

a

**FIDA**

**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**

**Junta Ejecutiva – 82º período de sesiones**

Roma, 8 y 9 de septiembre de 2004

**INFORME ANUAL SOBRE LOS RESULTADOS  
Y EL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DEL FIDA**

**EVALUACIONES DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN 2003**



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN OPERATIVO</b>	<b>v</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
A. Antecedentes	1
B. Marco metodológico para la evaluación de proyectos	2
C. Cuestiones metodológicas e interpretación	2
<b>II. PROYECTOS Y PROGRAMAS EVALUADOS</b>	<b>2</b>
A. Alcance de la evaluación	2
B. Cobertura geográfica y tipo de proyectos	3
C. Evaluaciones de programas en los países, evaluaciones temáticas y evaluaciones a nivel institucional	5
<b>III. RESULTADOS DE LOS PROYECTOS</b>	<b>6</b>
A. Pertinencia de los objetivos	6
B. Eficacia	6
C. Eficiencia	7
D. Conclusión: resultados de los proyectos	8
<b>IV. IMPACTO EN LA POBREZA RURAL</b>	<b>9</b>
A. Activos materiales y financieros	10
B. Activos humanos	11
C. Capital social y potenciación de las personas	13
D. Seguridad alimentaria	15
E. Medio ambiente y base de recursos colectivos	16
F. Instituciones, políticas y marco normativo	18
G. Factores primordiales	18
H. Impacto general en la pobreza rural	24
<b>V. DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS</b>	<b>24</b>
A. Desempeño del FIDA	24
B. Desempeño de las instituciones cooperantes	25
C. Desempeño de los gobiernos y sus organismos	27
D. ONG y organizaciones comunitarias	28
E. Cofinanciadores	28
F. Desempeño general de los asociados	28
<b>VI. REALIZACIONES GENERALES DE LOS PROYECTOS EVALUADOS</b>	<b>28</b>
<b>VII. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL FIDA</b>	<b>30</b>
<b>VIII. MÁS ALLÁ DE LOS PROYECTOS</b>	<b>31</b>
<b>IX. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>
A. Constataciones principales	34
B. Temas recurrentes	35
C. Repercusiones para el FIDA	36
D. Repercusiones específicas para la OE	37

**ANEXOS**

	PÁGINA
<b>I. MARCO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>39</b>
<b>II. REPRESENTATIVIDAD REGIONAL Y SECTORIAL DE LOS PROYECTOS EVALUADOS</b>	<b>42</b>
<b>III. CUADRO SINÓPTICO DE LOS PROYECTOS</b>	<b>43</b>
<b>IV. FOCALIZACIÓN EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA EN LA MUESTRA DE PROYECTOS EVALUADOS</b>	<b>44</b>
<b>V. AGREGACIÓN Y PONDERACIÓN EN LA EVALUACIÓN</b>	<b>46</b>
<b>VI. SINOPSIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS EVALUADOS EN 2002 Y 2003</b>	<b>52</b>

**ABREVIATURAS Y SIGLAS**

COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
EPP	Evaluación del programa en el país
ODM	Objetivo de desarrollo del Milenio
OE	Oficina de Evaluación (FIDA)
ONG	Organización no gubernamental
PA	División de África I (África Occidental y Central) (FIDA)
PF	División de África II (África Oriental y Meridional) (FIDA)
PI	División de Asia y el Pacífico (FIDA)
PL	División de América Latina y el Caribe (FIDA)
PMD	Departamento de Administración de Programas
PN	División del Cercano Oriente y África del Norte (FIDA)
SyE	Seguimiento y evaluación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos



## RESUMEN OPERATIVO

1. El presente informe es una síntesis de las conclusiones y apreciaciones contenidas en las 17 evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación (OE) en 2003, que comprenden 10 proyectos, cuatro evaluaciones de programas en los países (Benin, Indonesia, el Senegal y Túnez), dos estudios temáticos y una evaluación a nivel institucional. Las estadísticas se basan en las 10 evaluaciones de proyectos, para las que se utilizó el marco metodológico para la evaluación de proyectos de la OE (EC 2003/34/W.P.3). Abarcan un conjunto bastante representativo de regiones y tipos de proyectos, aunque no están suficientemente representados los proyectos calificados “de bajo rendimiento” por el Departamento de Administración de Programas (PMD) del FIDA. La metodología se basa en tres amplios criterios de evaluación: los resultados del proyecto, el impacto en la pobreza rural y el desempeño de los asociados. Las realizaciones generales se miden por la consolidación de los resultados utilizando estos tres criterios.

### I. CONSTATAIONES PRINCIPALES

2. La pertinencia y eficacia se calificó de sustancial<sup>1</sup> en el 90% y el 70% de los proyectos, respectivamente. Los resultados fueron más desiguales en lo que respecta a la eficiencia, que en el 50% de los proyectos se calificó de elevada o sustancial. En conjunto, los **resultados del proyecto** fueron calificados como sustanciales en el 80% de las evaluaciones.

3. En cuanto al impacto en la pobreza rural, las calificaciones más elevadas se asignaron en las esferas del capital social y la potenciación de las personas, los activos materiales y financieros, y los activos humanos. El impacto en la seguridad alimentaria fue más desigual. No se consideró que el impacto hubiera sido sustancial en el medio ambiente y la base de recursos colectivos ni en las instituciones, las políticas y el marco normativo. La sostenibilidad del impacto fue calificada de probable en el 50% de los casos. En conjunto, el **impacto en la pobreza rural** fue calificado de sustancial en el 50% los proyectos.

4. Globalmente, el **desempeño de los asociados** fue considerado sustancial en el 70% de los proyectos y el desempeño del FIDA fue calificado de modesto en dos tercios de los proyectos y de elevado y sustancial en un tercio de ellos. El desempeño de otros asociados (instituciones cooperantes, gobiernos, etc.) fue calificado mejor en general, con la excepción de los cofinanciadores.

5. Atendiendo a la solicitud de la Junta Ejecutiva, en el informe de este año se han experimentado diferentes ponderaciones para distintos criterios de evaluación y una escala de calificación de seis puntos para estimar las realizaciones generales. Utilizando una escala de cuatro puntos sin ponderar, las realizaciones generales de los proyectos evaluados en 2003 fueron elevadas y sustanciales en el 70% de los casos. Aplicando la escala de seis puntos sin ponderar, el 40% de los proyectos evaluados en 2003 fueron calificados de satisfactorios y el 30% de moderadamente satisfactorios. La aplicación de ponderaciones a los distintos criterios sólo modifica ligeramente los resultados.

---

<sup>1</sup> Salvo indicación en contrario, se utiliza una escala de calificación de cuatro puntos: elevado, sustancial, modesto e insignificante.

## II. CONCLUSIONES

6. La comparación con el informe del año pasado confirma una serie de conclusiones y cuestiones:

- Los resultados de los proyectos financiados por el FIDA han sido sistemáticamente positivos en la esfera del capital social y potenciación de las personas, es decir, el fortalecimiento de la capacidad colectiva de la población pobre y de sus instituciones locales.
- El impacto de los proyectos es modesto en dos aspectos: el medio ambiente y la base de recursos colectivos, por un lado, y las instituciones, las políticas y el marco normativo por otro.
- El impacto de los proyectos es desigual en la esfera fundamental del suministro de servicios financieros a los pobres.
- Los más pobres no siempre se benefician en la misma medida que los menos pobres del desarrollo de la infraestructura o de las nuevas tecnologías agrícolas y servicios conexos.
- La sostenibilidad y la promoción y ampliación de innovaciones que pueden repetirse en otros lugares no fueron aspectos destacables de los resultados de los proyectos. En las evaluaciones se señalan sistemáticamente como las dos esferas en las que es más necesario introducir mejoras.
- En conjunto, los proyectos carecieron en su diseño y ejecución de prioridades, procesos, mecanismos y recursos adecuados para asegurar la promoción y ampliación de las innovaciones.
- En general, los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) son deficientes.

7. Los dos proyectos de la muestra del presente año en los que los resultados fueron menos satisfactorios correspondían a situaciones posteriores a conflictos, en las que las condiciones para la ejecución de los proyectos son particularmente difíciles y apremiantes. En el momento de diseñar estos proyectos, la experiencia del FIDA en esa esfera era limitada. Por lo general, los malos resultados se debieron a las deficiencias en el diseño y la ejecución, que se podrían haber subsanado con una labor de seguimiento y supervisión más eficaz.

8. El desarrollo institucional en el plano local es un proceso difícil y que lleva mucho tiempo. Su sostenibilidad exige en muchos casos un compromiso temporal mayor que el que comporta un proyecto. En algunos casos, para conseguir la sostenibilidad es preciso resolver cuestiones institucionales más sustanciales, relacionadas con el establecimiento de relaciones y redes con proveedores de servicios, la sociedad civil, las autoridades locales y las instituciones regionales y nacionales.

9. Una conclusión de carácter general es que la visión y la actuación del FIDA deben tener un horizonte más amplio que el de los proyectos. La escala y sostenibilidad de la contribución del FIDA al desarrollo se ha visto dificultada por la orientación local de sus proyectos y por una dependencia excesiva de los proyectos como instrumento de desarrollo. Los proyectos deben ser más innovadores y estar mejor integrados con los elementos externos y más en consonancia con la situación general, y el FIDA debe actuar más activamente como asociado estratégico a nivel nacional. Para ello se debe conceder más atención a los vínculos externos con instituciones, políticas y asociados y hacer más hincapié en innovaciones que puedan repetirse y ampliarse y en el diálogo sobre políticas. Este objetivo será difícil de cumplir si el FIDA no tiene una presencia mayor y más permanente en el país y si no se reorientan la mentalidad y las competencias de quienes se ocupan de diseñar las intervenciones financiadas por el FIDA y de supervisar su ejecución.



### III. REPERCUSIONES

10. Las cuestiones recurrentes plantean dos tipos de desafíos para el FIDA. En algunos casos —como el medio ambiente y la base de recursos colectivos, y la influencia en la política y las instituciones— es preciso hacer una evaluación más detallada para comprender por qué los resultados son deficientes y variables y cómo se puede mejorar el impacto. Otras esferas —como la sostenibilidad y la ampliación de los enfoques innovadores— requieren una mayor prioridad y claridad en el diseño y ejecución de los proyectos, con estrategias y recursos específicos.

11. El informe de 2004 suscita también tres cuestiones estratégicas que deben ser consideradas por el Fondo:

- El FIDA debe definir con mayor claridad sus **objetivos en relación con la pobreza**. Por ejemplo, ¿en qué medida puede o debe el FIDA ayudar a los más pobres? Ésta es una cuestión estratégica para el FIDA, teniendo en cuenta su mandato y el hecho de que muchos donantes centran ahora sus esfuerzos en la población pobre. Una opción que se debe estudiar es que el FIDA modifique su posición y su orientación hacia soluciones innovadoras para afrontar los problemas a los que se enfrenta “el grueso de la población rural pobre” con potencial productivo, teniendo en cuenta las condiciones locales.
- Es preciso adoptar una **perspectiva más amplia y mejor integrada con los elementos externos en relación con los proyectos**. Esto supone diseñar y administrar los proyectos con miras a potenciar sus vínculos con el contexto institucional y económico general y su impacto sobre él.
- **El FIDA debe actuar más activamente, más allá de los proyectos, como asociado estratégico a nivel nacional**, especialmente en el diálogo sobre políticas y en la labor de promoción. Este enfoque más amplio tiene repercusiones sobre la forma en que se deben combinar los proyectos y otro tipo de actividades en las iniciativas e instrumentos del FIDA, así como la escala y permanencia de su presencia en el país.



## INFORME ANUAL SOBRE LOS RESULTADOS Y EL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DEL FIDA

### EVALUACIONES DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN 2003

#### I. INTRODUCCIÓN

##### A. Antecedentes

1. En la nueva política de evaluación del FIDA, aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2003, se destacó la importancia de la evaluación independiente para promover la responsabilización y el aprendizaje con miras a mejorar los resultados de las actividades y las políticas del Fondo. La elaboración de un informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA era una parte fundamental de esta política. La evaluación independiente contenida en el informe se ha concebido como complemento de las autoevaluaciones anuales que lleva a cabo el Departamento de Administración de Programas (PMD) —que toman forma en el informe sobre el estado de la cartera de proyectos— y de cualesquiera informes que prepare el PMD utilizando el sistema de gestión de los resultados y el impacto.

2. Este es el segundo informe anual. El del año pasado fue el primer intento de consolidar y sintetizar los resultados y el impacto de las intervenciones del FIDA basándose en los 10 proyectos y dos programas en los países evaluados en 2002 y en las dos evaluaciones a nivel institucional realizadas ese mismo año. Este informe de 2004 recoge los 10 proyectos y cuatro programas en los países evaluados en 2003, así como las dos evaluaciones temáticas y una evaluación de un tema de ámbito institucional realizadas ese mismo año. En términos generales, se mantiene el mismo enfoque y estructura, con algunos cambios de poca significación.

3. La adopción del nuevo marco metodológico para la evaluación de proyectos en 2002 proporcionó un marco común que se puede utilizar sistemáticamente en todas las evaluaciones de proyectos del FIDA. A partir de la experiencia adquirida durante el primer año se organizó un taller de examen para discutir las dificultades prácticas que se habían planteado al utilizar el marco de evaluación y la forma de perfeccionarlo. Esto dio lugar a la revisión del marco metodológico<sup>2</sup>. La mayor parte de las evaluaciones de los proyectos que se presentan de forma resumida en este informe se realizaron con arreglo al marco revisado. Algunas de ellas se habían iniciado antes de que se elaborara y por ello se basaron en el marco anterior. Aunque persisten algunos problemas, poco importantes, de coherencia e interpretación que se abordarán en las nuevas orientaciones que publicará la Oficina de Evaluación (OE), la aplicación del marco revisado ha dado como resultado unos informes de evaluación mucho más coherentes y completos.

4. El primer informe tenía por finalidad proporcionar una base para que el Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva y el FIDA analizaran la manera más eficaz en que la OE podía ofrecer una síntesis de sus evaluaciones, y hacer sugerencias para mejorar el informe. En el informe de 2004 se han tenido en cuenta las observaciones formuladas por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva.

---

<sup>2</sup> “A Methodological Framework for Project Evaluation: Main Criteria and Key Questions for Project Evaluation. Comité de Evaluación”, 34º período de sesiones, septiembre de 2003 (EC 2003/34/W.P.3).

## **B. Marco metodológico para la evaluación de proyectos**

5. En el marco metodológico para la evaluación de proyectos que se elaboró en septiembre de 2003 se reflejaban algunos cambios en la estructura y contenido del marco original. Los criterios de evaluación incluidos en el marco metodológico se concibieron con el fin de plasmar el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)*, atender la necesidad de reflejar pruebas más evidentes del impacto y ayudar a evaluar la contribución del FIDA a la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM). En términos generales, los criterios están en consonancia con los que utilizan otras instituciones financieras internacionales y los miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

6. El marco consta de tres amplios criterios de evaluación: i) los resultados del proyecto; ii) el impacto en la pobreza rural, y iii) el desempeño de los asociados. Cada uno de ellos se divide a su vez en una serie de elementos o subcriterios. En el anexo I se encontrará una explicación más detallada del marco metodológico.

## **C. Cuestiones metodológicas e interpretación**

7. En el presente informe se utiliza el mismo sistema que en el del año anterior para la agregación de las calificaciones. En el anexo V se describe brevemente la metodología de calificación, se examina la posibilidad de ponderar los diferentes criterios y proyectos y se formulan algunas sugerencias al respecto.

8. Es importante señalar que la importancia del presente informe no estriba únicamente en las estadísticas que presenta, sino también en el examen que contienen las evaluaciones de los distintos impactos y resultados de los proyectos financiados por el FIDA y los factores que al parecer los condicionaron. En el informe se indican las esferas en las que los proyectos financiados por el Fondo dieron resultados bastante positivos, o menos positivos, las enseñanzas que se han extraído, o que deben extraerse, y la labor que queda todavía por hacer para mejorar el resultado de las políticas e intervenciones del FIDA.

9. La estructura del presente informe coincide con la prevista en el marco metodológico. En la sección II se ofrece una reseña de los proyectos y los programas por países que se evaluaron. En las secciones III a V se presenta una síntesis de las evaluaciones de los proyectos según cada uno de los criterios principales de evaluación: resultados del proyecto (sección III), impacto en la pobreza rural (sección IV) y desempeño de los asociados (sección V). En la sección VI se resumen las realizaciones generales de los proyectos evaluados. En la sección VII se examina la contribución a los objetivos estratégicos del FIDA y los ODM. En la sección VIII se examinan las principales percepciones y enseñanzas derivadas de los estudios de evaluación. Por último, en la sección IX se presentan las conclusiones y repercusiones.

## **II. PROYECTOS Y PROGRAMAS EVALUADOS**

### **A. Alcance de la evaluación**

10. El presente informe se basa en las conclusiones de 17 evaluaciones realizadas en 2003, que abarcan 10 proyectos, cuatro programas en los países, dos cuestiones temáticas y un tema de ámbito institucional (recuadro 1). Si bien es cierto que las 10 evaluaciones de proyectos proporcionan los datos fundamentales para calificar los resultados, las percepciones y enseñanzas se basan también en las restantes evaluaciones. Es posible que los 10 proyectos no sean plenamente representativos de la cartera en su conjunto (véanse los párrafos 13 y 14), pero el análisis que se presenta a continuación pone de manifiesto que constituyen una muestra geográfica y sectorial bastante representativa de las diferentes esferas de actividad del FIDA.

**Recuadro 1: Lista de evaluaciones, 2003\***

<p><b>Evaluaciones intermedias de proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benin: Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos</li> <li>• Brasil: Proyecto de Desarrollo Comunitario en la Región de Rio Gaviao</li> <li>• Burkina Faso: Programa Especial de Conservación de Suelos y Aguas y Agrosilvicultura en la Meseta Central</li> <li>• Ecuador: Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos</li> <li>• Ghana: Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos</li> <li>• Guinea: Proyecto de Apoyo a los Pequeños Agricultores en la Zona Norte de la Baja Guinea</li> <li>• Nepal: Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañosas</li> <li>• Venezuela: Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores de las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara</li> </ul> <p><b>Evaluaciones terminales de proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eritrea: Proyecto de Desarrollo de las Ramblas de las Tierras Bajas Orientales</li> <li>• Líbano: Proyecto de Rehabilitación del Sector de los Pequeños Ganaderos</li> </ul> <p>Costo total: USD 254 millones Préstamos del FIDA: USD 140 millones Contribuciones de los gobiernos: USD 53 millones</p>	<p><b>Evaluaciones de programas en los países</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benin</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Senegal</li> <li>• Túnez</li> </ul> <p>Costo total: USD 1 325 millones Préstamos del FIDA: USD 544 millones Contribuciones de los gobiernos: USD 337 millones</p> <p><b>Evaluaciones temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de conocimientos e innovaciones locales en la región de Asia y el Pacífico</li> <li>• Enfoques innovadores en el Perú</li> </ul> <p><b>Evaluaciones a nivel institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades de supervisión en los proyectos que reciben apoyo del FIDA</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

\* En el anexo III figuran datos detallados sobre los proyectos.

11. El valor total de los préstamos del FIDA destinados a los 10 proyectos ascendió a USD 140 millones, y la cuantía destinada a cada proyecto osciló entre USD 9 millones y USD 20 millones. El costo total de esos proyectos (es decir, incluidas las contribuciones de los cofinanciadores) fue de USD 254 millones, y el costo de cada proyecto osciló entre USD 10 millones y USD 50 millones. Las contribuciones de los gobiernos ascendieron a USD 53 millones. El costo total de los cuatro programas en los países evaluados fue de USD 1 325 millones, siendo los préstamos del FIDA y las contribuciones de los gobiernos a esos programas de USD 544 millones y USD 337 millones, respectivamente. En el anexo III figuran los datos resumidos de cada proyecto.

### B. Cobertura geográfica y tipo de proyectos

12. Los 10 proyectos evaluados abarcan toda una variedad de sectores y actividades que se distribuyen por las cinco regiones. Todos los proyectos salvo uno —el Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos en Ghana, de ámbito nacional— son proyectos de desarrollo centrados en una zona geográfica específica que abarcan de 25 000 a 815 000 personas de regiones desfavorecidas. La muestra refleja de forma bastante acertada la distribución geográfica de la cartera de proyectos del FIDA, aunque las regiones de África I (PA) y América Latina y el Caribe (PL) están excesivamente representadas y las restantes regiones (África II (PF), Asia y el Pacífico (PI) y el Cercano Oriente y África del Norte (PN)) están ligeramente subrepresentadas (cuadro 2 del anexo II). Tres de los 10 países figuran en la categoría de ingresos medianos altos (el Brasil, el Líbano y Venezuela), uno en la de países de ingresos medianos bajos (el Ecuador) y seis en la de ingresos bajos (Benin, Burkina Faso, Eritrea, Ghana, Guinea y Nepal). Dos de los proyectos se llevaron a cabo en países que habían sufrido una situación de conflicto (Eritrea y el Líbano).

13. Por lo que se refiere a la cobertura sectorial, están representados casi todos los principales sectores, al igual que una amplia gama de actividades de proyectos. Sin embargo, la muestra de este año está dominada por los proyectos de desarrollo rural y agrícola<sup>3</sup> (cuadro 3 del anexo II). El análisis de los costos de los proyectos por esfera de impacto pone de manifiesto que el 40% de los gastos planificados de los proyectos se destinaron a incrementar los activos materiales y financieros. Las actividades orientadas a aumentar la seguridad alimentaria absorbieron la cuarta parte de los gastos planificados. El gasto directo en activos humanos (agua, salud, educación, etc.) representó la parte más reducida (el 6%) del gasto de los proyectos.

