otro enfoque que contemplaba la prestación de servicios financieros más amplios, con la atribución de mayor importancia al ahorro y al fortalecimiento institucional. La OE presentó las principales conclusiones y recomendaciones del estudio al Comité de Evaluación, que deseaba conocer la postura de las autoridades chinas. El Director Ejecutivo del FIDA por la República Popular de China transmitió el apoyo de su Gobierno y su valoración positiva del estudio. Subrayó que el FIDA está preparando la concesión a China del primer préstamo en apoyo de sus políticas (para la reforma de las cooperativas de crédito rural), lo que revela la determinación de las autoridades chinas de aplicar las recomendaciones de la evaluación.

67. En su período de sesiones de diciembre de 2001, el Comité examinó dos informes de evaluación: i) Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico (ENRAP); y ii) guía práctica sobre SyE de proyectos de desarrollo rural. Además, el Comité de Evaluación presentó su programa provisional para los períodos de sesiones previstos para 2002.

68. La primera evaluación se llevó a cabo para evaluar los resultados de la ENRAP a la hora de sentar las bases y crear la capacidad de comunicación e intercambio de conocimientos. El segundo punto del programa era un informe sobre la marcha acerca de la nueva guía práctica, que se está elaborando para ayudar al proyecto y a otros asociados sobre el terreno a realizar una labor eficaz de SyE y contribuir así a una mejor administración del proyecto y a un mayor impacto. La OE distribuyó por adelantado un número limitado de borradores al Comité, lo que le permitió ver con antelación la estructura, el diseño y el contenido de la guía. El Comité de Evaluación reconoció la importancia de la guía y solicitó a la OE que prosiguiera su colaboración para facilitar la aplicación de la guía a las distintas regiones del FIDA en 2002 y ulteriormente.

69. En su período de sesiones de febrero de 2002, el Comité de Evaluación examinó el programa de trabajo y las prioridades de la OE para 2002. El Comité alabó el programa de trabajo por su profundidad y calidad y aprovechó la oportunidad para destacar el hecho de que los resultados de la labor de la Oficina en 2001 correspondían con las solicitudes específicas formuladas en el Plan de Acción del FIDA.

70. Además, se examinaron dos informes de evaluación: i) la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse; y ii) la evaluación del Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh.

71. La primera era una evaluación a nivel de la institución. Se efectuó en respuesta al Plan de Acción que recomendaba al FIDA “elaborar una metodología apropiada y evaluar la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse con objeto de reducir la pobreza rural, en cooperación con otros asociados”. La OE presentó el proceso de evaluación y sus conclusiones y recomendaciones. El Comité alabó la evaluación por su franqueza e instó a asumir sus resultados para potenciar la eficacia y el impacto globales de las actividades del Fondo.

72. En cuanto a la segunda evaluación, la OE presentó las conclusiones y las enseñanzas extraídas. El Comité convino en que la evaluación era modélica, especialmente porque se centraba en los resultados y el impacto, así como en apreciaciones que pueden aplicarse a otras iniciativas.

73. El Comité de Evaluación acordó examinar dos evaluaciones en su período de sesiones de diciembre de 2002, a saber: la evaluación temática sobre la agricultura biológica en América Latina y la evaluación preterminal del Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem, en el Chad.

II. TEMAS DESTACADOS EN LAS DELIBERACIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

74. En la presente sección se señalan algunos de los temas principales tratados en las deliberaciones del Comité de Evaluación durante sus períodos de sesiones de diciembre de 2001 y de febrero de 2002.

Sostenibilidad de la extensión agrícola

75. El Comité de Evaluación reconoció la necesidad de crear sistemas de extensión que sean sostenibles y eficaces después de la terminación de los proyectos. En este sentido, una grave preocupación en relación con los actuales modelos de extensión es el elevado nivel de los costos ordinarios, cuya financiación mediante los recursos nacionales una vez terminado un proyecto resulta

problemática. Algunos miembros señalaron la necesidad de elaborar una estrategia coherente para reducir el número de ejecutivos de extensión contratados con respecto al pasado. Otra inquietud manifestada por el Comité acerca del modelo tradicional de extensión fue la falta de capacidades y conocimientos por parte de los extensionistas para apoyar el modelo, así como la incapacidad de aprovechar eficazmente la retroinformación recibida de los agricultores. En este sentido, algunos miembros del Comité mencionaron la escasa presencia del FIDA sobre el terreno como una limitación de primer orden para la creación de unas asociaciones eficaces a nivel nacional y popular, necesarias para el establecimiento de sistemas de extensión positivos.

76. El Comité de Evaluación recalcó la importancia de los vínculos entre la extensión y otras políticas nacionales (por ejemplo, en materia de investigación) con los mercados de insumos y productos, con la elaboración de los productos y con los precios. El Comité afirmó que debía elaborarse una estrategia de extensión en estrecha asociación con las políticas de otros sectores clave y con el marco macroeconómico general. Señaló también que la estrategia debía tomar en consideración la función cambiante del Estado en la prestación de servicios, lo cual requiere una mayor capacidad de negociación por parte de los agricultores, un proceso que el FIDA debe apoyar.

