

a

FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 82º período de sesiones
Roma, 8 y 9 de septiembre de 2004

INFORME DEL PRESIDENTE
SOBRE EL ESTADO DE APLICACIÓN
DE LAS RECOMENDACIONES DE EVALUACIÓN

ÍNDICE

	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
II. TEMAS TRANSVERSALES QUE SE DEDUCEN DE LAS EVALUACIONES DE 2002	2
III. PUNTOS DESTACADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	4
A. Evaluaciones a nivel institucional	4
B. Evaluaciones de los programas en los países	5
C. Evaluaciones de proyectos	5
ANEXOS	
I. OBSERVACIONES DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	9
II. ESTADO DE LA APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	11

I. INTRODUCCIÓN

1. En su 78° período de sesiones, celebrado en abril de 2003, la Junta Ejecutiva aprobó la política de evaluación del FIDA, que figura en el documento EB 2003/78/R.17/Rev.1. Según la política de evaluación, el Presidente presentará a la Junta un informe anual sobre el estado de adopción y aplicación de las recomendaciones de evaluación, y la Oficina de Evaluación (OE) facilitará a la Junta sus observaciones independientes sobre dicho informe, incluido un inventario de las recomendaciones que los usuarios no consideran viables y que, por lo tanto, no se aplicarán.

2. De conformidad con estas prescripciones, el presente documento es el primer informe del Presidente a la Junta sobre el seguimiento de las recomendaciones de evaluación. En él se da cuenta del estado de aplicación de las recomendaciones de 14 evaluaciones, que figuran en el informe anual de la OE sobre los resultados y el impacto de las actividades evaluadas en 2002, (documento EC 2003/34/W.P.2.) Se trata de dos evaluaciones a nivel institucional, dos evaluaciones de programas en los países (EPP) y 10 evaluaciones de proyectos (véanse las definiciones en el recuadro), a saber:

Dos evaluaciones a nivel institucional:

- Programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola
- Capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, en cooperación con otros asociados

Dos evaluaciones de programas en los países:

- Sri Lanka
- República Unida de Tanzania

Diez evaluaciones de proyectos:

- Bangladesh – Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona
- Chad – Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem
- Haití – Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego
- Mauritania – Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II
- Marruecos – Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental
- Namibia – Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales
- Perú – Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
- Filipinas – Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales
- República Unida de Tanzania – Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente
- Yemen – Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama

De las 10 evaluaciones de proyectos, nueve eran evaluaciones intermedias y una, la del proyecto de Bangladesh, terminal.

Definición de los diferentes tipos de evaluación

Las evaluaciones a nivel institucional tienen por objeto determinar la eficacia y el impacto de las políticas y estrategias del FIDA, y de sus enfoques relativos a la reducción de la pobreza rural. Las ideas y recomendaciones resultantes contribuyen a la formulación de nuevas políticas y estrategias más eficaces.

Las evaluaciones de los programas en los países (EPP) proporcionan una estimación del rendimiento y el impacto de las actividades que reciben asistencia del FIDA en un determinado país. Las EPP proporcionan los elementos fundamentales para el examen y la formulación de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) en los distintos países. Asimismo, las EPP contribuyen al diálogo sobre política del FIDA con otros organismos de desarrollo y representantes de gobiernos, acerca del desarrollo rural y agrícola.

Evaluaciones de los proyectos. Hay dos tipos de evaluaciones de los proyectos que se llevan a cabo en diferentes fases del ciclo del proyecto, y se ajustan al marco metodológico para la evaluación de proyectos.

- **Las evaluaciones intermedias** deben hacerse obligatoriamente antes de iniciar una nueva fase del proyecto o emprender un proyecto similar en la misma región. Sus conclusiones y recomendaciones sirven para determinar si está justificado iniciar una nueva fase en un determinado país y mejorar el diseño y la ejecución de las intervenciones subsiguientes.
- **Las evaluaciones finales** suelen realizarse cuando se ha terminado el informe final del proyecto preparado por el prestatario en colaboración con la institución cooperante, generalmente dentro de los 18 meses siguientes a la conclusión del proyecto.

Fuente: Oficina de Evaluación, FIDA.

3. En la sección II del presente informe se describen los principales temas transversales que se deducen de las evaluaciones. En la sección III se resumen los puntos más destacados de la aplicación de las diferentes recomendaciones de evaluación. En el anexo I se consignan las observaciones de la OE sobre el Informe del Presidente. El anexo II, que contiene cuadros en el formato proporcionado por la OE, facilita información detallada sobre el estado de aplicación de las recomendaciones convenidas de cada evaluación.

II. TEMAS TRANSVERSALES QUE SE DEDUCEN DE LAS EVALUACIONES DE 2002

4. Entre las evaluaciones efectuadas en 2002 figuran por primera vez dos importantes evaluaciones a nivel institucional. Estas evaluaciones resultaron muy útiles para el Departamento de Administración de Programas (PMD) y para el FIDA en general, aportaron valiosas recomendaciones e ideas sobre cuestiones estrategias y operacionales y contribuyeron a la formulación de medidas de seguimiento a fin de mejorar los resultados en los sectores correspondientes.

5. En 2002 se evaluaron dos programas en los países: Sri Lanka y la República Unida de Tanzania. Además de determinar los resultados y la sostenibilidad de los programas del FIDA en los países, en las EPP se verifica en general la cooperación y la compatibilidad entre el FIDA y sus asociados, y el papel estratégico del Fondo en relación con las estrategias nacionales. Además, estas evaluaciones facilitan ideas y recomendaciones para la preparación de un nuevo documento del FIDA sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP).

6. Las dos EPP efectuadas en 2002 se referían a dos países muy distintos. La República Unida de Tanzania tiene un producto interno bruto per cápita de USD 250 aproximadamente, y es uno de los 10 países más pobres del mundo. Sri Lanka tiene indicadores sociales impresionantes y un ingreso per cápita de USD 870, y está clasificado como país de ingreso mediano bajo. A pesar de estas diferencias, ambos países comparten dos características importantes: la concentración de la pobreza en las zonas rurales y las fuertes disparidades de los ingresos entre las regiones, y también entre los hogares. Las recomendaciones de las dos evaluaciones se han incorporado debidamente a los COSOP subsiguientes. Además de las EPP y las evaluaciones a nivel institucional, en 2002 la OE evaluó 10 proyectos, en su mayor parte en previsión del diseño de una segunda fase. Estas 10 evaluaciones de proyectos son el primer grupo de evaluaciones en las que se utilizó el nuevo marco metodológico para la evaluación de proyectos, que la OE introdujo en 2002 a raíz de una recomendación del Plan de Acción para la Quinta Reposición de Recursos del FIDA (2000-2002).

7. De las evaluaciones se deducen en general útiles temas transversales que se han tenido debidamente en cuenta en las recomendaciones y en las medidas de seguimiento. Los principales temas giran en torno a innovaciones que han dado buenos resultados, instituciones sostenibles a nivel local, procesos participativos y transferencia de facultades de adopción de decisiones a las comunidades locales.

8. Las evaluaciones pusieron de manifiesto que los proyectos y enfoques de intervención que han tenido éxito, aunque en su mayor parte son innovadores en su propio contexto, se basan principalmente en métodos de ejecución que se han puesto a prueba en otros lugares, o anteriormente, en la misma región, y están bien adaptados a las circunstancias locales. Las evaluaciones insistieron también en que la creación o el fortalecimiento de instituciones sostenibles a nivel local que concentren su actividad en los pobres son fundamentales para el logro de los objetivos en materia de alcance e impacto. Por lo general, las intervenciones que han tenido éxito se beneficiaron de un entorno nacional institucional y normativo favorable, o bien han contribuido a establecerlo.

9. Las intervenciones menos exitosas solían ser las que abordaban cuestiones tecnológicas y de nivel comunitario problemáticas, en un entorno físico y socioeconómico difícil: por ejemplo, el problema de la ordenación de los pastos, agudizado por la pertinaz sequía, o el establecimiento de procesos participativos a nivel comunitario en contextos sociales, políticos, institucionales y normativos complejos.

10. Otro importante elemento que explica los resultados favorables en este conjunto de evaluaciones de proyectos fue el apoyo y la participación sin reservas de todos los asociados interesados y, en el caso de los dos proyectos que obtuvieron mejores resultados, el apoyo y participación de los donantes residentes, incluida una forma de presencia sobre el terreno del FIDA.

11. Las evaluaciones destacaron también la importancia de la plena participación de los pobres en el diseño y la ejecución a título de asociados estratégicos. Una conclusión común de varias evaluaciones era que los proyectos que alcanzaron un mayor impacto sostenible en la pobreza rural fueron aquéllos en los que los pobres participaron de modo más efectivo en la adopción de decisiones, en particular cuando se determinó en detalle con los asociados los procesos participativos necesarios y se comprometieron recursos suficientes. Asimismo, la participación efectiva aumentó considerablemente las posibilidades de sostenibilidad de la explotación y el mantenimiento de las inversiones en infraestructura.

12. Los planteamientos participativos que tuvieron éxito se basaban en expectativas realistas acerca de lo que pueden o no pueden hacer determinadas instituciones. La importancia atribuida al proceso de adopción de decisiones resultó ser un aspecto capital de estos enfoques. Sólo cuando los pobres tienen un cierto control sobre lo que hacen adquieren un sentido de identificación con el proyecto y contribuyen de un modo más genuino y sostenible a sus actividades. En los proyectos en los que la

transferencia de facultades de adopción de decisiones a las comunidades dio mejores resultados, las organizaciones comunitarias gozaron de plena autonomía financiera y de gestión y sus responsabilidades se negociaron formalmente y se codificaron en un contrato firmado con las autoridades del proyecto.

13. Por último, las evaluaciones demostraron también que la organización de los pobres a nivel de base debía ir acompañada de un decidido compromiso del gobierno para transferir parte de sus facultades de adopción de decisiones al nivel local. De lo contrario, la descentralización no beneficiará a los pobres.

III. PUNTOS DESTACADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

A. Evaluaciones a nivel institucional

14. **Programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola.** Las donaciones para investigación agrícola forman parte del programa de donaciones de asistencia técnica (DAT) del FIDA. Estas importantes evaluaciones temáticas proporcionaron útiles apreciaciones sobre el funcionamiento de las DAT del Fondo para investigación. Las recomendaciones se estructuraron en torno a la estrategia de investigación, las vinculaciones entre donaciones y préstamos, los medios de realzar el impacto, la disponibilidad y uso de recursos, la innovación y los procesos y procedimientos internos. El seguimiento de estas recomendaciones se efectuó en el contexto de la elaboración de la política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003 (documento EB 2003/80/R.5/Rev.1). La preparación del documento sobre la política de donaciones se hizo de modo altamente participativo, y el documento abarca todos los puntos principales del programa de donaciones para investigación agrícola indicados en las evaluaciones. La sinergia entre los proyectos financiados con donaciones y con préstamos ha sido objeto de especial atención, a fin de garantizar un mayor impacto de los programas de DAT y de préstamos. En la actualidad se está articulando un marco para promover la vinculación entre las donaciones y los préstamos, actividad que se complementa con la Iniciativa para la integración de innovaciones. Como parte integrante de sus objetivos, la Iniciativa proporcionará recursos dedicados específicamente a promover las vinculaciones entre las donaciones y los préstamos. Los procesos internos del programa de donaciones se han reconsiderado teniendo en cuenta la nueva política de donaciones y ahora se dispone de nuevas directrices operacionales.

15. **Capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, en cooperación con otros asociados.** Esta evaluación temática se realizó en 2001, en respuesta a una recomendación del Plan de Acción para la Quinta Reposición de Recursos (2000-2002). Con objeto de proceder al seguimiento sistemático de las recomendaciones de evaluación, el Fondo ha concebido la Iniciativa para la integración de innovaciones como un medio importante de promover la incorporación de innovaciones repetibles, en asociación con otros interesados. En mayo de 2004 tuvo lugar un taller sobre la Iniciativa que, junto con el foro del PMD celebrado en abril de 2004 y el foro de políticas del FIDA, de mayo de este mismo año, contribuyó a refinar el papel facilitador y de búsqueda del FIDA en materia de innovaciones. Se está llegando a un entendimiento común respecto de la importancia de la innovación para el FIDA y ya se están preparando propuestas para la integración de innovaciones, que se espera estén terminadas para el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2004. En su condición de actividad permanente, la innovación se considera uno de los temas esenciales de las operaciones del Fondo, que se plasma en las estrategias regionales y nacionales, los documentos de proyectos y programas y los procesos de examen de los proyectos y las carteras. El PMD ha reforzado la función del equipo de elaboración de proyectos, y se han creado grupos temáticos para que se ocupen de temas tales como la financiación rural, la ordenación de los recursos naturales y el género. Se ha redactado una nueva política de recursos humanos, en la que se abordará la dimensión relativa a los recursos humanos de las recomendaciones de evaluación.

B. Evaluaciones de los programas en los países

16. **Sri Lanka.** Esta EPP formuló tres recomendaciones principales: la creación de un órgano autónomo encargado de la movilización social y la participación comunitaria; la realización de un estudio consultivo (o temático) sobre el desarrollo descentralizado, y la búsqueda de ideas para establecer un marco coherente de gestión de los proyectos en favor de los pobres. El Fondo ha seguido todas las recomendaciones de esta evaluación en estrecha colaboración con el Gobierno y otras instancias interesadas del país, y ha contribuido en gran medida a la elaboración de un nuevo COSOP para Sri Lanka, que se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2003. Este COSOP contiene parámetros de diseño en favor de los pobres como base para la selección de futuros proyectos del FIDA en Sri Lanka. Se están efectuando ensayos experimentales en el marco del programa en el país (con inclusión de proyectos financiados con préstamos y con donaciones), para crear un organismo autónomo sin fines lucrativos, en cuyo diseño se incorpore un enfoque holístico de la reducción de la pobreza que combine la potenciación de la capacidad de los pobres del medio rural con el suministro de microfinanciación y otras intervenciones de desarrollo comunitario.

17. **República Unida de Tanzania.** Las recomendaciones de esta evaluación se agrupan en cinco temas: enfoques de la reducción de la pobreza rural y selección de objetivos; participación y sostenibilidad; tecnología agrícola; seguimiento y evaluación, y género. En cumplimiento de las recomendaciones de esta EPP, se preparó el tercer COSOP para la República Unida de Tanzania, que fue aprobado en diciembre de 2003 por la Junta Ejecutiva. En él se han abordado con acierto las principales cuestiones planteadas por la evaluación, como la necesidad de que fuera coherente con el marco normativo del Gobierno, la definición del grupo-objetivo, el diálogo sobre políticas, las subvenciones y los mecanismos de reparto de los costos, el apoyo a la tecnología agrícola y la generación de conocimientos, el seguimiento y evaluación (SyE) como instrumento de gestión, y el género. Además, los principios que informan las recomendaciones de la EPP se han incorporado a los proyectos y procesos en curso, y se están aplicando en el diseño de nuevos programas. La República Unida de Tanzania participa en el Programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno (documento EB 2003/80/INF.7) y en relación con este programa, en febrero de 2004 se contrató a un oficial de enlace del FIDA. Ello permitirá una participación más dinámica del FIDA en diversos grupos de trabajo sobre estrategia y políticas en los países.

C. Evaluaciones de proyectos

18. **Bangladesh – Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona.** De conformidad con las recomendaciones de evaluación y con arreglo a las nuevas directrices del FIDA para el SyE, se han modernizado los sistemas de seguimiento y evaluación de los tres proyectos en ejecución. Además, a comienzos de 2004 se llevó a cabo un estudio teórico sobre la participación de los beneficiarios en los proyectos en ejecución del FIDA, y la validación sobre el terreno está prevista para octubre de 2004. Gracias al diálogo sobre políticas del FIDA con el Gobierno, en agosto de 2003 la Junta de la Palli Karma-Sahayak Foundation (PKFS) tomó la decisión de incluir a los pequeños agricultores y a los agricultores marginados en los grupos-objetivo de la fundación, creando un sistema mejorado de servicios financieros para agricultores. Los dos nuevos proyectos emprendidos desde 2003 han adoptado un enfoque de grupo en cuanto a la prestación de servicios de microfinanciación por las ONG. Este enfoque ha sido sumamente eficaz y permite abordar el problema de sostenibilidad a que se refiere la evaluación.

19. **Chad – Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem.** Todas las recomendaciones de la evaluación intermedia se han tenido en cuenta y aplicado en el proceso de diseño del Proyecto de Desarrollo Rural en Kanem, que se formuló en abril de 2002 y cuya evaluación *ex ante* se realizó en agosto del mismo año. La Junta Ejecutiva aprobó este nuevo proyecto en abril de 2003. Durante la fase de diseño, el equipo del consorcio central de aprendizaje participó activamente a fin de garantizar que se tuvieran debidamente en cuenta todas las cuestiones y recomendaciones de la evaluación intermedia.

20. **Haití – Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego.** De conformidad con las recomendaciones de la evaluación intermedia, el período de ejecución del proyecto se prolongó para consolidar los logros conseguidos. Se ha terminado el proceso de iniciación de la segunda fase del proyecto.

21. **Mauritania – Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II.** Las recomendaciones de la evaluación intermedia se han tenido en cuenta en el diseño de la tercera fase del proyecto que, entre otras cosas, prevé una estrategia de retirada eventual. Se ha diseñado un componente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) como parte de la tercera fase, para ocuparse de las cuestiones relacionadas con la ordenación de recursos naturales sostenibles (agua y pastos); este componente está sujeto a la aprobación del FMAM. Por último, con objeto de asegurar una transición sin tropiezos a la nueva fase, se han obtenido fondos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y se ha proporcionado una donación con cargo al Programa Ampliado de Cooperación FIDA/ONG (PAC) con miras a la prestación continua de servicios a las asociaciones de gestión participativa de los oasis y a las sociedades de inversión y crédito en los oasis.

22. **Marruecos – Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental.** La evaluación intermedia sentó las bases para el diseño de la segunda fase de este proyecto, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2003. Todas las recomendaciones de la evaluación intermedia se tuvieron en cuenta en el diseño de la segunda fase. Debido a la brevedad del período de transición y a las limitaciones presupuestarias, la mayoría de las recomendaciones relativas al período de transición se incorporaron al diseño de la segunda fase.

23. **Namibia – Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales.** La evaluación intermedia tenía por objeto sentar las bases de un posible proyecto complementario del Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales. Su finalidad consistía en definir la orientación general y el enfoque básico de las intervenciones en la fase complementaria. Por consiguiente, la mayoría de las recomendaciones de la evaluación intermedia eran a largo plazo y debían tenerse en cuenta durante el diseño del proyecto complementario, y no a corto plazo para el período restante de ejecución del proyecto de fomento ganadero. El Gobierno ha empezado a preparar un documento de diseño del proyecto para la operación complementaria, con la intención de solicitar más adelante fondos de posibles financiadores (incluido quizás el FIDA). El documento conceptual inicial del nuevo proyecto preparado por el Gobierno ha sido revisado con la asistencia de consultores contratados por éste; el proceso de revisión todavía no ha terminado. El documento conceptual inicial proporcionado al FIDA hace ver que las principales recomendaciones de la evaluación intermedia se han tenido en cuenta en el proceso de diseño, en particular en los temas de la participación, los servicios financieros rurales, la descentralización, la reforma agraria y la ordenación sostenible de los recursos naturales de base comunitaria.