**Cuadro 1: Costos de los proyectos por esfera de impacto<sup>4</sup>**

<b>Esfera de impacto</b>	<b>%</b>
Activos materiales y financieros	39
Activos humanos	6
Capital social y potenciación de las personas	10
Seguridad alimentaria	25
Medio ambiente y base de recursos colectivos	12
Instituciones, políticas y marco normativo	8
	100

14. Todas las evaluaciones de los proyectos realizadas en 2003, salvo dos (Eritrea y el Líbano) fueron evaluaciones intermedias, que son obligatorias antes de pasar a una segunda fase. Al igual que en el informe anterior, tal vez esto haya dado lugar a una muestra levemente sesgada hacia los proyectos de mejores resultados. En relación con las calificaciones asignadas a los resultados de los proyectos por el PMD y contenidas en los informes sobre la situación de los proyectos, la muestra no representa suficientemente la categoría de proyectos clasificados por el PMD “de bajo rendimiento” (muy retrasados o con escaso o ningún progreso respecto del logro de los objetivos de desarrollo). El 19% de los proyectos del FIDA terminados en 2003 pertenecen a esta categoría, pero no se ha incluido ninguno entre los proyectos evaluados (cuadro 2). Para que la muestra de la OE fuera representativa de la cartera en su conjunto, del 20% al 30% de los proyectos de la misma deberían haber sido de bajo rendimiento<sup>5</sup>. El hecho de que en la muestra de 2003 no figure esta categoría de proyectos (y que en la muestra de 2002 sólo el 10% eran proyectos de bajo rendimiento) tiene repercusiones para la política de la OE (véase el apartado D de la sección IX).

---

<sup>3</sup> También hay proyectos relacionados con el crédito y los servicios financieros, la investigación, extensión y capacitación, el riego, la actividad ganadera, y de otra índole (por ejemplo, relativos a la pesca y la comercialización).

<sup>4</sup> Téngase en cuenta que en los cálculos que figuran en este cuadro no se han incluido los costos de gestión y de SyE de los proyectos.

<sup>5</sup> En la actual cartera de proyectos del FIDA, el PMD clasificó en la categoría de bajo rendimiento al 21% de los proyectos en 2003 (“Informe sobre el estado de la cartera de proyectos”, abril de 2004). De los 44 proyectos terminados en 2002 y 2003, el 27% fueron considerados de bajo rendimiento.

**Cuadro 2: Calificaciones asignadas por el PMD a los proyectos terminados en 2003 y a los proyectos evaluados**

Puntuación/calificación	Puntuaciones asignadas por el PMD a los proyectos terminados en 2003	Puntuaciones asignadas por el PMD a los proyectos evaluados por la OE en 2003
1. Sin problemas	26% (7)	20% (2)
2. Problemas menores	55% (15)	80% (8)
3. Problemas importantes pero en vías de mejora	11% (3)	0
4. Problemas importantes y sin mejoría	8% (2)	0
Proyectos de bajo rendimiento (3 y 4)	19% (5)	0
<b>Total de proyectos calificados</b>	<b>100% (27)</b>	<b>100% (10)</b>

**C. Evaluaciones de programas en los países, evaluaciones temáticas y evaluaciones a nivel institucional**

15. Las evaluaciones de programas en los países (EPP) ofrecen una perspectiva mucho más amplia de las actividades del FIDA que las evaluaciones de los proyectos. Además de evaluar los resultados y la sostenibilidad de los programas del Fondo, evalúan la cooperación y la compatibilidad generales entre éste y sus asociados, así como la función estratégica desempeñada por el FIDA en relación con las estrategias nacionales. Sobre esta base, las EPP también proporcionan conocimientos y recomendaciones para la siguiente versión del documento del FIDA sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). En 2003 se llevaron a cabo cuatro EEP, para Benin, Indonesia, el Senegal y Túnez.

16. Las evaluaciones temáticas se encargan para estudiar la experiencia relacionada con aspectos concretos de la labor del FIDA, para extraer enseñanzas de esa experiencia y abordar elementos básicos de las estrategias regionales. En 2003 se realizó una evaluación temática regional sobre conocimientos e innovaciones locales en la región de Asia y el Pacífico. También se efectuó una evaluación temática sobre un país concreto, relativa a las experiencias innovadoras de los proyectos del FIDA en el Perú.

17. Las evaluaciones a nivel institucional se llevan a cabo para determinar la eficacia y el impacto de las políticas, estrategias, instrumentos y enfoques del FIDA. En 2003 se realizó una evaluación a nivel institucional sobre las modalidades de supervisión de los proyectos que reciben apoyo del FIDA<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> EC 2003/35/W.P.2.

### III. RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

#### A. Pertinencia de los objetivos<sup>7</sup>

18. En todos los proyectos se consideró en la fase inicial que la pertinencia de los objetivos era sustancial, y así se determinó también en el momento de la evaluación, salvo en un proyecto. En el caso del proyecto del Líbano<sup>8</sup>, la evaluación estableció que los objetivos tenían una pertinencia elevada o sustancial en el momento en que se diseñó, inmediatamente después de la guerra civil, pero que la pertinencia había disminuido en el caso de algunos objetivos (por ejemplo, el fortalecimiento institucional del Ministerio de Agricultura).

19. La buena calificación de la pertinencia de los objetivos de los proyectos en la fase inicial es un hecho positivo, pero no significa necesariamente que todos los evaluadores consideraran de forma positiva la pertinencia del diseño. La atención a las cuestiones relacionadas con la comercialización fue insuficiente en dos de los proyectos (Ghana y el Líbano). En otros dos no se formularon planes operativos para traducir objetivos importantes —las cuestiones de género en el proyecto de Benin y la organización de los agricultores en Eritrea— en una actuación determinante. Los elementos del enfoque participativo presentaban deficiencias en el Brasil, Nepal y el Líbano. Los evaluadores se mostraron particularmente críticos respecto del diseño del proyecto de Eritrea: las proyecciones sobre el aumento de la producción agrícola eran excesivamente optimistas, se había subestimado el costo de los componentes de riego y de construcción de caminos, y el componente de recursos hídricos no se había diseñado adecuadamente.

#### B. Eficacia<sup>9</sup>

20. El marco metodológico para la evaluación de proyectos revisado determina que se preparen informes específicos sobre la eficacia. Esto permite identificar mejor aquellos aspectos en los que los proyectos han resultado particularmente eficaces o ineficaces. La eficacia ha sido especialmente alta respecto de los objetivos relacionados con los activos materiales de las familias campesinas y con las organizaciones e instituciones. En general, los proyectos alcanzaron una eficacia menor en la potenciación de los productores en el mercado. Los resultados en otras esferas eran más desiguales (es decir, algunos proyectos eran muy eficaces y otros no lo eran tanto). Esas esferas son la seguridad alimentaria familiar (incluyendo la producción y los ingresos agrícolas), el acceso a los servicios financieros y la reducción de la carga de trabajo de las mujeres y los niños.

21. La información cualitativa que figura en los informes confirma un resultado común a todos los proyectos: si bien es cierto que una parte importante de los beneficios han ido a parar a la población pobre, en algunos casos los menos pobres se han beneficiado más que los más pobres. En Ghana, en el proyecto se consideró erróneamente que los agricultores pobres adoptarían rápidamente las nuevas tecnologías —quienes las adoptaban solían ser los que gozaban de una mejor situación económica—, aunque es probable que cuando concluya el proyecto esté próximo a alcanzar el objetivo de 720 000 hogares. En el Líbano, la tecnología relacionada con los productos lácteos no era apropiada para muchos de los pequeños agricultores comprendidos en el grupo-objetivo inicial y los mecanismos

---

<sup>7</sup> La pertinencia determina la medida en que los objetivos del proyecto, documentados formalmente en el momento de la evaluación, se corresponden con las percepciones de la propia población rural pobre de sus necesidades y posibilidades en ese momento; el entorno económico, social y normativo; el mandato, el Marco Estratégico y las políticas del FIDA; las estrategias regionales del FIDA y su estrategia para el país conforme a lo establecido en el COSOP, y las políticas y estrategias de reducción de la pobreza del país.

<sup>8</sup> En el presente informe se utiliza el nombre del país como fórmula abreviada para todos los proyectos evaluados. Los títulos de los proyectos se pueden consultar en el recuadro 1 y en el anexo III.

<sup>9</sup> La eficacia es el grado en que al terminar el proyecto se han alcanzado, o existen perspectivas de alcanzar, los principales objetivos del proyecto, según se entendieron y documentaron en el momento de la evaluación.



para la distribución del ganado no favorecían a los campesinos de escasos recursos. De todos modos, de los 1 000 préstamos destinados a mujeres del medio rural, el 75% se concedieron a personas pobres, aunque es posible que los más pobres se vieran excluidos por las condiciones del préstamo. En la EPP del Senegal también se subraya la dificultad de prestar asistencia a la población más pobre a través de los proyectos. En muchos casos, y a pesar de que la ayuda se orienta en función de criterios geográficos, son los más favorecidos quienes tienen los medios para obtener más beneficios de las actividades del proyecto.

22. Como se sugiere en la EPP de Túnez, una solución sería seleccionar a toda la comunidad y comprometer a todos sus miembros a encontrar formas de frenar la pobreza en la comunidad. La evaluación del proyecto de Benin describe una situación mucho más positiva. Se observó una disminución de la pobreza entre los grupos-objetivo prioritarios: las mujeres carentes de tierra y los campesinos con parcelas muy reducidas. Esto también se observó en Venezuela, donde la mayor parte de los beneficiarios pertenecían al segmento pobre o más pobre de las comunidades. En el Brasil y Burkina Faso, la población más pobre sólo se ha beneficiado de algunos componentes, como la educación rural y algunas actividades relacionadas con la infraestructura en el Brasil, y el componente de recursos hídricos en Burkina Faso.

23. En la mayoría de los proyectos, la eficacia suele variar según el objetivo. En términos generales, se calificó de “sustancial” la eficacia del 70% de los proyectos y de “modesta” la del 30%. En ningún proyecto se asignó en esta esfera la calificación de “elevada” o “insignificante”.

24. El marco metodológico revisado determina que los evaluadores deben evaluar sistemáticamente cuántos y quiénes se han beneficiado de las actividades del proyecto (por ejemplo, los pobres, los más pobres y los menos pobres) en comparación con las expectativas en el momento de su aprobación. Aunque los informes del presente año contienen más información sobre estos aspectos, ésta sigue siendo una de las partes menos completas y sistemáticas de la evaluación. Una de las razones que lo explican son las deficiencias de los sistemas de SyE de los proyectos, en los que deben basarse básicamente los evaluadores, pero también es posible mejorar la orientación de la evaluación.

### C. Eficiencia<sup>10</sup>

25. En el informe del año pasado se señalaba que las cuestiones de eficiencia no habían sido debidamente tratadas en las evaluaciones examinadas, en parte por la falta de datos suficientes. Esta observación sigue siendo válida. Como pone de manifiesto la evaluación del proyecto del Líbano, sólo es posible calcular la tasa de rendimiento económico posterior cuando en el marco del proyecto se ha recogido información sobre los beneficios y el número de beneficiarios, o cuando los equipos de evaluación disponen de muchos más recursos para poder efectuar encuestas. Sin embargo, la falta de cobertura adecuada de esta esfera debe atribuirse también en parte a los evaluadores. Cuatro de las evaluaciones facilitan muy poca información sobre la eficiencia y solamente una (el Líbano) contiene un análisis económico.

26. Ante la ausencia de análisis *ex post* de la relación costo-beneficio en la mayor parte de los proyectos, en el informe de 2003 se utilizaba como valor indicativo aproximado de la eficiencia la comparación entre la relación costo-beneficiario en el momento de la terminación del proyecto y

---

<sup>10</sup> La eficiencia es la medida de la utilización económica de los insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) para obtener productos. Esa medida puede basarse en análisis económicos y financieros o en la comparación de los costos unitarios con las opciones y buenas prácticas alternativas.

durante la evaluación *ex ante*. La OE reconoce que se trata de una medición aproximada, pero sigue encontrándose con el mismo problema de escasez de datos *ex post* sobre los beneficiarios reales. En consecuencia, en el informe de este año se han experimentado dos mediciones alternativas de la eficiencia:

- las calificaciones contenidas en los informes de evaluación o derivadas de ellos, y
- el costo por beneficiario ajustado en función del impacto.

27. En la mayor parte de los informes de evaluación se evalúa la eficiencia. En tres de los proyectos (Burkina Faso, Ghana y Venezuela) se consideró que la eficiencia era sostenible. En el proyecto de Venezuela, los costos eran más bajos de lo previsto en todos los componentes. Por el contrario, en tres de los proyectos (Eritrea, el Líbano y Nepal) se calificó la eficiencia como modesta. En Nepal y Eritrea esta calificación reflejaba la consideración de que los enfoques adoptados —para las actividades forestales en régimen de arriendo en Nepal y para el riego por desviación de aguas de avenida y el agua potable en Eritrea— eran bastante costosos en relación con otras posibles opciones.

28. En la segunda medición se ajusta el costo por beneficiario en función del nivel de impacto sostenible (determinado al calificar el impacto en la pobreza rural; véase la sección IV *infra*)<sup>11</sup>. Este sistema de medición “costo-impacto” es una aproximación más ajustada de la eficiencia que el costo por beneficiario solamente. En la práctica, sin embargo, no tiene gran incidencia en la clasificación de los proyectos. En efecto, los proyectos de Burkina Faso y Ghana siguen siendo los más eficientes y el de Eritrea el más ineficiente, por un amplio margen. En los análisis que siguen se han utilizado calificaciones basadas en esta medición.

29. Es preciso observar que en algunos proyectos la calificación de la eficiencia fue inferior a la de la eficacia. Ello refleja la conclusión de los evaluadores de que, aunque se hayan conseguido los objetivos, se podían haber alcanzado con un costo menor. Esto ocurre especialmente en el proyecto de actividades forestales en régimen de arriendo en Nepal. Para que el enfoque sea eficiente y sostenible debe ser más sencillo, con un costo más reducido y una mayor amplitud geográfica. Se observó que en general los proyectos calificados como relativamente ineficientes eran los que tenían un período de ejecución más prolongado (Nepal 12 años y Eritrea 10 años).

#### **D. Conclusión: resultados de los proyectos**

30. Los resultados de un proyecto se definen en función de su pertinencia, eficacia y eficiencia. Las calificaciones de los proyectos en relación con cada uno de estos criterios se han resumido anteriormente por separado. La presentación de una calificación agregada de los resultados de un proyecto plantea una serie de cuestiones metodológicas. Éstas, y las relativas a la ponderación, se examinan en el anexo V. Salvo que se indique otra cosa, se utilizan calificaciones simples, sin ponderar.

31. En el cuadro 3 se presentan las principales conclusiones sobre los resultados de los proyectos: el 90% de ellos fueron considerados pertinentes. En un porcentaje elevado la eficacia se consideró sustancial. Las calificaciones de la eficiencia deben interpretarse con cautela, habida cuenta del valor aproximado de las mediciones utilizadas, pero indican que los resultados se dividen de manera bastante uniforme, pues en el 50% de los casos la eficiencia de los proyectos era elevada o sustancial.

---

<sup>11</sup> Índice de eficiencia = costo del proyecto/(número de beneficiarios x calificación del impacto). Por ejemplo, en el proyecto de Ghana había 600 000 beneficiarios y la calificación del impacto era 2, siendo los costos del proyecto USD 10 millones. En consecuencia, el índice de eficiencia es 8. En el proyecto de Eritrea había 21 000 beneficiarios y la calificación del impacto era 2 y los costos USD 20,1 millones. Por consiguiente, su índice de eficiencia es 479. Cuanto más bajo es el índice mayor es la eficiencia (véase el anexo V).

En conjunto, los resultados de los proyectos fueron sustanciales en el 80% de los casos y modestos en el 20% restante. En las tres secciones que siguen se ofrecen explicaciones y apreciaciones en relación con estas diferencias.

**Cuadro 3: Calificación agregada de los resultados de los proyectos (porcentaje de proyectos)**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante
Pertinencia de los objetivos		90	10	
Eficacia		70	30	
Eficiencia	20	30	40	10
<b>Resultados de los proyectos</b>		80	20	

#### IV. IMPACTO EN LA POBREZA RURAL<sup>12</sup>

32. En el marco de este criterio de evaluación se evalúan seis esferas de impacto en la pobreza rural, además de tres factores primordiales (la sostenibilidad; la innovación y la posibilidad de repetir los proyectos o ampliar su alcance, y la igualdad de género y la potenciación de la mujer). Estas esferas de impacto se enumeran en el recuadro 2 y se definen al comienzo de cada subsección. El impacto en cada esfera se evalúa con referencia a las cuestiones específicas o los subcriterios de impacto, que se enumeran en el cuadro 1 del anexo I.

<b>Recuadro 2: Impacto en la pobreza rural</b>
<p><b>Esferas de impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en los activos materiales y financieros</li> <li>• Impacto en los activos humanos</li> <li>• Impacto en el capital social y la potenciación de las personas</li> <li>• Impacto en la seguridad alimentaria</li> <li>• Impacto en el medio ambiente y la base de recursos colectivos</li> <li>• Impacto en las instituciones, las políticas y el marco normativo</li> </ul>
<p><b>Factores primordiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sostenibilidad</li> <li>– Innovación y posibilidad de repetición y ampliación de la escala</li> <li>– Igualdad de género y potenciación de la mujer</li> </ul>

33. El resultado de los proyectos basado en estos criterios del impacto se notifica de dos formas: en el texto del informe y en la matriz de calificaciones del impacto. Es importante señalar que las calificaciones son una combinación compleja de información objetiva y juicio bien fundamentado de los evaluadores. La calificación final refleja la evaluación de la medida del cambio, la contribución del proyecto a ese cambio, la escala del cambio (por ejemplo, número de hogares afectados) y la probable sostenibilidad del cambio. Estas calificaciones se basan más en los juicios bien fundamentados de los evaluadores que en mediciones empíricas. De ello se siguen dos conclusiones:

<sup>12</sup> El impacto consiste en los cambios previstos o imprevistos que se producen en la vida de los pobres de las zonas rurales a los que han contribuido las intervenciones del FIDA. Se determina en el momento de la evaluación y se tienen en cuenta las estimaciones de la contribución del FIDA a esos cambios, las expectativas relacionadas con futuros acontecimientos (como la terminación de las obras del proyecto) y la probable sostenibilidad de los cambios. Un requisito básico en la medición del impacto es que las misiones de evaluación deben colaborar con la población rural para conocer su percepción de si las circunstancias se han modificado o no, y la medida en que ello se ha debido a las actividades del proyecto.

en primer lugar, es importante prestar la debida atención a los juicios cualitativos contenidos en el texto de evaluación, y no únicamente a las calificaciones. En segundo lugar, es importante reconocer que las calificaciones son “indicadores bien fundamentados” que señalan esferas de mayor o menor impacto. La OE trata de garantizar que son razonablemente coherentes y compatibles.

#### A. Activos materiales y financieros

34. Para conseguir una reducción sostenible de la pobreza, la población pobre debe tener derechos garantizados por la ley sobre los activos materiales y financieros: tierras, agua, ganado, instrumentos, equipo, infraestructura, tecnología, información y ahorro y crédito. Un activo, denominado también “capital” o “recurso”, es todo aquello que puede ser utilizado, sin llegar a su total agotamiento, para aumentar los rendimientos del trabajo, ya sea contratado o no, y que por tanto contribuye a aumentar la producción, los ingresos y el consumo<sup>13</sup>.

35. Se destinó mayor cantidad de recursos a aumentar los activos materiales y financieros de la población pobre que a cualquier otra esfera de impacto. Éste fue el principal elemento del costo en seis de los proyectos y representó en promedio el 39% de los costos básicos (cuadro 1, a continuación del párrafo 13). Las realizaciones globales en esta esfera han sido bastante positivas, señalándose un impacto elevado o sustancial en el 60% de los proyectos. Se constatan mejoras significativas en los activos materiales (tierras de cultivo, agua y ganado), la infraestructura y los mercados (camino, escuelas, electricidad, etc.) y, en cierta medida, el acceso a los servicios financieros. Se señala un impacto menos sustancial en otros activos familiares (viviendas, bicicletas etc.) y en los activos financieros (por ejemplo, ahorro efectivo), en parte porque no están tan directamente relacionados con los gastos del proyecto y también porque reflejan un impacto a más largo plazo, que tarda en materializarse.

36. Las inversiones efectivas en la infraestructura relacionada con los recursos hídricos y los caminos han arrojado beneficios muy importantes. En Guinea, la importante inversión realizada en el componente de caminos ha tenido un efecto inmediato y destacado en forma de acceso a los servicios públicos y a los mercados. La mejora del acceso a los mercados ha intensificado la competencia y los rendimientos para los agricultores y, a su vez, estos factores han promovido un aumento significativo de la producción y los ingresos agrícolas y, en última instancia, del ahorro interno. En Venezuela, el éxito conseguido en la superación del déficit de recursos hídricos para uso doméstico y agrícola en el marco del proyecto se atribuye en parte al establecimiento eficaz de organizaciones populares y a su motivación y participación. El contraste con la situación en Eritrea no podría ser mayor. La falta inicial de atención a la organización de los agricultores y la negativa a escuchar a los agricultores o a involucrarlos en el diseño de la infraestructura de riego contribuyó a los costosos fracasos que produjeron unas inundaciones de excepcional gravedad y a la posterior falta de confianza en el proyecto. Sólo más tarde se consiguieron progresos importantes en la organización de los agricultores.