Seguimiento y evaluación

77. El Comité de Evaluación reconoció la importancia del documento *Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos* para las actividades de SyE del impacto del FIDA. El Comité puso de relieve que la guía podía ser útil no sólo para los proyectos patrocinados por el Fondo, sino también para las instituciones gubernamentales de los países asociados y para otros organismos de desarrollo, en particular la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Programa Mundial de Alimentos. La guía podía servir asimismo para modificar la cultura de SyE de los interesados, de suerte que dejaran de considerar el SyE principalmente como un instrumento de responsabilización, para concebir esta labor fundamentalmente como de aprendizaje y de mejora de los resultados de los proyectos.

78. El Comité pidió también a la OE que analizara los posibles instrumentos y mecanismos de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones formuladas en anteriores acuerdos en el punto de culminación. Esto supondrá que la OE haga esfuerzos adicionales para elaborar las recomendaciones que contengan parámetros temporales y puedan concretarse en iniciativas, con el objetivo último de potenciar los resultados de las operaciones y políticas del FIDA.

Intercambio de información y conocimientos

79. Durante el debate acerca de la evaluación de la ENRAP, el Comité se mostró de acuerdo en que el sitio web de esta Red era un instrumento importante y en que debería considerarse un indicio esperanzador que los investigadores y las universidades, incluyendo los de los países desarrollados, figuren entre sus usuarios. El Comité de Evaluación también reconoció la necesidad de incluir a los gobiernos y a otros en calidad de asociados clave. Esto resulta esencial para garantizar la adhesión e identificación necesarias con la ENRAP, aumentando así las posibilidades de que los gobiernos, el sector privado y los demás asociados puedan repetir y potenciar esta iniciativa. Asimismo, el Comité observó la necesidad de enlazar la ENRAP con las redes de otros organismos de desarrollo para potenciar los efectos del intercambio de información y conocimientos y aprender de las experiencias de redes similares. Varios miembros destacaron que los esfuerzos de creación de redes de la ENRAP debían proseguir en paralelo con el establecimiento de un marco de gestión de los conocimientos al nivel de los proyectos. Las enseñanzas extraídas de la evaluación de la ENRAP han sido integradas en el diseño de la ENRAP II, cuya propuesta se presentará a la consideración de la Junta Ejecutiva durante su 75º período de sesiones, en abril de 2002. De esta manera, los Directores de la Junta Ejecutiva podrán evaluar directamente cómo se han incorporado los resultados de la evaluación en el diseño de la ENRAP II.

Concesión de créditos

80. Durante el debate sobre el estudio temático acerca de los servicios financieros rurales en China, el Comité de Evaluación reconoció que el modelo de las cooperativas de crédito rural, como medio alternativo de efectuar operaciones crediticias, ofrece enormes posibilidades, especialmente para fomentar el crecimiento basado en el ahorro. El Comité puso de relieve que las cooperativas de crédito rural deben colmar el 'déficit crediticio' que puede darse en algunas provincias del país, así como la importancia de adoptar un enfoque basado en el ahorro en relación con las operaciones de microfinanciación.

81. Con respecto a los préstamos para fines de consumo, aunque algunos miembros del Comité expresaron su preocupación sobre la dificultad potencial de su reembolso, se produjo un reconocimiento general de que son extremadamente importantes, ya que con frecuencia se emplean para la atención sanitaria, la escolarización, los alimentos y otros aspectos esenciales. Así pues, brindan una oportunidad a los hogares, y en particular a las mujeres, de dedicar los recursos y esfuerzos a actividades productivas y otro tipo de actividades generadoras de ingresos. El Comité reconoció también que el costo financiero del reembolso era tan sólo uno de los numerosos desafíos que afrontaban los beneficiarios en su búsqueda de un capital muy necesario. También cabía citar la exigencia de garantías y el acceso físico a las instituciones de crédito.

Presencia del FIDA sobre el terreno

82. Durante los debates, la cuestión de la presencia del FIDA sobre el terreno fue un tema recurrente. En este sentido, por ejemplo, el Comité de Evaluación reconoció la importancia de las EPP, que permiten el examen de la cartera completa de proyectos y programas del Fondo en un país brindando la oportunidad de llevar a cabo un diálogo sobre políticas agrícolas. Al mismo tiempo, el Comité indicó que el refuerzo del diálogo sobre políticas mediante la participación del FIDA en la elaboración de las políticas rurales y agrícolas de los gobiernos resulta un reto de primer orden, dado el carácter limitado y discontinuo de la presencia del Fondo sobre el terreno. Puesto que las misiones de supervisión constituyen uno de los principales instrumentos del FIDA para realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos que financia y comprender la orientación del impacto, el Comité de Evaluación apoyó la evaluación programada sobre la forma en que el Fondo lleva a cabo la supervisión de los proyectos y programas. La evaluación comportará también un examen de los costos. El Comité recomendó que el análisis se refiriera también a las alternativas de representación sobre el terreno, como las que pueden realizarse por conducto de otras organizaciones o la adscripción de funcionarios a los asociados sobre el terreno.