24. **Perú – Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS).** Se han aplicado todas las recomendaciones de la evaluación. En particular, con objeto de promover el intercambio de conocimientos, se han analizado y difundido las experiencias del proyecto, y los enfoques pertinentes de éste se están repitiendo en proyectos en el Ecuador, Perú y otros países de la región.

25. **Filipinas – Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales.** Durante los años 2003 y 2004, el FIDA y el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) concibieron proyectos complementarios del Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales destinados a movilizar nuevos recursos a fin de seguir ampliando los servicios de microfinanciación para los pobres mediante instituciones multilaterales de financiación (IMF) sostenibles. Durante el proceso de diseño de los proyectos del FIDA y del BASD las recomendaciones de la evaluación se tuvieron en cuenta en la medida de lo posible. Entre ellas figura la prestación de apoyo para transformar ONG competentes en IMF viables, programas de capacitación y familiarización, el apoyo a los microempresarios rurales, la mejora de los informes sobre el impacto y la mayor cooperación de los interesados. Tanto el FIDA como el BASD están en espera de que el nuevo Gobierno entre en funciones antes de concluir otras medidas complementarias, como la determinación de las fechas para la evaluación *ex ante* y la presentación del proyecto a los diversos órganos rectores que deben aprobarlo. El diálogo sobre políticas recomendado respecto de la reforma de la microfinanciación está interrumpido temporalmente en espera del resultado del examen de la cuestión de la privatización de la Corporación Popular de Crédito y Finanzas (PCFC) realizado por el Land Bank of the Philippines (LBP). Una vez se concluya este examen, el FIDA reanudará el diálogo sobre políticas respecto de la microfinanciación, en asociación con otros interesados.

26. **República Unida de Tanzania – Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente.** La evaluación intermedia contiene recomendaciones a corto y largo plazo sobre el desarrollo agrícola, la ordenación del medio ambiente, la salud, los caminos y los servicios hídricos. Estas recomendaciones han sido objeto de un detenido examen y análisis, y se han aplicado de modo pertinente teniendo en cuenta la situación de los agricultores. El Gobierno ha indicado que la aplicación de estas recomendaciones ya está dando resultados tangibles, tanto en lo referente a mejorar los medios de vida de los pobres como a garantizar la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto. Las recomendaciones de la evaluación intermedia se han incorporado al marco institucional del proyecto y del gobierno local.

27. **Yemen – Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama.** Las diversas recomendaciones de evaluación se agruparon en los siguientes temas: i) diseño y supervisión del proyecto; ii) realizaciones materiales, participación de los beneficiarios y sostenibilidad; iii) SyE y evaluación del impacto, y iv) suministro de crédito. Mientras que la gran parte de las recomendaciones de la primera categoría se han integrado en el nuevo proyecto de Al Dhala, la aplicación de las recomendaciones ii) a iv) no ha avanzado mucho, debido en buena medida al hecho de que no se tramitó la prevista segunda fase del proyecto. En lo relativo al proyecto propiamente dicho, la ejecución material se consideró satisfactoria. Considerando que era la primera vez que se practicaba un enfoque participativo en un proyecto en Yemen, los resultados de la experiencia pueden calificarse de ambivalentes. En algunos sectores, como la creación de asociaciones de regantes, se ha avanzado algo. En cambio, las actividades de potenciación de la mujer han estado por debajo de lo esperado.

IV. CONCLUSIONES

28. Como se describe en los párrafos precedentes y se detalla en el anexo I, en la mayoría de los casos el Fondo y sus asociados en los países han progresado considerablemente en la aplicación de las recomendaciones de evaluación. Respecto de las evaluaciones de proyectos específicos, la retroinformación procedente del terreno confirma la pertinencia de la mayoría de las recomendaciones de evaluación. Las medidas complementarias están empezando a dar resultados tangibles, por uno u otro concepto. Sin embargo, es importante comprender que los efectos de la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones intermedias suelen ser más fáciles de detectar y demostrar que los de otros tipos de evaluaciones (particularmente las EPP y las temáticas), ya que el objetivo de la evaluación intermedia es sentar las bases para una fase complementaria del proyecto inicial. Así pues, de ordinario las recomendaciones de las evaluaciones intermedias son aplicables específicamente a un

proyecto, y a corto plazo, y su seguimiento tiene lugar en el proceso de diseño de la nueva fase del proyecto. Las EPP se ocupan de la cartera en el país, y las recomendaciones resultantes suelen aplicarse durante el proceso de elaboración del COSOP y a nivel de programa en el país. La aplicación de las recomendaciones de las EPP y de las evaluaciones temáticas a nivel institucional necesita más tiempo para dar fruto.

ANEXO I

OBSERVACIONES DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN

1. Las observaciones de la Oficina de Evaluación (OE) respecto del informe del Presidente de 2004 que antecede, se facilitan en anexo al presente documento de conformidad con lo previsto en el párrafo 49 de la sección V de la parte II de la “Política de evaluación del FIDA” de 2003 (documento EB 2003/78/R.17/Rev.1):

“El Presidente velará por que las recomendaciones de la evaluación que los usuarios consideren viables se adopten a nivel operacional, estratégico y de política (según corresponda) y se realice un seguimiento adecuado de su aplicación. El Presidente presentará a la Junta un informe anual sobre el estado de la adopción de las recomendaciones de la evaluación, y la OE facilitará a la Junta sus observaciones independientes sobre dicho informe, incluido un inventario de las recomendaciones que los usuarios no consideran viables y que, por lo tanto, no se aplicarán.”

2. Es la primera vez en la historia del FIDA que se prepara un informe de este tipo, y por consiguiente debe considerarse una operación experimental con posibilidades de mejora en el futuro. La OE desea destacar la estrecha colaboración mantenida con el PMD en el diseño de la matriz de los informes sobre evaluaciones individuales (que figura en el anexo II de este informe) y en la toma de decisiones relativas al calendario y el proceso de ultimación del informe.

3. La OE debe destacar también los esfuerzos del PMD y su personal, que han informado diligentemente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación. La OE recibió el proyecto de Informe del Presidente, y comunicó sus observaciones al PMD. Estas observaciones se han tenido en cuenta en la versión final del informe. Cabe señalar a la atención de la Junta Ejecutiva algunos aspectos y cuestiones importantes que deben tenerse en cuenta en el examen de este informe de 2004 (véanse los párrafos 4 a 13 *infra*).

4. Todas las evaluaciones consideradas en el informe de este año se realizaron en 2002, o sea, antes de que se publicara la política de evaluación. La síntesis de las conclusiones de estas evaluaciones figura en el “Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA – Evaluaciones de actividades realizadas en 2002”, presentado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2003 (documento EB 2003/79/R.5).

5. Si bien el concepto de acuerdo en el punto de culminación (APC) de la evaluación, que es el punto de partida de la compilación de las matrices, ya existía y se utilizaba en 2002 cuando se efectuaron las evaluaciones a que se refiere el presente informe, la política de evaluación de 2003 introdujo una serie de modificaciones en el proceso de los APC que, por consiguiente, no se recogen en el Informe del Presidente de este año. La política de evaluación define del modo siguiente el APC y el proceso que lo precede:

“45. El APC pone de manifiesto la comprensión por los interesados de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, su propuesta para aplicarlas y su compromiso de cumplirlas. La OE participará en este proceso para velar por que las conclusiones y recomendaciones se comprendan plenamente.

46. El APC seguirá siendo el resultado de la labor del CCA [consorcio central de aprendizaje]. Los dos objetivos del APC son los siguientes: i) clarificar y mejorar la comprensión de las recomendaciones de la evaluación, documentar cuáles se consideran aceptables y viables y cuáles no, hacer que las primeras funcionen mejor y, en última instancia,

ANEXO I

generar una respuesta de las partes interesadas sobre cómo tienen intención de cumplirlas en el marco de un plan de acción que asigne responsabilidades y establezca plazos; y ii) señalar a la atención las apreciaciones y las hipótesis de aprendizaje de la evaluación para nuevos exámenes y debates futuros.” (documento EB 2003/78/R.17/Rev.1)

6. En los APC se llegó a la conclusión de que las evaluaciones de 2002 no se basaron en el claro entendimiento antes mencionado en cuanto a la distinción que debe hacerse entre las recomendaciones que el PMD y otros interesados principales consideran viables o no viables. Por consiguiente, el Informe del Presidente de este año no insiste en esta distinción.

7. A partir de finales de 2003 (después de publicada la política de evaluación) los APC de las evaluaciones, y por consiguiente las matrices de seguimiento, llevarán un apartado adicional en el que se indicarán las recomendaciones que no fueron aceptadas por los principales interesados, de haberlas, y la razón de que no fueran aceptadas. Esto arrojará necesariamente más luz sobre la pertinencia de las recomendaciones y el compromiso de los interesados.

8. En los APC de las evaluaciones de 2002 no existía la obligación de citar sistemáticamente la fecha acordada de culminación de las acciones requeridas, ni de mencionar explícitamente las entidades responsables de su ejecución. De ahí que en las matrices adjuntas haya tantos huecos en las casillas correspondientes a esos epígrafes. Este aspecto se mantendrá en los APC de las evaluaciones de 2003, que en su mayor parte son anteriores a la política de evaluación; no obstante, a partir de las de 2004, en todos los APC habrá que especificar explícitamente las fechas de aplicación y las entidades responsables convenidas. Esta práctica facilitará en gran medida el seguimiento y la preparación de informes sobre la aplicación de las recomendaciones de evaluación para el PMD, y las observaciones de la OE sobre el informe. Asimismo, ello aclarará las responsabilidades en la aplicación de las recomendaciones de evaluación.

9. De esta primera experiencia se desprenden varias enseñanzas. *Primera.* Hay que evitar que las evaluaciones contengan un número excesivo de recomendaciones sin que se vea una prioridad clara entre ellas. Agrupando y centrando las recomendaciones de evaluación en unos pocos sectores clave, con un orden de prioridad, se facilitará su aplicación y seguimiento y se promoverá la transparencia y la responsabilización.

10. *Segunda.* Es necesario que los principales interesados entiendan mejor, y del mismo modo, las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones. Este año la OE ha observado que, cuando no se conseguía plenamente este entendimiento, las diferentes perspectivas hacían que la aplicación (o, en algunos casos, la no aplicación) de las recomendaciones no respondiera a las expectativas originales de los evaluadores.

11. *Tercera.* Las recomendaciones de las evaluaciones intermedias y las EPP son más claras y fáciles de aplicar que las de las evaluaciones terminales. Las primeras proporcionan aportaciones estratégicas y operacionales a futuros procesos y productos bien definidos: el diseño de una segunda fase para la evaluación intermedia y el COSOP para la EPP. Las recomendaciones de las evaluaciones terminales alimentan un circuito de aprendizaje general que es más difícil de supervisar.

12. *Cuarta.* Dado el carácter de esta actividad, las observaciones de la OE sobre el Informe del Presidente sólo pueden referirse a la aprobación de recomendaciones relativas al diseño de los proyectos y la formulación de COSOP y a las políticas del FIDA a nivel institucional. Las observaciones de la OE no pueden referirse a la aplicación efectiva de estas recomendaciones ni a la eficacia de los procesos de ejecución.

ESTADO DE APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE EVALUACIÓN

Lista de las 14 evaluaciones consideradas:

A. Evaluaciones a nivel institucional

1. Programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola
2. Capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, en cooperación con otros asociados

B. Evaluaciones de programas en los países

1. Sri Lanka
2. República Unida de Tanzania

C. Evaluaciones de proyectos

1. Bangladesh – Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona
2. Chad – Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem
3. Haití – Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego
4. Mauritania – Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II
5. Marruecos – Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental
6. Namibia – Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales
7. Perú – Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
8. Filipinas – Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales
9. República Unida de Tanzania – Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente
10. Yemen – Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama

A. EVALUACIONES A NIVEL INSTITUCIONAL

A1. Programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Elaborar una estrategia de investigación del FIDA				
La estrategia debería abarcar lo siguiente: metas y objetivos generales del programa; tipos de investigación que pueden beneficiarse de la financiación del FIDA (por sus características estratégicas o innovadoras o por estar en una fase avanzada); tipo y características de las instituciones de investigación que deben beneficiarse de las donaciones del FIDA; prioridades temáticas específicas o lagunas tecnológicas de máxima importancia en 2000-2006 (sujeto a examen periódico); alcance de la vinculación o la contribución directa o indirecta de la investigación al programa de préstamos del FIDA)	Es necesario un enfoque más selectivo y centrado en las prioridades para orientar la contribución catalizadora del FIDA, sobre la base del Marco Estratégico del FIDA, las estrategias regionales de investigación y la nueva política de DAT. PT organizaría la preparación de la estrategia en estrecha consulta con PMD, EAD, OE y los centros internacionales de investigación agrícola (CIIA) asociados, y bajo la orientación de la política de donaciones del FIDA, preparada por un grupo de tareas presidido por el Vicepresidente.	El proyecto final será distribuido en el FIDA en octubre de 2003.	PT en estrecha consulta con PMD, EAD, OE y los CIIA asociados.	El documento sobre políticas se aprobó en diciembre de 2003 (EB 2003/80/R.5/Rev.1). La preparación de este documento fue de carácter muy participativo y en él se consideran los principales puntos de la estrategia de investigación identificados.
Reforzar la contribución de la investigación financiada con donaciones al programa de inversiones del FIDA				
Identificar previamente las vinculaciones potenciales entre la investigación a largo plazo o de carácter más estratégico en el contexto de las DAT individuales y la futura cartera de préstamos (proyectos individuales de préstamo), y proceder a su seguimiento sistemático.	PMD considerará la posible adopción de una planificación conjunta de los préstamos y donaciones, desde la fase de iniciación de los proyectos financiados con préstamos, como base para el programa de trabajo operacional. Para ello es necesario reforzar la comunicación entre los GPP del FIDA, los coordinadores de proyectos financiados con DAT y los administradores de DAT del FIDA.	El sistema de planificación conjunta de préstamos y donaciones ha de estar terminado a mediados de 2004.	Divisiones regionales y PT. Asimismo, los CCIA están dispuestos a colaborar con el FIDA para conseguir mejores vinculaciones.	Se está trabajando en la definición de elementos y criterios sustantivos en un marco convenido. También la Iniciativa para la integración de innovaciones (la Iniciativa) está considerando la posibilidad de emplear sus fondos para promover sinergias entre las donaciones y los préstamos y debates sobre los GPP-donaciones.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	Preparar o ultimar las estrategias de investigación agrícola de las divisiones regionales del FIDA, con prioridades claramente definidas que abarquen la investigación financiada tanto con préstamos como con donaciones (esto deberá incorporarse a la estrategia institucional para el programa de DAT)	PI, PL y PF deben concluir esta actividad en septiembre de 2003. Revisión de la estrategia de PA de 1999, de conformidad con las enseñanzas extraídas de la ejecución de DAT a finales de 2003.	PI, PL y PF, y posiblemente PA con el apoyo de PT.	En curso de ejecución
	Transformar la base de datos existentes del programa DAT en una base de datos de acceso institucional que no se limite a las donaciones aprobadas, cerradas y en curso de ejecución, sino que incluya también las contribuciones en tramitación a fin de lograr una mayor transparencia y obtener más información para la planificación.	La base de datos de acceso institucional debe estar disponible en mayo de 2003.	PT en consulta con PMD.	Finalizado en PT pero en espera de que se concluya el proceso del Programa de Cambio Estratégico (PCE) sobre una base de datos de tecnología de la información (IT) compartida para el Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD).
	Compartir más ampliamente la información sobre los productos relativos a la tecnología del programa de DAT mediante notas de asesoramiento técnico en el subsitio del FIDA y otras redes de difusión de información.	En junio de 2003 deben haberse publicado 50 notas de ese tipo en el subsitio web del FIDA.	PT	En curso de ejecución. Nuevo plazo: diciembre de 2004.
Promover el impacto institucional y en la pobreza del programa	Prolongar las DAT hasta cinco años a fin de dar tiempo a una mejor evaluación de la situación (condiciones socioeconómicas locales) y prever un plazo más prolongado después de la investigación para la evaluación del impacto.	Diciembre de 2003	PT, en colaboración con los economistas regionales y los CHIA asociados	Se supervisará por separado.
	Prestar más atención a la evaluación de la capacidad nacional y a la creación de capacidad para la investigación participativa.			En 2003, PT examinó las investigaciones realizadas con la participación de los agricultores financiadas por el FIDA, junto con las enseñanzas aplicables.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	<p>Crear un sistema que dedique fondos específicamente al diseño de todas las DAT de investigación a fin de promover el SyE del impacto durante la ejecución y al término del proyecto. Habría que llegar a un acuerdo sobre indicadores para medir la utilización de los productos de la donación por parte de los proyectos del FIDA.</p>			<p>Algunas DAT se están llevando a cabo.</p>
<p>Examen de los recursos disponibles para el programa dentro del nuevo marco normativo con objeto de asegurar un seguimiento adecuado de las donaciones aprobadas</p>	<p>Examinar las consecuencias de la situación relativa a la asignación de recursos financieros; utilización actual de los recursos humanos en la tramitación de las donaciones y la gestión de la ejecución; evaluar el aumento potencial de la eficiencia derivado del nombramiento de un coordinador de dedicación exclusiva; efecto de las limitaciones de recursos en la intensidad y la calidad de la supervisión; explorar medios más eficientes de financiar las supervisiones, por ejemplo asignando fondos dentro de cada donación.</p>	<p>Mediados de 2004</p>	<p>Oficina central de PT y PMD, bajo la orientación de la política de donaciones del FIDA</p>	<p>PT analizará la cuestión con la administración, poco después de que el nuevo marco normativo entre en vigor.</p>
<p>Fomentar el diálogo sobre políticas y las actividades de promoción para fortalecer la función del FIDA en materia de innovaciones en todo el mundo.</p>	<p>Sobre la base de su experiencia en actividades de promoción, el FIDA debe seguir induciendo a los donantes a abordar nuevos sectores de investigación o lagunas metodológicas con miras a aumentar el impacto de la investigación en la pobreza. Ajustar en consecuencia las estrategias agrícolas regionales. Ejemplos: agricultura sin laboreo; recogida de aguas; diseño de aperos agrícolas mejorados para mujeres agricultoras, ancianos y niños.</p>	<p>Actividad permanente</p>	<p>PT y divisiones regionales por conducto de los CHA y el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCAI)</p>	<p>En curso de ejecución; el FIDA desempeña una función primordial en este sector.</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Reevaluar la distribución institucional de los recursos del programa				
Procurar una mejor equiparación entre la focalización sectorial de las instituciones (GCIAI/no GCIAI) que reciben donaciones y la del programa de préstamos del FIDA.	Cuando elabore la nueva estrategia del programa de investigación agrícola, el FIDA debería examinar la distribución institucional actual de los recursos de donaciones; examinar, teniendo en cuenta la evolución de las necesidades de investigación del Fondo, los argumentos que justifican el suministro de parte del apoyo del FIDA a instituciones internacionales no convencionales, como las ONG internacionales de desarrollo con una intensa actividad de investigación; y, con respecto a la participación de los agricultores en la investigación, la justificación de que se asigne una proporción superior de los recursos de donaciones al nivel de los países.	Septiembre de 2003	PT y divisiones regionales	En curso de ejecución (continua). La nueva política de financiación mediante donaciones permite una amplia variedad de receptores, incluidos los que no han tenido ninguna relación previa con el FIDA.
Mejorar los procesos y procedimientos internos del programa				
Asegurarse de que la información se distribuye por igual entre los posibles solicitantes; que se financian los proyectos de investigación que más lo merecen; que la concesión de las donaciones se efectúa de modo regular, y que la tecnología y las experiencias obtenidas pueden causar un impacto máximo.	El FIDA debería ofrecer orientaciones más prácticas a los solicitantes y receptores de donaciones respecto de la solicitud, preparación de informes y evaluación del impacto; reforzar ulteriormente el procedimiento de examen y selección de las donaciones, particularmente en la etapa "conceptual", a fin de suprimir los factores personales y asegurar una competencia leal; examinar el impacto de los procedimientos de selección de 2000 y los requisitos para su mejora, después de un período "de prueba"; acelerar la tramitación de las solicitudes y el período de respuesta a las peticiones de los CIIA.	Septiembre de 2003	PT y divisiones regionales en consulta con los CIIA asociados	Se están examinando los procesos internos y en las directrices y procedimientos (en preparación, versión 7) se hace hincapié en estas cuestiones.