37. La mayor parte de los proyectos incluían un componente de crédito. Al igual que en 2002, los resultados en esta esfera fueron distintos según los proyectos. Es difícil instrumentar con acierto el componente de crédito y es fácil que no dé buenos resultados. Cuando funciona puede ser muy beneficioso, como ocurrió en muchos de estos proyectos, en los que ha mejorado sustancialmente el acceso de la población pobre al crédito, en especial de las mujeres. Cabe formular tres observaciones de carácter general. Primero, las instituciones de crédito y ahorro comunitarias y basadas en la formación de grupos han dado, en muchos casos, mejores resultados que los sistemas de crédito oficiales subvencionados. Segundo, la tasa de reembolso de los préstamos a corto plazo de pequeña cuantía, sin especificar, ha sido muy alta entre los grupos de mujeres. Ha sido, en cambio, mucho

---

<sup>13</sup> Éstas y otras definiciones se han tomado del marco metodológico para la evaluación de proyectos.

menor en el caso de los préstamos a largo plazo de cuantía especificada otorgados a campesinos individuales, como en el caso del componente de ganado lechero del Líbano. Tercero, la necesidad de asegurar la sostenibilidad institucional y financiera se pasó por alto cuando se establecieron los sistemas de crédito o sigue siendo un problema aún no resuelto en algunos casos.

38. Las conclusiones de las cuatro EPP confirman la última observación. En el marco de los proyectos de Benin e Indonesia se establecieron con éxito asociaciones financieras o grupos de autoayuda en las aldeas. En Benin, el 40% de las aldeas cuentan al menos con una asociación; pero en ambos casos muchas de esas organizaciones son pequeñas y aisladas y sus posibilidades de sostenibilidad son limitadas. El reto que se debe afrontar es el de apoyarlas para crear asociaciones más amplias y vinculadas con instituciones financieras formales o semiformales, al margen de los proyectos, que puedan proporcionar préstamos productivos de cuantía más elevada y un mayor apoyo.

39. El problema es tal vez de mayor envergadura en el Senegal y Túnez, donde ha sido difícil crear grupos locales de ahorro y crédito en el marco de los proyectos, y donde los pequeños agricultores tienen por lo general un acceso muy limitado al crédito. Una de las principales razones es la dificultad de encontrar intermediarios financieros cualificados —organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones comunitarias— con experiencia en la microfinanciación y en la formación de grupos. Otra de las razones es la escasa atención que ha dedicado el personal del proyecto a la supervisión y seguimiento de los componentes de crédito. En el Senegal, solamente se ha utilizado el 40% de las líneas de crédito del FIDA. Lo que hay que hacer en este caso es fortalecer la capacidad de los pequeños agricultores para crear grupos de ahorro y crédito recurriendo a intermediarios apropiados y, en última instancia, vincularlos a proveedores de servicios financieros de mayores dimensiones que den respuesta a sus necesidades.

**Recuadro 3: Conclusiones principales sobre el impacto en los activos materiales y financieros**

- En el 60% de los proyectos se señaló que el impacto en los activos materiales y financieros había sido elevado o sustancial.
- Las inversiones relacionadas con los caminos y los recursos hídricos reportaron importantes beneficios sociales y económicos. Con frecuencia, la participación real y el desarrollo institucional a escala local son los factores esenciales.
- Las tasas de reembolso de los préstamos pequeños concedidos a grupos de mujeres son muy elevadas.
- Encontrar buenos asociados que se ocupen de la intermediación financiera en favor de la población pobre es en muchos casos una tarea difícil.
- Una vez más, el desempeño de las instituciones de crédito fue desigual. La sostenibilidad institucional y financiera son elementos primordiales.

**B. Activos humanos**

40. Los activos humanos constituyen un capital “incorporado” en las personas. Forman parte de ellos el estado nutricional, la salud, la educación y las aptitudes. Los activos humanos tienen un valor intrínseco, ya que aumentan las capacidades, y un valor instrumental, al elevar los ingresos y mejorar los medios de vida. Estos valores se pueden realizar directamente, añadiendo la mejora de las aptitudes o de la salud al trabajo y a los activos naturales y materiales iniciales, o indirectamente, utilizando la mejora de la salud, la educación y la nutrición para controlar otros activos que permiten aumentar los ingresos y el consumo.

41. Por lo general, los activos humanos no son uno de los objetos directos de atención de los proyectos financiados por el FIDA. En promedio, la inversión en esta esfera absorbe el 6% de los costos de los proyectos. Sólo en uno de los proyectos (Guinea) se incluyó una partida de gasto significativa en infraestructura social (por ejemplo, centros de atención sanitaria y escuelas). La mayor parte de las inversiones de los proyectos se destinaron al abastecimiento de agua para uso doméstico o a la capacitación.

42. Los resultados en esta esfera fueron bastante positivos, pues el 60% de las evaluaciones señalan un impacto elevado o sustancial en los activos humanos. El impacto fue particularmente positivo en los tres proyectos que contribuyeron a mejorar el abastecimiento de agua potable para una parte importante de la población (Benin, Burkina Faso y Guinea). Gracias a éstos y a los demás proyectos ha mejorado el abastecimiento de agua para 400 000 personas. En Guinea, se observó una relación indudable entre la mejora del abastecimiento de agua y la reducción de las enfermedades. El proyecto de Eritrea constituye una excepción en este panorama positivo. La combinación de un diseño y una ejecución deficientes ha impedido conseguir mejora alguna. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) ha agotado casi totalmente el presupuesto, en su mayor parte en equipo que permanece en un almacén sin haber sido utilizado.

43. La otra partida de gasto importante ha sido la capacitación, especialmente la alfabetización de adultos. En su mayor parte, las actividades de capacitación técnica han sido eficaces y apreciadas. El impacto de las clases de alfabetización de adultos ha sido más desigual. En Guinea, las clases para adultos han tenido tanta aceptación que en algunos casos han proseguido después de la terminación del proyecto. El impacto sobre la carga de trabajo ha sido desigual en el caso de las mujeres, pero más positivo en los niños. La mejora del abastecimiento de agua en dos proyectos (el Ecuador y Guinea) ha reducido la carga de trabajo de las mujeres y los niños, y las actividades forestales en régimen de arriendo, junto con la alimentación del ganado en régimen de estabulación, en Nepal han tenido efectos similares. En cambio, el cuidado del ganado ha aumentado probablemente la carga de trabajo de los niños (y de los hombres) en el Líbano, y la adopción de nuevas técnicas de producción ha supuesto una sobrecarga para las mujeres en Benin ante la imposibilidad de obtener equipos adecuados. La carga de trabajo estacional de la mujer, pero también sus ingresos en efectivo, han aumentado en el Líbano al ser contratadas en cooperativas de producción.

44. En unos pocos casos se observó un impacto secundario en la salud y la educación, sustancial en algunos proyectos. Las mejoras en los servicios de salud, la mortalidad materna, la enseñanza primaria y la asistencia de las niñas a la escuela se atribuyeron en parte a los proyectos. Por ejemplo, en Eritrea, la construcción de caminos (aunque en última estancia no fue financiada por el proyecto al haberse subestimado el costo de este componente) ha contribuido a favorecer la asistencia escolar. En la EPP de Benin se menciona la mejora del acceso a los servicios sanitarios gracias al aumento de los ingresos familiares. Sólo una de las evaluaciones de los proyectos (Burkina Faso) contiene referencias al VIH/SIDA.

**Recuadro 4: Conclusiones principales sobre el impacto en los activos humanos**

- La inversión directa en la mejora de los activos humanos fue un componente secundario en la mayor parte de los proyectos.
- En el 60% de los proyectos se señaló que el impacto en los activos humanos había sido elevado o sustancial.
- El impacto fue muy positivo en tres de los cuatro proyectos en los que se acometió la mejora del abastecimiento de agua para uso doméstico, así como en la mayoría de las actividades de capacitación.
- Se observó un impacto en la asistencia a la escuela primaria, no sólo por efecto de la inversión directa en los servicios educativos, sino también, de forma indirecta, por la reducción de la carga de trabajo de los niños.
- El impacto sobre la carga de trabajo de la mujer fue variable. Unos proyectos contribuyeron a reducirla y otros la incrementaron.
- El VIH/SIDA no fue objeto de atención general en ninguno de los proyectos ni en las evaluaciones.

**C. Capital social y potenciación de las personas**

45. El fomento de la capacidad colectiva de los pobres (su capital social) es esencial para la reducción de la pobreza. El fortalecimiento de las instituciones y organizaciones a nivel local y la promoción de la igualdad de género aumentará la capacidad de los pobres para aprovechar posibles oportunidades económicas y establecer lazos más estrechos con los mercados y los asociados externos. Una base sólida de capital social potenciará la capacidad de los pobres y les permitirá interactuar más equitativamente con los que tienen el poder social y negociar más eficazmente para mejorar sus medios de subsistencia. Sin un sólido capital social la inversión en activos humanos y materiales no reportará beneficios duraderos.

46. Aunque representa una parte relativamente poco significativa de los costos de los proyectos (una media del 10%), la acumulación de capital social es considerada cada vez más como una de las actividades esenciales de los proyectos financiados por el FIDA. En estos proyectos al menos, los resultados han sido mejores en esta esfera de impacto. En el 70% de las evaluaciones se señala que el impacto global ha sido sustancial.

47. Los resultados más satisfactorios guardan relación con las organizaciones e instituciones locales que se han establecido o han recibido apoyo en los proyectos. En Guinea, Nepal y Venezuela, el establecimiento de organizaciones comunitarias con buenos resultados ha fomentado la confianza y cohesión social y la participación de las mujeres, propiciando también una modificación profunda de las actitudes de las comunidades rurales. En el Líbano, las cooperativas de mujeres han contribuido a mejorar los medios de subsistencia de más de un millar de sus miembros y a potenciar su capacidad de acción. Además, y ello es especialmente significativo en esta región que sale de una situación de conflicto, las cooperativas han favorecido la cohesión social.

48. No todas las experiencias han sido tan positivas. En el proyecto de Benin, la importante inversión realizada en la creación de nuevas instituciones sólo ha tenido un impacto modesto en la cohesión social, la ayuda mutua, las relaciones de género y la solidaridad —al existir instituciones similares antes de que se iniciara el proyecto—, y la sostenibilidad de las nuevas instituciones es muy desigual. La adopción de un enfoque operativo, más que estratégico, respecto de la participación no ha favorecido la potenciación de la población local: los beneficiarios han participado en la identificación de las necesidades y la realización de las actividades, pero su intervención ha sido mucho menos intensa en la formulación de estrategias y soluciones. En Ghana, más del 80% de los 9 800 grupos que se formaron en el marco del proyecto eran inoperantes o se habían disuelto cuando se realizó la

evaluación. Estos grupos, cuya misión era facilitar la difusión de nueva tecnología, no habían sido estructurados para conseguir su sostenibilidad y, por tanto, no favorecieron la acumulación de capital social ni la potenciación. En el Líbano, el establecimiento de 12 centros de recogida de leche ha contribuido a desarrollar entre los productores el sentimiento de una mayor capacidad de acción en la comercialización, pero existen serias dudas de que lleguen a ser viables desde el punto de vista comercial. En el momento de la evaluación, sólo uno de esos centros estaba operativo.

49. La necesidad de formular una estrategia para potenciar las instituciones de la población local se subraya también en la EPP del Senegal. Se indica que es importante fomentar vínculos entre las organizaciones establecidas en el marco de los proyectos y las instituciones regionales y nacionales competentes que adoptan decisiones que afectan a las zonas rurales (como el Consejo Nacional de Concertación y Cooperación Rural en el Senegal). Esta cuestión es pertinente también para la sostenibilidad (párrafo 69).

50. Sin embargo, en las EPP de Indonesia y el Senegal se advierte del riesgo que entraña considerar la formación de grupos como un fin en sí mismo, en lugar de centrarse en las actividades productivas que mantienen la cohesión del grupo y son su razón de ser. En la EPP del Senegal se afirma, pues, que el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores debe ir acompañado de un mayor acceso a los servicios financieros y a otros activos, el apoyo a la diversificación y el suministro de servicios básicos. La viabilidad económica de los grupos es una condición indispensable para su sostenibilidad.

51. La EPP de Indonesia va aún más allá y sostiene que el FIDA debería asumir una función destacada en la demostración de que el desarrollo rural reduce la pobreza. A tal efecto, ha de ajustar su estrategia para conciliar mejor la atención que concede actualmente a la potenciación de la capacidad de los pobres con iniciativas destinadas a incrementar la productividad agrícola y no agrícola. Esto exigirá, entre otras cosas, establecer vínculos más estrechos con los sistemas de investigación y prestar mayor atención a las cuestiones relacionadas con la comercialización.

52. Para hacer frente al problema de la limitada viabilidad económica (y sostenibilidad) de algunos de los grupos, en la EPP de Benin se propone hacer más hincapié en las capacidades individuales de los beneficiarios más que en las del grupo en su conjunto. Ciertamente, la cartera de proyectos de Benin pone de manifiesto que se conceden más préstamos para actividades productivas individuales que para actividades colectivas y que los préstamos colectivos se administran peor y son menos eficaces cuando se destinan a una actividad colectiva. Se considera que los grupos siguen siendo entidades importantes por su utilidad social (por ejemplo, para el acceso a información, capacitación y extensión y como garantía de los préstamos individuales), pero no tanto como entidades productivas sostenibles.

**Recuadro 5: Conclusiones principales sobre el impacto en el capital social  
y la potenciación de las personas**

- Los resultados de los proyectos han sido mejores en esta esfera. En el 70% de los proyectos se señaló que el impacto global en el capital social y la potenciación de las personas había sido sustancial.
- Al igual que en el caso de las instituciones de crédito, la sostenibilidad institucional de las instituciones comunitarias es esencial. A este respecto es primordial vincular las nuevas organizaciones con instituciones regionales y nacionales ya existentes.
- La importancia que se atribuye a la formación de grupos no debe ir en detrimento de las actividades productivas que constituyen la razón de ser del grupo, pues en tal caso se pone en riesgo la sostenibilidad.



#### D. Seguridad alimentaria

53. Esta esfera tiene una gran importancia para el mandato del FIDA. En una economía abierta, un hogar (o una comunidad) con seguridad alimentaria es el que dispone en todo momento de alimentos suficientes —producidos por cuenta propia o comprados— para garantizar a todos sus miembros la ingesta mínima necesaria. Los elementos básicos de la seguridad alimentaria son la disponibilidad (producción y comercio), el acceso (ingresos, mercados y precios) y la estabilidad del acceso (almacenamiento y otras cuestiones relacionadas con la comercialización a nivel familiar y local).

54. Desde el punto de vista financiero, la seguridad alimentaria fue la segunda esfera en importancia en las actividades de los proyectos, representando en promedio el 25% de los costos (cuadro 1). Las realizaciones generales fueron desiguales, pues en el 50% de las evaluaciones el impacto fue considerado sustancial y en el 50% restante modesto o insignificante. Los aspectos en los que se consiguieron mejores resultados fueron la mejora de la tecnología y de las prácticas (impacto elevado o sustancial en el 70% de los casos) y el aumento de la producción agrícola (impacto elevado o sustancial en el 60% de los casos).

55. Los proyectos de Burkina Faso y Guinea son dos ejemplos notables de éxito en lo que respecta a la tecnología, la producción de alimentos, la comercialización y la seguridad alimentaria. En Burkina Faso, los rendimientos de los cereales han aumentado el 25% y ahora están cubiertas el 90% de las necesidades de cereales de los hogares (frente al 80% antes de la ejecución del proyecto). En Guinea, un mejor conocimiento de la nueva tecnología y de las prácticas se ha traducido en una mayor diversificación y un aumento significativo de la producción agrícola y los ingresos. En ello ha influido en gran medida la mejora de los caminos de acceso. El proyecto de Ghana relativo a las raíces y tubérculos también ha tenido un impacto positivo en la producción y la seguridad alimentaria, aunque podría haber dado mejores resultados (véase el párrafo 57).

56. No hay signos que indiquen que la cuantiosa inversión realizada en los sistemas de riego por desviación de avenidas en Eritrea haya redundado en un aumento significativo de la producción de productos alimenticios básicos y de la seguridad alimentaria. Algunas de las zonas atendidas gozan de mejores condiciones gracias a las nuevas estructuras de riego, pero otras han visto empeorar la situación y es dudoso que, como estaba previsto, los terraplenes que se contemplan en el diseño actual puedan controlar los picos de crecida. Ello pone en cuestión la sostenibilidad de un impacto positivo en la seguridad alimentaria. Las estimaciones del impacto del proyecto que hizo el personal en la evaluación *ex ante* eran poco realistas y el impacto global en la seguridad alimentaria parece modesto.

57. En la mayor parte de las evaluaciones de los proyectos no fue posible hacer una estimación cuantitativa del impacto en los ingresos familiares, pero hay datos que demuestran el aumento del nivel de ingresos de una buena parte de los beneficiarios. En el Ecuador se han incrementado con la venta de frutas, hortalizas y animales pequeños, aunque queda una labor importante por hacer en la comercialización. En el Líbano, las actividades generadoras de ingresos han sido una ayuda importante para que las mujeres puedan hacer una mayor aportación a los ingresos familiares. Generalmente, el aumento de la producción ha comportado mayores ingresos (como en el Brasil, Burkina Faso y el Ecuador), pero no ha sido así en todos los casos. En Ghana, por ejemplo, incrementos del rendimiento de hasta el 40% no se han traducido en un aumento de los ingresos y de la seguridad alimentaria, en gran medida porque han subido los costos de producción y han disminuido los precios de la mandioca. En el proyecto no se brindó a los agricultores la ayuda necesaria para elaborar y comercializar esa mayor producción. La elaboración y la comercialización figuran también como cuestiones problemáticas en las EPP del Senegal y Túnez. En algunas zonas se ha hecho excesivo hincapié en la producción en detrimento de la comercialización y, de esa forma, se ha reducido el posible impacto del proyecto en el aumento de los ingresos.

58. En tres EPP se reseñan incrementos de los ingresos: en Benin esto ha ocurrido principalmente por la diversificación de las fuentes de ingresos, y en Túnez por los esfuerzos dedicados a la intensificación y diversificación. También en la EPP de Indonesia se señalan efectos positivos sobre los ingresos en cinco de los 11 proyectos examinados, aunque no se han conseguido logros importantes en su distribución. Esto se observa también en la EPP de Túnez: en algunos casos, el porcentaje de personas acomodadas que se beneficiaron de algunas actividades fue mayor que el de los más pobres que incrementaron sus ingresos (véase también los párrafos 21 y 22).

**Recuadro 6: Conclusiones principales sobre el impacto en la seguridad alimentaria**

- Los resultados en esta esfera han sido desiguales. En la mitad de los proyectos el impacto en la seguridad alimentaria ha sido sustancial y en la otra mitad modesto o insignificante.
- El incremento de los rendimientos y la producción agrícola no siempre ha comportado un aumento de los ingresos y de la seguridad alimentaria de los hogares.
- En un número elevado de proyectos se produjo un impacto positivo en los ingresos (no siempre cuantificado), pero hay datos que demuestran que los beneficios no siempre se han distribuido en favor de los grupos más desfavorecidos.
- En algunos casos, un cierto descuido de los procesos de elaboración y comercialización impidió que las mejoras conseguidas en la tecnología y la producción agrícolas se tradujeran en una mayor seguridad alimentaria familiar.
- Sólo en cuatro de las 10 evaluaciones se señala un impacto en la nutrición infantil y únicamente en dos casos se consideró que el impacto había sido sustancial.

59. En las EPP de Benin y Túnez se subraya la necesidad de fomentar la diversificación de las fuentes de ingresos familiares, especialmente mediante actividades generadoras de ingresos. En Benin se sigue otorgando atención preferente a la producción agrícola, pero resulta necesaria la diversificación combinando los cultivos alimentarios y comerciales para conseguir una mayor estabilidad de los ingresos. Por lo que respecta a Túnez, en la EPP se indica que la agricultura no debe ser por más tiempo el centro exclusivo de atención en aquellas zonas en que la producción agrícola ha dejado de ser la principal fuente de ingresos de la población rural pobre.

**E. Medio ambiente y base de recursos colectivos**

60. A menudo, la degradación del medio ambiente es una manifestación de la pobreza y de la lucha de los pobres por sobrevivir. La medida en que un proyecto contribuye a la rehabilitación del medio ambiente (en particular, la base de recursos agrícolas) en las zonas afectadas por la degradación de los recursos naturales está estrechamente vinculada a su impacto previsto en la pobreza.

61. En promedio, las actividades relacionadas con el medio ambiente y los recursos colectivos representaron el 12% de los costos de los proyectos (cuadro 1). La mejora ambiental fue un objetivo destacado en dos de los proyectos y secundario en otros tres. Al igual que en la muestra de proyectos del año pasado, en esta esfera de impacto se obtuvieron los peores resultados. De los cinco proyectos con objetivos ambientales, solamente en dos se consiguió un impacto sustancial. En el conjunto de los 10 proyectos el impacto fue modesto o insignificante en el 60% (véase el cuadro 6 *infra*). En algunos casos, como en el Brasil y el Ecuador, la causa estriba en que no se dio prioridad al componente ambiental en la ejecución. En el Brasil, el subcomponente relativo al medio ambiente no se ejecutó y no se acometió un plan de gestión ambiental, sumamente necesario. En el Ecuador, no se arbitraron mecanismos para llevar a término los planes de gestión del medio ambiente. Una de las razones que lo explica es tal vez la falta de participación de los beneficiarios en el diseño de esos planes.