83. La falta de presencia del FIDA sobre el terreno y sus reducidas dimensiones también requieren la contratación de un número considerable de consultores. El Comité de Evaluación alabó unánimemente el volumen de trabajo realizado por la OE, dado el número limitado de su personal. Al mismo tiempo, expresó su preocupación ante el hecho de que no se evalúe el desempeño de los consultores, que tienen una función tan importante y a menudo sirven de conducto principal para el mandato y las prioridades del FIDA. Aunque el Comité reconoció que una evaluación sistemática de los consultores podría ser una tarea onerosa, instó a la OE a analizar cómo podía organizarse en el futuro una evaluación de la administración, la función y el desempeño de los consultores del FIDA que fuera eficaz en función de los costos.



Innovación

84. Al analizar la evaluación en el plano institucional de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, el Comité convino en que resultaba fundamental centrarse más en los aspectos culturales y de gestión de la innovación que en los aspectos técnicos, al igual que ocurría con la relación entre la innovación al nivel de los proyectos y la innovación en el FIDA en calidad de organización: a menos que el FIDA fuera una entidad innovadora, no podría promover o facilitar la innovación. El Comité de Evaluación se mostró de acuerdo en que la función de la gestión es fundamental para fomentar la innovación y que las valoraciones anuales del desempeño de los funcionarios debían comportar algún aspecto de la innovación como factor de evaluación. El Comité subrayó la importancia de presentar las conclusiones de la evaluación a los directivos superiores y la Junta Ejecutiva e instó a realizar un seguimiento práctico.

ANEXO I

LABOR DE EVALUACIÓN REALIZADA EN 2001

Abreviaturas:

PA = División de África Occidental y Central

PF = División de África Oriental y Meridional

PI = División de Asia y el Pacífico

PL = División de América Latina y el Caribe

PN = División del Cercano Oriente y África del Norte

| Ámbito | Actividades | Regiones del FIDA | Número |
|--|--|-------------------|--------|
| 1. Evaluaciones a nivel de la institución | Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse | - | 1 |
| | Evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola | - | 1 |
| 2. Evaluaciones de programas por países | i) Papua Nueva Guinea ii) Sri Lanka iii) Viet Nam | PI | 3 |
| | Siria | PN | 1 |
| | Tanzanía, República Unida de | PF | 1 |
| 3. Evaluaciones temáticas | i) Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA ii) conservación de suelos y aguas y agrosilvicultura | PA | 2 |
| | Desarrollo de sistemas de comercialización agrícola en la República Unida de Tanzania | PF | 1 |
| | i) Servicios financieros rurales en China ii) identificación de las comunidades con los instrumentos de intervención en materia de seguridad alimentaria/nutrición | PI | 2 |
| | Agricultura biológica en América Latina | PL | 1 |
| | 4. Evaluaciones de proyectos | | |
| 4.1 Evaluación de mitad de período | Turquía: Proyecto de Desarrollo Rural en Ordu-Giresun | PN | 1 |
| 4.2 Evaluaciones preterminales | i) Chad: Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem ii) Guinea: Proyecto de Apoyo a Agricultores Minifundistas en la Región Forestal iii) Mauritania: Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama iv) Níger: Proyecto de Desarrollo Rural de Aguié | PA | 4 |
| | Swazilandia: Proyecto de Desarrollo Agrícola en Pequeñas Explotaciones | PF | 1 |
| | i) Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico (ENRAP) ii) Laos: Proyecto de Seguridad Alimentaria en Bokeo | PI | 2 |
| 4.3 Evaluaciones terminales | i) FIDAMERICA ii) Panamá: Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngöbe | PL | 2 |
| | Marruecos: Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental | PN | 1 |
| | Armenia: Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste | PN | 1 |
| 5. Labor metodológica y estratégica | India: Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh | PI | 1 |
| | Desarrollo de una nueva metodología para la evaluación del impacto | - | 1 |
| | Desarrollo de un enfoque de la comunicación con miras a la evaluación | - | 1 |
| | Elaboración de una guía práctica sobre SyE en el plano de los proyectos | - | 1 |



FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

ANEXO I

| Ámbito | Actividades | Regiones del FIDA | Número |
|--|---|-------------------|--------|
| 6. Apoyo a las actividades de SyE | Malí: Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas | PA | 1 |
| | Madagascar: Proyecto de Desarrollo y Mejora de la Agricultura en el Nordeste | PF | 1 |
| 7. Equipos de desarrollo de proyectos | Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Oriental Guinea: Proyecto en la Región Forestal | PA | 2 |
| | Tanzanía, República Unida de: Proyecto de Comercialización Agrícola | PF | 1 |
| | India: Segundo Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa Laos: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias Viet Nam: Proyecto en Tuyen Quang | PI | 3 |
| | Brasil: Proyecto sobre Microempresas República Dominicana: COSOP Perú: COSOP Uruguay: Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario | PL | 4 |
| | Djiboutí: Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas Rurales Egipto: COSOP Egipto: Proyecto de Desarrollo Rural de Matrouth Egipto: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Nubaria Occidental Siria: COSOP Siria: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Idleb | PN | 6 |

ANEXO II

PROGRAMA DE TRABAJO DE LA OE PARA 2002-2003

Nota: las columnas sombreadas se refieren a la labor de evaluación que comenzará en 2003.

| Ámbito | Actividades | Fecha de inicio | Conclusión prevista |
|--|--|--------------------------|---------------------------|
| 1. Evaluaciones a nivel de la institución | Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse | cuarto trimestre de 2000 | primer trimestre de 2002 |
| | Evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola | 2001 | Segundo trimestre de 2002 |
| | Evaluación del modo de supervisión de los proyectos del FIDA | primer trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Evaluación de la ordenación de los recursos naturales basada en la comunidad en los proyectos del FIDA | 2003 | 2003 |
| | Evaluación del mecanismo flexible de financiación del FIDA | 2003 | 2003 |
| | Evaluación de la experiencia del FIDA en materia de cofinanciación | 2003 | 2003 |
| | Evaluación de las organizaciones femeninas de base de los proyectos del FIDA | 2003 | 2003 |
| 2. Evaluaciones de programas por países | Indonesia | cuarto trimestre de 2002 | tercer trimestre de 2003 |
| | Senegal | primer trimestre de 2002 | tercer trimestre de 2002 |
| | Tanzanía, República Unida de | 2001 | primer trimestre de 2002 |
| | Túnez | tercer trimestre de 2002 | segundo trimestre de 2003 |
| | R.P.D. de Corea | 2003 | 2003 |
| | Yemen | 2003 | 2003 |
| 3. Evaluaciones temáticas | Asociación con el Banco Mundial en África occidental y central | cuarto trimestre de 2002 | tercer trimestre de 2003 |
| | Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA | 2001 | segundo trimestre de 2002 |
| | Promoción de los sistemas locales de conocimientos en la región de Asia y el Pacífico | primer trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Examen de enfoques innovadores en el Perú | cuarto trimestre de 2002 | tercer trimestre de 2003 |
| | Agricultura biológica en América Latina | 2001 | primer trimestre de 2002 |
| | Evaluación de las actividades del FIDA en materia de fomento de la financiación y las microempresas rurales en los Balcanes, Europa Central y el Cáucaso | cuarto trimestre de 2002 | tercer trimestre de 2003 |
| | Eficacia del apoyo que se presta a los pequeños campesinos respecto de sus vínculos con los mercados | 2003 | 2003 |
| | Evaluación de los enfoques de la prestación de servicios por las ONG y las organizaciones comunitarias | 2003 | 2003 |
| 4. Evaluaciones de proyectos | | | |
| 4.1 Evaluación a mitad de período | Kenya: Proyecto de Desarrollo de Pequeños Agricultores y Servicios Comunitarios en las Zonas Secas de la Provincia Central de Kenya | 2003 | 2003 |
| 4.2 Evaluaciones preterminales | Burundi: Proyecto de Ordenación de Recursos Rurales en Ruyigi | cuarto trimestre de 2002 | segundo trimestre de 2003 |
| | Chad: Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem | 2001 | segundo trimestre de 2002 |
| | FIDAMERICA | 2001 | segundo trimestre de 2002 |