A2. Capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, en cooperación con otros asociados

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
La principal función innovadora del FIDA debería ser la de “facilitación” de la búsqueda, identificación, promoción y difusión de enfoques innovadores favorables a los pobres, en cooperación con sus asociados.	El FIDA, mediante su programa de DAT, debe apoyar los ensayos parciales de enfoques innovadores para poner a prueba los resultados y validarlos. El FIDA debería crear las condiciones para que los pobres del sector rural puedan repetir las iniciativas innovadoras, ampliando su alcance con la ayuda de asociados de mayor tamaño y otros proyectos del FIDA.	Sin determinar	PMD/EAD	<ol style="list-style-type: none"> 1) La nueva política de donaciones fue aprobada en diciembre de 2003 por la Junta Ejecutiva. 2) Los procedimientos para las donaciones serán aprobados por el personal directivo – julio de 2004. 3) La función de facilitación y búsqueda de innovaciones se elaboró ulteriormente en el foro de GPP, en abril de 2004, y en el taller de la Iniciativa, en mayo de 2004.
Debe llegarse a una interpretación común de la definición de “innovación” en el FIDA.	El FIDA ya está preparando métodos mejorados y eficaces en función de los costos para abordar los problemas y las oportunidades de los pobres del sector rural mediante proyectos y programas (institucionales, tecnológicos, políticas en favor de los pobres y asociaciones).	Sin determinar	PMD/EAD	<ol style="list-style-type: none"> 1) La definición en la evaluación de la OE (APC) ya se está utilizando en los programas del FIDA. 2) En los foros y talleres de la Iniciativa citada anteriormente se está llegando a una interpretación común. Previamente se había publicado la nota informativa a la Junta Ejecutiva sobre la Iniciativa, de diciembre de 2003 (EB 2003/80/INF.4), en la que se ampliaba la definición de innovación convenida en el FIDA para incluir otras características principales, con miras a su ulterior definición y debate en la fase preparatoria de la Iniciativa (2004).

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Debería concertarse un compromiso estratégico en favor de la innovación; cuando ponga en práctica su Marco Estratégico, el FIDA debería aplicar y promover sistemáticamente las innovaciones que puedan repetirse.	Debe ponerse en práctica el compromiso estratégico, <i>directamente</i> , mediante una mayor asignación de fondos a la innovación en el marco de las donaciones y los préstamos, e <i>indirectamente</i> , mediante la gestión de los recursos humanos, las asociaciones estratégicas y los sistemas de información y gestión de los conocimientos relativos a las innovaciones.	Sin determinar	PMD/EAD	El equipo de diseño de la Iniciativa está preparando propuestas de incorporación de innovaciones para la Junta Ejecutiva de diciembre de 2004. De ello se deducirá un programa para la fase principal de la Iniciativa (2005-2007). Se están poniendo en práctica ocho iniciativas especiales de innovación con posibilidades de repetición, en el marco de la fase preparatoria de la Iniciativa.
	Al preparar las estrategias regionales, PMD y las divisiones regionales deberían: identificar los aspectos de importancia específica en las respectivas regiones que necesiten soluciones innovadoras a mediano plazo; destacar esos aspectos en los COSOP y en los programas de trabajo anuales, y dirigir en consecuencia las operaciones.	Final de 2006	PMD	En curso de ejecución en las actividades de todas las divisiones regionales con el apoyo de PT.
	Uno de los temas principales del SyE de los proyectos debería ser la capacidad del FIDA de promover y alentar las innovaciones.	Sin determinar		El SyE de los préstamos y donaciones es uno de los aspectos que deben tenerse en cuenta en la propuesta de la fase principal de la Iniciativa (diciembre de 2004).
PMD debería mejorar sus resultados en lo relativo a la gestión de los conocimientos.	Mejor estructuración de la labor de PDT, reactivación de los grupos temáticos (ajustando en consecuencia el tiempo del personal de PMD), elaboración de instrumentos de conocimiento (como las notas de aprendizaje y orientación de PT). Debería considerarse cómo está estructurado el ciclo del proyecto, y cómo se le dota de recursos.	Sin determinar	PMD	PT está reconsiderando los procedimientos de examen de los proyectos y de garantía y control de la calidad para que se realicen de manera más oportuna y mejorar su impacto y su carácter integrador a todos los niveles de la administración, con un valor añadido específico. En el plan de acción de 2004 se deberían recoger los cambios. Los grupos temáticos participan activamente en la fase preparatoria de la Iniciativa. Deberían mencionarse en especial las notas de aprendizaje de PT (destinadas inicialmente a reforzar el PDT y contribuir a los procesos del Comité de Examen Técnico

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
				(TRC)), diseñadas en el año 2003 y que se empezaron a publicar en enero de 2004. Está previsto que estas notas vayan ampliándose hasta convertirse en el principal instrumento de aprendizaje para PMD durante 2004/05.
<p>Deberían especificarse las etapas del proceso de innovación, que habrían de ser flexibles y adaptables, e integrarse en las operaciones corrientes. Las etapas son las siguientes: reconocer la necesidad y la oportunidad de la innovación; buscar y seleccionar con los usuarios potenciales una solución innovadora y prometedora; poner a prueba los resultados de la innovación (reacciones de los usuarios) y su impacto; introducir modificaciones y mejoras basadas en los resultados de la prueba; extraer y compartir enseñanzas de las innovaciones; promover las innovaciones (“ponerlas” en el mercado, o difundirlas); ayudar a los usuarios a repetir y ampliar las innovaciones, con el apoyo de diversos organismos.</p>	<p>Si se quiere que estas etapas formen parte del marco de desarrollo y aprobación de proyectos, el FIDA debería llegar a un acuerdo sobre un cierto número de principios rectores, a saber: destacar, buscar y seleccionar innovaciones en la fase inicial de diseño y durante la ejecución; seleccionar a asociados en el diseño de las innovaciones que cuenten con los conocimientos técnicos adecuados para asegurar la calidad; efectuar análisis mejorados de los riesgos existentes y evaluar la capacidad de los asociados de aplicar proyectos de préstamos y donaciones; poner a prueba enfoques innovadores; encargar el seguimiento de los enfoques innovadores a equipos de SyE y supervisión; planear anticipadamente la repetición y ampliación de las innovaciones, como parte del ciclo de los proyectos; hacer hincapié en las enseñanzas extraídas de la evaluación independiente y difundirlas de un modo adecuado.</p>	Sin determinar	PMD/modelos pendientes del PCE.	<p>El PCE tomará su decisión en 2005. En 2004 el FIDA ha iniciado una iniciativa para la integración de innovaciones, con el objetivo general de promover la capacidad del Fondo de favorecer las innovaciones que tengan un impacto positivo en la pobreza rural. Sus tres objetivos principales son: promover la cultura y la capacidad de innovación del FIDA; mejorar la calidad y el impacto de las innovaciones sobre el terreno, y mejorar el aprendizaje en materia de innovaciones, y compartirlo y aplicarlo. Se previeron seis tareas para 2004, todas las cuales se están llevando a la práctica, a saber: llegar a un acuerdo sobre una base conceptual compartida para la Iniciativa; establecer y aplicar un proceso de selección y financiación de un número limitado de iniciativas innovadoras del FIDA; crear un grupo de promotores de la innovación (LINK) en el FIDA; identificar varios medios opcionales de vincular la Iniciativa y los recursos básicos; orientar y supervisar el inicio de un inventario de las innovaciones; orientar y supervisar la elaboración de instrumentos de apoyo a las innovaciones.</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>Para poner en práctica los principios rectores mencionados, deberían alinearse y reorientarse los procesos de organización para facilitar la promoción escalonada de la innovación.</p>	<p>PMD dará prioridad a la innovación como criterio principal para evaluar las propuestas de donaciones y préstamos; hacer que los instrumentos del FIDA presten mayor atención a la innovación, y en particular las donaciones del Programa Ampliado de Cooperación FIDA/ONG (PAC) y las DAT para investigación y capacitación agrícolas, al tiempo que se refuerzan los vínculos con otros instrumentos (asociaciones y diálogo sobre políticas) y proyectos con objeto de crear un proceso continuado de innovación; reconfigurar las asociaciones para satisfacer las necesidades del proceso de innovación, incluida la repetición y la ampliación (asociación con ONG y organizaciones comunitarias, gobiernos, instituciones financieras internacionales (IFI), otros donantes); promover la aplicación en mayor escala de las innovaciones incorporándolas a la actividad fundamental del FIDA mediante el desarrollo de técnicas de comercialización basado en la capacitación y la contratación; fortalecer las enseñanzas derivadas de las experiencias innovadoras del FIDA manteniendo una base de datos sobre las innovaciones promovidas y las enseñanzas obtenidas. Establecer un pequeño grupo de trabajo encargado de examinar la viabilidad de introducir nuevos instrumentos de promoción de las innovaciones. Además, la OE hará hincapié en la evaluación de características innovadoras como parte de su programa de trabajo, basándose en las enseñanzas extraídas y difundiendo las.</p>	<p>Sin determinar</p>	<p>PMD (PDT, TRC, exámenes de la cartera, procedimiento de examen de las donaciones, etc.).</p>	<p>Estas medidas están previstas en la redefinición del programa de donaciones y los procedimientos correspondientes (uno de cuyos objetivos estratégicos y criterios de selección es la innovación), el fortalecimiento del ciclo de los proyectos de préstamos y la labor de establecimiento de una fase principal de la Iniciativa. Esta última se basará en el fortalecimiento de los instrumentos y programas existentes del FIDA y mejora su apoyo mutuo, reforzando su función de innovación; creación de una base de datos sobre innovaciones, importancia atribuida al aprendizaje, intercambio de conocimientos y creación de capacidad como aspecto integrado de todas las actividades; reforzar las asociaciones para que presten mayor atención a las innovaciones. El Comité de Evaluación participa activamente en el debate sobre las estrategias, y su documento de debate sobre directrices de comunicación para el FIDA, 2004-2007, se ha tomado en consideración.</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>Reforzar la capacidad del personal y los directivos y orientar la cultura del FIDA al fomento de las innovaciones.</p>	<p>La política de gestión de los recursos humanos del FIDA debería buscar y desarrollar sistemáticamente técnicas relativas a las innovaciones (identificación, promoción y comercialización de las innovaciones), contratando y capacitando al personal en consecuencia.</p>	<p>Sin determinar</p>	<p>Personal directivo superior, Oficina de Recursos Humanos (FH) y todos los jefes de las dependencias.</p>	<p>En septiembre de 2004 se ha adoptado la nueva política de recursos humanos.</p> <p>Uno de los tres objetivos de la Iniciativa consiste en promover la cultura y la capacidad de innovación del FIDA. La labor de la Iniciativa se basa en tres supuestos esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>El FIDA necesita una cultura de organización innovadora:</i> o sea, una cultura de organización que valore la innovación y abarque otros valores que promuevan el interés en ella, y la atención prestada a las mismas, de modo constante. 2) <i>El FIDA necesita capacidad de organización que tenga en cuenta la innovación:</i> el personal, la administración —y los consultores y asociados— del FIDA necesitan el conocimiento, las técnicas y las especializaciones que son menester para introducir las innovaciones y llevar a cabo las tareas correspondientes. 3) <i>El FIDA necesita la competencia de organización para la innovación:</i> el personal del FIDA y los consultores tienen que saber cómo utilizar el marco existente de organización del FIDA para promover la innovación.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	FH debería preparar un modelo de competencia que tenga específicamente en cuenta la innovación en el FIDA y en el que se identifiquen los nuevos conocimientos y técnicas necesarios, en cooperación con los departamentos y divisiones competentes. Sobre la base de este modelo se establecerán los criterios para juzgar el desempeño del personal y contratarlo, capacitarlo y retribuirlo.	Sin determinar	FH	La política de recursos humanos está en examen.
El FIDA debería convertirse en una institución que aliente la creatividad y la asunción de riesgos y administre las innovaciones como parte integrante de su funcionamiento: el Fondo debe dejar de ser solamente una fábrica de proyectos, y el objetivo último de todo proyecto ha de ser la ampliación y repetición de los enfoques innovadores que hayan tenido éxito, más allá de su “impacto directo”.	Los administradores deberían habilitar al personal para que tome iniciativas, “patrocine” y aliente nuevas ideas y fomente la figura del “patrocinador”. Tanto el personal directivo como los funcionarios recibirán la capacitación necesaria.	Sin determinar	Todo el personal directivo del FIDA	Cuando se apruebe la nueva política de recursos humanos. Se está planificando con la Iniciativa, y se están considerando varias estrategias opcionales.
	A finales de octubre de 2003, PMD, FH y OE debían presentar al personal directivo superior un plan de acción para la aplicación de las anteriores recomendaciones, con indicación de las medidas que deben adoptarse, las responsabilidades respectivas y los indicadores de los logros.	Octubre de 2003	PMD/FH	Los debates de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2003 sobre el FIDA y la innovación se tradujeron en una solicitud de preparación de una nota informativa sobre la incorporación de innovaciones en el FIDA (para la Junta Ejecutiva de diciembre de 2003). Esto condujo a las actividades de la Iniciativa que se describen en las anteriores casillas.

B. EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS EN LOS PAÍSES

B1. Sri Lanka

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>A) Idea 1: establecer con carácter experimental en una provincia un órgano autónomo sin fines de lucro —un intermediario— que se encargue de la movilización social y la promoción de la participación comunitaria y adopte un enfoque holístico de reducción de la pobreza.</p>	<p>El FIDA debe apoyar y facilitar esta propuesta en el marco del COSOP de Sri Lanka, mediante las siguientes aportaciones: i) identificar los “patrocinadores” potenciales que deseen prestar apoyo al establecimiento de la organización propuesta sobre la base de modelos adecuados en Sri Lanka o en países vecinos; ii) proporcionar documentación y apoyar el intercambio de visitas para demostrar la utilidad de una organización de este tipo para los responsables competentes; iii) movilizar el apoyo de los encargados de las decisiones, la sociedad civil, los donantes, el mundo académico, etc.; iv) establecer una estructura neutral y creíble, un marco de organización profesional y políticas operacionales para el organismo, y v) recurrir a ONG o consultores adecuados que presten apoyo al proceso (véase la página ix del informe de la EPP, de enero de 2002).</p>	<p>Ninguna.</p>	<p>FIDA y Gobierno.</p>	<p>a) En septiembre de 2002 el FIDA organizó un viaje de estudio para un grupo de directivos del Segundo Proyecto de Desarrollo Rural Integrado de Badulla y del Proyecto de Desarrollo Rural Participativo de la Provincia Centro-septentrional a la ONG Mysore Resettlement and Development Agency (MYRADA) y a la Fundación Dhan, en el sur de la India, para aprender técnicas de movilización social y hacerse patrocinadores locales. Estos funcionarios fueron acompañados por el Director Ejecutivo de la Fundación Arthacharya, una ONG local de Sri Lanka.</p> <p>b) Un taller de interesados de tres días de duración (al que asistieron los departamentos principales del Gobierno, donantes, organizaciones de la sociedad civil, entre ellas organizaciones comunitarias y ONG) y una reunión de alto nivel de un día de duración entre el FIDA y el Gobierno, organizada en el contexto del proceso de elaboración del COSOP en octubre de 2002, permitieron identificar patrocinadores locales a todos los niveles.</p> <p>c) A finales de 2003 el FIDA aprobó una donación del PAC FIDA/ONG, de dos años de duración (2004-2005) para el Proyecto de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias integradas de Badulla (<i>distrito</i>) que debería proporcionar, con la ayuda de dos ONG locales y 280 organizaciones comunitarias integradas reforzadas, útiles insumos y preparar el terreno para el órgano propuesto. En el diseño se incorpora un enfoque holístico de la mitigación de la pobreza que combina la potenciación de los pobres con el suministro de microfinanciación y otras intervenciones de desarrollo comunitario.</p> <p>d) En la actualidad (mediados de 2004) se está formulando una cuantiosa donación por países en el marco de la nueva política de donaciones del FIDA para facilitar apoyo a la Fundación de Desarrollo Participativo del distrito de Anuradhapura creada por el proyecto en la provincia centro-septentrional, financiado por el FIDA, a partir de los 2 528 grupos pequeños, 396 organizaciones de aldea y 15 fundaciones de división que el proyecto contribuyó a establecer. Si se</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
				<p>aprueba la donación, se recabará una experiencia más en el distrito de Anuradhapura, pero de base más amplia, que complementará a la del Proyecto de apoyo a las organizaciones comunitarias integradas de Badulla, ya aprobado, que operará en el distrito de Badulla.</p> <p>e) Se han tomado disposiciones en el marco del Programa propuesto de asociación y apoyo a los medios de subsistencia en la zona seca, que se someterá a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2004, con objeto de transformar eventualmente los procesos y estructuras del programa en un mecanismo e institución autónomos de financiación para coordinar las inversiones destinadas al desarrollo a largo plazo de la zona seca.</p>
<p>B) Idea 2: emprender un estudio consultivo (o temático) sobre la administración descentralizada del desarrollo, que tenga en cuenta las necesidades de los pobres.</p>	<p>El FIDA y el Gobierno proporcionarán recursos financieros y de personal para llevar a cabo, con la ayuda de un grupo de consultores nacionales e internacionales, el estudio propuesto que se centrará en tres provincias seleccionadas en las que el FIDA tiene actividades, pero también recogerá información pertinente de otras provincias, proyectos y países vecinos (véanse las páginas xii y xiii del informe de la EPP, de enero de 2002).</p>	<p>Junio de 2003</p>	<p>FIDA y Gobierno</p>	<p>a) En noviembre de 2002 el Centro de Inversiones de la FAO llevó a cabo un análisis de matriz de las capacidades institucionales, comparando las vinculaciones entre los ministerios del gobierno central y los servicios regionales y provinciales descentralizados del sector público así como sus puntos fuertes y débiles, en el contexto de la preparación del COSOP y el programa de asociación y apoyo (véanse los expedientes principales de ambos documentos).</p> <p>b) Entre febrero y mayo de 2003 el Centro de Inversiones de la FAO llevó a cabo un cierto número de estudios preparatorios en el contexto de la formulación del citado programa, entre los cuales figuraba un examen/estudio de carácter práctico sobre el estado de los trabajos de establecimiento de una administración descentralizada del desarrollo en las tres provincias (centro-septentrional, nordoccidental y Uva) en las que se llevará a cabo el programa de apoyo y asociación. Las conclusiones del examen se consolidaron durante la misión de evaluación que se llevó a cabo en diciembre de 2003 y enero de 2004, y se han incorporado al diseño del programa.</p> <p>c) El diseño del programa de apoyo y participación incluye disposiciones para efectuar estudios y exámenes más detallados, en el quinto año de ejecución, respecto de un esquema institucional adecuado del órgano (o institución) autónomo descentralizado propuesto, a fin de que se haga cargo de las actividades del programa en lo relativo a la movilización de recursos para la zona seca.</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>C) Idea 3: generar ideas para un marco coherente de gestión de proyectos a favor de los pobres.</p>	<p>El FIDA y el Gobierno reforzarán conjuntamente la orientación favorable a los pobres de los proyectos financiados por el FIDA identificando, entre otras cosas: a) oportunidades de inversión encaminadas a crear activos para los trabajadores de las plantaciones y los hogares de campesinos sin tierras, y b) posibilidades adecuadas de inversión en los asentamientos en tierras altas y zonas de conflicto. Para ello se procurará en especial establecer un marco internamente coherente que vincule los tres pilares fundamentales de las recomendaciones de la EPP, o sea, una mayor focalización en los pobres, un mejor diseño de las intervenciones favorables a los pobres y el seguimiento de la participación de los pobres y el impacto en éstos. Esto debería reflejarse en el COSOP e iniciarse durante el diseño de un futuro proyecto.</p>	<p>En las primeras fases de un futuro proyecto</p>	<p>FIDA y Gobierno</p>	<p>a) El COSOP aprobado finalmente por la Junta Ejecutiva en abril de 2004 contiene parámetros de diseño favorables a los pobres como base para la selección de las intervenciones futuras del FIDA en el país. No obstante, una importante conclusión del proceso consultivo para el COSOP fue que el FIDA todavía no goza de ventajas comparativas en las zonas de conflicto del norte y el este del país, por lo que dichas zonas fueron excluidas de futuros proyectos hasta que un nuevo examen ponga de manifiesto la necesidad y la justificación de reconsiderar esta decisión.</p> <p>b) Un importante objetivo del programa de apoyo y asociación propuesto, que la Junta Ejecutiva examinará en septiembre de 2004, consiste en mejorar el acceso a la tierra, la tecnología y los recursos financieros para los pobres de la zona seca y las tierras altas del país.</p> <p>c) El recién aprobado proyecto de desarrollo de explotaciones de pequeños productores por contrata tendrá por finalidad específica la redistribución de las tierras en algunas explotaciones; estas tierras se distribuirán directamente a los trabajadores y a las familias pobres de las aldeas situadas en torno a las explotaciones. El proyecto está en fase de iniciación y se presentará a la Junta Ejecutiva en 2005 o 2006.</p> <p>d) En el diseño de los dos proyectos mencionados se hace hincapié en los tres pilares de la EPP (focalización, institucionalización en favor de los pobres y seguimiento de la participación de los pobres y el impacto en éstos).</p>