62. El impacto fue sustancial en los dos proyectos en los que las actividades relacionadas con el medio ambiente fueron un componente importante. En Burkina Faso, las actividades de conservación del suelo y el agua y las actividades agroforestales han llevado a una mejora global de la cubierta vegetal y la disponibilidad de forraje, la rehabilitación de 5 000 ha de tierras abandonadas para la producción de cereales, la reducción de la erosión y un aumento general de la fertilidad del suelo. En Nepal, el impacto en las parcelas forestales explotadas en régimen de arrendamiento ha sido de signo muy distinto según el nivel de degradación, el apoyo externo conseguido y los insumos utilizados. En los lugares mejores y más resistentes se ha registrado un aumento notable del número de árboles y especies arbóreas, pero en algunas zonas de montaña la explotación forestal intensiva en régimen de arrendamiento tiene menos potencial.

63. También se consiguió un cierto impacto ambiental positivo en Benin (con la utilización de cocinas mejoradas y la sensibilización ambiental en las comunidades); en Eritrea (con la reducción del número de árboles necesarios para mantener las estructuras tradicionales de riego), y en el Líbano (gracias a la ordenación y resiembra de los pastizales). En la EPP del Senegal se menciona un impacto global limitado en cuanto a la gestión de los recursos naturales. Sólo se han producido cambios notables cuando las actividades se han desarrollado en una zona geográfica o técnica específica (como los sistemas de riego en pequeña escala). Se observó un impacto ambiental negativo en Ghana (al reducirse la nutrición del suelo) y en Guinea (por el aumento de la explotación de leña como resultado de la mejora de los caminos de acceso).

64. En la EPP de Túnez se señalan una serie de mejoras en la conservación del suelo y el agua y en la gestión de los pastizales que han contribuido a limitar los efectos de la sequía. Sin embargo, su impacto habría sido mayor si se hubiera otorgado más atención a las estrategias de los campesinos al idear tecnologías adecuadas, así como a su participación en el proceso de investigación y desarrollo encaminado a encontrar soluciones viables. En muchos aspectos, la difusión de soluciones estándar ha hecho imposible que los agricultores pudieran manejar adecuadamente las tecnologías durante la ejecución del proyecto y posteriormente.

65. En Venezuela, los logros fueron escasos en el objetivo de gestionar los recursos naturales de manera racional por las deficiencias en la ejecución y en el enfoque establecido en el diseño del proyecto. La evaluación llegó a la conclusión de que la combinación típica de mejoras agronómicas y medidas de conservación del suelo y el agua no siempre incluye todos los elementos necesarios para fomentar de manera equilibrada la producción en los ecosistemas frágiles. Es necesario adoptar enfoques integrados a nivel de las cuencas hidrográficas en los que se tenga en cuenta a otros agentes sociales y económicos (como los leñadores y los pastores en gran escala) y coordinar las actuaciones del sector público, las empresas privadas y los pequeños productores rurales.

**Recuadro 7: Conclusiones principales sobre el impacto en el medio ambiente y la base de recursos colectivos**

- Al igual que en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA del año anterior, es en esta esfera en la que se han cosechado los peores resultados.
- Para conseguir resultados satisfactorios se requiere un esfuerzo bien orientado. El impacto fue sustancial en los dos proyectos en los que la mejora del medio ambiente fue considerada un objetivo importante y recibió una inversión considerable. No lo fue, en cambio, en los proyectos en los que los objetivos ambientales eran secundarios y no se destinó a ellos recursos suficientes, y en esos casos se produjeron consecuencias negativas.
- Las actividades ambientales incluidas en los documentos del diseño de los proyectos requieren recursos humanos y financieros suficientes durante la ejecución.

## F. Instituciones, políticas y marco normativo

66. Las instituciones, las políticas y el marco normativo influyen de manera muy notoria en la existencia de la población rural pobre. Fomentar la capacidad de las instituciones públicas locales para que atiendan las necesidades de ese segmento de la población y reorientar sus políticas en favor de las personas pobres ocupa un lugar cada vez más destacado entre los objetivos de las intervenciones del FIDA.

67. El apoyo de los proyectos a esta esfera de impacto representó el 8% de los costos básicos y se destinó en su mayor parte a las instituciones de financiación rural. Del mismo modo que en la esfera ambiental, el impacto fue calificado de modesto o insignificante en el 60% de los casos. Se obtuvieron, sin embargo, algunos éxitos notables en el ámbito de los servicios de financiación rural. La creación de nuevas instituciones que suministraban servicios de crédito y ahorro mejorados a los hombres y mujeres pobres fueron un rasgo destacado de los proyectos de Benin, el Líbano y Venezuela. El establecimiento de cooperativas de producción integradas por mujeres en el Líbano demuestra también la utilidad de estas organizaciones de autoayuda.

68. El impacto en las políticas o reglamentos nacionales y sectoriales es mucho menos evidente. Sin embargo, en el Ecuador, el proyecto ha promovido algunos cambios esenciales en la legislación nacional en favor de los derechos de los pueblos indígenas. Los principales factores que explican la falta de impacto nacional y sectorial son la naturaleza local de la mayor parte de estos proyectos y el hecho de que el FIDA no tenga presencia a nivel nacional (incluso la falta de diálogo sobre políticas). Esto lo corroboran las EPP. Como se señala en la EPP de Indonesia, el impacto institucional del programa del FIDA ha sido sustancial a nivel local, pero nulo en el ámbito nacional. Esto es consecuencia directa de que el Fondo no mantiene deliberaciones sobre cuestiones de política con el Gobierno y otros asociados en el desarrollo. Por otra parte, incluso el importante logro conseguido en el plano local (la creación de más de 100 000 grupos de autoayuda) será efímero si no se encuentran los medios necesarios para asegurar la viabilidad económica a largo plazo de esos grupos.

### **Recuadro 8: Conclusiones principales sobre el impacto en las instituciones, las políticas y el marco normativo**

- El impacto fue calificado como modesto o insignificante en el 60% de los proyectos.
- Se obtuvieron algunos éxitos notables en el fortalecimiento de las instituciones de servicios financieros en favor de los hombres y mujeres pobres.
- Muy raramente se produjo un impacto en las políticas o reglamentos sectoriales y nacionales. La razón principal de este hecho es la naturaleza local de la mayoría de los proyectos y la falta de presencia del FIDA a nivel nacional.

## G. Factores primordiales

### Sostenibilidad

69. Evaluar la sostenibilidad significa determinar si será posible mantener los beneficios netos generados por el proyecto. El concepto de sostenibilidad incluye elementos que favorecen o ponen en peligro el mantenimiento a largo plazo de los cambios positivos netos, junto con los mecanismos que se adopten para que esos cambios no se vean afectados por acontecimientos imprevistos y circunstancias cambiantes. A su vez, las evaluaciones de la sostenibilidad se utilizan para calificar el impacto sostenible y, junto con otros factores primordiales, contribuyen a determinar el impacto global en la pobreza rural.

70. Para el factor de la sostenibilidad se utilizó una escala de calificación de cuatro puntos: “muy probable”, “probable”, “improbable” y “muy improbable”. En conjunto, la sostenibilidad ha sido desigual, pues en el 50% de los proyectos se calificó como probable y en el otro 50% como improbable (cuadro 6 *infra*). Sin embargo, varía en cada proyecto según la esfera de impacto y el componente. En el cuadro 4 se señalan esferas de impacto en las que la sostenibilidad es mayor, desigual o menor. La inclusión en la primera fila, por ejemplo (sostenibilidad probable o muy probable), indica que en la mayoría de los proyectos la sostenibilidad es probable o muy probable en las subesferas que figuran en la segunda columna. Por el contrario, la sostenibilidad es improbable o muy improbable en dos subesferas en la mayoría de los proyectos: potenciación de los productores rurales en el mercado y fortalecimiento de las organizaciones e instituciones de la población (última fila). La inclusión en la fila intermedia indica que la sostenibilidad ha sido desigual en la mayoría de los proyectos respecto de las cinco subesferas que figuran en la segunda columna.

**Cuadro 4: Sostenibilidad de los proyectos: niveles de sostenibilidad e insostenibilidad en distintas esferas**

Sostenibilidad probable o muy probable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de los activos materiales de las familias campesinas</li> <li>- Mejora del acceso a agua potable</li> <li>- Aumento de la producción agrícola</li> <li>- Mejora de la tecnología y las prácticas agrícolas</li> <li>- Mayor cohesión social y capacidad de autoayuda a nivel local</li> <li>- Mejora de la equidad de género y potenciación de la mujer</li> </ul>
Sostenibilidad desigual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del acceso de la población rural a los servicios financieros</li> <li>- Aumento de la seguridad alimentaria familiar</li> <li>- Reducción de la carga de trabajo de las mujeres y los niños</li> <li>- Mejora del nivel de instrucción y del acceso a la información entre los adultos</li> <li>- Mejora de la infraestructura y del acceso al mercado</li> </ul>
Sostenibilidad improbable o muy improbable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciación de los productores rurales en el mercado</li> <li>- Fortalecimiento de las organizaciones e instituciones de la población</li> </ul>

71. Se observa un contraste interesante entre impacto y sostenibilidad en una esfera de impacto: capital social y potenciación de las personas (fortalecimiento de las organizaciones e instituciones de la población). Éste ha sido un componente importante en la mayoría de los proyectos que ha resultado bastante eficaz y satisfactorio, habiéndose señalado un impacto sustancial en el 70% de las evaluaciones. Sin embargo, es al mismo tiempo una de las esferas más deficientes en cuanto a la sostenibilidad. En dos tercios de las evaluaciones se reflejaron preocupaciones sobre la sostenibilidad institucional y, en conjunto, es en esta esfera en la que la sostenibilidad parece estar menos garantizada (cuadro 5).

**Cuadro 5: Sostenibilidad por esfera de impacto (porcentaje de los proyectos)**

	Muy probable	Probable	Improbable	Muy improbable
Activos materiales y financieros		66	34	
Activos humanos	12	55	33	
Capital social y potenciación de las personas		34	66	
Seguridad alimentaria	12	55	33	
Medio ambiente y base de recursos colectivos		83	17	
Instituciones, políticas y marco normativo		55	33	12

72. Este contraste no indica necesariamente que se plantee un problema en la acumulación de capital social. El desarrollo institucional local es un proceso largo y difícil. En comparación, construir un canal de riego es una tarea rápida y sencilla. Por otra parte, se trata en la mayoría de los casos de evaluaciones intermedias de proyectos en los que probablemente habrá una nueva fase con apoyo del FIDA. Por ejemplo, es posible que las asociaciones de servicios financieros de Benin y Guinea no sean sostenibles en este momento, pero existe la previsión razonable de que podrán llegar a serlo si se refuerza el apoyo y la capacitación.

73. En algunos casos, no obstante, se plantean problemas institucionales más sustanciales que se deben afrontar para asegurar la sostenibilidad. El establecimiento de organizaciones comunitarias (incluso bancos rurales) en Venezuela, prácticamente inexistentes cuando se inició el proyecto, ha resultado muy satisfactorio, pero esas organizaciones son todavía vulnerables y están fragmentadas y no cuentan con el apoyo de organizaciones de más alto nivel. Se formuló una observación similar sobre el proyecto del Brasil, que fue objeto de críticas por el aislamiento institucional, y también en las EPP del Senegal y Túnez. La sostenibilidad dependerá de los vínculos que se establezcan con la sociedad civil, las autoridades locales y las instituciones nacionales.

74. Con frecuencia, la sostenibilidad financiera es una cuestión primordial, particularmente para las instituciones y cooperativas de crédito rural. En el Líbano, Nepal y Venezuela, las operaciones crediticias no eran financieramente sostenibles tal como se habían estructurado. En el primer caso, el suministro de crédito se interrumpirá cuando termine el proyecto porque no se ha establecido un mecanismo autónomo y autosuficiente. Este proyecto demuestra también la importancia de arbitrar mecanismos de comercialización que tengan viabilidad financiera. Los centros de recogida de leche no tienen viabilidad financiera sin subvenciones estatales y se deben establecer sistemas más eficientes de comercialización para que las cooperativas rurales de mujeres lleguen a ser algún día organizaciones independientes y financieramente viables. En Benin, la inmensa mayoría de los grupos de microempresas son insostenibles desde el punto de vista financiero como empresas comerciales (más que como grupos sociales), aunque se les brinde mayor apoyo institucional.

75. La sostenibilidad de la infraestructura material que se construye en el marco de los proyectos depende de la calidad de la construcción y de la ingeniería, pero especialmente de los sistemas institucionales y financieros existentes para su explotación y mantenimiento. En Benin, la calidad de la construcción y los sistemas de explotación y mantenimiento que se han establecido suponen una garantía razonable de sostenibilidad. No se puede decir lo mismo de los proyectos de Burkina Faso, el Ecuador, Eritrea y Guinea. En Guinea se han establecido comités de gestión, pero existe una cierta incertidumbre sobre la fuente de fondos para un mantenimiento duradero. En Burkina Faso, las organizaciones sociales que se encargan de mantener las estructuras son deficientes y en el Ecuador las comunidades carecen de la formación y los fondos necesarios para mantener la infraestructura comunitaria que se ha construido. En Eritrea se ha puesto en tela de juicio la resistencia de las estructuras de control de las crecidas y la capacidad de las comunidades para mantenerlas.

76. En todas las EPP se abordan las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. La sostenibilidad de los servicios financieros es una de las preocupaciones que se plantean en las EPP del Senegal y Túnez. En Túnez, la escasa atención que se concedió a las actividades de organización rural y creación de capacidad, y, más en general, a la participación, comportó que los campesinos sólo asumieran una responsabilidad limitada en la gestión y mantenimiento de las inversiones del proyecto. En la EPP de Indonesia se hacen juicios mucho más críticos. Se encuentran pocas indicaciones de sostenibilidad en los proyectos terminados y se considera improbable la sostenibilidad de las operaciones en curso. Los motivos principales de la falta de sostenibilidad son la elección inadecuada de la tecnología y la debilidad o insuficiencia del desarrollo institucional. La evaluación determinó que la falta de sostenibilidad de la cartera es su principal deficiencia.

**Recuadro 9: Conclusiones principales sobre la sostenibilidad**

- La sostenibilidad se calificó como probable en el 50% de los proyectos.
- Aunque en los proyectos se han conseguido resultados bastante satisfactorios en el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones de la población, ésta es una de las esferas deficientes en cuanto a la sostenibilidad. En algunos casos, este hecho es indicativo del tiempo que se necesita para crear instituciones sostenibles. En otros, se plantean problemas institucionales y financieros más sustanciales.
- En muchos casos, la atención insuficiente a los sistemas financieros e institucionales para la explotación y el mantenimiento, y a la participación y el fomento de la capacidad más en general, ha supuesto que no esté garantizada la sostenibilidad de las inversiones.

**Innovación y posibilidad de repetición o ampliación del alcance**

77. La innovación consiste en elaborar métodos mejores y más rentables de abordar los problemas y las oportunidades que se presentan a las personas pobres del medio rural. Esos métodos suponen la elaboración de enfoques institucionales y tecnológicos, así como el desarrollo de políticas y asociaciones en favor de los pobres. El FIDA apoya directamente la innovación y, con sus asociados, promueve su repetición y ampliación. Dadas las dimensiones relativamente reducidas del FIDA, su impacto en la pobreza rural con sus propios recursos es limitado. Por ello, la política del Fondo es potenciar el alcance de sus actividades de desarrollo desempeñando una función catalizadora, es decir, tratar de influir en otros asociados en la comunidad internacional promoviendo la ampliación del alcance de enfoques innovadores satisfactorios y repetibles encaminados a atender más eficazmente a la población rural pobre.

78. Menos de la mitad de las evaluaciones de los proyectos calificaron de sustanciales los resultados relativos a la innovación y la posibilidad de repetición. En general, la calificación de sustancial respondió más a los elementos innovadores identificados que a la repetición o ampliación del alcance reales o potenciales. Se consideró que la creación o introducción de nuevos tipos de instituciones de servicios financieros era una innovación contextual importante en tres de los proyectos (Benin, Guinea y Venezuela). En Ghana, la focalización en un único producto básico a nivel nacional fue un enfoque innovador en un momento en que la mayor parte de los proyectos del FIDA eran proyectos de desarrollo rural en zonas específicas.

79. Se señalan algunos ejemplos de innovaciones que podrían repetirse en otros lugares. En el Líbano, el modelo de cooperativas de autoayuda integradas por mujeres resultó innovador y existen pruebas de que se ha aplicado en otros lugares. En Nepal, el diseño del sistema de explotación forestal en régimen de arriendo, que comporta la transferencia de tierra a hogares muy pobres, fue un enfoque innovador que el Gobierno ha decidido extender a 16 nuevos distritos, con la finalidad última de aplicarlo en todo el país.

80. En dos de las EPP se formulan observaciones sobre la innovación y repetición. En la EPP de Indonesia se contrasta el papel que desempeñaba anteriormente el FIDA —como financiador de proyectos rutinarios con pocos rasgos innovadores— con el que podría ejercer como innovador de ideas y enfoques que podrían ampliar al conjunto del país otros organismos con mayores recursos. En la EPP del Senegal también se hacen comentarios sobre la posibilidad de repetición limitada. En general, el impacto del proyecto se circunscribió a aldeas situadas en la zona del proyecto o el programa y raramente tuvo efectos indirectos más allá del 4% de la población rural abarcada. Si se pretende que el programa del FIDA sea una contribución importante a los objetivos de desarrollo del Milenio relacionados con la pobreza, es preciso que su impacto directo no se limite a las aldeas comprendidas en la zona del programa y que promueva cambios en un ámbito más amplio.

81. En dos evaluaciones temáticas se examina la experiencia relativa a la innovación. En ambos casos se llegó a la conclusión de que la clave del éxito de los proyectos era otorgar mayor poder de decisión a los beneficiarios. La evaluación de los sistemas locales de conocimientos e innovaciones en Asia constata que la continua exclusión de los beneficiarios de las tareas de diseño y ejecución impedía, salvo en casos muy contados, que se tuvieran en cuenta y se incorporaran sus conocimientos técnicos y su capacidad. La evaluación de los enfoques innovadores en el Perú llega a la conclusión de que situar a las comunidades y los campesinos en el centro de las intervenciones y el proceso de adopción de decisiones de los proyectos es la principal innovación que distingue a los proyectos financiados por el FIDA de anteriores proyectos de desarrollo rural.

82. La evaluación temática en Asia formula otra recomendación básica para el éxito de la innovación en los proyectos, a saber, que el FIDA debe crear un entorno favorable para los conocimientos e innovaciones locales. Esto incluye el firme compromiso de promover la innovación traduciendo las estrategias regionales y nacionales en enfoques pragmáticos para asimilar y difundir el conocimiento local. Las inversiones que se proponen son las siguientes: apoyar a la ciencia y la tecnología, formular una estrategia de comunicaciones para intercambiar experiencias innovadoras entre las comunidades, dar a los innovadores locales un espacio en las estructuras institucionales y promover un sistema para recompensar las innovaciones locales que den buenos resultados.

**Recuadro 10: Conclusiones principales sobre la innovación  
y posibilidad de repetición o ampliación del alcance**

- La innovación y la posibilidad de repetición son calificadas como sustanciales en el 40% de las evaluaciones de los proyectos.
- En dos de las EPP se vierten opiniones críticas. En Indonesia, la mayor parte de los proyectos no presentaban características innovadoras. Las perspectivas de una repetición más amplia en Indonesia y el Senegal son escasas si no se modifica el enfoque.
- En la mayor parte de las evaluaciones se califican los elementos innovadores de los proyectos más que la repetición y ampliación reales o potenciales. En el diseño de los proyectos no se habían incluido procesos, mecanismos y recursos para ese objetivo.

**Igualdad de género y potenciación de la mujer**

83. La igualdad de género formaba parte del marco metodológico para la evaluación de proyectos inicial y sigue siendo una cuestión específica en el marco del capital social y la potenciación. Sin embargo, en el marco revisado se considera el género como un tema transversal en la matriz del impacto, como debe serlo en las intervenciones del FIDA. Desde 2003, se ha pedido a los evaluadores que al evaluar el impacto en todas las esferas estimen los efectos sobre la igualdad de género y la potenciación de la mujer.

84. En el 80% de las evaluaciones el impacto sobre la igualdad de género y la potenciación de la mujer se considera sustancial (cuadro 6). En la mayoría de los proyectos mejoraron las condiciones de vida, la independencia económica, la autoestima, la condición social y la participación de las mujeres. En algunos casos, estas mejoras tienen su origen en el esfuerzo desplegado durante la ejecución más que en la formulación de una estrategia de género en el diseño. En Benin y Venezuela, los proyectos han conseguido un impacto positivo a pesar de que no existía una estrategia ni unas medidas operacionales concertadas. Por otra parte, en el Ecuador y el Líbano, el enfoque tradicional de un único componente destinado a la mujer —bancos rurales en el Ecuador y cooperativas de mujeres en el Líbano— ha tenido un impacto sustancial. En el Líbano, el notable éxito del proyecto en la mejora de los medios de subsistencia y la condición social de las mujeres se atribuye al esmero en conocer las necesidades e intereses de las mujeres antes de llevar a cabo las actividades del proyecto y a la cualificación y sensibilidad cultural de los agentes de extensión.