ANEXO II

| Ámbito | Actividades | Fecha de inicio | Conclusión prevista |
|--|---|---------------------------|---------------------------|
| 4.2 Evaluaciones preterminales (continuación) | Filipinas: Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales | segundo trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Haití: Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego | segundo trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Marruecos: Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental | 2001 | primer trimestre de 2002 |
| | Mauritania: Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II | cuarto trimestre de 2002 | segundo trimestre de 2003 |
| | Namibia: Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales | 2001 | segundo trimestre de 2002 |
| | Perú: Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur | segundo trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Senegal: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Matam | primer trimestre de 2002 | tercer trimestre de 2002 |
| | Tanzanía, República Unida de: Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente | segundo trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Venezuela: Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores de las Zonas Semiáridas de los Estados de Falcón y Lara | tercer trimestre de 2002 | primer trimestre de 2003 |
| | Yemen: Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama | segundo trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Ecuador: Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos | 2003 | 2003 |
| | Eritrea: Proyecto de Desarrollo de las Ramblas de las Tierras Bajas Orientales | 2003 | 2003 |
| | Rwanda: Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales | 2003 | 2003 |
| | Zambia: Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores | 2003 | 2003 |
| 4.3 Evaluación terminal | Bangladesh: Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona | 2002 | 2002 |
| 5. Labor metodológica | Adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE en la División de África Occidental y Central | primer trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE en la División de Asia y el Pacífico | primer trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| | Publicación de la guía práctica sobre SyE | primer trimestre de 2002 | segundo trimestre de 2002 |
| | Puesta en práctica de una nueva metodología sobre el impacto y publicación del primer informe del FIDA sobre la evaluación del impacto y la eficacia de las actividades de desarrollo | primer trimestre de 2002 | primer trimestre de 2003 |
| 6. Comité de evaluación | Tres períodos ordinarios de sesiones | primer trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2002 |
| 7. Asociaciones | FIDA – SSD: puesta en práctica de la asociación sobre la eficacia de las actividades de desarrollo mediante la evaluación | primer trimestre de 2002 | cuarto trimestre de 2003 |
| 8. Equipos de elaboración de los proyectos* | Brasil: Proyecto sobre Microempresas | primer trimestre de 2002 | |
| | Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Oriental | 2002 | |
| | Camboya | 2002 | |



FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

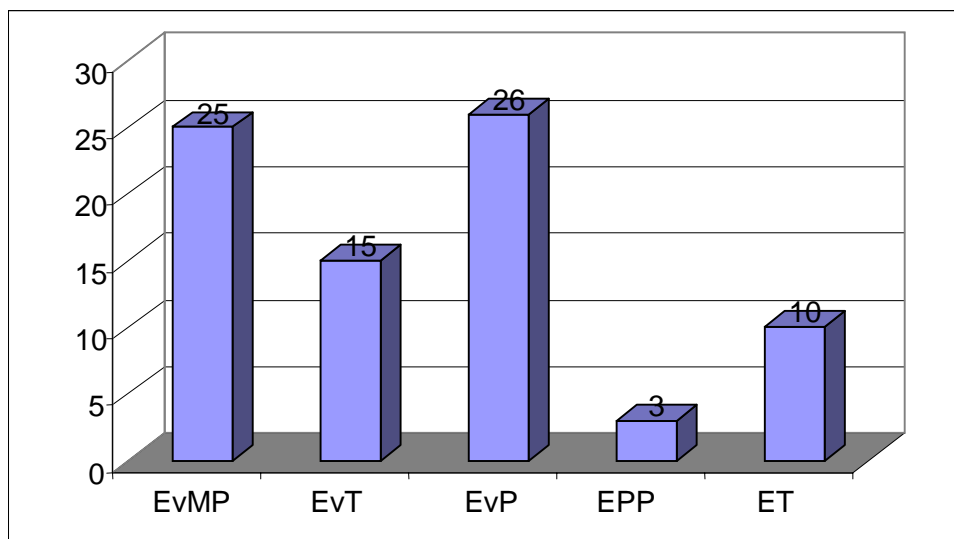
ANEXO II

| Ámbito | Actividades | Fecha de inicio | Conclusión prevista |
|--------|---|---------------------------|---------------------|
| | Egipto: Proyecto de Ordenación de los Recursos Naturales de Matrouh | primer trimestre de 2002 | |
| | Guinea: Proyecto en la Región Forestal | 2002 | |
| | India: Segundo Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa | 2002 | |
| | Laos: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias | primer trimestre de 2002 | |
| | Malí: Proyecto de Desarrollo en la Zona Lacustre | 2002 | |
| | Perú: COSOP | cuarto trimestre de 2001 | |
| | Sri Lanka: COSOP | 2002 | |
| | Siria: Proyecto de Desarrollo Rural de Jebel Al-Zawia | primer trimestre de 2002 | |
| | Turquía: Programa Participativo de Desarrollo y Gestión | segundo trimestre de 2002 | |
| | Viet Nam: COSOP | 2002 | |