B2. República Unida de Tanzania

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Enfoques relativos a la reducción de la pobreza rural y la focalización				
Cuestión 1: coherencia con el marco normativo del Gobierno				
El FIDA debería prestar mayor apoyo al marco normativo de la República Unida de Tanzania para la reducción de la pobreza rural.	Toda la asistencia futura del FIDA se insertará en el contexto del documento de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), el Programa de desarrollo rural y el Programa de desarrollo del sector agrícola, a fin de obtener mayores sinergias, conseguir mejores resultados de desarrollo y reducir los costos de transacción de la ayuda.			Mediante un enfoque participativo, el tercer COSOP tiene en cuenta la necesaria coherencia con el marco normativo del Gobierno. El nuevo COSOP fue aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003.
Cuestión 2: enfoques relativos a la reducción de la pobreza rural				
Deberían formularse mecanismos de focalización para incluir a las capas más pobres de la población entre los beneficiarios y, al mismo tiempo, salvaguardar la sostenibilidad general del programa.	Durante la fase de elaboración del programa, es necesaria una definición más detallada de los mecanismos de focalización. Efectuar exámenes periódicos durante la fase de ejecución para determinar la eficacia con que el FIDA y otros interesados llegan a grupos identificables de pobres.			En curso de ejecución en el marco de los dos programas actualmente en fase de diseño.
Cuestión 3: definición del grupo-objetivo				
Mejorar las definiciones y mecanismos para la focalización, a fin de conseguir que la mayoría de los beneficios lleguen hasta las capas más pobres de la población.	Los documentos de diseño deberían distinguir entre “pobre” e “indigente”, y especificar mecanismos detallados para llegar a cada uno de estos grupos. Esta actividad deberá llevarse a cabo con la participación de los pobres del sector rural.			En el tercer COSOP se tuvo en cuenta la definición de “grupo-objetivo”. En la próxima fase de programas basados en el COSOP, se procurará refinar ulteriormente la definición de “grupo-objetivo” mediante la incorporación de instrumentos y modalidades para garantizar que las poblaciones rurales pobres son las verdaderas beneficiarias del apoyo del programa.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Cuestión 4: enfoque temático/subsectorial y concentración geográfica				
Seguir estudiando la posibilidad de combinar el enfoque temático con la concentración geográfica: en zonas con una alta incidencia de pobreza, la concentración geográfica puede complementar la concentración temática, obteniéndose así resultados potencialmente más favorables para los pobres.	Seguir haciendo hincapié en la armonización de las actividades sociales (salud, suministro de agua y saneamiento) con las económicas (productivas).			En curso de ejecución; los principios han sido adoptados en los dos programas que se están diseñando.
Cuestión 5: diálogo sobre políticas				
Al tiempo que insiste en el fomento de la capacidad de los representantes de las poblaciones indigentes, el FIDA debería abrir un amplio diálogo sobre políticas con el Gobierno y otros asociados externos en el desarrollo, y seguir reforzando las actividades de promoción a los niveles nacional y local.	Mayor representación del FIDA a nivel nacional y participación dinámica del Fondo en diversos grupos de trabajo sobre estrategias y políticas (DELP, Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), Grupo de Trabajo del Sector de la Alimentación y la Agricultura (FASWOG), Estrategia de desarrollo del sector agrícola).			En el tercer COSOP se hace referencia al diálogo sobre políticas. Se ha contratado a un oficial de enlace del FIDA, que está en funciones desde febrero de 2004. Participación activa en diversos grupos de trabajo.
Cuestión 6: el nuevo COSOP de Tanzania				
Habría que emprender la preparación de un COSOP a modo de ejercicio conjunto del FIDA y el Gobierno, como un proceso de diálogo participativo sobre políticas con las personas interesadas.	En el COSOP se debería presentar lo siguiente: una estrategia común FIDA-Gobierno a plazo medio para la reducción de la pobreza rural, y las opciones detectadas en apoyo de las estrategias nacionales y sectoriales del país. Debatir el nuevo COSOP en el marco del FASWOG y terminarlo en junio de 2003.			Completado

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Participación y sostenibilidad				
Cuestión 1: subvenciones y dispositivos de reparto de los costos				
El FIDA debería promover el reparto de los costos de conformidad con la política del Gobierno (sectores público y social).	Determinar la aplicación práctica de un sistema de reparto de los costos (en especie o mediante una contribución financiera) y el nivel de la contribución de los beneficiarios, con un enfoque participativo, o sea, con un alto grado de movilización social complementado por actividades de capacitación (de conformidad con el Programa Conjunto FIDA/Fondo Belga de Supervivencia (FIDA/FBS)).			El tercer COSOP se ocupa de las subvenciones y los mecanismos de reparto de los costos. En la actualidad el FIDA presta asistencia al Gobierno en la elaboración de un marco detallado, operacional y de políticas, a fin de prever, entre otras cosas, un reembolso adecuado de los costos para los sistemas de regadío.
	El FIDA debe tomar la iniciativa en el diálogo con diversos donantes y el Gobierno, a fin de establecer un marco común para el reparto de los costos destinados a la reducción de la pobreza rural.			Conversaciones en curso
Cuestión 2: participación				
Debería llegarse desde un principio a una interpretación común de los principales interesados sobre el concepto de “participación”, a fin de que conozcan bien sus funciones y responsabilidades concretas.	Debería promoverse la participación como un proceso de potenciación para que las poblaciones rurales puedan decidir por su cuenta e identificarse con las actividades de desarrollo, pasando de simples participantes a agentes activos de cambio (no se trata de un instrumento para alcanzar objetivos materiales o financieros).			La participación ha recibido pleno apoyo en el marco de los proyectos en ejecución (Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente, Programa de Desarrollo Participativo del Riego, Programa de Servicios Financieros Rurales y Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola). Las comunidades preparan y utilizan marcos lógicos a nivel de aldea para la planificación y la ejecución participativas.
	Mediante la participación debería promoverse una asociación equitativa y transparente entre los diferentes agentes.			
	Para contribuir a la participación, habría que limitar la creación de nuevas estructuras y colaborar en cambio con las instituciones establecidas y tradicionales.			El sistema se ha incorporado al proceso en curso de descentralización y de reforma de la administración local.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	Si es necesario, promover la capacitación del personal para favorecer la participación.			En ejecución
	Elaborar indicadores específicos para promover la calidad de la participación, la potenciación, la mejora de los conocimientos técnicos y la creación de capacidad.			Proceso iniciado y en curso de ejecución.
Cuestión 3: diseño de proyectos y programas				
Deberían racionalizarse los objetivos de los proyectos y programas para conseguir una mayor eficiencia de la prestación de servicios y los resultados de desarrollo y la complementariedad con otros proyectos pertinentes del Gobierno o de otros asociados para el desarrollo.				Se han diseñado menos programas nuevos en el marco de la Estrategia y el Programa de desarrollo del sector agrícola.
Cuestión 4: gestión y ejecución de los proyectos				
Deberían mejorarse más los mecanismos de gestión y ejecución de los proyectos para garantizar la eficiencia del programa.	Operar en el marco de las políticas gubernamentales y hacer participar a una serie de instituciones de diferentes sectores, seleccionadas con arreglo a la ventaja comparativa (sector público, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, ONG).			Se aplica y, cuando es necesario, los sistemas paralelos se incorporan a los mecanismos (descentralizados) de gobierno.
	Suprimir la necesidad de unidades especializadas de coordinación de los proyectos regionales propias del FIDA, ya que su función será asumida por el equipo de facilitación del Gobierno, de la Oficina del Secretario Administrativo Regional, y por una unidad de facilitación de la Oficina Ejecutiva de Distrito.			Se organizarán nuevos programas dentro de las estructuras de gobierno.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	Aplicar la experiencia del Proyecto de Iniciativas de Agricultores en la Región de Mara a la promoción de la coordinación y gestión descentralizadas del proyecto, garantizando la creación de capacidad de las autoridades locales y las instituciones de base. Si existen unidades de coordinación de los proyectos (UCP), deberán suprimirse antes del término del proyecto.			En ejecución; las funciones de las UCP en la ejecución se han transferido a las oficinas gubernamentales regionales y de distrito.
Tecnología agrícola				
Cuestión: baja productividad agrícola				
Generación de conocimientos: debería institucionalizarse la investigación orientada al cliente y mejorar las vinculaciones entre la investigación y la extensión.	Hacer participar a los agricultores más pobres, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado en la determinación de la idoneidad de las tecnologías aplicadas y las nuevas tecnologías.			En el tercer COSOP se tiene en cuenta el apoyo a la generación de tecnología y los conocimientos agrícolas.
	Establecer un mecanismo sostenible de financiación de tecnología: un fondo de investigación zonal y un fondo de dotación constituidos con las contribuciones de las poblaciones rurales pobres, los gobiernos locales y los asociados internacionales para el desarrollo.			Se está considerando en el nuevo Programa de apoyo a los servicios agrícolas.
Difusión de conocimientos: debería promoverse la difusión de tecnologías de bajo costo, sostenibles e inocuas para el medio ambiente, que los pobres del sector rural puedan gestionar; por ejemplo, terraplenes para el riego en pequeña escala en la región de Mara.	Establecer sistemas de información y comunicación (radio y televisión, correo electrónico, Internet) y ampliar los enfoques de manejo integrado de plagas y de escuelas de campo de agricultores. Deberían identificarse y promoverse los conocimientos tradicionales y las innovaciones de los agricultores (sistemas de conocimientos autóctonos).			El seguimiento se efectúa por mediación del Programa de apoyo a los servicios agrícolas y el Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Creación de capacidad: debería potenciarse a los grupos y cooperativas de carácter participativo.	Capacitar a grupos de agricultores en la planificación de evaluaciones rurales participativas (ERP) y del marco lógico. Simplificar y ajustar el marco lógico para que los grupos de agricultores puedan utilizarlo. Reintroducir la formación agrícola en las escuelas primarias y secundarias.			Está en curso de ejecución en los programas existentes y en los nuevos programas.
Seguimiento y evaluación				
Cuestión: el SyE como instrumento de gestión				
Promover el cambio de mentalidad de los interesados con respecto al SyE basado en la demanda y no en la oferta.	Capacitar a las comunidades para participar en el SyE e identificarse con el proceso de SyE, así como con los principios enunciados en la nueva <i>Guía para el SyE de proyectos del FIDA</i> . Incorporar la participación a los proyectos.			En el tercer COSOP se hace referencia al SyE. Se han hecho varios intentos de mejorar el sistema de SyE mediante la incorporación de un marco lógico y un análisis del impacto.
	Evaluaciones externas periódicas como instrumento de aprendizaje y promoción de la confianza de los interesados, que irán precedidas de autoevaluaciones de los beneficiarios.			En curso de ejecución, relacionado también con el sistema de planificación y de distrito (Plan de desarrollo de distrito y Plan de desarrollo agrícola de distrito).
Las autoridades encargadas de la ejecución deben promover la transparencia en la compilación, análisis y preparación de los informes de SyE.	Hacer participar a los pobres del sector rural y a sus instituciones e informarlos periódicamente.			Se ha hecho referencia a los mecanismos de retroinformación.
Género				
Cuestión: participación de la mujer en el proceso de desarrollo				
Definir mecanismos para promover efectivamente la participación de la mujer en general y de los hogares a cargo de mujeres, con miras a establecer un enfoque armonizado de la incorporación de los aspectos de género en los proyectos del FIDA en la República Unida de Tanzania.	Debería incluirse un análisis de género y una focalización basada en el género en todas las actividades de diseño de programas y SyE.			En el tercer COSOP se tienen en cuenta las cuestiones relativas al género. El FIDA sigue la norma de introducir modalidades específicas, jurídicas y prácticas, para garantizar la participación y la potenciación de la mujer.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	Debería hacerse referencia específica al impacto en materia de género en los informes preparados para los interesados mediante la utilización de los indicadores de seguimiento del género contenidos en el DELP al hacer el SyE.			En ejecución, incluida la introducción de indicadores del RIMS.
	En las actividades de promoción de la mujer, deberían evaluarse los cambios en las relaciones sociales e introducir las medidas compensatorias necesarias organizando, por ejemplo, actividades de capacitación de los hombres.			Deberá incluirse sobre la base de la evaluación interna del impacto realizada por los proyectos.
	Convocar ERP exclusivas para mujeres y organizar actividades de capacitación en análisis del marco lógico.			Plena integración de las mujeres en las actividades de capacitación en ERP y análisis del marco lógico.