85. Aunque algunos datos indican que se puede conseguir un impacto notable sin una estrategia de género y un enfoque para integrar las cuestiones de género, algunas de las evaluaciones consideran que se habrían obtenido mejores resultados si se hubiera dispuesto de esos mecanismos. Un problema común identificado es el de no considerar las limitaciones y necesidades concretas de la mujer desde la fase de diseño. En Eritrea, la ausencia de una estrategia de género supuso perder algunas oportunidades de incrementar el impacto del proyecto y mejorar las relaciones de género. También se considera desafortunado que el único componente que podría haber sido realmente beneficioso para las mujeres —el agua potable— no se ejecutara satisfactoriamente. En Ghana, las deficiencias en el diseño y la ejecución impidieron disponer de medidas suficientes para conseguir un equilibrio de género más adecuado.

86. En otros casos, aunque en el diseño del proyecto se tuvo en cuenta la sensibilidad de género y se incluyeron actividades concretas para afrontar los problemas de la mujer, no se prestó la suficiente atención a estas cuestiones durante la ejecución del proyecto. Así ocurrió en Benin, el Brasil y Ghana. En los dos últimos países, por ejemplo, no se contrató a personal cualificado en número suficiente para garantizar la sensibilidad de género en la ejecución. En este orden de cosas, el proyecto del Líbano representa un ejemplo elogiado de compromiso decidido del personal para mejorar la situación económica de la mujer y potenciar su capacidad de acción.

87. En casi todos los casos en los que los proyectos han fortalecido la situación socioeconómica y la autoestima de la mujer, esta meta se ha conseguido mediante su participación en actividades generadoras de ingresos (en Burkina Faso, el Ecuador, Indonesia y, particularmente, el Líbano). Sin embargo, no tenían la misma presencia en los órganos decisorios y, en muchos casos, las mujeres han seguido viéndose excluidas de los órganos públicos que adoptan decisiones que afectan a sus medios de subsistencia.

88. En tres de las cuatro EPP se critica el enfoque de género. La EPP de Benin llega a la conclusión de que los esfuerzos del FIDA para conseguir la promoción de la mujer no se reflejaron adecuadamente en la ejecución del proyecto, y en las EPP de Indonesia y Túnez se determina que el impacto limitado en las cuestiones de género se debió a la ausencia de objetivos y estrategias de promoción de la mujer claramente definidos y orientados a las cuestiones de género. Sin embargo, la EPP de Indonesia establece que el impacto sobre la mujer ha sido mayor desde que las cuestiones de género se incorporaron de forma explícita en el enfoque de los proyectos del FIDA en los últimos años del decenio de 1990.

**Recuadro 11: Principales conclusiones sobre la igualdad de género  
y la potenciación de la mujer**

- En el 80% de las evaluaciones de los proyectos se califica de sustancial el impacto sobre la igualdad de género y la potenciación de la mujer, pero tanto estas evaluaciones como las EPP contienen algunas críticas.
- Aunque se ha conseguido un impacto positivo sin una estrategia de género y un enfoque para integrar las cuestiones de género, unos objetivos y estrategias orientados en función del género y claramente definidos propician un mayor impacto.
- Los compromisos que se asuman en el diseño del proyecto sobre las cuestiones de género deben reflejarse en la cuantía de recursos humanos y financieros dedicados a esos aspectos en la ejecución.
- Es necesario poner mayor empeño para que la mejora de la situación socioeconómica de la mujer se traduzca en una mayor potenciación de su papel mediante una función más activa en los órganos de decisión.

### H. Impacto general en la pobreza rural

89. En el cuadro 6 se presentan de forma resumida las calificaciones de cada una de las seis esferas de impacto y de los factores primordiales: sostenibilidad, innovación y posibilidad de repetición e igualdad de género y potenciación de la mujer. La comparación con el cuadro 1 (costos de los proyectos) pone de manifiesto que no existe una relación clara entre inversión e impacto. En el cuadro 6 se presenta también la calificación del impacto general en la pobreza rural, a la que se llega mediante la agregación de las calificaciones de cada una de las seis esferas de impacto y de los factores primordiales<sup>14</sup>. El impacto general en la pobreza rural fue considerado sustancial en el 50% de los proyectos evaluados en 2003.

**Cuadro 6: Impacto en la pobreza rural por esferas de impacto y factores primordiales (porcentaje de proyectos)<sup>15</sup>**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante
Activos materiales y financieros	10	50	40	
Activos humanos	10	50	30	10
Capital social y potenciación		70	20	10
Seguridad alimentaria		50	40	10
Medio ambiente y base de recursos colectivos		40	40	20
Instituciones, políticas y marco normativo		40	50	10
Sostenibilidad		50	50	
Innovación y repetición		40	60	
Igualdad de género y potenciación de la mujer		80	20	
<b>Impacto en la pobreza rural</b>		<b>50</b>	<b>50</b>	

### V. DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS

90. En la evaluación de cada proyecto se determina en qué forma ha cumplido cada uno de los asociados la función que se les había asignado. Aunque se califica individualmente a cada asociado, es el desempeño coordinado y global de todos ellos el que influye en el resultado de un proyecto. Esta esfera se abordó más sistemáticamente en las evaluaciones de 2003 que en las del año anterior.

#### A. Desempeño del FIDA

91. El desempeño del FIDA se define como la medida en que los servicios suministrados por el Fondo aseguran la solidez del diseño de los proyectos; facilitan la participación de los pobres de las zonas rurales y otros asociados; dan como resultado una propuesta realista de evaluación *ex ante*; apoyan eficazmente la ejecución, tanto directamente como a través de las instituciones cooperantes;

<sup>14</sup> En el anexo V se explica el método de agregación.

<sup>15</sup> El hecho de que la cifra correspondiente al impacto general en la pobreza rural sea relativamente baja (50%) se debe al método de agregación (véase el anexo V). Primero se combinan los seis criterios de impacto para obtener una calificación general del impacto, subrayando las esferas de intervención más importantes en cuanto al costo. La calificación del impacto en la pobreza rural refleja la calificación más frecuente en las cuatro categorías de impacto general, género, sostenibilidad e innovación y repetición, subrayándose la sostenibilidad cuando las calificaciones están igualadas.

demuestran flexibilidad para modificar el diseño en la medida necesaria; responden sin tardanza a las peticiones de los asociados; establecen asociaciones eficaces para la ejecución, y promueven la innovación y el diálogo sobre políticas<sup>16</sup>.

92. El desempeño del FIDA se calificó de modesto en dos tercios de las evaluaciones. Solamente en tres evaluaciones (Venezuela, el Brasil y Nepal) se consideró que su desempeño había sido bueno o muy bueno. En Venezuela, el FIDA brindó un apoyo excelente al proyecto en forma de continuidad y asesoramiento específico sobre los bancos rurales y los aspectos de género. En el Brasil se señaló un desempeño positivo de características similares. En Nepal, se elogió al FIDA por haber concebido un proyecto audaz e innovador y por su contribución al diálogo sobre políticas.

93. Las deficiencias que se señalan en el desempeño del FIDA suelen centrarse en tres aspectos: diseño, apoyo a la ejecución y establecimiento de asociaciones eficaces para la ejecución. En Eritrea y Ghana, por ejemplo, el diseño fue inadecuado en varios aspectos importantes. En Ghana, el sistema de selección fue inadecuado y la falta de atención a la elaboración y la comercialización fue una omisión importante. En Eritrea se subestimó el costo de los componentes de la infraestructura o su diseño fue cuestionable y, por otra parte, no se adoptó un plan específico para la participación de las organizaciones de agricultores o para su fortalecimiento. En otras evaluaciones también se critica el diseño de distintos componentes.

94. Por lo que respecta al apoyo a la ejecución y al establecimiento de asociaciones, dos de las evaluaciones de proyectos (Eritrea y el Líbano) y tres de las EPP (Indonesia, el Senegal y Túnez) critican al FIDA por los resultados mediocres obtenidos en el establecimiento y apoyo de sistemas adecuados de SyE. En cinco de las evaluaciones de proyectos se critican las limitaciones en la supervisión y las iniciativas para fomentar asociaciones eficaces. En Guinea, el hecho de que el FIDA y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) no controlaran la inflación de costos resultante del taller de planificación organizado en las primeras fases del proyecto tuvo consecuencias financieras negativas para el proyecto. En el Ecuador, el FIDA fue considerado como un asociado ausente y su coordinación con el Banco Mundial fue deficiente e ineficaz. En el Líbano, el desempeño del FIDA fue satisfactorio en lo que respecta al diseño del proyecto, que fue considerado pertinente, y menos positivo en la orientación estratégica durante la ejecución del proyecto en una situación posterior a un conflicto. En Eritrea, la supervisión del UNICEF por parte del FIDA y su asociación con esa organización —que fue responsable del fracaso del componente relativo al agua potable— no alcanzaron los resultados deseados.

### **B. Desempeño de las instituciones cooperantes**

95. El desempeño de las instituciones cooperantes, que en última instancia representa también el desempeño del FIDA, es un factor esencial para el éxito de la ejecución. Una institución cooperante que preste un apoyo adecuado y bien fundamentado puede contribuir de forma importante a superar las numerosas dificultades que cabe esperar que se planteen durante la ejecución.

96. La UNOPS y el Banco Mundial fueron las instituciones cooperantes en siete de los 10 proyectos. Las conclusiones de estas evaluaciones confirman, en términos generales, la conclusión de la evaluación a nivel institucional sobre las modalidades de supervisión: en general, la UNOPS y el Banco Mundial realizaron mejor la labor de supervisión que las instituciones cooperantes más pequeñas de ámbito regional. El desempeño de la UNOPS en Benin, el Brasil y Nepal fue calificado de positivo. En Ghana, la presencia física del Banco Mundial en el país fue positiva, como lo fue también su innovador trabajo en equipo en el apoyo a la ejecución. En conjunto, el desempeño de las instituciones cooperantes fue calificado de sustancial en dos tercios de las evaluaciones.

---

<sup>16</sup> Véase en el documento sobre el marco metodológico para la evaluación de proyectos, página 21, recuadro 11, las preguntas de evaluación que se formulan para evaluar el desempeño del FIDA.

**Cuadro 7: Desempeño de las instituciones cooperantes**

País	Institución cooperante	Calificación del desempeño en la evaluación	Calificación del desempeño por el PMD <sup>17</sup>
Benin	UNOPS	Sustancial	Satisfactorio
Brasil	UNOPS	Sustancial	Satisfactorio
Guinea	UNOPS	Modesto	Satisfactorio
Nepal	UNOPS	Sustancial	Satisfactorio
Ecuador	Banco Mundial	Sustancial	En vías de mejora
Eritrea	Banco Mundial (Asociación Internacional de Fomento (AIF))	Insignificante	En vías de mejora
Ghana	Banco Mundial	Sustancial	Satisfactorio
Líbano	Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social (FADES)	Modesto	En vías de mejora
Burkina Faso	Banco de Desarrollo del África Occidental (BOAD)	n.d.	En vías de mejora
Venezuela	Corporación Andina de Fomento (CAF)	Sustancial	En vías de mejora

97. Ya se ha mencionado la deficiente supervisión financiera de la UNOPS (y del FIDA) en el proyecto de Guinea. Existe un grave riesgo de que la difícil situación financiera resultante menoscabe los buenos resultados que, por lo demás, se han conseguido en el proyecto. En el Líbano, el desempeño del FADES fue modesto en la orientación del proyecto durante la ejecución, particularmente por lo que respecta a la prestación de asistencia al grupo-objetivo y a las evaluaciones excesivamente optimistas del impacto, la participación y el seguimiento.

98. La evaluación de Eritrea es la que se muestra más crítica con el desempeño de las instituciones cooperantes, aunque las críticas se dirigen al UNICEF y no al Banco Mundial. El UNICEF había asumido la responsabilidad plena del componente relativo al agua potable. En este componente surgieron diversos problemas, que se agravaron a causa de la deficiente labor de supervisión del UNICEF y de la problemática relación del FIDA con el UNICEF. Cuando han transcurrido más de ocho años desde que se firmara el memorando de entendimiento entre el FIDA y el UNICEF y se ha gastado más de USD 1 millón apenas se ven resultados tangibles y no ha mejorado el abastecimiento de agua potable. En general, las calificaciones que se asignan en la evaluación a las instituciones cooperantes coinciden con las del PMD, excepto en los casos del Ecuador, Eritrea y Guinea.

99. Este desempeño desigual de las instituciones cooperantes se confirma en mucho mayor escala en la evaluación a nivel institucional de las modalidades de supervisión (2003). La evaluación determinó que el desempeño de las instituciones cooperantes siempre ha sido mejor en los aspectos fiduciarios que en el apoyo a la ejecución, especialmente en relación con los requisitos específicos (y los imperativos estratégicos) del FIDA. Los clientes que han sido sometidos a supervisión (los directores de los proyectos) han mencionado la necesidad de un acceso mejor y más frecuente a un apoyo local a la ejecución más familiarizado con las condiciones locales; de una supervisión más participativa, y de que se modifique la frecuencia de la supervisión en función de la naturaleza y la fase de ejecución del proyecto. La evaluación recomendó una interacción más frecuente con asesores locales en materia de ejecución, particularmente en los proyectos orientados a los procesos e impulsados por la comunidad (actualmente, la mayoría de los proyectos del FIDA). Indicó también que tal vez el modelo de supervisión de las instituciones financieras internacionales que se utiliza en

<sup>17</sup> En los informes sobre la situación de los proyectos se califica el desempeño de las instituciones cooperantes con arreglo a una escala de tres puntos: satisfactorio (problemas menores o sin problemas); en vías de mejora (problemas moderados que se están resolviendo), e insatisfactorio (problemas graves que requieren intervención).

estos momentos en los proyectos financiados por el Fondo no es el más eficaz para conseguir mejores resultados en los proyectos. Subrayó la importancia de aprovechar la labor pionera desarrollada en el FIDA utilizando programas regionales financiados mediante donaciones de asistencia técnica para fomentar la capacidad de las instituciones locales y regionales a fin de hacer una aportación significativa al proceso de supervisión en apoyo de una ejecución más eficaz de los proyectos. La evaluación subrayó también la necesidad de que el FIDA garantice mejor la calidad de la supervisión para facilitar el seguimiento del desempeño de las instituciones cooperantes.

### **C. Desempeño de los gobiernos y sus organismos**

100. Este parámetro determina la medida en que el gobierno y sus organismos han promovido la reducción de la pobreza rural, se han identificado con el proyecto y han asumido la responsabilidad del mismo, han asegurado la calidad de la preparación y ejecución, han impulsado la participación de los interesados, y han cumplido los compromisos y acuerdos. (Véase en el documento sobre el marco metodológico para la evaluación de proyectos preguntas de evaluación detalladas sobre el desempeño de los gobiernos.)

101. El desempeño se calificó de sustancial en el 70% de los proyectos evaluados. Por lo general, los gobiernos centrales respaldaron los proyectos. Sin embargo, se produjeron retrasos y déficit en la aportación de los fondos de contrapartida en el Ecuador y Venezuela; escasez de personal en Eritrea, y retrasos en las adquisiciones y en la selección de los contratistas en el Líbano. Estas demoras menoscabaron el impacto de los proyectos en la pobreza.

102. La competencia y eficacia de las unidades de gestión de los proyectos (UGP) se elogia en cinco de las evaluaciones (Benin, Burkina Faso, Ghana, el Líbano y Venezuela). En Venezuela, la calidad y continuidad del personal técnico fue una de las claves del éxito del proyecto en un contexto difícil. No obstante, estas sólidas UGP son también objeto de algunas críticas. En Benin, los beneficiarios tardaron en asumir las responsabilidades debido a la falta de participación estratégica, y en Ghana la UGP se preocupó más de los objetivos financieros y técnicos que de si el proyecto estaba en el buen camino para alcanzar sus objetivos más generales (resultados e impacto). También es necesario analizar la cuestión más general de la idoneidad, sostenibilidad y eficiencia del enfoque basado en el establecimiento de UGP.

103. La crítica que aparece en la mayoría de las evaluaciones de los proyectos y en tres de las cuatro EPP se refiere a las deficiencias de los sistemas de SyE. En el Líbano, la falta de un sistema eficaz de SyE impidió a la dirección del proyecto disponer de información pertinente sobre el impacto en el desarrollo y conocer las impresiones de los beneficiarios para fundamentar sus decisiones. En casi todos los proyectos faltó información de SyE. El proyecto de Nepal fue el único en el que se pudo disponer de una inusual abundancia de información derivada de la labor de seguimiento gracias a la asistencia técnica suministrada. Sin embargo, debido a la forma en que se organizó la asistencia, el sistema de SyE no formaba parte del proyecto y no se reforzó la capacidad de los organismos competentes.

104. En la EPP de Indonesia se plantea el problema de la corrupción y se subraya, más en general, la importancia de que los gobiernos asociados adopten medidas decididas contra la corrupción y de que el FIDA se ocupe seriamente de este fenómeno en los proyectos y programas de desarrollo que financia. En este sentido, en la EPP se señala que el FIDA debe acelerar la elaboración y aplicación de una política de lucha contra la corrupción y reforzar los procedimientos pertinentes. En los proyectos, por ejemplo, deberían adoptarse medidas concretas como la transparencia de los procesos de contratación y promoción del personal y la participación de ONG en las tareas de seguimiento y presentación de informes en los asuntos financieros.

### D. ONG y organizaciones comunitarias

105. Ya se ha hecho referencia a la importante función que cumplen las organizaciones comunitarias establecidas por los proyectos (párrafos 46 y 47). Las ONG suelen desempeñar un papel secundario y en la mayoría de las evaluaciones se les dedica poca atención. No obstante, el desempeño se califica de satisfactorio en la mayoría de los informes en las que se mencionan. En el contexto de los proyectos del Líbano y Nepal se formulan dos observaciones interesantes. En el caso del Líbano se observa que ni las cooperativas ni ninguna otra organización fueron consideradas como asociados de pleno derecho por el proyecto, sino simplemente como proveedores de servicios. Sin embargo, las experiencias más satisfactorias —cooperativas de mujeres del medio rural— consistieron en el establecimiento de organizaciones como verdaderos asociados. En la evaluación de Nepal se cuestiona el papel de las ONG en relación con los departamentos gubernamentales. Aunque se reconoce que las ONG pueden ser de utilidad hasta el momento en que el personal de los organismos competentes haya adquirido la capacidad necesaria, la sostenibilidad a largo plazo exige no descuidar las inversiones destinadas a fortalecer las redes gubernamentales existentes y a impartir capacitación al personal gubernamental sobre el terreno.

### E. Cofinanciadores

106. Los informes de evaluación contienen pocas observaciones, generalmente positivas, sobre el desempeño de los cofinanciadores. En la mitad de las evaluaciones se califica su desempeño de sustancial y en la otra mitad de modesto. No existen temas comunes y el desempeño varía de un proyecto a otro. Por ejemplo, se elogia a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) por ser un asociado pleno y activo en el Líbano, pero se le critica en Guinea por la lentitud de sus procedimientos administrativos.

### F. Desempeño general de los asociados

107. En el cuadro 8 se presenta un resumen de las calificaciones de los cinco asociados que componen esta categoría de la evaluación.

**Cuadro 8: Calificación agregada del desempeño de los asociados<sup>18</sup>**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante
FIDA	11	22	66	
Instituciones cooperantes		66	22	11
Gobiernos y sus organismos		70	30	
ONG y organizaciones comunitarias	20	60	20	
Cofinanciadores		50	50	
<b>Desempeño de los asociados</b>		70	30	

## VI. REALIZACIONES GENERALES DE LOS PROYECTOS EVALUADOS

108. En el cuadro 9 se comparan y combinan las realizaciones de los proyectos evaluados este año (2003) con las del año pasado (2002). En conjunto, los proyectos de 2003 obtienen mejor calificación que los de 2002, aunque no existen diferencias muy marcadas en las puntuaciones de las diferentes esferas. La eficacia y la sostenibilidad han obtenido una calificación más favorable este año, pero no así el impacto en la seguridad alimentaria y el desempeño del FIDA. El impacto en la pobreza rural

<sup>18</sup> Se dispuso de las calificaciones de nueve de los 10 proyectos evaluados en el caso del desempeño del FIDA, las instituciones cooperantes y los gobiernos, pero solamente de las de cinco y seis de los proyectos en los casos de las ONG/organizaciones comunitarias y los cofinanciadores, respectivamente.

permanece invariable, pero el menor impacto corresponde a las esferas “medio ambiente y base de recursos colectivos” e “instituciones, políticas y marco normativo” tanto este año como el año pasado. En conjunto, el resultado del 70% de los proyectos evaluados en 2003 se califica de elevado o sustancial, frente al 50% en 2002. No debe interpretarse que esto indica una mejora del resultado general de los proyectos que reciben apoyo del FIDA. Como ya se ha señalado (párrafo 14 y cuadro 2), es preciso tener en cuenta que la muestra de proyectos evaluados en 2003 está fuertemente sesgada hacia los proyectos con mejores resultados.

109. En las secciones anteriores se han presentado las calificaciones sin ponderar de cada categoría de evaluación (impacto en la pobreza rural, resultados de los proyectos y desempeño de los asociados) y se ha utilizado una escala de cuatro puntos. Atendiendo a la solicitud del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva, en el informe de este año se han utilizado de forma experimental la ponderación y una escala de seis puntos para las realizaciones generales. Esto se explica en el anexo V. La razón que justifica la ponderación es que refleja con mayor exactitud la percepción de que algunos criterios son más importantes que otros. Por ejemplo, existe una coincidencia general en que debe atribuirse la máxima ponderación al impacto en la pobreza rural, especialmente en el caso del FIDA, así como a la sostenibilidad, innovación y repetición o ampliación del alcance. En el cuadro 10 se resumen las ponderaciones utilizadas en el informe de este año a título experimental, y en el cuadro 11 se presentan de forma resumida los resultados ponderados y sin ponderar. Las ponderaciones sólo parecen comportar ligeras diferencias tanto en la escala de cuatro puntos como en la de seis puntos (véase una explicación más detallada en el anexo V).