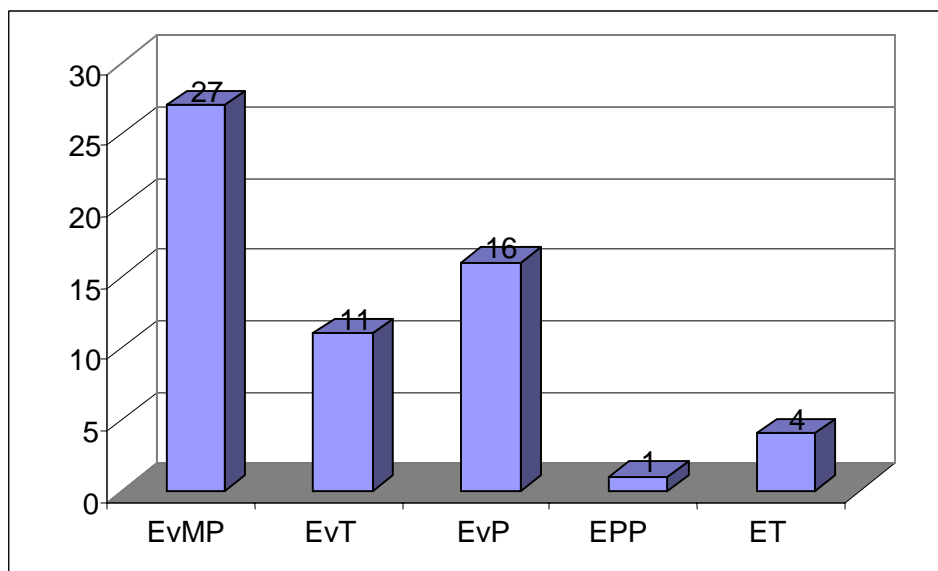
* PF no estaba aún en condiciones de presentar sus solicitudes en esta fase; la lista debe ser considerada provisional.

RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DE LA OE

Evaluaciones realizadas en la región de África occidental y central (África I) – PA (1983-2001)



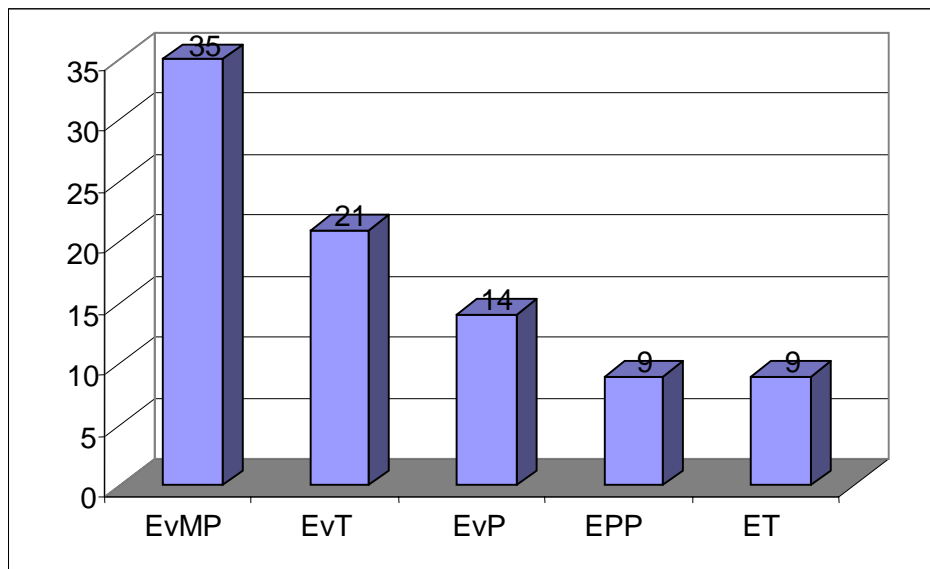
Evaluaciones realizadas en la región de África oriental y meridional (África II) – PF (1983-2001)



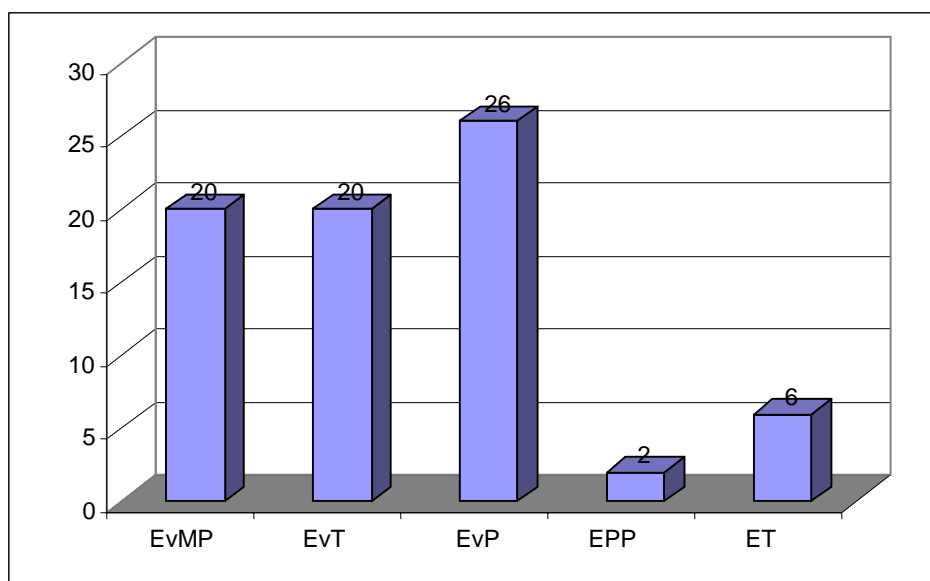
Leyenda:

- EvMP Evaluaciones a mitad de período
- EvT Evaluaciones terminales
- EvP Evaluaciones preterminales
- EPP Evaluaciones de los programas por países
- ET Evaluaciones temáticas

**Evaluaciones realizadas en la región de Asia y el Pacífico – PI
(1983-2001)**



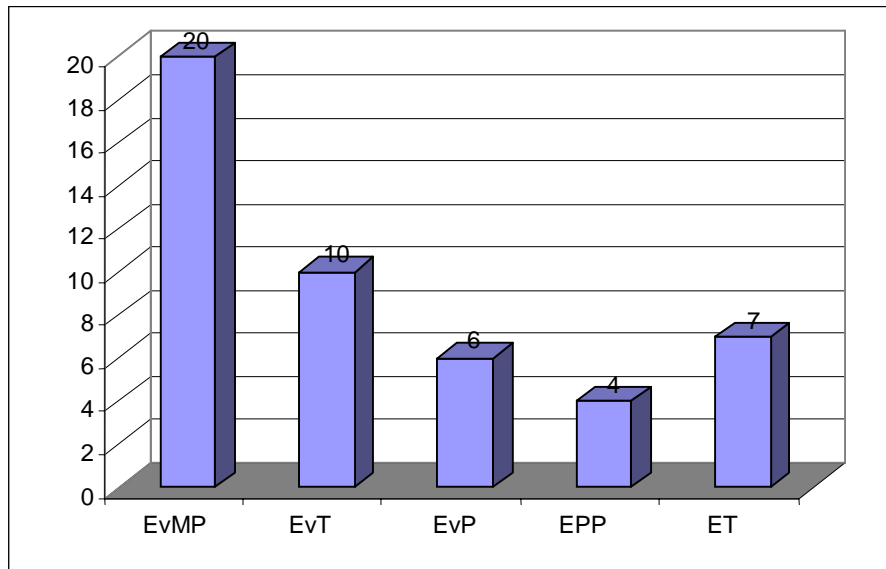
**Evaluaciones realizadas en la región de América Latina y el Caribe – PL
(1983-2001)**



Legenda:

- EvMP Evaluaciones a mitad de período
- EvT Evaluaciones terminales
- EvP Evaluaciones preterminales
- EPP Evaluaciones de los programas por países
- ET Evaluaciones temáticas

Evaluaciones realizadas en la región del Cercano Oriente y África del Norte – PN
(1983-2001)

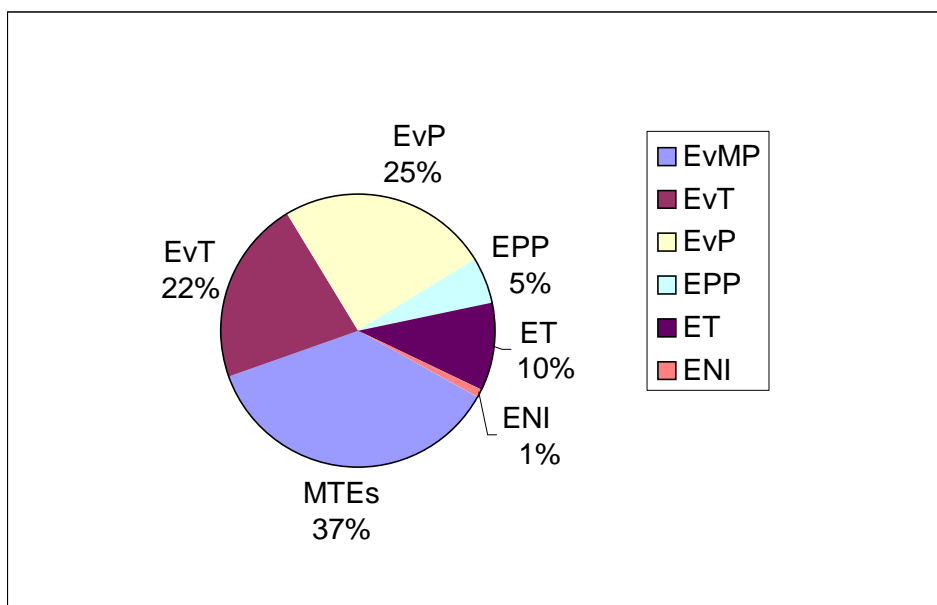


Leyenda:

- EvMP Evaluaciones a mitad de período
- EvT Evaluaciones terminales
- EvP Evaluaciones preterminales
- EPP Evaluaciones de los programas por países
- ET Evaluaciones temáticas