C. EVALUACIONES DE PROYECTOS

C1. Bangladesh – Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
				El APC se examinó en un taller celebrado el 18 de enero de 2003 en Dhaka.
Preparación, diseño y gestión del proyecto				
Deberían examinarse todos los proyectos en ejecución del FIDA para determinar la encuesta de base y la existencia y calidad del sistema de SyE.	Examen y mejora de sistemas de SyE en el marco de la nueva <i>Guía para el SyE de proyectos</i> .	No se menciona en el APC.	PI	En 2003 y 2004 se llevaron a cabo cuatro misiones de apoyo a la ejecución del SyE en la cartera de Bangladesh. Sobre la base de las nuevas directrices de SyE del FIDA, se ha modernizado el sistema de SyE de tres proyectos en ejecución.
El Gobierno debería estudiar los medios de conseguir una mayor flexibilidad al revisar las propuestas de proyectos. Cuando se diseñen futuros proyectos, el FIDA deberá precisar la definición de los componentes del proyecto.	Se acordó dejar constancia de la recomendación al Gobierno sobre la flexibilidad en cuanto a las propuestas de proyectos. El FIDA se comprometerá a dar más detalles en los futuros proyectos.	No se menciona en el APC.	Gobierno/FIDA	Está en ejecución un proyecto del BAsD y el Gobierno con el objetivo específico de agilizar los procesos relativos a las propuestas de proyectos. Los dos nuevos proyectos del FIDA se elaboraron con detalle, como se indica en los dos exámenes complementarios del TRC.
Los directores designados del proyecto participarán en la planificación de éste.	El Gobierno deberá comprometerse a que, en los futuros proyectos, el director designado del proyecto participe desde la fase misma de planificación.	No se menciona en el APC.	Gobierno	El director del Proyecto de Microfinanciación y Apoyo Técnico participó activamente en la fase de diseño. Asimismo, el Director Gerente de la Palli Karma-Sahayak Foundation (PKSF) (nuevo director propuesto del proyecto) ha participado activamente en el diseño de un nuevo Proyecto de microfinanciación para agricultores pequeños y marginales.
El Gobierno recomienda que el FIDA aumente el número de supervisiones directas y asegure una cierta forma de representación sobre el terreno para facilitar el seguimiento.	El FIDA aumentará el número de supervisiones directas y garantizará una cierta forma de representación sobre el terreno para facilitar el seguimiento.	No se menciona en el APC.	FIDA	No es posible aumentar el número de proyectos directamente supervisados hasta que la decisión se apruebe a nivel institucional. Se ha contratado a un consultor de enlace del FIDA, con sede en Dhaka.
Participación				
La División de Asia y el Pacífico del FIDA (PI) debería considerar el empleo del término “participación” en los proyectos en ejecución del FIDA, en primer lugar, sobre la base de la documentación del proyecto y después con respecto a la realidad sobre el terreno.	El FIDA/PI emprenderá un estudio teórico sobre la participación y posteriormente efectuará una comparación con la situación sobre el terreno. Si está justificado, se preparará un plan de acción.	No se menciona en el APC.	FIDA/PI	En febrero de 2004 se llevó a cabo un estudio teórico sobre la participación en los proyectos en Bangladesh. La validación sobre el terreno está programada para octubre de 2004.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
En lo relativo a las donaciones de tierras para proyectos infraestructurales, el FIDA debería considerar la posibilidad de adoptar la norma del Banco Mundial (OP4.12), que prevé la indemnización por el reasentamiento involuntario.	FIDA/OE se compromete a consultar al personal directivo a fin de que el Fondo se alinee con otros donantes.	No se menciona en el APC.	FIDA/OE	El FIDA no presta apoyo a la adquisición de tierras con préstamos. PI ha evitado los componentes infraestructurales pequeños en los recientes proyectos en Bangladesh. Si en el futuro se prestase apoyo a estos componentes, PI seguiría las directrices del personal directivo sobre esta cuestión, cuando la OE se las haga conocer.
El FIDA y los asociados deberían considerar las opciones a fin de que representantes democráticos de los beneficiarios participen activamente en el diseño y la ejecución.	El FIDA/PI examinará con las autoridades las posibles opciones para que los órganos elegidos locales tengan una mayor intervención en las decisiones sobre las cuestiones pertinentes, a fin de que los pobres del sector rural puedan hacerse oír.	No se menciona en el APC.	FIDA/PI	La preparación de cualquier proyecto futuro del FIDA en el que participe la división de administración local como órgano ejecutor irá precedida de un examen y un debate sobre las posibles opciones.
Apoyo al crédito rural: actividades generadoras de ingresos frente a crédito agrícola				
Hay que tratar de encontrar una solución urgente al “fondo de crédito rotatorio”, con la PKSF o el Banco Sonali.	El FIDA examinará de modo constante las opciones relativas a un sistema de crédito agrícola. El FIDA entablará conversaciones con la PKSF y el Banco Sonali respecto de la aceptación de las partes respectivas del Fondo de crédito rotatorio.	No se menciona en el APC.	FIDA	El diálogo sobre políticas entre el FIDA y el Gobierno se tradujo en una decisión del Consejo de administración del PKSF, adoptada en agosto de 2003, de incluir a los agricultores marginados y a los pequeños agricultores en los grupos-objetivo de la PKSF. De este modo se ha creado un sistema mejorado de servicios financieros para los agricultores. La misión de supervisión del Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos, de febrero de 2004, hizo propuestas detalladas sobre el fondo rotatorio. Si el Consejo de administración del Banco Sonali se pronunciase en contra del fondo rotatorio, las ONG devolverían los fondos al Gobierno.
Cuestiones relativas a la sostenibilidad				
La pertinencia del debate sobre la sostenibilidad de un grupo depende de que los grupos del proyecto sigan o no en vigor una vez concluido el proyecto.	El FIDA/PI deberá garantizar, en colaboración con el Gobierno, la asignación de recursos suficientes para el logro de los resultados previstos y la actuación de los grupos formados.	No se menciona en el APC.	FIDA/PI	Desde enero de 2003, dos nuevos proyectos del FIDA han incluido un enfoque basado en los grupos para la prestación de servicios de microfinanciación por ONG. Este enfoque adoptado en Bangladesh ha resultado ser muy eficaz y la participación individual después del cierre del proyecto se ha mantenido en función de las necesidades individuales y de los resultados de las ONG.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
En lo relativo al mantenimiento de las instalaciones, se recomienda reflexionar un poco antes de emprender obras de rehabilitación que necesiten fondos de mantenimiento, y buscar alternativas a la financiación pública. El Gobierno recomendó que las modalidades para la financiación del mantenimiento se estableciesen a más tardar al realizar la evaluación <i>ex ante</i> .	Con miras al mantenimiento de las instalaciones, el FIDA debería reconsiderar la situación en otros proyectos, a fin de identificar los problemas y las soluciones en cooperación con las autoridades.	No se menciona en el APC.	FIDA/PI	Ninguno de los nuevos proyectos del FIDA en Bangladesh tiene componentes infraestructurales. Esta cuestión se considerará en el futuro, en caso de que los proyectos del FIDA incluyan componentes de rehabilitación de infraestructura.
Investigación agrícola				
Mejorar el sistema actual de planificación participativa (FINA) a fin de hacer una evaluación más adecuada de las necesidades. Asimismo, hay que mejorar la coordinación entre las diversas organizaciones sobre el terreno en lo tocante a las evaluaciones de sus respectivas necesidades.	El FIDA/PI examinará las opciones para seguir contribuyendo a la calidad de la labor de evaluación de las necesidades de los proyectos en ejecución.	No se menciona en el APC.	FIDA/PI	Recientes misiones de supervisión del proyecto examinaron las recomendaciones para mejorar la FINA y la coordinación y constitución de asociaciones entre ONG y organismos del sector público. Además, se han celebrado diversos talleres sobre la ejecución de la cartera/proyectos centrados en cuestiones relativas a la coordinación y la asociación.
El equipo de evaluación pide que se apliquen mejores técnicas a la investigación basada en la explotación, mientras que el FIDA/PI recomienda planes experimentales en pequeña escala dentro de los proyectos, mientras que las investigaciones más importantes se confiarían a instituciones de investigación.	El FIDA/PI estudiará las opciones con las autoridades con miras a concentrar más las actividades en la investigación basada en la explotación y en los contenidos de extensión.	No se menciona en el APC.	FIDA/PI	Los dos nuevos proyectos del FIDA prevén fondos para la contratación de sistemas nacionales de investigación agrícola (SNIA), ONG y entidades del sector privado a fin de emprender investigaciones y actividades de extensión, en vez de basarse exclusivamente en organismos sectoriales como el Departamento de Extensión Agraria. En los nuevos proyectos los temas de investigación se seleccionarán sobre la base de las prioridades identificadas por los agricultores en la fase de ejecución. Las donaciones futuras del FIDA para investigación agrícola se centrarán también en la investigación basada en la explotación.

C2. Chad – Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Es necesario un nuevo proyecto de desarrollo rural en Kanem, que se presentará a la Junta Ejecutiva en abril de 2003.	Envío de una misión de formulación en abril de 2002 y de una misión de evaluación <i>ex ante</i> en agosto de 2002.	Véase el informe de la evaluación intermedia y el memorando enviado a Hermi sobre esta cuestión.	PA	Para asegurar el seguimiento adecuado de las recomendaciones de la evaluación intermedia, en abril de 2002 se envió una misión de formulación. El equipo del consorcio central de aprendizaje fue consultado frecuentemente durante los preparativos. En agosto de 2002 se envió una misión de evaluación <i>ex ante</i> . El nuevo proyecto fue aprobado por la Junta Ejecutiva de abril de 2003.
Es preciso reforzar a los proveedores privados de equipo de elevación de agua y servicios de mantenimiento conexos. Todavía hacen falta subvenciones parciales de inversión para que las poblaciones más pobres tengan acceso a estas innovaciones.		Véase más arriba.	UGP/Gobierno	
El nuevo enfoque de la función de la Office national de développement rural (ONDR), consistente en proporcionar servicios de asesoramiento agrícola y rural, debe ir acompañado de capacidad de investigación e innovación.		Véase más arriba.	Gobierno	
Recomendaciones a corto plazo				
Programa del componente “Social” y “Salud”				
Habría que atribuir prioridad a las actividades del subcomponente “Salud” en el programa de trabajo y presupuesto (terminación de los centros en construcción, capacitación de parteras tradicionales y promotores sanitarios).	La unidad de gestión del proyecto (UGP) y el FIDA deberán verificar rápidamente la disponibilidad de fondos con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS).	Véase más arriba.	UGP/PA	Se contactó a la UNOPS y había fondos disponibles, por lo que se construyeron centros de salud y se capacitó a personal sanitario.
Hay que obtener los fondos necesarios para los subcomponentes “Alfabetización” y “Educación nutricional”.		Véase más arriba.	UGP/PA	Los fondos se han obtenido y se han emprendido las actividades de alfabetización y capacitación nutricional.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Programa de apoyo a las uniones de crédito locales autoadministradas				
Los cobros de créditos pendientes o atrasados deben revertir a las cuatro <i>caisses locales auto-gérées</i> (CLA) existentes después de proporcionarles la necesaria capacitación e instrumentos para la gestión adecuada de los fondos.	Antes de que se cierre el préstamo debe definirse el procedimiento para revertir estos fondos.	Véase más arriba.	UGP/Gobierno	La ONG SECADEV ha cobrado créditos pendientes para las cuatro CLA existentes.
	Las oficinas de las CLA, con el apoyo de la ONG Secours Catholique du Développement (SECADEV), deben cobrar los créditos pendientes o atrasados de los grupos de interés económico de las 4 CLA existentes; estos fondos permanecerán en poder de las CLA.	Véase más arriba.	ONG SECADEV	
Los grupos de interés económico que no sean miembros de las 4 CLA existentes deben recibir asistencia para el cobro de créditos pendientes o atrasados de la ONDR del distrito de Kanem. Las cantidades recobradas deben versarse en las cuentas de intereses del Fondo de desarrollo de grupos a nombre de esos grupos, y revertirse posteriormente en forma de capital social cuando los grupos constituyan CLA.	La Dirección General de Agricultura ha de constituir con rapidez la plantilla de personal de la ONDR necesario para cubrir todo el distrito. La ONDR del distrito de Kanem y SECADEV deben colaborar para conseguir un proceso de transición regular hacia la constitución de nuevas CLA.	Véase más arriba.	Gobierno	

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Hay que asegurar la presencia continua de un agente que asista a las CLA entre el 30 de junio de 2002 y el inicio del nuevo proyecto en 2004.	No es posible prever la financiación en la categoría “Donaciones del FIDA a ONG” para la segunda mitad de 2002, pero se examinará esta posibilidad para 2003. En cuanto al segundo semestre de 2002, el Gobierno y el FIDA examinarán la solicitud de fondos para préstamos del Proyecto de Seguridad Alimentaria en la Región de Guéra Septentrional – Fase II para la intervención en Kanem, en el marco de un nuevo acuerdo con SECADEV. SECADEV y la UGP prepararán un anteproyecto de acuerdo entre esas dos partes durante el segundo semestre de 2002, que se presentará al seminario de iniciación del proyecto apenas mencionado. El Gobierno aportará los fondos que faltan con cargo a la cuenta de capital del Fondo de desarrollo de grupos.	Véase más arriba.	PA/Gobierno	Se contrató a la ONG SECADEV para que proporcionase apoyo a las CLA hasta diciembre de 2002, con fondos del Gobierno. A fin de que este apoyo siga proporcionándose en 2003, SECADEV recibió una donación en calidad de ONG.
La UGP debería adelantar los fondos necesarios para iniciar las actividades del agente en espera de que se reciba el pago directo de la UNOPS a SECADEV		Véase más arriba.	UGP	Se adelantaron fondos.
Recomendaciones para el nuevo proyecto				
Debe examinarse el diseño de los bancos de cereales en lo relativo a las condiciones para la rentabilidad y la sostenibilidad de los servicios.		Véase más arriba.	PA	El estudio se aplazó hasta el primer año de ejecución del nuevo proyecto.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
El diseño general y los mecanismos institucionales del nuevo proyecto deben simplificarse y adaptarse a las difíciles condiciones prevalecientes.	Limitar y aclarar los objetivos específicos. Es necesario focalizar y asignar muy claramente las responsabilidades. Los procedimientos operativos deben abreviarse y simplificarse (para su planificación, aprobación y ejecución) y el diseño y la ejecución del proyecto deben formalizarse en un manual de procedimientos.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	El diseño del nuevo proyecto cuenta con un mecanismo institucional que ha tenido en cuenta las enseñanzas extraídas del primer proyecto.
Deben seleccionarse sectores de concentración sobre la base del potencial real de mejora y las dinámicas locales.		Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	Se han seleccionado sectores de concentración respecto del potencial real de mejora y las dinámicas locales.
Hay que adoptar una visión más amplia del concepto de "participación".	Hay que hacer participar a las poblaciones-objetivo y a los grupos de interés económico desde el momento mismo del diseño original.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	
Los pequeños grupos de interés económico existentes deben orientarse hacia un mayor profesionalismo e integración con el mercado.		Véase más arriba.	UGP	
Deben diversificarse las fuentes de ingresos, especialmente para las mujeres, y los artesanos y comerciantes locales han de intervenir en el desarrollo de la economía local (el apoyo a la producción agrícola no ha de ser el único vehículo para el desarrollo de Kanem).		Véase más arriba.	UGP	
Sobre la base de las CLA existentes, debe establecerse una red de servicios financieros locales que sea autónoma y financieramente viable. Asimismo, las organizaciones locales y el sector privado (no el proyecto o los agentes públicos) deben aportar insumos, transporte, suministros y mantenimiento de infraestructura y equipo.	Los artesanos y comerciantes locales deben contribuir al desarrollo de la economía local.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA/UGP	

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Debe establecerse un subproyecto autónomo dentro del nuevo proyecto (que no sea solamente un componente), a fin de contar con un mecanismo autoadministrado e institucionalmente viable de financiación rural mediante una ONG del Chad por un mínimo de 7 u 8 años.	SECADEV debe pronunciarse en cuanto al establecimiento de un esquema de financiación rural. El Gobierno y el FIDA deben reconocer a SECADEV como asociado de pleno derecho en el diseño y la ejecución del nuevo proyecto, y no solo como proveedor de servicios. Es necesario proporcionar asistencia técnica internacional para fortalecer las capacidades de las ONG.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA/Gobierno	SECADEV ha sido elegido como agente para proporcionar asistencia al establecimiento de instituciones financieras rurales, en especial cooperativas de ahorro y crédito autogestionadas.
Hay que obtener el reconocimiento oficial de las CLA existentes.	Reconsiderar (junto con sus dirigentes) los reglamentos y las reglamentaciones internas de las CLA existentes a fin de garantizar su integridad y coherencia, y armonizarlas con las reglamentaciones vigentes.	Véase más arriba.	UGP/Gobierno	
Debe planearse un sistema financieramente viable y sostenible de crédito, por conducto de las CLA	La condición de miembro de las CLA no debe limitarse a los grupos de interés económico sino que también deben poder participar los particulares. Por consiguiente, deben examinarse modalidades específicas de garantía.	Véase más arriba.	Misión de formulación PA/UGP/Gobierno	Se ha diseñado el nuevo proyecto, cuyo punto de partida es la organización de servicios financieros por mediación de las CLA.
	Poner a disposición de las CLA fondos para préstamos o capital social bajo el control de las ONG que prestan asistencia (y no recurrir únicamente a la recaudación de depósitos de los beneficiarios del proyecto).	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	
	Hay que evitar en un principio la financiación de inversiones en una explotación de los <i>ouadis</i> (ramblas), especialmente los mecanismos de elevación del agua, que son muy arriesgados.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	En el nuevo proyecto se ha tenido en cuenta esta recomendación.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	Las CLA no deberían participar en la financiación a mediano plazo durante los años iniciales del proyecto. Habría que tratar de encontrar otras opciones de financiación a mediano plazo.	Véase más arriba.	Misión de formulación PA	Esta recomendación se ha incorporado al nuevo proyecto.
Habría que tratar de obtener economías de escala y consolidar las realizaciones del proyecto en la mayoría de las aldeas.	Habría que estudiar, lo antes posible, la posibilidad de crear nuevas CLA sobre la base del potencial económico local, la densidad de la población y el dinamismo de los habitantes. Debería diseñarse una estructura futura de amplio espectro, autosostenible, basada en la organización de reuniones entre el personal directivo de las CLA existentes.	Véase más arriba.	Misión de formulación PA/UGP	Se ha hecho una provisión en el nuevo proyecto.
Habría que prever subvenciones (donaciones de contrapartida para las inversiones de rentabilidad diferida y las innovaciones que entrañen un riesgo sustancial para los productores (sistemas de elevación de agua en <i>ouadis</i> con aguas freáticas profundas).	Debería constituirse un fondo para la concesión de subvenciones parciales (fondo de desarrollo local) completamente autónomo e independiente del sistema de ahorro y crédito de las CLA.	Véase más arriba.	Misión de formulación PA	Se ha hecho una provisión en el nuevo proyecto.
La ejecución del futuro proyecto debería asignarse a una UGP más autónoma.	Contratar a personal del sector privado mediante concursos públicos.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	Se ha hecho una provisión en el nuevo proyecto.
Impedir que se produzcan demoras importantes en la aprobación de los programas de trabajo y presupuestos anuales (PTPA).	Sustituir los órganos de supervisión regionales y nacionales con un único comité directivo presidido por el ministro competente.	Véase más arriba.	UGP	Se ha hecho una provisión en el nuevo proyecto.
Debería prestarse especial atención a la gestión financiera.	Hay que obtener la colaboración de una empresa de contabilidad.	Véase más arriba.	UGP	
Debería preverse una mayor autonomía para los agentes especializados a los que se subcontrate determinadas actividades o servicios públicos.	Los acuerdos deberían tener una duración de dos o tres años. Autonomía operativa en lo relativo a los vehículos y el personal.	Véase más arriba.	Misión de formulación de PA	Se ha hecho una provisión en el nuevo proyecto.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
El proyecto debería establecer un sistema sencillo de SyE, cuyos resultados serán posiblemente una condición para la aprobación de los PTPA.	Debería prestarse apoyo al establecimiento y supervisión de un sistema de SyE durante los tres primeros años.	Véase más arriba.	UGP	

C3. Haití – Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
No sólo es necesaria una segunda fase sino también una prolongación del período de ejecución para el proyecto en curso.				Se ha iniciado la segunda fase del proyecto sobre la base de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación intermedia.
El período de prolongación debería servir para completar la labor en curso y canalizar fondos residuales para intervenciones rápidas en pequeña escala (reforzando ulteriormente las asociaciones de regantes y realzando el valor agrícola de los planes de riego).	Completar los trabajos en curso; reforzar las asociaciones de regantes. Realzar el valor agrícola de los sistemas de regadío.			Se ha atribuido prioridad a la terminación de los trabajos en los dos sistemas de regadío restantes, y los fondos residuales se han utilizado en nuevas intervenciones ligeras de rehabilitación de las infraestructuras.
Sobre la base de las conclusiones relativas a la participación y la capacitación, habría que seguir proporcionando apoyo a las asociaciones de regantes (1º de octubre de 2002-31 de diciembre de 2003).	Aclarar los mandatos y los procedimientos de trabajo de las estructuras de gestión de las asociaciones de regantes, y preparar planes de trabajo. Ultimar y aprobar los documentos legales de las asociaciones de regantes. Completar los trámites para obtener su reconocimiento oficial. Ajustar los honorarios a las necesidades. Definir los posibles vínculos con el proyecto, en apoyo de la ordenación social del agua.			Se ha seguido proporcionando apoyo a las asociaciones de regantes, y se les ha conferido una mayor capacidad de gestión.
Las actividades de apoyo al desarrollo deberían centrarse a corto plazo en las técnicas de riego de parcelas.	Hacer hincapié en la capacitación práctica y movilizar a agricultores capacitados de otras regiones. Deben aplicarse técnicas adecuadas de ordenación del agua de riego a fin de mejorar la eficacia de los fertilizantes.			
Deberían ampliarse las intervenciones destinadas específicamente a las mujeres a fin de aportar una contribución auténtica al incremento de sus ingresos.	Debe efectuarse un estudio serio, con instrumentos de análisis económico, de las medidas destinadas específicamente a las mujeres, a fin de identificar oportunidades de inversión rentables para las actividades realizadas por mujeres agricultoras, como por ejemplo la elaboración de la producción agrícola. Deben formularse proyectos en consecuencia.			Se están llevando a cabo actividades relacionadas con el género, que se reforzarán ulteriormente mediante la promoción de las oportunidades económicas de inversión para las asociaciones de mujeres.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Intensificar el proceso de innovación en el desarrollo hidroagrícola.	Promover la conservación y la rehabilitación de los suelos en las cuencas hidrográficas, proporcionando planes para proyectos.			
	Mejorar las técnicas de lucha contra las enfermedades del bananero.			
	Promover la producción artesanal de semillas.			
	Proporcionar apoyo a la elaboración y comercialización de productos agrícolas y el almacenamiento de insumos.			Se ha realizado un número importante de actividades complementarias en materia de servicios de apoyo y suministro de insumos (difusión de nuevas tecnologías de cultivo y establecimiento de una estructura local autónoma para el suministro de insumos).
Facilitar el acceso a servicios financieros y crédito.				
Organizar la capacitación de funcionarios públicos.				