**Cuadro 9: Resumen de los resultados de los proyectos evaluados en 2002 y 2003**

	Porcentaje elevado y sustancial 2002	Porcentaje elevado y sustancial 2003	Porcentaje elevado y sustancial 2002 y 2003
Resultados de los proyectos	60	80	70
Impacto en la pobreza rural	50	50	50
Desempeño de los asociados	60	70	65
<b>Resultado global</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>60</b>

**Cuadro 10: Ponderaciones**

Principales categorías	Ponderación	Subcategorías	Ponderación
Impacto en la pobreza rural	50	Impacto en las seis esferas	15
		Sostenibilidad	15
		Innovación y repetición	15
		Igualdad de género y potenciación de las personas	5
Resultados de los proyectos	30	Pertinencia	6
		Eficacia	18
		Eficiencia	6
Desempeño de los asociados	20	FIDA	6
		Instituciones cooperantes	4
		Gobiernos	6
		ONG y organizaciones comunitarias	2
		Cofinanciadores	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>

**Cuadro 11: Realizaciones generales en 2003, ponderadas y sin ponderar**

	<b>Porcentaje elevado/ sustancial sin ponderar</b>	<b>Porcentaje elevado/ sustancial ponderado</b>
Resultados de los proyectos	80	80
Impacto en la pobreza rural	50	40
Desempeño de los asociados	70	70
<b>Realizaciones generales</b>	<b>70</b>	<b>60</b>

110. En el informe del presente año también se ha experimentado con la utilización de una escala de seis puntos para calificar las realizaciones generales. La razón que justifica utilizar esta escala es que permite obtener una imagen más matizada de las realizaciones de los proyectos, en lugar de agrupar los proyectos solamente en dos de las calificaciones de la escala de cuatro puntos (sustanciales y modestas), y da a los evaluadores más posibilidades de tener en cuenta las distintas circunstancias de los proyectos. Además, la escala de seis puntos está más en consonancia con las nuevas prácticas internacionales, pues la mayoría de las instituciones financieras internacionales utilizan actualmente este sistema. En el cuadro 12 se enseñan las realizaciones generales de los 10 proyectos evaluados utilizando una escala de calificación de seis puntos. Se presenta el resumen de las calificaciones sin ponderar de los proyectos comprendidos en el informe del año pasado (2002) y del presente año<sup>19</sup>. Se ha de tener en cuenta la probabilidad de que la muestra de proyectos evaluados por la OE esté sesgada hacia los proyectos con resultados favorables (párrafo 14). Considerando los dos años en conjunto, más de la mitad de los 20 proyectos evaluados (el 60%) recibieron la calificación de “satisfactorios” o “moderadamente satisfactorios”.

**Cuadro 12: Realizaciones generales de los proyectos evaluados en 2002 y 2003  
(porcentaje de proyectos, sin ponderar)**

	<b>Muy satisfactorias</b>	<b>Satisfactorias</b>	<b>Moderadamente satisfactorias</b>	<b>Moderadamente satisfactorias</b>	<b>Insatisfactorias</b>	<b>Muy insatisfactorias</b>
2002		40	10	30	20	
2003		40	30	20	10	
Ambos años		40	20	25	15	

## VII. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL FIDA

111. Al igual que en el informe del año pasado, se han agrupado las calificaciones del impacto rural en función de los tres objetivos estratégicos del FIDA y los seis objetivos de desarrollo del Milenio principales. En el anexo I se indica detalladamente cómo se corresponden los criterios del impacto con estos objetivos y metas.

112. En el cuadro 13 se presentan las calificaciones del impacto para cada uno de los objetivos estratégicos del FIDA correspondientes al período 2002-2006. Los mejores resultados corresponden al tercer objetivo y los peores al segundo. El año pasado, los mejores resultados correspondieron al primer objetivo y, de nuevo, los peores al segundo.

<sup>19</sup> En el anexo V se encontrarán los resultados ponderados de 2003.



**Cuadro 13: Impacto de los proyectos por objetivos estratégicos del FIDA correspondientes a 2002-2006 (porcentaje de proyectos)**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante
1. Reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones		60	40	
2. Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología		50	30	20
3. Aumentar el acceso a los servicios financieros y los mercados	10	60	30	

**Cuadro 14: Impacto de los proyectos por objetivos de desarrollo del Milenio (porcentaje de proyectos)**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante	n <sup>20</sup>
1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre		50	40	10	10
2. Lograr la enseñanza primaria universal	14	43	29	14	7
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer		80	20		10
4. Reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna		50		50	2
5. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades		28	44	28	7
6. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (incl. el agua potable)		44	33	22	10

113. Agrupar las calificaciones en función de los objetivos estratégicos del FIDA permite determinar mejor la contribución de los proyectos que agruparlas en función de los ODM. Las seis esferas de impacto tienen su origen en los objetivos estratégicos y no se diseñaron para dar información sobre los ODM. Muchos de los proyectos no han sido diseñados para que tengan un impacto directo en algunos de los ODM (por ejemplo, la mortalidad infantil y la salud materna). Además, en las calificaciones no se tiene en cuenta el impacto indirecto, como el efecto a largo plazo de la potenciación de la mujer sobre la pobreza extrema. Hechas estas salvedades, los datos indican que en lo que respecta a los ODM, la principal contribución de los proyectos estuvo relacionada con el ODM 3 (igualdad de género y autonomía de la mujer), seguido del ODM 2 (enseñanza primaria universal)<sup>21</sup>, y la contribución menos importante con el ODM 5 (combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades). Se determinó que la mitad de los proyectos evaluados suponían una contribución sustancial a la consecución del ODM 1 (el hambre y la pobreza).

## VIII. MÁS ALLÁ DE LOS PROYECTOS

114. La finalidad de esta sección es presentar una sinopsis temática de los conocimientos y enseñanzas que se pueden extraer de los informes de evaluación de este año. Aunque en muchos casos se refieren a proyectos o países concretos, también contienen elementos comunes. Reflejan un análisis más amplio que pone de manifiesto que el impacto y la sostenibilidad de la contribución del FIDA al desarrollo se ha visto dificultada por la orientación limitada de sus proyectos y por una dependencia

<sup>20</sup> n indica el número de evaluaciones de proyectos en los que se calificaron los criterios relacionados con cada ODM. Por ejemplo, sólo en dos evaluaciones se consideraron pertinentes la mortalidad infantil y la salud materna o se disponía de información suficiente para calificarlas.

<sup>21</sup> Los buenos resultados en relación con el ODM 2 son consecuencia del impacto directo en algunos proyectos, pero también del impacto indirecto observado. Tres proyectos (los del Brasil, el Ecuador y Guinea) respaldaron directamente la construcción de escuelas y los programas en la enseñanza primaria, favoreciendo así la asistencia escolar. De manera indirecta, la alimentación del ganado en régimen de estabulación en Nepal propició la asistencia escolar al permitir que los niños dispusieran de más tiempo, y la construcción de caminos en Eritrea también respaldó una tendencia positiva en la asistencia escolar.

excesiva de los proyectos como instrumento de desarrollo. Más concretamente, el hecho de no proyectar la mirada y establecer vínculos más allá del habitual modelo de proyecto de desarrollo en una zona geográfica concreta es una crítica que plantean todas las evaluaciones. En esta sección se analiza este tema común y sus repercusiones para el FIDA.

115. En el 50% de los proyectos evaluados este año se señala que los proyectos que reciben apoyo del FIDA han conseguido un impacto sustancial en la pobreza rural. Esa cifra es la misma que la del año pasado. En la EPP de Indonesia se estima que casi la mitad de esos proyectos del Fondo han tenido un impacto positivo en la pobreza<sup>22</sup>. La conclusión que se deriva de esas cifras es que la mitad de los proyectos del FIDA, aproximadamente, han tenido un impacto modesto, o más reducido, en la pobreza rural. Otras tres observaciones añaden gravedad a este problema del Fondo.

116. En primer lugar, el impacto positivo que se ha conseguido es de alcance limitado. En la EPP del Senegal se afirma que el impacto se limitó a las aldeas abarcadas por el proyecto o programa, que sus efectos indirectos sobre el desarrollo local fueron escasos y que no tuvo efecto multiplicador alguno a nivel nacional. El proyecto habría incidido a lo sumo en el 4% de la población rural del Senegal. La mayor parte de las evaluaciones de los proyectos señalan la ausencia de impacto institucional discernible a escala nacional. Con excepción de los pocos programas de alcance nacional (como el proyecto de cultivo de raíces y tubérculos en Ghana), hay pocos ejemplos de repetición de la experiencia en los proyectos de desarrollo rural circunscritos a una zona geográfica que componen el grueso de la cartera evaluada.

117. En segundo lugar, la sostenibilidad del impacto de los proyectos es una preocupación común. Este año, la sostenibilidad se calificó de probable en el 50% de los proyectos evaluados. La cifra correspondiente al año anterior es el 40%. En la EPP de Indonesia se señala que son pocos los proyectos del FIDA que tienen probabilidades de ser sostenibles. La conclusión razonable es que la sostenibilidad de actividades importantes es improbable en al menos la mitad de los proyectos del Fondo.

118. En tercer lugar, hay razones de peso para pensar que en las evaluaciones de los proyectos del informe de este año y del año pasado se sobrestiman los resultados de la cartera de proyectos del FIDA. Solamente el 5% de los proyectos evaluados durante estos dos años habían sido clasificados por el PMD como proyectos de bajo rendimiento, en comparación con el 20% de los proyectos terminados durante el período 2002-2003. Dicho de otra forma, el 95% de los proyectos abarcados en el informe de éste y del año pasado habían sido clasificados por el PMD como “sin problemas” o “con problemas menores”, frente al 80% de todos los proyectos terminados. Parece razonable deducir que una muestra más representativa de los proyectos evaluados, que incluyera un mayor número de proyectos de bajo rendimiento, proyectaría una imagen menos favorable del impacto y la sostenibilidad.

119. En los informes de evaluación de 2003 se indican varios factores para explicar el alcance y sostenibilidad limitados del impacto. Uno de los factores primordiales que se señalan en todos los casos es la necesidad de que el FIDA y sus proyectos tengan un horizonte más amplio que el que delimita el habitual de proyecto de desarrollo rural o agrícola en una zona geográfica concreta. Es necesario adecuar y vincular mejor los proyectos con las condiciones generales y el entorno institucional y económico más amplio. Se deben diseñar y ejecutar con una perspectiva más amplia que la del impacto y la influencia en el plano local. Esto supone una innovación real que pueda satisfacer una necesidad más general y posibilidades reales de repetición en otros lugares, así como un horizonte más amplio que el de los proyectos como instrumento principal de ayuda, si el FIDA quiere contribuir a modificar más profundamente la política y las prácticas en el mundo rural y conseguir así un impacto de mayor alcance en la pobreza rural.

---

<sup>22</sup> No se dispone de cifras equivalentes para las restantes EPP.

120. La conclusión de la evaluación de que es necesario dirigir la mirada más allá del proyecto individual se constata en distintas esferas y cuestiones, como se desprende de los siguientes ejemplos tomados de las evaluaciones de este año:

- No es segura la sostenibilidad institucional y financiera de muchos de los grupos establecidos con apoyo de los proyectos (incluidos los grupos de crédito y ahorro). Una de las razones principales es la falta de vínculos con estructuras y redes institucionales más amplias (de ámbito local, regional y nacional).
- El mantenimiento de la nueva infraestructura plantea problemas en una serie de proyectos. Existe incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para un mantenimiento duradero, que en muchos casos desbordará la capacidad económica de la comunidad local. De nuevo, esto indica la importancia de integrar las inversiones de los proyectos, y su mantenimiento, en el contexto de los gobiernos locales, regionales y nacionales.
- La ausencia de vínculos adecuados con mercados más amplios se señala en varias evaluaciones de proyectos y programas en los países. La conclusión común es la necesidad de evaluar con anterioridad los mercados y las vinculaciones comerciales y de brindar apoyo para facilitar la integración de los agricultores y las microempresas (a nivel individual y colectivo) con grupos de asociados más amplios de los sectores público y privado.
- En las evaluaciones de los proyectos y en las EPP se señalan pocos casos de innovaciones que puedan repetirse ampliamente. En conjunto, no parece que en el diseño y la ejecución de los proyectos se haya tenido suficientemente en cuenta el objetivo de promover y repetir enfoques innovadores de desarrollo rural y agrícola y esto condiciona de forma importante el alcance del impacto del FIDA a escala nacional. El impacto de los proyectos seguirá circunscribiéndose al ámbito local a menos que se adopten enfoques realmente innovadores, que puedan repetirse más allá de la zona del proyecto con los recursos de los que previsiblemente será posible disponer.
- En las EPP del Senegal e Indonesia se señala el aparente aislamiento de los proyectos, con pocos vínculos y complementariedades entre ellos. Se necesitan programas en los países más coherentes e integrados, con proyectos que respondan a un enfoque estratégico común.

121. La EPP de Túnez aporta otro ejemplo de la necesidad de adoptar una visión de mayor amplitud. En ella se propugna sustituir la focalización exclusiva en la agricultura por un enfoque más amplio de los medios rurales de subsistencia para responder a las necesidades y el potencial de los hogares pobres. En aquellas zonas en las que el potencial agrícola es muy bajo y en las que la agricultura pocas veces sigue siendo la principal fuente de ingresos de los grupos más pobres, una mayor integración con los sectores no agrícolas periurbanos y urbanos puede ser una senda más productiva para salir de la pobreza. La necesidad de adoptar un enfoque más amplio e integrado se menciona también en el contexto de la gestión de los recursos naturales en Venezuela. El elemento común es la necesidad de tener en cuenta un mayor número de aspectos y agentes sociales, sectoriales y económicos y de que las actuaciones en los sectores público y privado desborden el marco local.

122. Ninguna de las observaciones precedentes cuestionan seriamente el proyecto como principal instrumento de la ayuda del FIDA. Las evaluaciones no contienen una crítica de los proyectos en cuanto tales, sino tan sólo de su orientación local, y señalan la necesidad de integrarlos mejor con el contexto institucional y económico general. Sugieren también que los proyectos del Fondo deben centrarse más claramente en la ventaja comparativa del FIDA, a saber, la adopción de innovaciones en el desarrollo rural y la utilización de las enseñanzas de esas innovaciones para fundamentar la política y las prácticas más generales.

123. No obstante, en dos de las EPP se plantea si el modelo basado en el proyecto puede contribuir por sí solo de forma significativa a reducir la pobreza rural. En la EPP del Senegal se afirma que el programa tiene que extender su actuación a un escenario más amplio si se pretende ir más allá del impacto del proyecto a escala local. Para intensificar el impacto se requiere una combinación de intervenciones locales, alianzas con programas y asociados nacionales y reflexión y diálogo sobre políticas. La EPP de Indonesia también señala que el FIDA debe establecer asociaciones estratégicas y desempeñar un papel mucho más destacado en la promoción del desarrollo rural y el diálogo sobre políticas. La insistencia en el diálogo sobre políticas y en la promoción que se hace en el Marco Estratégico del FIDA no ha encontrado todavía un reflejo suficiente en la práctica.

## IX. CONCLUSIONES

### A. Constataciones principales

124. Éste es el segundo informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA que prepara la OE. Su estructura es similar a la del informe del año pasado y se basa principalmente en 10 evaluaciones de proyectos y cuatro EPP que se llevaron a cabo en 2003. La pertinencia y la eficacia se calificaron de sustanciales en el 90% y el 70% de los proyectos, respectivamente. Los resultados fueron más desiguales en lo que respecta a la eficiencia, que se calificó de elevada o sustancial en el 50% de los proyectos. En conjunto, los resultados de los proyectos se consideraron sustanciales en el 80% de las evaluaciones.

125. El impacto en la pobreza rural obtuvo la mejor calificación en las esferas de los activos materiales y financieros, los activos humanos, el capital social y la potenciación de las personas, y la igualdad de género. En general, el impacto positivo de los activos financieros fue menos evidente que el de los activos materiales. El impacto en la seguridad alimentaria fue más desigual. Fue en las esferas del medio ambiente y los recursos colectivos, y las instituciones, políticas y marco normativo en las que se consideró que la consecución de un impacto sustancial era menos evidente. En conjunto, el impacto en la pobreza rural fue calificado de sustancial en el 50% los proyectos.

126. El desempeño del FIDA se calificó de modesto en dos tercios de los proyectos. El desempeño de otros asociados (instituciones cooperantes, gobiernos, etc.) fue valorado más positivamente en general. En conjunto, el desempeño de los asociados fue calificado de sustancial en el 70% de los proyectos.

127. En el informe de este año se ha utilizado un sistema de calificación de seis puntos para las realizaciones generales de los proyectos y se ha experimentado un sistema de ponderaciones. Utilizando una escala de seis puntos sin ponderar, el 40% de los proyectos evaluados en 2003 fueron calificados de satisfactorios y el 30% de moderadamente satisfactorios. Las cifras correspondientes al conjunto de los años 2002 y 2003 son el 40% y el 20%, respectivamente. La aplicación de un sistema de ponderación sólo modifica ligeramente estos porcentajes.

128. Las evaluaciones revelan una serie de factores que han influido en los resultados y el impacto. A diferencia del año pasado, no se trata de un grupo reducido de factores relacionados con los proyectos más satisfactorios. De todas formas, los dos proyectos menos satisfactorios corresponden a situaciones posteriores a conflictos, que constituyen condiciones especialmente difíciles y apremiantes para la ejecución de los proyectos. Más en general, los malos resultados están relacionados con deficiencias en el diseño, que se podrían haber subsanado si los sistemas de seguimiento y supervisión hubieran sido más eficaces. En tres proyectos, estas deficiencias contribuyeron directamente a impedir mejoras que eran importantes para el grupo-objetivo principal: los pobres de las zonas rurales. En otros proyectos, el escaso apoyo prestado por las instituciones cooperantes durante la fase de ejecución contribuyó al mal resultado de los proyectos y al escaso impacto en la pobreza. Como se subraya en la evaluación a nivel institucional sobre las modalidades de supervisión, la mejora de la garantía de calidad de la supervisión y seguimiento del desempeño de las instituciones cooperantes por parte del FIDA contribuiría a obtener mejores resultados en los proyectos.

129. Se identificó una cuestión de carácter general: la visión y la actuación del FIDA deben ir más allá del horizonte de los proyectos (véase la sección anterior). La escala y sostenibilidad de la contribución del Fondo al desarrollo se ha visto dificultada por la orientación local de sus proyectos y por una dependencia excesiva de los proyectos como instrumento de desarrollo. Los proyectos deben ser más innovadores e integrarse mejor con las condiciones generales, y el FIDA debe actuar de forma más activa como asociado estratégico a nivel nacional. Este objetivo exigirá conceder mayor atención a los vínculos externos, a las innovaciones con posibilidad de repetirse en otros lugares y al diálogo sobre políticas, y será difícil de alcanzar sin una presencia mayor y más permanente del FIDA en los países.

130. La comercialización ilustra la importancia de los vínculos externos. La necesidad de prestar mayor atención a la elaboración y a los vínculos con el mercado más allá de los límites locales de los proyectos se menciona en algunas de las evaluaciones de los proyectos y los programas en los países de este año. Una crítica común en las evaluaciones es que se concede demasiada atención a la producción y una atención insuficiente a la comercialización y la elaboración. Los mercados locales se saturan con demasiada facilidad y esto subraya la necesidad de que los proyectos dirijan la mirada y establezcan vínculos más allá de las actividades de producción agrícola de una zona concreta para mejorar de forma sostenible las perspectivas económicas de los hogares más pobres. Como se señala en la EPP de Túnez, una mayor atención a los problemas concretos y al potencial del grupo-objetivo podría llevar a abandonar la focalización exclusiva en la producción agrícola y a una mayor integración con la economía urbana y periurbana.

131. La importancia de acumular capital social en forma de relaciones y redes con instituciones y proveedores de servicios de un ámbito más amplio es otro elemento común a todas las evaluaciones. Se ha puesto gran empeño, con acierto, en la creación de organizaciones comunitarias de ámbito local, pero para que su existencia no sea efímera es necesario estudiar con mayor atención la forma en que estos grupos pueden establecer relaciones entre sí, con las instituciones locales existentes y con redes regionales y nacionales.

## **B. Temas recurrentes**

132. Uno de los aspectos positivos de una síntesis anual de estas características es la posibilidad de comparar los resultados y percepciones con los de años anteriores. Aunque éste es tan sólo el segundo informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, las evaluaciones de este año confirman algunas cuestiones importantes:

- Con frecuencia, la potenciación de la capacidad de acción de la población rural pobre, la acumulación de capital social y la participación efectiva en el diseño y ejecución de los proyectos son la clave del impacto y la sostenibilidad.

- Las esferas en las que el impacto de los proyectos es menos sustancial son el medio ambiente y los recursos colectivos, y las instituciones, las políticas y el marco normativo.
- El impacto de los proyectos es desigual en la esfera de los servicios financieros para la población rural pobre, que es de importancia primordial para el FIDA.
- Los grupos más pobres no siempre se benefician en la misma medida que los menos pobres del desarrollo de la infraestructura, las nuevas tecnologías agrícolas y los servicios conexos.
- En el diseño y ejecución de los proyectos la sostenibilidad y el fomento de innovaciones que se puedan repetir deben ser los elementos prioritarios y, para que esos objetivos se puedan conseguir, se deben adoptar estrategias específicas y asignar los recursos necesarios.
- En general, los sistemas de SyE de los proyectos son deficientes.