ANEXO III

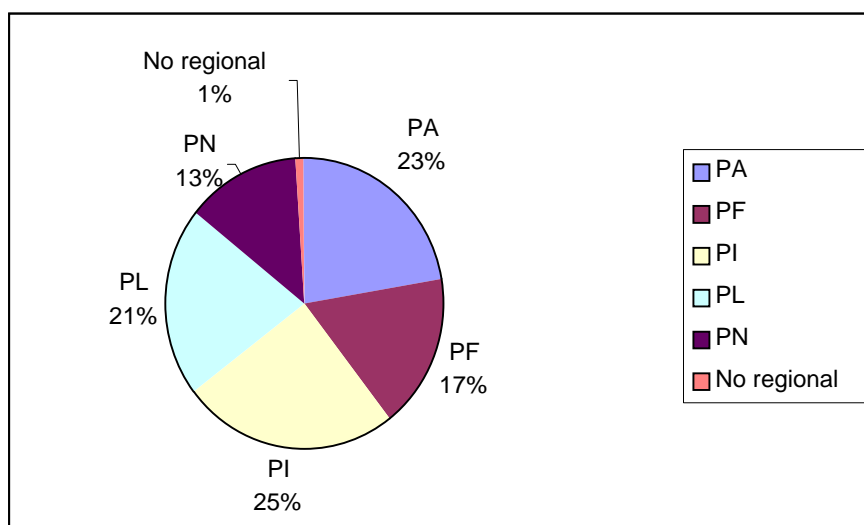
Distribución de las evaluaciones por tipos de evaluación (1983-2001)



Leyenda:

- EvMP Evaluaciones a mitad de período
- EvT Evaluaciones terminales
- EvP Evaluaciones preterminales
- EPP Evaluaciones de los programas por países
- ET Evaluaciones temáticas
- ENI Evaluaciones a nivel de la institución

Distribución de las evaluaciones por regiones (1983-2001)



TIPOS DE EVALUACIONES REALIZADAS POR LA OE

Evaluaciones de Proyectos

1. Se llevan a cabo evaluaciones de los proyectos a lo largo de todo el ciclo de ejecución. Los distintos tipos de evaluación tienen el objetivo común de examinar el adelanto de la ejecución y el impacto y sostenibilidad de las actividades y, en última instancia, contribuir a mejorar las repercusiones y el rendimiento del proyecto.

- **Las evaluaciones preterminales** son condición obligatoria para comenzar la segunda fase de un proyecto o poner en marcha proyectos semejantes en la misma región. Los resultados, conclusiones y recomendaciones de estas evaluaciones sirven de base para mejorar el diseño y la ejecución de intervenciones subsiguientes. A lo largo de los años, el número de evaluaciones preterminales ha aumentado considerablemente. En 2001, este tipo de evaluación representa el 85% de todas las evaluaciones de proyectos que realiza la OE.
- Las **evaluaciones terminales** se realizan una vez que el prestatario o la institución cooperante finalizan el informe de terminación del proyecto; suelen efectuarse entre 3 y 18 meses después de la fecha de cierre.
- Las **evaluaciones a mitad de período** se llevan a cabo, aproximadamente, cuando se alcanza el punto medio de la ejecución del proyecto y se ha desembolsado alrededor del 50% de los fondos.

Evaluaciones temáticas

2. Las evaluaciones y los estudios temáticos tienen por objeto determinar la eficacia de los procesos y enfoques que adopta el FIDA y ayudar a ampliar los conocimientos del Fondo sobre determinados asuntos y temas. Se espera que, con ello, las evaluaciones temáticas aporten *elementos básicos* concretos para reexaminar las políticas y estrategias vigentes o formular otras nuevas. En estas evaluaciones no solo se aprovechan los resultados de las evaluaciones de los proyectos, sino también se recurre a diversas fuentes externas, incluidos los trabajos de evaluación de otras organizaciones e instituciones sobre el mismo tema o cuestión.

Evaluaciones de los programas por países (EPP)

3. Las EPP examinan el rendimiento de las actividades del FIDA en un país determinado. Se prevé que, a partir de ese examen, las EPP aporten directamente elementos concretos para reexaminar los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), que cada vez cobran más importancia para el FIDA. En particular, se espera que las EPP suministren información sobre los aspectos fundamentales del rendimiento de los proyectos y contribuyan a la formulación de orientaciones estratégicas y operacionales para la futura cartera de proyectos del FIDA en los distintos países. Además, se espera que las EPP aporten elementos al diálogo de políticas que mantiene el FIDA sobre la reducción de la pobreza rural.

Evaluaciones a nivel de la institución

4. Las evaluaciones a nivel de la institución se llevan a cabo para formular conclusiones y recomendaciones acerca de las políticas sobre cuestiones estratégicas y operacionales que sean importantes en todas las regiones y sectores en que interviene el FIDA. Estos resultados y recomendaciones tienen una amplia variedad de aplicaciones en la entera cartera de proyectos y las políticas del FIDA.