C4. Mauritania – Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Hay que proporcionar un apoyo sostenido y más focalizado a los oasis que ya reciben asistencia.	El diseño de la Fase III tiene plenamente en cuenta esta necesidad, e incluye una estrategia eventual de retirada.	Fase III	GPP, equipo de diseño	Ya se ha realizado. Se ha tenido en cuenta explícitamente durante la formulación de la fase III.
Hay que prestar especial atención al acceso de los grupos más vulnerables a los servicios de apoyo.	El seguimiento del acceso de los diferentes grupos vulnerables debe incorporarse al diseño de la fase III del proyecto.	Fase III	GPP, equipo de diseño	Ya se ha realizado. Se ha tenido explícitamente en cuenta durante la formulación de la fase III.
Si los recursos humanos y financieros lo permiten, repetir el modelo en otros oasis.	Se ha previsto una ampliación en la fase III.	Fase III	GPP, Gobierno	Se ha previsto durante la ejecución de la fase III.
Hay que adoptar un enfoque holístico de los problemas de los oasis basado en una gestión adecuada de los recursos naturales (agua, pastizales).	Debe incluirse un componente del FMAM en el diseño en la fase III.	Fase III	GPP, equipo de diseño	El componente del FMAM está diseñado pero aún no se ha aprobado.
Debe mejorarse el marco legislativo y reglamentario que regula las responsabilidades del personal de desarrollo de los oasis.	Este procedimiento debe incorporarse durante la ejecución de la Fase III.	Fase III	GPP, Gobierno	En ejecución
Hay que conferir a las asociaciones de desarrollo participativo de oasis (AGPO) con métodos participativos la responsabilidad de la gestión de las infraestructuras.	Prever una estrategia clara de retirada.	Fase III	GPP, equipo de diseño	En el diseño de proyectos se ha incluido una estrategia de retirada, que se aplicará en la fase III.
Hay que prestar el apoyo necesario a las AGPO para movilizar recursos financieros y a las comunidades beneficiarias para garantizar la sostenibilidad de sus actividades en el contexto de la terminación gradual del proyecto.	La misión de formulación debe estudiar los medios apropiados.	Fecha de reunión del TRC	GPP, misión de formulación	El subcomponente 1.1, “Creación de capacidad” del nuevo proyecto prevé el apoyo a las AGPO para la movilización de recursos.
Debe especificarse la función de las AGPO y sus relaciones con los organismos locales y descentralizados respecto de la ordenación de los recursos naturales y en particular el agua, con el respaldo de reglamentaciones.	Debe invitarse al Gobierno a que: i) redacte y apruebe un reglamento, y ii) dé la mayor difusión posible a la legislación mediante un programa de promoción y capacitación.	Durante los tres primeros años de ejecución	UGP	Ya se ha realizado. El subcomponente I-2, “Marco jurídico e institucional”, prevé el apoyo a la legislación.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Proporcionar asistencia de conformidad con las necesidades a las organizaciones de amplio espectro que vayan surgiendo para proporcionar apoyo a las AGPO.	Una misión de formulación, en concierto con las AGPO y las federaciones existentes, debe estudiar la clase de apoyo necesitado.	Antes de la reunión del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. El subcomponente 1.1, "Creación de capacidad" prevé el apoyo a las federaciones de AGPO y de asociaciones de crédito de los oasis (MICO) sobre la base de la prestación de servicios a sus miembros.
Las asociaciones de crédito de los oasis (MICO) deben reforzar sus estatutos a fin de mejorar su gestión financiera y el control del crédito. Asimismo, deben separarse las funciones operativas y de gestión de las AGPO y las MICO.	El personal directivo de las AGPO y las MICO debe tomar las medidas necesarias para efectuar la separación de las dos organizaciones y garantizar el cumplimiento de las normas básicas y la solución de las cuestiones relativas a la administración de los voluntarios.	Durante la ejecución	UGP	El componente 3 del nuevo proyecto prevé el apoyo a las MICO y sus federaciones sobre la base de prácticas de buena administración y la separación de las responsabilidades con respecto a las AGPO, con miras a asegurar la sostenibilidad.
Organizar un servicio común que se encargue de la contratación del personal, la capacitación, la inspección, la verificación y la preparación y seguimiento de las cuentas de las MICO.	La misión de formulación ha de definir, en consulta con las MICO y el Banco Central de Mauritania, las modalidades y el marco institucional para el establecimiento del servicio común.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. El componente 3 asigna estas funciones a las federaciones de las MICO.
Las MICO deben aumentar su capitalización y movilizar la refinanciación externa.	Reforzar la capacidad de movilizar capitales de las MICO.	Durante la ejecución	UGP	El componente 3 prevé mecanismos de movilización de recursos y refinanciación con el sector bancario.
Hay que realizar un mayor número de obras hidráulicas (diques y embalses) en los oasis en los que la población esté interesada en participar en estas construcciones.	La misión de formulación ha de subrayar la importancia de las obras hidráulicas en el programa futuro.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. El componente 4 contempla la financiación de la infraestructura básica y el subcomponente 1.3, "Fondo de inversión comunitario", prevé la cofinanciación de la infraestructura comunitaria, con referencia a la economía hidráulica y a la protección del ecosistema de los oasis.
Contribuir a la capacidad de las AGPO como administraciones contratantes/contratistas.	La misión de formulación debe prever actividades de capacitación en gestión de contratos para las AGPO.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. El subcomponente 1.1 prevé la capacitación de las AGPO en <i>maitrise d'ouvrage</i> (maestría de obras).
Hay que proceder a un examen completo de los procedimientos de repoblación forestal y estabilización de las dunas.	La misión de formulación debe considerar la repoblación forestal y la estabilización de las dunas en el contexto de una ordenación adecuada de los recursos naturales y del programa nacional de protección del medio ambiente.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. El subcomponente 1.1 se basa en la evaluación de las necesidades de capacitación de las AGPO.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Hay que facilitar a las poblaciones beneficiarias el acceso a capacitación técnica, a petición propia, mediante una asignación financiera global.	Las AGPO deben actualizar sus necesidades de capacitación y las misiones de formulación y evaluación han de analizar las solicitudes y hacer propuestas.			El subcomponente 1.1 se basa en la evaluación de las necesidades de capacitación de las AGPO.
Debe atribuirse prioridad a la capacitación del personal directivo de las AGPO y las MICO en materia de organización y gestión administrativa y financiera.	El proyecto debe mantener su programa de capacitación y seguir tratando de movilizar recursos financieros adicionales.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. Los temas principales del subcomponente 1.1 son las técnicas de organización y la gestión administrativa y financiera.
Debe aprovecharse la experiencia de los proyectos en lo tocante a la subcontratación de personal, seguimiento y capacitación a ONG.	La misión de formulación debe ajustar en consecuencia las modalidades de ejecución del nuevo proyecto.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. Los mecanismos institucionales prevén contratos de ejecución con ONG y otros proveedores de servicios y la colaboración de los servicios públicos en las actividades de investigación y desarrollo.
Hay que mantener un enfoque de género para promover el papel de la mujer en el desarrollo de los oasis.	La misión de formulación ha de preparar una estrategia para la incorporación del factor género.	Antes del TRC	GPP, misión de formulación	
Transición al nuevo proyecto.	El Gobierno y el FIDA han de determinar las medidas necesarias, con inclusión de las modalidades financieras, para facilitar la transición del Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II al próximo proyecto.			Ya se ha realizado. Se ha conseguido un PCT de la FAO y se ha obtenido una donación de ONG-ECP para garantizar la prestación continuada de servicios a las AGPO y las MICO y efectuar auditorías financieras y de organización.
La formulación del nuevo proyecto debe incluir lo siguiente: un enfoque de ordenación agrícola para asegurar el uso racional de los recursos naturales y en particular del agua; actividades de investigación y desarrollo respecto del sistema agrícola de los oasis; elaboración, almacenamiento y comercialización de productos agrícolas; desarrollo de fuentes energéticas renovables para las infraestructuras comunitarias; un programa de alfabetización funcional, y un proceso endógeno (en el interior del Maghreb) de intercambio y transferencia de conocimientos técnicos.	La misión de formulación debe preparar un borrador de propuestas.	Reunión de la TRC	GPP, misión de formulación	Ya se ha realizado. Se ha constituido un fondo de inversión comunitario para proporcionar incentivos y financiación a fin de mejorar los sistemas de elevación y distribución de agua en las comunidades, con miras a una mejor ordenación de los recursos naturales. Se han previsto actividades de investigación y desarrollo para los programas de alfabetización e intercambio agrícola.

C5. Marruecos –Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Es necesaria una segunda fase para consolidar las realizaciones de la primera.				La Junta Ejecutiva aprobó la segunda fase en septiembre de 2003.
La principal prioridad de la segunda fase debería ser combatir el empobrecimiento de la población rural y erradicar la pobreza en la zona, orientando las actividades a los pequeños pastores afectados por desastres climáticos y a las mujeres del sector rural (el grupo-objetivo del FIDA).	Debe efectuarse un análisis previo de las estrategias de adaptación de los pequeños pastores a los problemas de la sequía y determinar sus necesidades específicas. Los componentes del proyecto se decidirán en consecuencia.			El primer componente, “Consolidación de los activos institucionales y los conocimientos técnicos”, incluye un subcomponente relativo al aprovechamiento de las experiencias en la ordenación de los recursos naturales y pastorales.
Hay que preparar un plan estratégico de utilización racional de los recursos pastorales y delimitar el número de cabezas de ganado que los pastizales puedan soportar.				Se ha tenido en cuenta en el diseño de la segunda fase.
Institucionalización y servicios de capacitación para las cooperativas, en particular las que tienen dificultades financieras.				Se ha tenido en cuenta en el diseño de la segunda fase.
Durante el período de transición deben consolidarse y promoverse las ganancias del primer período a fin de garantizar la sostenibilidad de los beneficios derivados de las actividades realizadas y la optimización de las inversiones.	Hay que preparar un plan presupuestario adecuado para garantizar por lo menos la terminación de las actividades de apoyo prioritarias, y prever garantías de disponibilidad de recursos humanos y materiales.	Antes del inicio del Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental (PDPEO – Fase II)	Direcciones Provinciales de Agricultura (DPA), Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Dirección de Ganadería del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), que se encargará de la preparación del presupuesto, de acuerdo con los planes de trabajo anuales.	Dada la brevedad del período de transición y las limitaciones presupuestarias, la mayoría de las recomendaciones para el período de transición se incorporaron al diseño del PDPEO-II.
Debe aprovecharse el período de transición para realizar estudios básicos a fin de mejorar los conocimientos del entorno humano y natural y proceder a una reflexión más completa sobre las estrategias de desarrollo más adecuadas para la zona.				