### C. Repercusiones para el FIDA

133. **Cuestiones recurrentes.** La importancia de la potenciación de la población rural pobre y de su participación en los proyectos del FIDA evaluados en 2003 confirma la prioridad que el FIDA ha atribuido a estos objetivos. En cuanto a las esferas problemáticas identificadas, el Fondo ha intentado afrontar dos de ellas mediante la adopción de políticas y directrices mejoradas para la financiación rural (elaboradas en abril de 2000) y las tareas de SyE. El FIDA tal vez deseará seguir de cerca la observancia de estas políticas y directrices durante el diseño y la ejecución de los proyectos y revisar, llegado el caso, la política de financiación rural para superar las deficiencias observadas.

134. Los principales retos a los que se enfrenta el FIDA se enmarcan en otros temas recurrentes que se han identificado. Se pueden agrupar en dos categorías. En primer lugar, cuestiones que exigirían una evaluación más detallada para comprender por qué los resultados son malos o desiguales y cómo se puede mejorar el impacto. Se trata de: i) el medio ambiente y la base de recursos colectivos, y ii) las instituciones, las políticas y el marco normativo. En segundo lugar, cuestiones en las que se necesitan una mayor prioridad y claridad en las fases de diseño y ejecución. Se trata de: i) la sostenibilidad, y ii) la promoción de innovaciones que se puedan repetir. Se han de llevar a cabo pruebas más estrictas y mejor definidas durante la evaluación *ex ante* y conceder mayor atención a estos aspectos durante la ejecución y la supervisión.

135. **Cuestiones estratégicas.** En el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA de 2003 se subrayan tres cuestiones estratégicas a la consideración del Fondo. La primera es la **necesidad de que el FIDA defina con mayor claridad sus objetivos en relación con la pobreza**. La expresión “pobres de las zonas rurales” es muy amplia y es necesario definir con claridad esta categoría y sus subgrupos (los más pobres, los pobres extremos, los pobres con potencial productivo, etc.). ¿Incluye el grupo-objetivo del FIDA a las personas más pobres y se les puede prestar asistencia con una buena relación costo-eficacia mediante los proyectos financiados por el Fondo? ¿Es el objetivo del FIDA contribuir en la mayor medida posible a reducir el número de personas pobres en el conjunto de las zonas rurales? Éstas son cuestiones importantes para el Fondo, teniendo en cuenta su mandato y el hecho de que muchos donantes centran ahora sus esfuerzos en la población pobre. Una opción que se debe estudiar es que el FIDA modifique su posición y su orientación hacia soluciones innovadoras para afrontar los problemas a los que se enfrentan los más pobres con potencial productivo en las zonas rurales.

136. La segunda cuestión estratégica se refiere a la **necesidad de adoptar una perspectiva más amplia y mejor integrada con los elementos externos en los proyectos**. Esto requerirá diseñar y administrar los proyectos con miras a potenciar sus vínculos con el contexto institucional y económico general y su impacto sobre él. Se ha de asignar mayor prioridad al diálogo sobre políticas, los vínculos institucionales, la innovación y su ampliación y la sostenibilidad.

137. La tercera cuestión estratégica guarda relación con la **necesidad de que el FIDA actúe más activamente, más allá de los proyectos**, como asociado estratégico a nivel nacional, especialmente en el diálogo sobre políticas y en la labor de promoción. Para que el Fondo pueda cumplir una función más estratégica en el país como asociado en el desarrollo e intensificar su impacto catalizador, será necesario aumentar, a nivel nacional, el personal y los recursos dedicados a estos objetivos. En tres de las cuatro EPP de 2003 se llega a la conclusión de que la presencia del FIDA en los países ha de ser mayor y más permanente. El Fondo debe reconocer que una de las dificultades básicas para conseguir que sus programas en los países tengan un mayor impacto en la pobreza rural es el nivel de los recursos, no sólo financieros sino también humanos, que compromete en los países.

#### **D. Repercusiones específicas para la OE**

138. En las evaluaciones de los proyectos de este año se ha considerado más sistemáticamente el marco metodológico para la evaluación de los proyectos, pero en el proceso de elaboración de este segundo informe se han identificado algunas cuestiones que deben ser objeto de atención:

- Las cuestiones transversales de la innovación, la posibilidad de repetición y la ampliación del alcance, así como la evaluación del criterio de eficiencia, han de ser objeto de una mejor orientación y una mayor prioridad en las evaluaciones.
- Los evaluadores deben dedicar una atención más sistemática a la estimación del alcance cuantitativo (¿cuántos hogares?) y cualitativo (¿quién se ha beneficiado?) de la asistencia de los proyectos.
- Aparentemente, en la muestra de proyectos evaluados por la OE no están suficientemente representados los proyectos de bajo rendimiento. La OE debería arbitrar fórmulas para aumentar la representatividad de los proyectos evaluados. Esto podría obligar a revisar el carácter obligatorio de las evaluaciones intermedias que estipula actualmente la política de evaluación.
- La OE debería examinar las formas de mejorar la evaluación de la contribución del FIDA a los ODM.





### MARCO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1. El marco consta de tres amplios criterios de evaluación: i) los resultados del proyecto; ii) el impacto en la pobreza rural, y iii) el desempeño de los asociados. Cada uno de ellos se divide a su vez en una serie de elementos o subcriterios (véase el gráfico *infra*).

2. El primer criterio —resultados del proyecto— permite determinar la medida en que los objetivos del proyecto se corresponden con las prioridades de la población rural pobre y de otros interesados (pertinencia); el grado en que la intervención alcanza los objetivos (eficacia), y la medida de utilización económica de los recursos para obtener resultados concretos (eficiencia).

3. Con arreglo al segundo criterio —impacto en la pobreza rural— se evalúan los cambios que se han producido hasta la terminación del proyecto. El impacto en la pobreza rural se define como los cambios, deliberados o involuntarios, que las intervenciones del FIDA han ayudado a producir en la vida de los pobres de las zonas rurales, tal y como las perciben ellos y sus asociados en el momento de la evaluación. Al estimar el impacto se evalúa la medida en que el FIDA ha contribuido a provocar esos cambios. El impacto se ha dividido en seis esferas que los proyectos del FIDA abordan en mayor o menor grado, y los factores primordiales de la sostenibilidad, la innovación y la posibilidad de repetición o aumento del alcance, y la igualdad de género. Las seis esferas de impacto son las siguientes:

- activos materiales y financieros;
- activos humanos;
- capital social y potenciación de las personas;
- seguridad alimentaria;
- medio ambiente y base de recursos colectivos, y
- instituciones, políticas y marco normativo.

4. Para cada una de las esferas de impacto existe una serie de preguntas clave que toda evaluación intenta contestar (véase *infra*). Éstas y otras preguntas sirven de base para una evaluación coherente de los cambios en la vida de la población rural pobre que han producido las intervenciones del FIDA. La agrupación de estos interrogantes permite presentar informes referidos a los objetivos estratégicos del Fondo (véase el cuadro 1 *infra*).

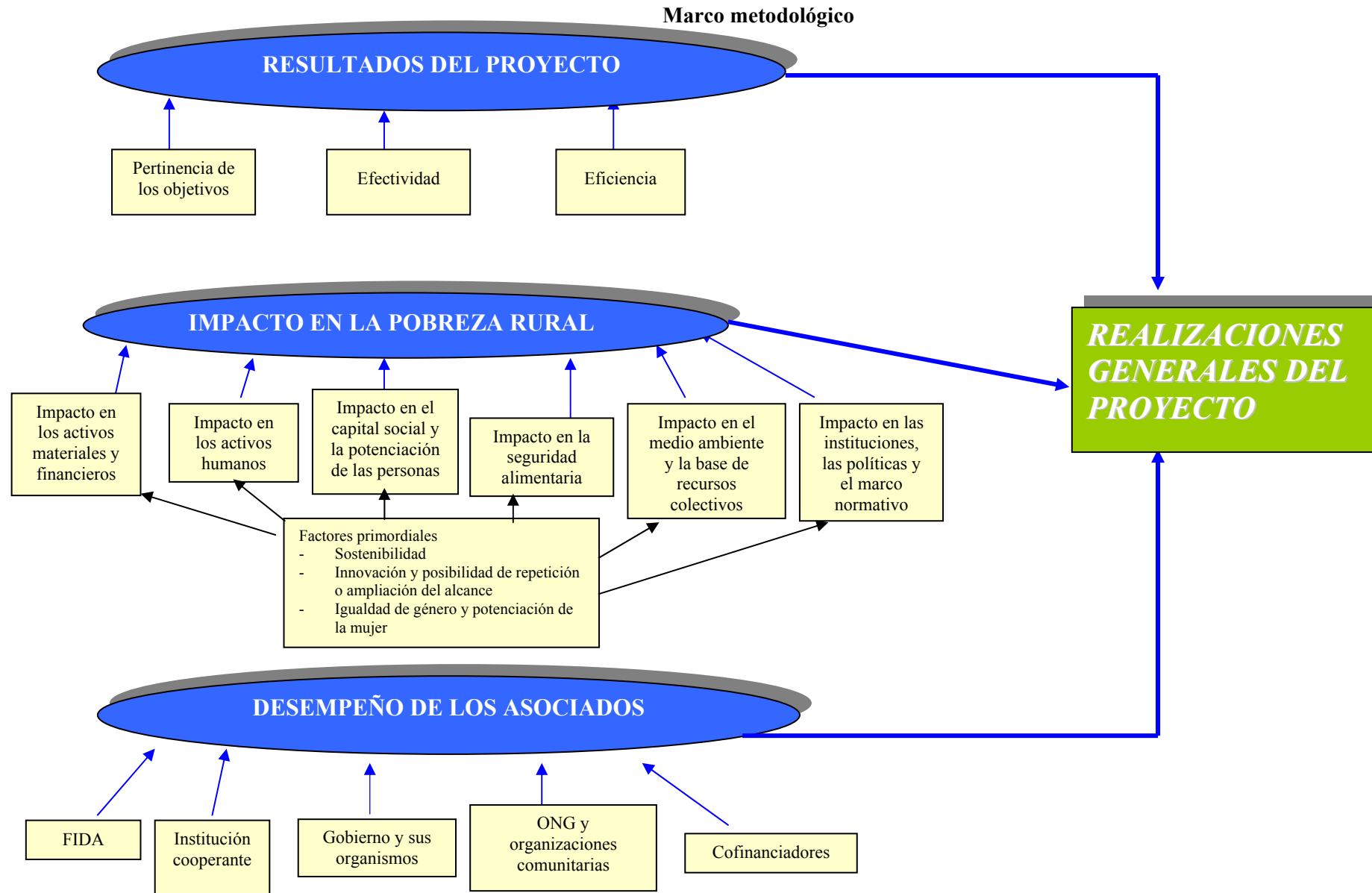
5. El tercer criterio —desempeño de los asociados— evalúa la actuación de los principales asociados en los proyectos: el FIDA, la institución cooperante, los organismos gubernamentales encargados de la ejecución del proyecto, las ONG y las organizaciones comunitarias que participan en la ejecución, y los cofinanciadores del proyecto. También en este caso se formula una serie de preguntas en las evaluaciones<sup>1</sup> para determinar la eficiencia con que el FIDA y sus asociados han diseñado, preparado y supervisado el proyecto, y la contribución de cada uno al éxito del proyecto durante la ejecución.

6. En las evaluaciones de proyectos de 2003 se ha utilizado de nuevo una escala de calificación de cuatro puntos para cada criterio y subcriterio<sup>2</sup>, basándose en el juicio conjunto de la población rural pobre, los asociados y los evaluadores, que normalmente se expresa en un taller al final de la evaluación, así como en la comprobación empírica. Las calificaciones resultantes se registran en una matriz detallada que cubre todos los criterios de impacto. Este informe se basa en las calificaciones contenidas en esa matriz y en el análisis exhaustivo de los informes de evaluación.

---

<sup>1</sup> Véase el documento sobre el marco metodológico para la evaluación de proyectos.

<sup>2</sup> Son los siguientes: elevado, sustancial, modesto e insignificante, excepto para el factor de la sostenibilidad, en que se utilizan los siguientes: muy probable, probable, improbable y muy improbable.



ANEXO I

**Cuadro 1: Marco para la evaluación: las esferas de impacto**

Esferas principales de impacto	Preguntas esenciales para evaluar el impacto en las comunidades rurales abarcadas en el proyecto (cambios a los que ha contribuido el proyecto)	Objetivo del Marco Estratégico del FIDA	Objetivo de desarrollo del Milenio
1) Activos materiales y financieros	1.1 ¿Se han registrado cambios en los activos materiales de los hogares (tierra de labranza, agua, ganado, árboles, equipo, etc.)?	2	
	1.2 ¿Se han registrado cambios en otros activos de los hogares (casas, bicicletas, aparatos de radio, otros bienes duraderos, etc.)?		Pobreza y hambre
	1.3 ¿Se han registrado cambios en la infraestructura y en el acceso de la población a los mercados (transporte, caminos, almacenamiento, servicios de comunicación, etc.)?	3	
	1.4 ¿Se han registrado cambios en los activos financieros de los hogares (ahorro y deuda)?		Pobreza y hambre
	1.5 ¿Se han registrado cambios en el acceso de la población rural a los servicios financieros (crédito, ahorro, seguros, etc.)?	3	
2) Activos humanos	2.1 ¿Se han registrado cambios en el acceso de la población al agua potable?		Medio ambiente (incl. agua)
	2.2 ¿Se han registrado cambios en el acceso a los servicios básicos de salud y de prevención de enfermedades?		Enfermedad
	2.3 ¿Se han registrado cambios en la incidencia de la infección por el VIH?		Enfermedad
	2.4 ¿Se han registrado cambios en la tasa de mortalidad materna?		Tasa de mortalidad
	2.5 ¿Se han registrado cambios en el acceso a la enseñanza primaria?		Enseñanza primaria
	2.6 ¿Se han registrado cambios en la matriculación de las niñas en la escuela primaria?		Enseñanza primaria
	2.7 ¿Se han registrado cambios en la carga de trabajo de las mujeres y los niños?		
	2.8 ¿Se han registrado cambios en la tasa de alfabetización de adultos o en el acceso a la información y los conocimientos?	1	
3) Capital social y potenciación de las personas	3.1 ¿Se han registrado cambios en las organizaciones e instituciones de la población rural?	1	
	3.2 ¿Se han registrado cambios en la cohesión social y la capacidad local de autoayuda de las comunidades rurales?	1	
	3.3 ¿Se han registrado cambios en la igualdad de género o en las condiciones de la mujer?		Desigualdad de género
	3.4 ¿Se ha sentido la población rural con una mayor capacidad de acción al tratar con las autoridades públicas locales y nacionales y los asociados en el desarrollo? (¿Interviene más decisivamente en el proceso de adopción de decisiones?)	1	
	3.5 ¿Se ha sentido la población rural con una mayor capacidad de acción en el mercado? ¿Ha conseguido un mayor control del suministro de insumos y de la comercialización de sus productos?	1	
4) Seguridad alimentaria (producción, ingresos y consumo)	4.1 ¿Se han registrado cambios en el estado nutricional de los niños?		Pobreza y hambre
	4.2 ¿Se han registrado cambios en la seguridad alimentaria de los hogares?		Pobreza y hambre
	4.3 ¿Se han registrado cambios en la tecnología y las prácticas agrícolas?	2	
	4.4 ¿Se han registrado cambios en la frecuencia de las situaciones de escasez de alimentos?		Pobreza y hambre
	4.5 ¿Se han registrado cambios en la producción agrícola (superficie, rendimiento, componentes de la producción, etc.)?	2	
5) Medio ambiente y base de recursos colectivos	5.1 ¿Se han registrado cambios en la situación de la base de recursos naturales (tierra, agua, bosques, pastos, pesca)?		Medio ambiente (incl. agua)
	5.2 ¿Se han registrado cambios respecto de los riesgos ambientales?		Medio ambiente (incl. agua)
6) Instituciones, políticas y marco normativo	6.1 ¿Se han registrado cambios en las instituciones financieras rurales?	3	
	6.2 ¿Se han registrado cambios en las instituciones públicas y en el suministro de servicios a escala local?	1	
	6.3 ¿Se han registrado cambios en las políticas nacionales o sectoriales que afectan a la población rural pobre?	1, 3	
	6.4 ¿Se han registrado cambios en el marco normativo que afecta a la población rural pobre?	1, 2, 3	
	6.5 ¿Se ha registrado algún otro tipo de cambio en las instituciones y las políticas?		

**REPRESENTATIVIDAD REGIONAL Y SECTORIAL  
DE LOS PROYECTOS EVALUADOS**

**Cuadro 2: Representatividad regional de los proyectos evaluados**

Región	Distribución porcentual de los proyectos del FIDA en curso a finales de 2003	Distribución porcentual de los proyectos evaluados
PA	21,8	40
PF	20,9	10
PI	19,7	10
PL	17,9	30
PN	19,7	10
Total	100	100

**Cuadro 3: Representatividad sectorial de los proyectos evaluados**

Tipo de proyecto	Distribución porcentual de todos los proyectos del FIDA 1998-2003	Distribución porcentual de los proyectos evaluados
Desarrollo rural y agrícola	57	80
Crédito y servicios financieros	8	-
Investigación, extensión y capacitación	9	-
Riego	4	10
Ganadería	3	10
Otros*	19	-
Total	100	100

\* Esta categoría incluye proyectos en los ámbitos de la pesca, la comercialización y el Mecanismo Flexible de Financiación (MFF).

## CUADRO SINÓPTICO DE LOS PROYECTOS

Reg.	País	Nombre del proyecto	Fecha de aprobación de la Junta Ejecutiva	Efectiv. del préstamo	Fecha inicial de terminación*	Fecha actual de terminación	Período de ejecución previsto (años)	Período revisado de ejecución (años)	Sector	Actividades principales	Costos totales del proyecto (en millones de USD)	Préstamo del FIDA (en millones de USD)
PA	Benin	Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos	Dic. 95	Mar. 97	Dic. 03	Dic. 04	7	7,8	Desarrollo rural	Promoción de actividades generadoras de ingresos en las zonas rurales vinculadas con la producción y comercialización agrícolas, y fortalecimiento de las instituciones locales.	14,3	12,0
PA	Burkina Faso	Programa Especial de Conservación de Suelos y Aguas y Agrosilvicultura en la Meseta Central	Dic. 94	Mayo 96	Jun. 02	Jun. 03	7	7,2	Desarrollo agrícola	Conservación del suelo y el agua, actividades agroforestales, intensificación agrícola, autoayuda de los pequeños agricultores y crédito rural, y abastecimiento de agua a las aldeas.	24,4	17,5
PA	Ghana	Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos	Dic. 97	Ene. 99	Jun. 04	Jun. 04	6	5,5	Desarrollo agrícola	Multiplicación y distribución de material de plantación, manejo integrado de plagas, investigación adaptativa en las fincas y respaldo y movilización de las comunidades.	10,0	9,0
PA	Guinea	Proyecto de Apoyo a los Pequeños Agricultores en la Zona Norte de la Baja Guinea	Sep. 95	Jul. 96	Dic. 03	Dic. 03	7	7,5	Desarrollo rural	Apoyo a la producción, la comercialización y la elaboración.	25,5	15,2
PF	Eritrea	Proyecto de Desarrollo de las Ramblas de las Tierras Bajas Orientales	Dic. 94	Mar. 95	Dic. 00	Dic. 04	6	9,8	Riego	Fomento del riego por desviación de aguas de avenida, desarrollo agrícola y ganadero, construcción de caminos y abastecimiento de agua para uso doméstico.	20,1	12,7
PI	Nepal	Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañosas	Dic. 89	Feb. 91	Jul. 97	Jun. 03	8	12,4	Desarrollo rural	Regeneración de tierras forestales degradadas, aprovechamiento de forraje y leña en las fincas, desarrollo de la ganadería, actividades generadoras de ingresos no agrícolas, mejoramiento de terrazas, mejora de las cocinas, investigación aplicada y capacitación.	20,4	12,8
PL	Brasil	Proyecto de Desarrollo Comunitario en la Región de Rio Gaviao	Dic. 95	Dic. 96	Dic. 02	Dic. 05	7	9,1	Desarrollo agrícola	Desarrollo comunitario, fomento de la producción y servicios de financiación rural.	40,4	20,1
PL	Ecuador	Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos	Dic. 97	Nov. 98	Mar. 02	Jun. 04	4	5,7	Desarrollo agrícola	Fortalecimiento institucional de las organizaciones locales, apoyo a la regularización de los derechos sobre la tierra y el agua, inversión y crédito rural y fortalecimiento institucional de los ministerios que se ocupan de la población indígena.	50,0	15,0
PL	Venezuela	Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores en las Zonas Semiáridas de los Estados de Falcón y Lara	Abr. 91	Mayo 93	Sep. 98	Jun. 04	7	11,1	Desarrollo agrícola	Ordenación de suelos y aguas, actividades de apoyo a la producción y crédito.	26,7	16,2
PN	Líbano	Proyecto de Rehabilitación del Sector de los Pequeños Ganaderos	Abr. 92	Dic. 93	Dic. 98	Jun. 01	7	7,6	Ganadería	Extensión agrícola, fomento de la producción de forraje, inseminación artificial, crédito agrícola y actividades generadoras de ingresos no agrícolas.	21,9	10,0
Costo total											253,7	140,5

\* Las fechas se han tomado del convenio de préstamo de cada proyecto. Hasta 1999, la fecha de terminación del proyecto se basaba a menudo en el período previsto de ejecución y en la fecha de la firma del préstamo en lugar de en la fecha en que el préstamo adquiría efectividad.

## FOCALIZACIÓN EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA EN LA MUESTRA DE PROYECTOS EVALUADOS

<b>País y proyecto</b>	<b>Zona abarcada por el proyecto</b>	<b>Tamaño y composición del grupo-objetivo primario</b>	<b>Ingresos anuales per cápita del grupo-objetivo primario</b>	<b>Atención a las cuestiones de género</b>
Benin: Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos	Los cuatro departamentos del sur de Benin con mayor concentración de pobreza (con exclusión de los grandes centros urbanos).	125 000 familias. La mitad de ellas carecen de tierra y obtienen sus ingresos del empleo asalariado precario en las zonas rurales; la otra mitad tiene un acceso limitado a tierras arrendadas.	La mitad del grupo-objetivo tiene unos ingresos anuales de USD 78 (umbral de pobreza), y la otra mitad de USD 120 anuales.	Las mujeres constituyen la mayoría de las personas que viven en la pobreza absoluta y son las principales beneficiarias del proyecto.
Brasil: Proyecto de Desarrollo Comunitario en la Región de Río Gaviao	Región del río Gaviao, caracterizada por una pobreza rural generalizada. Población rural de 32 000 familias.	14 300 familias campesinas, de las cuales 9 500 son de pequeños agricultores y 4 800 de habitantes rurales.	Los ingresos familiares son inferiores a USD 2 500 anuales (alrededor de USD 500 per cápita). El umbral de la pobreza extrema se sitúa en USD 300.	Las mujeres representan un tercio de los beneficiarios del proyecto.
Burkina Faso: Programa Especial de Conservación de Suelos y Aguas y Agrosilvicultura en la Meseta Central	Departamentos (24) pertenecientes a las siete provincias de la meseta central, con una población de 260 000 hogares rurales.	40 000 pequeños agricultores que cultivan como máximo 3 ha, y 4 000 jóvenes desempleados sin tierra.	El promedio de ingresos es de USD 75 por persona (umbral de pobreza: USD 147).	El 20% del grupo-objetivo está constituido por hogares encabezados por mujeres.
Ecuador: Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos	Zonas habitadas por poblaciones rurales indígenas y afroecuatorianas: el 29% de las parroquias rurales del país.	815 000 indígenas y afroecuatorianos que viven en zonas rurales.	La población rural indígena y afroecuatoriana figura entre los sectores más pobres del país. Los ingresos de los beneficiarios del crédito están por debajo del umbral de pobreza, que se estima en USD 264.	El componente de crédito se orientó específicamente a las mujeres.
Eritrea: Proyecto de Desarrollo de las Ramblas de las Tierras Bajas Orientales	Dos ramblas de las tierras bajas orientales del país con una población total de 36 000 habitantes.	29 000 personas: 4 670 hogares propietarios de 1 ha cada uno.	USD 50 a USD 80, excluidos la ayuda alimentaria y el empleo esporádico en obras públicas.	El abastecimiento de agua para uso doméstico y las mejoras en la elaboración de los cereales y las semillas oleaginosas benefician especialmente a la mujer.
Ghana: Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos	Alcance nacional.	750 000 hogares cuya principal fuente de sustento es la agricultura de subsistencia.	Alrededor del 60% de la población rural pobre está formada por campesinos que producen cultivos alimenticios. Ingresos sin especificar.	Se da prioridad a las mujeres que sufren directamente los efectos de la pobreza.

<b>País y proyecto</b>	<b>Zona abarcada por el proyecto</b>	<b>Tamaño y composición del grupo-objetivo primario</b>	<b>Ingresos anuales per cápita del grupo-objetivo primario</b>	<b>Atención a las cuestiones de género</b>
Guinea: Proyecto de Apoyo a los Pequeños Agricultores en la Zona Norte de la Baja Guinea	480 aldeas de la zona norte de la Baja Guinea con un total de 79 000 explotaciones agrícolas.	28 000 fincas. El proyecto se orienta a dos tipos de hogares: i) los que poseen menos de 2 ha y 1,5 ha en promedio, y ii) los que poseen de 2 a 3 ha y 2,2 ha en promedio.	Sin especificar.	Las mujeres constituyen un grupo-objetivo especial y son las principales beneficiarias del desarrollo del fondo de los valles, la formación de grupos y el crédito a medio plazo para los subcomponentes del equipo.
Líbano: Proyecto de Rehabilitación del Sector de los Pequeños Ganaderos	El proyecto abarca una de las provincias del Líbano, Bekaa Mohafazat, con una población total de 395 000 habitantes (22 000 familias campesinas).	8 500 familias campesinas y 25 000 pastores.	USD 474, en comparación con una renta nacional per cápita de USD 980 en 1991.	Las mujeres tienen una importante presencia en el sector ganadero, de manera que muchos de los componentes del proyecto las han beneficiado. También han dispuesto de más oportunidades en las actividades no agrícolas.
Nepal: Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañosas	10 distritos de las zonas montañosas de Nepal, con una población total de 102 000 habitantes.	14 600 hogares con menos de 0,5 ha.	Los ingresos medios están por debajo del umbral de pobreza (USD 110).	Se concedió especial atención a la participación de las mujeres que son cabeza de familia.
Venezuela: Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores en las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara	Regiones semiáridas de los estados Falcón y Lara.	5 200 familias de pequeños productores en zonas prioritarias con gran concentración de población, mayor potencial productivo y mejor conservación del medio ambiente.	El promedio de ingresos familiares es de USD 1 800 (el umbral de la pobreza absoluta está situado en USD 2 000 por familia y año).	Aproximadamente un tercio de los beneficiarios del proyecto son mujeres.

### AGREGACIÓN Y PONDERACIÓN EN LA EVALUACIÓN

1. **Calificación.** En las 10 evaluaciones de proyectos realizadas en 2003 se aplicó un marco detallado de calificación para cada una de las preguntas enumeradas en el anexo I (y otras preguntas), basado en las opiniones conjuntas formuladas por los asociados, la población rural pobre consultada y los evaluadores. En muchos casos, esta “triangulación de percepciones” se basó en datos empíricos recogidos durante el trabajo de evaluación sobre el terreno.

2. Para cada pregunta o criterio de evaluación se utilizó una escala de calificación de cuatro puntos:

- Elevado                    4
- Sustancial                3
- Modesto                    2
- Insignificante            1

3. La sostenibilidad se puntúa de forma similar, pero utilizando las calificaciones muy probable, probable, improbable y muy improbable. Cada escala consta de cuatro peldaños simétricos (es decir, dos calificaciones positivas y dos negativas) para evitar calificaciones neutras. Cuando el equipo de evaluación no atribuyó ninguna calificación o cuando las calificaciones eran claramente contradictorias, las calificaciones se dedujeron sobre la base del texto de la evaluación y se verificaron con el gerente de evaluación de la OE.

4. En el marco revisado para 2003 se establece que los equipos de evaluación deben asignar una calificación específica a cada subesfera de impacto (cuando proceda) y una calificación global a cada esfera de impacto, así como a los factores primordiales, los subcriterios de evaluación y los tres criterios amplios de evaluación. Cuando no se facilitaron se han obtenido a partir del texto de evaluación siempre que ha sido posible<sup>1</sup> y se han verificado con el evaluador. Las calificaciones del impacto se obtuvieron combinando las calificaciones de la “amplitud de los cambios” y la “evaluación de la contribución de los proyectos”. Las puntuaciones intermedias (por ejemplo, 2,5) se redondearon.

5. **Calificación de la eficiencia.** Debido a que en casi ningún proyecto se había realizado un análisis *ex post* de la relación costo-beneficio, en el primer informe se utilizó como valor indicativo aproximado de la eficiencia la comparación entre la relación costo por beneficiario en la fase de terminación y la correspondiente a la evaluación *ex ante*. La OE reconoce que ésta es una medición aproximada, pero se sigue encontrando con el mismo problema de escasez de datos *ex post* sobre los beneficiarios reales. En consecuencia, en el informe del presente año se han experimentado dos medidas distintas de la eficiencia:

- las calificaciones contenidas en los informes de evaluación o derivadas de ellos, y
- el costo por beneficiario ajustado en función del impacto.

6. En la segunda medición se ajusta el costo por beneficiario en función del nivel de impacto sostenible (determinado al calificar el impacto en la pobreza rural. Índice de eficiencia = costo del proyecto/(número de beneficiarios x calificación del impacto). Por ejemplo, en el proyecto de Ghana había 600 000 beneficiarios y la calificación del impacto era 2, siendo los costos del proyecto

---

<sup>1</sup> En algunos casos no fue posible hacerlo con la suficiente fiabilidad a partir del texto disponible.



USD 10,0 millones. En consecuencia, el índice de eficiencia es 8. En el proyecto de Eritrea había 21 000 beneficiarios, la calificación del impacto era 2 y los costos USD 20,1 millones. Por consiguiente, su índice de eficiencia es 479. Cuanto más bajo es el índice mayor es la eficiencia. Para expresar la escala de calificación de cuatro puntos a la que se ha hecho referencia se definieron límites para esos índices.

### Agregación

7. Las calificaciones agregadas de las esferas de impacto (por ejemplo, los activos humanos), los criterios de evaluación (por ejemplo, los resultados del proyecto) y las realizaciones generales del proyecto, se obtuvieron a partir de la frecuencia de las calificaciones. En el cuadro 4 se ofrece un ejemplo de este proceso. En el proyecto A, la calificación más frecuente es 3, de ahí que la calificación agregada sea 3. En el proyecto B, es 2. En caso de calificaciones de igual frecuencia, como en el proyecto C, se utilizó la calificación más alta (es decir, la más favorable).

**Cuadro 4**

	<b>Proyecto A</b>	<b>Proyecto B</b>	<b>Proyecto C</b>
Criterio 1	4	3	3
Criterio 2	3	2	3
Criterio 3	3	2	2
Criterio 4	3	1	2
<b>Calificación agregada</b>	3	2	3

8. Para obtener las calificaciones agregadas en cada nivel se aplicó un enfoque progresivo. Así, para cada proyecto se obtuvo en primer lugar una calificación agregada de los activos materiales y financieros, sobre la base de las calificaciones de la subesfera. Sobre esa base (cuadro 6 del texto principal), el impacto se calificó de elevado (4) en un proyecto, sustancial (3) en cinco proyectos y modesto (2) en cuatro en esta esfera. A continuación, se obtuvieron calificaciones agregadas del impacto en la pobreza rural de cada proyecto, sobre la base de las calificaciones de cada esfera de impacto y de cada factor primordial. Por último, se obtuvieron las calificaciones agregadas de las realizaciones de cada proyecto a partir de las calificaciones de cada uno de los tres criterios de evaluación: resultados del proyecto, impacto en la pobreza rural y desempeño de los asociados.

9. Es importante subrayar que las calificaciones agregadas no son la media matemática del porcentaje de proyectos de cada subcategoría. Por ejemplo, en el caso de los resultados del proyecto (cuadro 3 del texto principal), el porcentaje de proyectos de categoría elevada no corresponde a la media de los porcentajes de pertinencia (0%), eficacia (0%) y eficiencia (20%), es decir, el 7%. Se obtiene primero la calificación general de cada proyecto combinando la calificación de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia según se explica en el párrafo anterior. En este caso, en ningún proyecto merecieron los resultados una calificación global de “elevados”, sobre la base de las calificaciones combinadas. Ello explica también por qué, por ejemplo, en un proyecto la eficiencia se ha calificado de insignificante, pero ningún proyecto recibe esa calificación respecto de sus resultados generales. La calificación de insignificante atribuida a la eficiencia en un proyecto se vio compensada por calificaciones más positivas de la pertinencia y la eficacia en dicho proyecto. La misma lógica se aplica en el caso de las dos calificaciones elevadas atribuidas a la eficiencia.

### De un sistema de calificación de cuatro puntos a otro de seis puntos

10. En el marco metodológico para la evaluación de proyectos se utilizan cuatro calificaciones en todos los casos: elevado, sustancial, modesto e insignificante. El problema de este sistema es que la inmensa mayoría de las calificaciones agregadas dan el resultado de sustancial (3) o modesto (2). De hecho, las cuatro calificaciones se reducen a dos. Una opción a este respecto consiste en introducir seis niveles para las calificaciones agregadas. Este sistema “distribuye” los proyectos en un número mayor de categorías, lo que permite a los evaluadores tomar en consideración más adecuadamente distintas circunstancias de los proyectos, y es más acorde con las nuevas prácticas de las instituciones financieras internacionales.

11. En el sistema de calificación de seis puntos la posición de un proyecto depende de las calificaciones del impacto en la pobreza rural, los resultados del proyecto y el desempeño de los asociados. Como se indica en el cuadro 5, la combinación de estas tres calificaciones determina la calificación de las realizaciones generales<sup>2</sup>.

**Cuadro 5**

Calificación de las realizaciones generales	Calificaciones requeridas
Muy satisfactorias	Elevado en al menos dos de los tres criterios
Satisfactorias	Sustancial cuando menos en los tres criterios
Moderadamente satisfactorias	No más de una calificación de modesto
Moderadamente insatisfactorias	Modesto en dos de los tres criterios
Insatisfactorias	Ninguna calificación superior a modesto en los tres criterios
Muy insatisfactorias	Insignificante en al menos dos de los tres criterios

12. A continuación se comparan los sistemas de seis y cuatro puntos. En ambos se utilizan calificaciones sin ponderar. En el cuadro 6 (calificación de cuatro puntos), el 70% de los proyectos están incluidos en la categoría de sustanciales y el 30% en la de modestas. En el cuadro 7 (calificación de seis puntos), el 40% de los proyectos están incluidos en la categoría de satisfactorias, el 30% en la de moderadamente satisfactorias, el 20% en la de moderadamente insatisfactorias y el 10% en la de insatisfactorias.

**Cuadro 6: Realizaciones generales: calificación de cuatro puntos (sin ponderar)**

Realizaciones generales	Proyectos	Número de proyectos	Impacto en la pobreza rural	Resultados del proyecto	Desempeño de los asociados
Elevadas		0			
Sustanciales	a	7	3	3	3
	b		3	3	3
	c		3	3	3
	d		3	3	3
	e		2	3	3
	f		3	3	2
	g		2	3	3
Modestas	h	3	2	2	3
	i		2	3	2
	j		2	2	2
Insignificantes		0			

<sup>2</sup> Solamente se ha elaborado un sistema de calificación de seis puntos respecto de las realizaciones generales, pero no en el caso del impacto en la pobreza rural, los resultados del proyecto y el desempeño de los asociados, aunque se podría hacer en teoría.

**Cuadro 7: Realizaciones generales: calificación de seis puntos (sin ponderar)**

Realizaciones generales	Proyectos	Número de proyectos	Impacto en la pobreza rural	Resultados del proyecto	Desempeño de los asociados
Muy satisfactorias		0			
Satisfactorias	a	4	3	3	3
	b		3	3	3
	c		3	3	3
	d		3	3	3
Moderadamente satisfactorias	e	3	2	3	3
	f		3	3	2
	g		2	3	3
Moderadamente insatisfactorias	h	2	2	2	3
	i		2	3	2
Insatisfactorias	j	1	2	2	2
Muy insatisfactorias		0			

### **Ponderación**

13. No se aplicó ningún tipo de ponderación en casi ninguna de las agregaciones. Esto significa que se concede la misma importancia a todas las esferas de impacto y criterios de evaluación. Sin embargo, en los criterios de eficacia e impacto en la pobreza rural se dio prioridad a la esfera que representaba el mayor porcentaje del gasto, dando así mayor una mayor ponderación al principal tipo de impacto previsto del proyecto.

14. Atendiendo a las solicitudes del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva, en el informe de este año se han estudiado opciones para atribuir, al realizar las agregaciones, ponderaciones distintas a los diferentes criterios de evaluación y sus subcategorías (por ejemplo, combinando la pertinencia, la eficacia y la eficiencia). La razón estriba en que no todos los criterios tienen la misma importancia. Sin embargo, la adopción de un sistema ponderado exige determinar las ponderaciones relativas que se deben aplicar. No existen normas internacionalmente aceptadas ni es posible establecer las ponderaciones mediante un método sistemático u objetivo. La coincidencia general es que al impacto en la pobreza rural, especialmente en lo que respecta al FIDA, y a la innovación o ampliación del alcance y a la sostenibilidad debería corresponderles la mayor ponderación. En la mayoría de los casos es imposible estimar a corto o medio plazo la eficiencia de las intervenciones orientadas a la creación de instituciones a nivel local (la mayoría de los proyectos del FIDA). También se señala con frecuencia que la pertinencia de los objetivos siempre se determina en la fase de diseño y que el desempeño de los asociados se refleja en cierta medida en la eficacia y el impacto del proyecto. Con arreglo a estas premisas, en el cuadro 8 figuran las ponderaciones aplicadas este año. Hay que señalar, sin embargo, que casi ninguna de las instituciones financieras internacionales utiliza sistemas de ponderación y que el Banco Mundial no aplica ponderaciones al agregar los criterios de evaluación desde finales del decenio de 1990.

**Cuadro 8: Ponderaciones**

Principales categorías	Ponderación	Subcategorías	Ponderación
Impacto en la pobreza rural	50	Impacto en las seis esferas	15
		Sostenibilidad	15
		Innovación y posibilidad de repetición o ampliación del alcance	15
		Igualdad de género y potenciación de la mujer	5
Resultados del proyecto	30	Pertinencia	6
		Eficacia	18
		Eficiencia	6
Desempeño de los asociados	20	FIDA	8
		Institución cooperante	4
		Gobierno	4
		ONG y organizaciones comunitarias	2
		Cofinanciadores	2
Total	100	Total	100

15. Las ponderaciones que se presentan en el cuadro 8 pueden utilizarse para elaborar la calificación de las realizaciones generales de cuatro o seis puntos. Se presenta a continuación la comparación de los resultados ponderados y sin ponderar de 2003.

**Cuadro 9: Realizaciones generales en 2003:  
sistema de calificación de cuatro puntos (sin ponderar)**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante
Impacto en la pobreza rural		50	50	
Resultados del proyecto		80	20	
Desempeño de los asociados		70	30	
<b>Realizaciones generales</b>		<b>70</b>	<b>30</b>	

**Cuadro 10: Realizaciones generales en 2003:  
sistema de calificación de cuatro puntos (ponderado)**

	Elevado	Sustancial	Modesto	Insignificante
Impacto en la pobreza rural		40	60	
Resultados del proyecto		80	20	
Desempeño de los asociados		70	30	
<b>Realizaciones generales</b>		<b>60</b>	<b>40</b>	

**Cuadro 11: Realizaciones generales en 2003:  
sistema de calificación de seis puntos (sin ponderar)**

	Muy satisfactorias	Satisfactorias	Moderadamente satisfactorias	Moderadamente insatisfactorias	Insatisfactorias	Muy insatisfactorias
Realizaciones generales		4	3	2	1	

**Cuadro 12: Realizaciones generales en 2003:  
sistema de calificación de seis puntos (ponderado)**

	Muy satisfactorias	Satisfactorias	Moderadamente satisfactorias	Moderadamente insatisfactorias	Insatisfactorias	Muy insatisfactorias
Realizaciones generales		4	3	1	2	

16. Se observa que cuando se aplican ponderaciones varían ligeramente los resultados en el sistema de calificación de cuatro puntos. Se modifica ligeramente la división general entre proyectos calificados de sustanciales y de modestos (de 70:30 a 60:40). Las ponderaciones también comportan una ligera diferencia en el sistema de seis puntos, en el que se modifica ligeramente la división entre proyectos moderadamente insatisfactorios e insatisfactorios. En conjunto, se trata de diferencias pequeñas y no se puede asegurar que la ponderación influirá en las cifras en un mismo sentido de un año a otro. Así pues, no se aprecian con claridad la conveniencia y utilidad de las ponderaciones.

ANEXO VI

**SINOPSIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS  
EVALUADOS EN 2002 Y 2003 (SIN PONDERAR)**

	<b>Porcentaje elevado y sustancial 2002</b>	<b>Porcentaje elevado y sustancial 2003</b>	<b>Porcentaje elevado y sustancial 2002 y 2003</b>
Pertinencia de los objetivos	80	90	85
Eficacia	60	70	65
Eficiencia <sup>1</sup>	50	50	50
<b>Resultados del proyecto</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>70</b>
Activos materiales y financieros	60	60	60
Activos humanos	50	60	55
Capital social y potenciación de las personas	60	70	65
Seguridad alimentaria	70	50	60
Medio ambiente y base de recursos colectivos	30	40	35
Instituciones, políticas y marco normativo	40	40	40
Sostenibilidad	40	50	45
Innovación y posibilidad de repetición o ampliación del alcance	50	40	45
Igualdad de género y potenciación de la mujer <sup>2</sup>		80	
<b>Impacto en la pobreza rural</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
FIDA	60	33	47
Instituciones cooperantes	50	55	53
Gobiernos y sus organismos	60	60	60
ONG y organizaciones comunitarias	70	80	75
Cofinanciadores <sup>2</sup>		50	
<b>Desempeño de los asociados</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>65</b>
<b>REALIZACIONES GENERALES</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>60</b>

<sup>1</sup> En 2002 se utilizó un método distinto para estimar la eficiencia, por tanto las cifras no son comparables.

<sup>2</sup> No se calificó en 2002.