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Las iniciativas referentes a las medidas preliminares (MP) deberían aclarar las responsabilidades de los diversos interesados y asociados y aplicarse a corto plazo, antes de que tenga comienzo la segunda fase.				
MP1. Consolidar y, de ser posible, crear nuevas zonas de pastos “vedadas” y aclarar las condiciones de acceso y uso (aplicables también a las plantaciones existentes).	Negociar y convenir condiciones y modalidades para la creación y el acceso a zonas de pastos “vedadas” con las cooperativas titulares de derechos de utilización (por ejemplo, capacidad admisible de sustentación, criterios y procedimientos para abrir y cerrar las zonas “vedadas”. Además, debe proporcionarse a las cooperativas un instrumento jurídico que garantice la vigilancia y la sanción de las infracciones a la prohibición del pastoreo en las zonas o plantaciones “vedadas” o a la prohibición de cultivar y construir en los pastizales.		Dirección de Ganadería, DPA de Figuig y Oujda, cooperativas, autoridades locales	Dada la brevedad del período de transición y las limitaciones presupuestarias, la mayoría de las recomendaciones para el período de transición se incluyeron en el diseño del PDPEO-II.
MP2. Regularizar la situación de las cooperativas en las que hay discrepancias e imponer la transparencia en los procedimientos contables. Aclarar la situación de las uniones de cooperativas en relación con las cooperativas de base.	Llevar a cabo un nuevo estudio de todas las cooperativas, analizando sus puntos fuertes y débiles y preparando planes de rehabilitación para cada caso.		DPA de Figuig y Oujda, Oficina de Desarrollo de Cooperativas, autoridades locales, cooperativas	Dada la brevedad del período de transición y las limitaciones presupuestarias, la mayoría de las recomendaciones para el período de transición se incluyeron en el diseño del PDPEO-II.
MP3. Aclarar las condiciones para la aceptación efectiva de la responsabilidad en lo relativo al aprovechamiento adecuado de camiones y locales no utilizados, y para la gestión y el mantenimiento de los abrevaderos.	Debe llevarse a cabo un estudio preciso del estado actual de los camiones, las cooperativas y los abrevaderos, así como de las condiciones para su utilización y perspectivas de devolución.		DPA de Figuig y Oujda, centros de extensión agrícola, cooperativas, autoridades locales	Se han tomado medidas para el aprovechamiento adecuado de los camiones.
MP4. Facilitar ciertas medidas legislativas que regulan el funcionamiento interno de las cooperativas pastorales.	Propuestas para modificar los estatutos y la reglamentación interna de las cooperativas.		Oficina de Desarrollo de Cooperativas, DPA de Figuig y Oujda, cooperativas, autoridades locales	Dada la brevedad del período de transición y las limitaciones presupuestarias, la mayoría de las recomendaciones para el período de transición se incluyeron en el diseño del PDPEO-II.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
MP5. Realizar estudios sobre la dinámica sociodemográfica de la región, los paquetes técnicos más adecuados, el contexto jurídico y reglamentario, y el nivel actual y las modalidades del uso en las diferentes zonas.	Conceptualizar la aplicación de estos estudios, en colaboración con las instituciones públicas especializadas.		DPA de Figuig y Oujda, Oficina de estudios de la Sociedad Central para el Equipamiento del Territorio (SCET) de Marruecos, Instituto de Agronomía y Veterinaria Hassan II (IAVHII), Escuela Nacional de Agronomía (ENA) de Meknés, Instituto Nacional de Investigación Agrícola	Dada la brevedad del periodo de transición y las limitaciones presupuestarias, la mayoría de las recomendaciones para el periodo de transición se incluyeron en el diseño del PDPEO-II.
Medidas a mediano plazo en el contexto de la fase II				
Dimensión económica y social y erradicación de la pobreza (empleo, actividades generadoras de ingresos y microempresas)				
Estudio en profundidad de la pobreza en la zona del proyecto (desigualdades de ingresos; vulnerabilidad de los pequeños pastores durante los años de sequía; seguridad alimentaria; analfabetismo; salud; éxodo rural) mediante encuestas y métodos de ERP. Planear una encuesta de base con un grupo de control y realizar un seguimiento periódico.	Integrar un sistema de encuestas en las actividades y el presupuesto de la segunda fase.	Primer año de la fase II	Dirección de Ganadería, FIDA, Unidad de administración del proyecto (UAP), DPA de Figuig y Oujda	Se realizó un estudio de base de ERP antes de la formulación de la fase II.
Promover la estructuración de un tejido económico local basado en el potencial propio de la zona y complementado con la creación de empresas artesanales y otras microempresas comerciales (en el marco de la asociación con ONG).	Crear una unidad polivalente para recibir y orientar a los beneficiarios del proyecto (mujeres y jóvenes desempleados).	Durante el primer año del PDPEO-II para las ONG de microcrédito y durante los tres primeros años para los bancos de crédito	UAP, DPA de Figuig y Oujda, FIDA, bancos locales de crédito agrícola, ONG especializadas en microcrédito	Las operaciones se iniciarán al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.
Formular una estrategia específica para las mujeres del sector rural con objeto de promover actividades de generación de ingresos mediante una subvención parcial (compartiendo los costos de puesta en marcha) e indicando actividades concretas: elaboración de lana, cuero y esparto; plantas aromáticas y medicinales (romero, artemisa); cría de ganado.	Reforzar los recursos humanos de las unidades de animación de mujeres de las DPA de Figuig y Oujda. Realizar un estudio exploratorio de las oportunidades de microcrédito a través de bancos y ONG especializadas.	A la terminación de PDPEO-II (2009)	UAP, DPA de Figuig y Oujda, bancos locales de crédito agrícola, FIDA, ONG especializadas	Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
En el contexto del plan de desarrollo regional, deberían organizarse iniciativas para mejorar el acceso a la infraestructura social (centros de animación y capacitación), y las condiciones de vida de las poblaciones locales.	Mejorar la infraestructura social básica a nivel local.	Cuando termine el PDPEO-II (2009)	UAP, DPA de Figuig y Oujda, gobierno local, otros departamentos ministeriales, asociaciones de desarrollo local, ONG	Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, según se prevé en el segundo semestre de 2004.
Alentar a los pequeños pastores a emprender otras actividades de generación de ingresos, en el contexto de la erradicación de la pobreza.	Identificar todas las oportunidades que ofrecen ventajas comparativas, medidas de incentivación, mecanismos de ejecución y necesidades de capacitación.	El año 2006 para la identificación de oportunidades, y a la terminación del PDPEO-II para la capacitación	UAP, DPA de Figuig y Oujda, Oficina de Desarrollo de Cooperativas	Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004. Se ha tenido en cuenta en el subcomponente "Promoción de actividades generadoras de ingresos", del componente "Aumento del valor agregado de la producción de la región oriental", que explora los sectores y actividades económicas de posible interés para el grupo-objetivo y que podría financiar el banco interesado.
Reforzar los equipos de capacitación para poner en práctica anteriores recomendaciones.	Asignar más personal a las DPA de Figuig y Oujda y proporcionar la capacitación necesaria a todo el personal relacionado con el proyecto.	Con el inicio de PDPEO-II	MADR	Ya se está asignando más personal.
Protección de los recursos pastorales y el medio ambiente (definir el marco estratégico de desarrollo sostenible para toda la zona esteparia de la región oriental, incluida la asignación estricta de áreas concretas a usos particulares en función de la idoneidad natural)				
Preparar un plan modelo, con mapas detallados, para el uso racional de los recursos pastorales en toda la región de la alta meseta (por ejemplo, protección pastoral, agrícola y ambiental), con un criterio participativo. Identificar medidas contra la extensión no autorizada de zonas de cultivo y la consiguiente amenaza contra la biodiversidad, los suelos y el agua.	Preparar un documento preliminar sobre la situación existente y definir un mandato relativo a lo siguiente: el estudio básico; un programa de investigación del desarrollo sobre paquetes de medidas técnicas y especies de plantas para rehabilitar las tierras degradadas, y vigilancia de los recursos.	Primer año del PDPEO-II	Dirección de Ganadería, Dirección de Aguas y Bosques (en la actualidad Alto Comisionado de Aguas, Bosques y Lucha contra la Desertificación (HCEFLCD)); Centro Regional de Investigación Agronómica de la Región Oriental (CRRRA); UAP, DPA de Figuig y Oujda	En el diseño de la segunda fase se ha tenido en cuenta el equilibrio a largo plazo entre los recursos disponibles y las necesidades de pastoreo de los animales. Antes del diseño del PDPEO-II se trazaron mapas socioterritoriales.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Deberían armonizarse los programas sectoriales nacionales (protección pecuaria, mejora genética, creación de abrevaderos, subvenciones para aperos agrícolas), con principios racionales de ordenación de recursos naturales.	Hacer de modo que los programas sectoriales cumplan determinadas condiciones que garanticen la sostenibilidad de los recursos naturales.		Dirección de Ganadería, UAP, DPA de Figuig y Oujda, cooperativas, autoridades locales	
Es necesario introducir reformas para aclarar las relaciones entre las tierras comunales y los espartales, evitar la expansión de las zonas cultivadas y rehabilitar las zonas anteriormente cultivadas con especies de pastos perennes, y determinar los límites administrativos entre las comunas rurales sin comprometer el intercambio de pastoreo con arreglo a los acuerdos o contratos o a las costumbres existentes. Los contratos deberían indicar las zonas de pastos que deben “vedarse” en el futuro, el sistema de vigilancia y los beneficiarios de las multas por pastoreo.	Nota preliminar sobre el actual problema e indicación de posibles soluciones.	Cuando se termine el PDPEO-II (2009).	Dirección de Asuntos Rurales, Dirección de Agua y Bosques (en la actualidad HCEFLCD), cooperativas, CRRA, <i>nouabs</i> , autoridades locales, UAP, DPA de Figuig y Oujda	La demarcación de los espartales de dominio público se encuentra en su fase final. Se ha concertado un acuerdo tripartito entre el MADR, el Ministerio del Interior (al que pertenece la Dirección de Asuntos Locales) y el HCEFLCD.
Fomento de la producción pecuaria y optimización de productos (aclarando las responsabilidades del Estado y el sector privado y las medidas de incentivación o subvenciones)				
Integrar mejor la economía pastoral con la economía de mercado promoviendo el sector cárnico, e identificar sectores económicos alternativos para aliviar la presión sobre los recursos naturales (ecoturismo, caza, cuero, tejidos de lana).	Estudios sobre el sector cárnico y capacidad del tejido económico local; búsqueda de mercados externos; evaluación de la viabilidad financiera y económica de las opciones de inversión.	Tercer año del PDPEO-II	UAP, DPA de Figuig y Oujda, FIDA, federaciones de cooperativas, Dirección de Aguas y Bosques, Asociación Nacional Ovina y Caprina (ANOC)	Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Aclarar la función del Estado en los servicios de atención de salud y determinar la participación de los pastores en el costo de los cuidados veterinarios y preventivos, a fin de reforzar las cooperativas.	Facilitar el intercambio de información entre el servicio veterinario, los técnicos de laboratorio y otros agentes de la vigilancia epidemiológica. Impulsar la labor del laboratorio regional de análisis e investigación veterinarios a fin de mejorar el diagnóstico de las principales enfermedades del ganado. Promover la actividad de los veterinarios privados.	Cuando se termine el PDPEO-II (2009).	Dirección de Ganadería, Laboratorio Veterinario de Oujda, UAP, DPA de Figuig y Oujda, cooperativas	Estos elementos se han tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II.
Aspectos institucionales y organizaciones cooperativas pastorales (función revisada de los servicios públicos descentralizados y las organizaciones de base (cooperativas))				
Actualizar la interpretación de muchas leyes y reglamentos que regulan el uso de los recursos pastorales en la región oriental, para aclarar los derechos y responsabilidades.	Preparar un borrador de informe sobre los textos jurídicos vigentes que regulan el uso de los recursos pastorales en la región oriental.	Primer año del PDPEO-II (aplicación de la estrategia nacional de desarrollo de pastizales)	Dirección de Asuntos Rurales, Dirección de Aguas y Bosques (HCEFLCD), Dirección de Ganadería, FIDA, UAP	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II. Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.
Aplicar medidas encaminadas a garantizar los derechos de propiedad de las comunidades étnicas y los derechos de uso de los pastores organizados en cooperativas pastorales.	Elaborar modelos de contratos de concesión entre las comunidades étnicas y las cooperativas pastorales para la explotación de los pastizales "vedados". Definir las condiciones para el uso y los procedimientos para la intervención técnica.	Acuerdo tripartito antes de iniciar el PDPEO-II. La ejecución abarcará toda la fase II.	Dirección de Asuntos Rurales, Dirección de Aguas y Bosques (HCEFLCD), Dirección de Ganadería, cooperativas, comunas rurales, autoridades locales, UAP, DPA de Figuig y Oujda	Se ha tenido en cuenta en el diseño de PDPEO-II. Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Debería estudiarse la función de las cooperativas como instituciones-puente y las posibilidades de diversificar los recursos y los servicios que proporcionan. Deberían confiarse oficialmente ciertas tareas a las cooperativas, mediante contratos basados en los resultados. Debería alentarse a las cooperativas a que se las contrate de forma colectiva para prestar servicios de interés común (contabilidad, veterinaria privada, suministro de piensos para el ganado). Los ingresos derivados del pago de los servicios veterinarios deberían canalizarse a las cooperativas.	Elaborar un modelo de contrato basado en los resultados, que deberá negociarse con las cooperativas.	Los contratos-modelo y los talleres se terminarán durante los dos primeros años del PDPEO-II. Durante los tres primeros años de la segunda fase se organizarán planes participativos de desarrollo cooperativo.	Dirección de Ganadería, Oficina de Desarrollo de Cooperativas, cooperativas, comunas rurales, autoridades locales, DPA de Figuig y Oujda	Se ha considerado en el diseño de PDPEO-II. Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.
Debería analizarse el papel de las comunas rurales en el apoyo a la mejora de las condiciones de vida (suministro de agua potable, servicios de mercado, mataderos) y el apoyo en materia de recursos humanos a las cooperativas pastorales.	Elaborar un modelo de contrato basado en los resultados que se negociará con las comunas rurales, haciendo hincapié en la asociación con las cooperativas y definiendo los derechos y obligaciones.	Los contratos-modelo y los talleres se terminarán durante los dos primeros años del PDPEO-II.	Dirección de Ganadería, cooperativas, comunas rurales, autoridades locales, UAP, DPA de Figuig y Oujda	Se ha tenido en cuenta en el diseño de PDPEO-II. Se iniciará al mismo tiempo que el PDPEO-II, previsto para el segundo semestre de 2004.
Crear un organismo global para el desarrollo de las zonas pastorales de la región oriental, coordinando la acción entre todos los interesados.	Crear una comisión encargada de formular propuestas a las autoridades competentes.		Dirección de Ganadería, Dirección de Aguas y Bosques, Dirección de Asuntos Rurales, UAP, DPA de Figuig y Oujda, CRRA, Instituto de Agronomía y Veterinaria Hassan II y otras instituciones	Se ha creado una comisión por decisión del <i>wali</i> de la región oriental.
Formular una política estatal adecuada para combatir los efectos de la sequía, que incluya un sistema de previsión y alerta temprana y prevea la ayuda del Estado en los casos de emergencia extrema.	Organizar un programa de seguimiento de la sequía y sus efectos. Estudiar las modalidades para la constitución de un fondo regional de solidaridad para desastres de menor magnitud. Durante los períodos de sequía o escasez de forraje, deberán seleccionarse las iniciativas de protección del ganado en el marco de la asociación entre las autoridades públicas y los pastores.	Terminación del PDPEO-II	Dirección de Ganadería, autoridades locales, UAP, DPA de Figuig y Oujda, Observatorio Nacional de la Sequía, CRRA	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II, en relación con el establecimiento de un sistema de alerta temprana y seguimiento de la sequía, dentro del componente "Creación de asociaciones".

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Redactar un contrato entre la cooperativa de contables y auditores (encargados de llevar las cuentas y certificarlas) y las cooperativas o federaciones de cooperativas.	Negociar con la cooperativa de contables y auditores para establecer las condiciones del contrato.	Tercer año del PDPEO-II	UAP, DPA de Figui y Oujda, Oficina de Desarrollo de Cooperativas, Departamento de Impuestos	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II, en relación con “la certificación de documentos contables de las cooperativas”, en el contexto del fortalecimiento de las capacidades locales del componente “Consolidación de los activos institucionales y los conocimientos adquiridos”.
Promulgar una ley específica para las cooperativas pastorales a fin de superar las dificultades de su entorno social (composición del consejo de administración, reglamento de las asambleas, contabilidad y auditoría).	Formular un borrador que se someterá al examen de los diversos asociados.	Se estudiará durante el primer año del PDPEO-II	UAP, DPA de Figui y Oujda, Oficina de Desarrollo de Cooperativas, Federación Nacional de Cooperativas, cooperativas, federaciones de cooperativas, autoridades locales, Dirección de Ganadería, Dirección de la Pequeña Empresa del MADR, HCEFLCD	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II, en el contexto del estudio sobre el “marco jurídico e institucional” para la aplicación de la estrategia de desarrollo en la región oriental, dentro del componente “Consolidación de los activos institucionales y conocimientos adquiridos”.
Reexaminar y definir los criterios para la creación de nuevas cooperativas pastorales.	Constituir una comisión de estudio.	Durante toda la ejecución del PDPEO-II, a fin de mantener la necesaria flexibilidad de adaptación	UAP, DPA de Figui y Oujda, centros de extensión agrícola, cooperativas interesadas, federaciones de cooperativas, autoridades locales.	De ser preciso podría aplicarse en el subcomponente “Fortalecimiento de las capacidades locales”, del componente “Consolidación de instituciones y conocimientos técnicos”.
Dejar clara la autoridad de las federaciones frente a las cooperativas.	Enmendar los reglamentos y estatutos internos de las uniones.	Durante toda la ejecución de PDPEO-II, a fin de mantener la necesaria flexibilidad de adaptación	UAP, DPA de Figui y Oujda, centros de extensión agrícola, uniones de cooperativas	De ser preciso podría aplicarse dentro del subcomponente “Fomento de la capacidad local”, del componente “Consolidación de los activos institucionales y conocimientos adquiridos”.
Definir un marco de autoridad sobre las cooperativas pastorales, maneras de ejercerlo y responsabilidad de cada agente público.	Organizar reuniones de coordinación de las oficinas administrativas interesadas.	Terminación del PDPEO-II	Autoridades locales, UAP, DPA de Figui y Oujda, Departamento de Impuestos	De ser preciso podría aplicarse dentro del subcomponente “Fomento de la capacidad local”, del componente “Consolidación de los activos institucionales y conocimientos adquiridos”.
Deberían definirse las esferas de autoridad y la frecuencia de las reuniones de las instituciones de coordinación y gestión a nivel regional (comité de coordinación interprovincial, comité directivo) a fin de dar un mayor dinamismo a las actividades.	Presentar detalles a las administraciones de las provincias interesadas y al Secretario General del MADR, Dirección de Aguas y Bosques.	Terminación del PDPEO-II	UAP, DPA de Figui y Oujda, Dirección e Ganadería	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Definir el papel de los centros de extensión agrícola en las operaciones del proyecto, proporcionarles recursos y concertar contratos basados en los resultados con ellos, a fin de dinamizarlos.	Preparar los elementos de los contratos de resultados.	Los contratos se concertarán durante el primer año del PDPEO-II. La dinamización tendrá lugar durante toda la ejecución del PDPEO-II.	UAP, DPA de Figuig y Oujda, Centros de Extensión Agrícola, Dirección de Ganadería, Dirección de Capacitación, Investigación y Desarrollo	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II, en la parte relativa al fortalecimiento de las estructuras de MADR dentro del componente “Consolidación de los activos institucionales y los conocimientos adquiridos”, y en la parte relativa al establecimiento de mecanismos de asociación dentro del componente “Actividades de movilización”.
Sistema de SyE y supervisión (proporcionar información sobre el impacto de las actividades del proyecto a las oficinas administrativas interesadas, el personal, los beneficiarios y los donantes; facilitar la participación de los beneficiarios en la selección de los indicadores).				
Asignar el sistema de SyE a una sección claramente definida de la administración del proyecto a fin de asegurar que se dispone de tiempo y capacidad de personal y garantizar la objetividad de los resultados. Debería establecerse un grupo de control de los indicadores cuantitativos con objeto de distinguir claramente los efectos del proyecto de los factores ajenos a él. Utilizar indicadores antropométricos para el seguimiento de la situación alimentaria. Convocar reuniones periódicas para informar audiovisualmente a los miembros de las cooperativas de los resultados de SyE.	Reflexionar sobre las deficiencias del actual sistema de SyE; establecer una nueva estructura y modalidades de ejecución, e integrarlas en la segunda fase del proyecto.	Primer año para determinar la situación de referencia y mejorar el sistema de SyE. Durante todo el período de ejecución del PDPEO-II para el SyE y los estudios de impacto.	Dirección de Ganadería, UAP, DPA de Figuig y Oujda, FIDA	Se ha tenido en cuenta en el diseño del PDPEO-II, en la parte correspondiente a las “Actividades de SyE” del subcomponente “Coordinación y gestión del proyecto”, del componente “Consolidación de los activos institucionales y los conocimientos adquiridos”.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Mejorar los métodos de supervisión y seguimiento por los donantes y las instituciones cooperantes, en relación con la frecuencia de las misiones y su composición. Las misiones de supervisión deberían efectuar un mejor seguimiento de los resultados del proyecto y no limitarse a los aspectos financieros o los desembolsos.	Integrar parte del gasto de supervisión técnica en el costo del proyecto.		Dirección de Ganadería, UAP, DPA de Figuig y Oujda, FIDA, institución cooperante	Se ha asignado una institución cooperante más operacional para la fase II y el RIMS de SyE se introducirá desde un principio.

C6. Namibia – Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Las personas y el uso sostenible de los recursos deberían ocupar el lugar central del enfoque de desarrollo, en vez de presentar opciones predeterminadas de inversión.	Debería tenerse en cuenta el conflicto entre la presión del FIDA para que se efectúen desembolsos y la buena disposición de las comunidades participantes a tomar la iniciativa de su proceso de desarrollo.		Ministerio de Agricultura, Aguas y Desarrollo Rural (MAWRD)/Gobierno	El Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales (NOLIDEP) ha contribuido en alto grado a promover el enfoque participativo y la participación comunitaria. Esta recomendación tenía por objeto continuar progresando por esta vía.
Deberían implantarse sistemas de gestión sostenible de los recursos.	Contribuir a asegurar el acceso de los pobres del sector rural a los recursos naturales (tierras, vegetación, agua). Debería considerarse en especial la construcción ilegal de vallados en las zonas comunales, que puede marginar aún más a los pobres.		MAWRD/Gobierno	Se trata de una recomendación a largo plazo con miras a un posible proyecto complementario del NOLIDEP, que el Gobierno está preparando todavía y no se sabe si el FIDA lo va a financiar.
Debería crearse un entorno propicio para la mitigación de la pobreza, el crecimiento económico y la distribución equitativa de los activos.	Prestar apoyo a las organizaciones representativas a nivel local.		MAWRD/Gobierno	Se trata de una recomendación general y a muy largo plazo y relativa al enfoque gubernamental para la reducción de la pobreza rural.
Reducir el porcentaje de la población que se dedica a la producción agrícola primaria a fin de que haya menos personas que viven en situación de pobreza.	Estimular la diversificación de las oportunidades económicas.		Gobierno	Véase la casilla anterior. Con el NOLIDEP se prestó apoyo a algunas actividades no agrícolas de generación de ingresos.
Ocuparse de la mayor incidencia de la pobreza entre el elevado número de hogares rurales a cargo de mujeres, de hecho o de derecho.	Incorporar las cuestiones de género a todas las actividades, prestando especial atención a la mujer.		MAWRD	Con el NOLIDEP se prestó apoyo a algunas actividades que beneficiaban principalmente a las mujeres (Fondo de capital para la compra de ganado menor y semillas, actividades generadoras de ingresos, etc.). No obstante, la incorporación del factor género podría reforzarse con un posible proyecto complementario del NOLIDEP.
Mantener las oportunidades de crecimiento económico en las zonas rurales.	Salvaguardar el capital humano mediante medidas o inversiones específicas encaminadas a atenuar los efectos del VIH/SIDA.		Gobierno	Esta recomendación estaba destinada al proyecto de seguimiento de NOLIDEP.
Atender a las necesidades de un desarrollo económico plenamente participativo y una gestión sostenible de los recursos de propiedad común en un entorno extremadamente frágil.	Adoptar un enfoque programático de planificación y financiación a más largo plazo.		Gobierno	Véase la casilla anterior.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
La sociedad civil y la participación popular en el proceso de desarrollo				
Debería llegarse a una interpretación común de las consecuencias prácticas del enfoque participativo entre el MAWRD y los asociados para el desarrollo, de modo que se vea como una asociación para potenciar las comunidades rurales, y no simplemente un proceso de consulta.	Aprender de experiencias anteriores y usar como base proyectos (Foro para la gestión integrada de los recursos (FIRM), el Programa de desarrollo sostenible de los pastizales y la fauna (SARDEP)), durante cuya ejecución dio tiempo a promover la confianza entre los aldeanos y los agentes de desarrollo, y permitir a las personas que expresaran sus ambiciones, preocupaciones y temores genuinos, y aplicasen por sí mismos una línea de acción, con el apoyo y la orientación necesarios.		MAWRD/Gobierno	En el borrador de “documento conceptual” del Gobierno para el nuevo proyecto se destaca con claridad la participación y la potenciación de las comunidades, los beneficiarios y las organizaciones de la sociedad civil. Entre tanto, el proyecto de ejecución estableció un mecanismo perfeccionado para que las comunidades puedan participar estrechamente en la certificación de los trabajos de desarrollo de infraestructuras de los contratistas locales, promoviendo así un sentimiento de identificación. En segundo lugar, el proyecto en ejecución ha mejorado su apoyo a la potenciación de los comités de abrevaderos para que instalen un sistema comunitario de funcionamiento y gestión de los abrevaderos.
	Los proveedores de servicios, como el MAWRD y sus asociados de la comunidad de donantes, deberían efectuar ajustes operativos para permitir una interacción más extensa e intensiva con los aldeanos, durante periodos más prolongados. Por ejemplo, deberían explorarse enfoques innovadores para gestionar fondos públicos con una mayor proximidad a los puntos de necesidad, a fin de apoyar las iniciativas prioritarias de las comunidades y no las categorías preestablecidas de conocimientos técnicos y opciones de programas que están disponibles en las direcciones del MAWRD. Además, la comunidad de donantes debería evitar la determinación previa de las intervenciones fijando objetivos respecto de los tipos y las cantidades de activos que deben introducirse.		MAWRD/Gobierno	Véase la casilla anterior.
	Los organismos de ejecución deberían emplear indicadores que reflejen los cambios en el nivel de los conocimientos técnicos a fin de medir la acumulación de activos humanos y la eficacia del programa de apoyo orientado a las personas.		MAWRD/Gobierno	Véase más arriba.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	Volver a focalizar y diseñar la capacitación encaminada a potenciar a las comunidades para que participen activamente en su propia organización.		MAWRD/Gobierno	Véase más arriba.
Debería adoptarse un enfoque de ejecución más sostenible y fácil de repetir, en el que el MAWRD desempeñe una función catalizadora de vinculación de las actividades con otros interesados en el desarrollo (por ejemplo, AGRIBANK, proveedores de equipos e insumos, agroindustrias, organizaciones de agricultores); estos últimos deberían asumir funciones específicas de ejecución.	Creación de capacidad en grado considerable en las esferas técnica y de organización para que puedan desempeñar adecuadamente una función muy importante en el desarrollo sostenible.		MAWRD/Gobierno	En el borrador del “documento conceptual” del Gobierno para el nuevo proyecto se destaca claramente la participación de diversos interesados y proveedores de servicios mediante una mayor “coordinación” y “facilitación”, en vez de asignar un gran número de actividades al organismo u organización de ejecución del Gobierno.
Fomento de servicios financieros rurales y elaboración de un marco legislativo y reglamentario que facilite el estímulo de la actividad empresarial y el crecimiento económico sostenible.			Gobierno	En este sector las recomendaciones son a largo plazo y destinadas a un posible proyecto complementario del NOLIDEP. El borrador del documento conceptual del Gobierno para el nuevo proyecto procura tener esto en cuenta.
Reducir la proporción y el número de hogares que dependen directamente de la producción agrícola primaria como medio de subsistencia.	Hay una necesidad cada vez más urgente de diversificar la economía mediante empresas que añadan valor a los productos agrícolas y amplíen el sector de servicios; este último deberá inducir a los restantes productores agrícolas a invertir más en la eficiencia de la explotación, con una mayor orientación al mercado.		Gobierno	Véase más arriba.
	Los agricultores y los propietarios potenciales de empresas deberían tener acceso a servicios financieros (ahorro y préstamo); el Gobierno debería contribuir a la expansión de las instituciones financieras existentes que atienden a la Zona Comunitaria Septentrional (NCA) al tiempo que, mediante un marco bien regulado, facilite el establecimiento de instituciones de microfinanciación. Además, es menester disponer de un entorno comercial que facilite el establecimiento de empresas pequeñas y medianas, con objeto de conseguir valor añadido.		Gobierno	Véase más arriba.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
EL FIDA, el Gobierno y las partes interesadas del Programa de microfinanciación rural deberían determinar qué apoyo adicional se necesita para desarrollar el sector financiero en la NCA (por ejemplo, la aportación técnica del FIDA a los mecanismos de organización en favor de los pobres y el fomento de la capacidad de las instituciones del citado programa).			Gobierno	Véase más arriba.
Descentralización de los servicios y los recursos y reestructuración del Ministerio de Agricultura, Aguas y Desarrollo Rural				
Debería considerarse el fortalecimiento de las funciones reglamentarias y administrativas de las autoridades regionales en apoyo al desarrollo local	Crear fondos discrecionales a nivel regional (por ejemplo, la estructura organizativa regional del MAWRD) para que las regiones los asignen a las iniciativas adecuadas de desarrollo, con procedimientos específicos.		Gobierno/Ministerio de Gobierno Regional y Local y Vivienda (MRLGH)	En el borrador del “documento conceptual” del Gobierno para el nuevo proyecto se destaca claramente la necesidad de actuar de modo acorde con el proceso de descentralización en curso, y apoyarlo.
El MAWRD debería reconsiderar su función orientándola en favor de la facilitación, el seguimiento y la regulación, y ampliar la participación de otros asociados potenciales para el desarrollo en el punto de interacción con las comunidades (experiencia ya adquirida con el NOLIDEP).	Las futuras actividades de capacitación deberían hacer hincapié en el fortalecimiento de las técnicas analíticas para evaluar las necesidades y oportunidades de desarrollo y en la vinculación catalizadora de las comunidades rurales con los proveedores de servicios.		MAWRD	En el borrador del “documento conceptual” del Gobierno para el nuevo proyecto se destaca claramente la participación de diversos interesados y proveedores de servicios mediante una mayor “coordinación” y “facilitación”, en vez de asignar un gran número de actividades al organismo u organización de ejecución del Gobierno.
Reforma agraria comunal				
Hacer frente a la creciente amenaza contra los sistemas tradicionales de asignación y uso de recursos, resultantes de la expansión demográfica, las diversas formas de intrusión y los usos no tradicionales.	Acelerar la reforma agraria: introducir instrumentos legales para salvaguardar los derechos e intereses de los pobres del medio rural con miras al acceso permanente a recursos de propiedad común		Ministerio de Tierras, Reasentamiento y Rehabilitación (MLRR), MAWRD	Después de concluido el ejercicio de evaluación se promulgó la Ley de reforma de tierras comunales. Esta ley tiene por objeto mejorar el sistema de tenencia de tierras comunales, descentralizándolo mediante la creación de juntas comunales de tierras. La ley ofrece un marco para la explotación de las tierras comunales (principalmente pastos). Las actividades de seguimiento del proyecto propuesto deberían contribuir a la aplicación práctica de la ley, teniendo debidamente en cuenta a las poblaciones desfavorecidas.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Las inversiones futuras del FIDA deberían concentrarse en la seguridad de la tenencia de la tierra, el acceso a los recursos y su utilización, y la potenciación de los pobres por obra de organizaciones democráticas.			MLRR, MAWRD	No se han determinado todavía las inversiones futuras del FIDA en Namibia. Si se decide que el FIDA no financiará el proyecto complementario del NOLIDEP, el Fondo explorará la posibilidad de prestar apoyo al proceso de reforma agraria concentrándose en las zonas comunales y atendiendo en especial a los pobres del medio rural con otros mecanismos.
El FIDA debería reforzar las redes de interesados de la sociedad civil a fin de que se tengan en cuenta los problemas de los pobres del medio rural en el debate sobre la tierra				Véase más arriba.
El FIDA, en colaboración con la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, debería aplicar un mecanismo a nivel local para garantizar y proteger los derechos a la tierra de los agricultores desfavorecidos de las zonas comunales.				Véase más arriba.
Ordenación sostenible de los recursos naturales de base comunitaria				
Hacer frente al creciente problema de la degradación ambiental de los recursos de propiedad común que pone en peligro los fundamentos mismos de la actividad económica.	Permitir a las comunidades que adquieran los medios necesarios para mantener y mejorar la productividad de los recursos.		MAWRD, Ministerio de Medio Ambiente y Turismo (MET), MLRR	Esta recomendación es general y a largo plazo. La cuestión de la ordenación sostenible de los recursos naturales debería abordarse con mayor rigor, no sólo en el diseño sino también en la ejecución del nuevo proyecto.
Prestar mucha más atención a la toma de conciencia de los problemas y del potencial y el impacto adverso de las prácticas inadecuadas en la sostenibilidad futura de los medios de subsistencia rurales. Los organismos técnicos del Gobierno deberían ser conscientes de la necesidad de abordar conjuntamente los amplios problemas de la economía y el medio ambiente.	Debería establecerse un vínculo de las actividades de concienciación con las de otros asociados para el desarrollo rural y con la evolución de la legislación (legislación de conservación y reforma de tierras comunales)		MAWRD, MET, MLRR	

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Hay que aumentar considerablemente los incentivos para las comunidades rurales a fin de que regulen el pastoreo y mejoren la eficiencia del uso de la vegetación.	Debería estudiarse la modificación de la legislación relativa a la conservación a fin de incluir los recursos de vegetación en los pastizales comunales y en la ordenación de los pastizales. El principal vehículo para ello debería ser el proyecto de ley sobre tierras comunales, que está en espera de ser promulgado oficialmente.		MET, MLRR	Una vez finalizado el ejercicio de evaluación, se promulgó la Ley de reforma de tierras comunales. Esta ley tiene por objeto mejorar el sistema de tenencia de tierras comunales, descentralizándolo mediante la creación de juntas comunales de la tierra. La ley ofrece un marco para la explotación de ordenación de las tierras comunales (principalmente pastos). Las actividades de seguimiento del proyecto propuesto deberían contribuir a la aplicación práctica de la ley, teniendo debidamente en cuenta a las poblaciones desfavorecidas.
Debe prestarse asistencia a las comunidades para que optimicen los beneficios potenciales.	El MAWRD y otros asociados en el desarrollo deberían contribuir a la edificación de estructuras comunitarias fuertes y representativas		Gobierno	En el borrador del “documento conceptual” del Gobierno para el nuevo proyecto se destaca claramente la participación y la potenciación de las comunidades/beneficiarios y las organizaciones de la sociedad civil. Con el NOLIDEP, estas organizaciones se dedicaban principalmente a la gestión de los abrevaderos establecidos con el proyecto, aunque no tanto como una gestión comunal sostenible de los recursos naturales. Esto debería tratarse de conseguir con mayor empeño en el proyecto complementario.
Es necesaria una colaboración más estrecha entre los servicios públicos y las ONG y organizaciones de la sociedad civil, para que las instituciones públicas de nivel nacional se dediquen a actividades relacionadas con las políticas y la promoción de los pobres del sector rural, al tiempo que las ONG organizan actividades de capacitación y técnicas de movilización comunitaria sobre el terreno.	Proporcionar apoyo al fomento de la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil, en el marco del Foro de la Asociación de organizaciones de apoyo a la gestión comunitaria de recursos naturales en Namibia (NACSO)		MAWRD, MET, MLRR	En el borrador del “documento conceptual” del Gobierno para el nuevo proyecto se destaca claramente la participación de diversos interesados y proveedores de servicios mediante una mayor “coordinación” y “facilitación”, y en vez de asignar un gran número de actividades al organismo u organización de ejecución del Gobierno.
				En los preparativos del Gobierno con respecto al nuevo proyecto complementario del NOLIDEP se indicaba de modo explícito o implícito la intención de ocuparse de todas estas cuestiones.

MAWRD: Ministerio de Agricultura, Agua y Desarrollo Rural
MET: Ministerio de Medio Ambiente y Turismo
MLRR: Ministerio de Tierras, Reasentamiento y Rehabilitación
MRLGH: Ministerio de Gobierno Regional y Local y Vivienda

C7. Perú – Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Analizar y sistematizar la experiencia del proyecto.	Recoger, procesar y difundir la información.	31.12.2004	Unidad de ejecución del proyecto (UEP)	Se ha publicado un cierto número de documentos y un CD ROM. Además, se han organizado varios talleres.
Entablar un diálogo sobre políticas y traducir el enfoque en posibles normativas.	Articular las cuestiones normativas y discutir las con las autoridades, con otros proyectos y con los donantes.	31.12.2005	GPP de PL	El enfoque de este proyecto se está introduciendo en proyectos en el Ecuador y otros países de América Latina, así como en los proyectos de desarrollo del corredor Puno-Cusco y la Sierra Sur, financiados por el FIDA en el Perú.
Prestar apoyo al proyecto aportando más recursos en el sector del microcrédito.	Movilizar recursos adicionales del Gobierno.	31.12.2004	GPP/Gobierno del Perú	Se efectuaron asignaciones en el ejercicio financiero de 2004.
Reasignación de recursos entre categorías.	Asignar fondos no asignados y revisar los fondos asignados al SyE.	2003	GPP, UEP, Ministerio de Agricultura, Corporación Andina de Fomento (CAF) y la institución cooperante	Acción completada.

C8. Filipinas – Proyecto de Financiación de la Microempresa Rural

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
A) Idea 1: Aumentar el alcance mediante instituciones financieras sostenibles				
Recomendación A1: aumentar el alcance de la microfinanciación haciéndola extensiva a los pobres a y los indigentes mediante instituciones financieras sostenibles.	Suministro de capital social, o casi capital, préstamos de inversión y préstamos institucionales para la expansión institucional.	Ninguna	Corporación Popular de Crédito y Finanzas (PCFC), FIDA, y otros asociados donantes, más algunas instituciones de microfinanciación (IMF) seleccionadas	<p>a) El FIDA, el BASD y la PCFC siguieron proporcionando préstamos institucionales y de inversión en el marco del Proyecto de Financiación de la Microempresa Rural (RMFP) hasta que llegó a su término en 2003, a fin de aumentar el alcance mediante IMF sostenibles.</p> <p>b) En 2003 y 2004 tanto el FIDA como el BASD diseñaron proyectos complementarios del Proyecto RMFP, destinados a movilizar nuevos recursos para poner a la microfinanciación más al alcance de los pobres, mediante IMF sostenibles. La formulación del Programa de promoción de la microempresa rural (RuMEPP) del FIDA y del Proyecto de microfinanciación del BASD para el Proyecto de desarrollo rural (MFPDR) estaba concluida a finales de 2003, y estos proyectos están en espera de que el nuevo Gobierno entre en funciones y decida las medidas complementarias, incluida la evaluación <i>ex ante</i> y la presentación a los diversos órganos rectores con miras a su aprobación.</p>
Recomendación A2: Alentar ONG financieramente viables.	Creación de un grupo consultivo para supervisar la transformación de las ONG que proporcionan ilegalmente servicios de crédito en bancos rurales o de ahorros.	A los tres años del inicio de la prestación de apoyo a cada ONG interesada	PCFC, Consejo de Microcrédito de Filipinas (MCCP), Asociación de Bancos Rurales de Filipinas (RBAP), y el Banco Rural del Centro para la Agricultura y el Desarrollo Rural (CARD).	<p>a) No se ha tomado ninguna medida porque el Banco Agrario de Filipinas (LBP) empezó a considerar, a mediados de 2003, si: i) convenía llevar adelante la privatización planeada del PCFC, y ii) el LBP se ha expuesto excesivamente a la PCFC como su principal y único prestatario.</p> <p>b) Se prevé que en el marco del MFPDR del BASD se harán provisiones para prestar apoyo a ONG competentes a fin de que se transformen en IMF viables o refuercen sus actuales servicios o actividades de crédito.</p>
Recomendación A3: Creación de capacidad para las instituciones financieras ejecutoras.	Organización de actividades de capacitación, familiarización y asesoramiento en determinadas instituciones participantes, y establecimiento de un grupo de coordinación de donantes.	Ninguna	PCFC, RBAP, Academia para la Banca en el Sector Rural (ABC), instituciones de capacitación, FIDA y otros asociados donantes	<p>a) En el diseño del RuMEPP y el MFPDR se prevé la prestación de apoyo a programas de capacitación y riesgo, con arreglo a lo recomendado, sin embargo, no se ha tomado ninguna medida para establecer formalmente el grupo de coordinación de donantes, ya que las conversaciones relativas al RuMEPP y al MFPDR están en espera de directrices más claras del nuevo Gobierno, y la suerte de la PCFC será decidida finalmente por el nuevo Gobierno que entrará en funciones después de las elecciones parlamentarias y presidenciales de mayo de 2004.</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
B) Idea 2: Apoyo a microempresarios rurales				
Recomendación B1: Potenciación y creación de capacidad en grupos y centros.	Organizar un programa de creación de capacidad para el personal del Centro dedicado al enfoque del Banco Graneen (GBA).	Ninguna	PCFC con un organismo adecuado, que se identificará más adelante	No se toman medidas en espera de que se inicie la ejecución del RuMEPP y el MFPDR con el apoyo del FIDA y el BASD respectivamente, ya que el RMFP ha concluido sus operaciones.
Recomendación B2: Prestación de servicios para la ampliación de las microempresas maduras.	Identificar y capacitar a agentes y organizaciones que tengan experiencia en el asesoramiento de microempresas, y explorar las oportunidades de recuperar los costos por los servicios prestados por las IMF a las microempresas.	Ninguna	FIDA, otros donantes y posibles proveedores de servicios de fomento empresarial	Esta propuesta se ha incorporado plenamente al diseño del RuMEPP con el apoyo de FIDA y se espera que se incorpore también al MFPDR, con el apoyo del BASD.
Recomendación B3: Identificación de servicios financieros idóneos.	Establecimiento de un programa de investigación y celebración de talleres anuales.	Ninguna	PCFC, con la Fundación de Investigación y Desarrollo de Banqueros Rurales	a) No se ha tomado ninguna medida desde que el RMFP concluyó sus operaciones a mediados de 2003, sólo un año después de haberse formulado las recomendaciones. b) Se espera que se procederá al seguimiento de las recomendaciones en el marco del MFPDR propuesto por el BASD, cuando entre en vigor, así como con el RuMEPP iniciado por el FIDA.
C) Reforma de la política de microfinanciación				
Recomendación C1: Participación en el diálogo sobre la política de microfinanciación.	Se tomarán medidas para institucionalizar la participación de asociados interesados en el diálogo sobre la política de microfinanciación y la aplicación de estas políticas, cuando sean aprobadas.	Ninguna	PCFC, Consejo Nacional de Crédito (NCC), Departamento de Finanzas, LBP, determinadas instituciones participantes y donantes	a) El diálogo sobre la política relacionada con la microfinanciación está temporalmente interrumpido desde mediados de 2003, cuando el LBP inició el estudio y examen sobre la conveniencia de llevar adelante la privatización del PCFC, y b) Cuando este proceso haya finalizado se entablarán nuevos diálogos sobre políticas entre el FIDA, BASD, el Gobierno y otros, en el marco de los proyectos complementarios propuestos, así como de otras operaciones en el país que reciben apoyo de los donantes, cabe esperar que en 2005 y en los años subsiguientes.
Recomendación C2: Hay que comprometerse a cumplir los pactos de reforma contenidos en el convenio de préstamo del RMFP.	Organizar un sistema de seguimiento del cumplimiento de las cláusulas de los convenios de préstamo, y determinar las medidas que deberán adoptarse en caso de incumplimiento.	Ninguna	FIDA, otros asociados donantes, Departamento de Finanzas y el Banco Central de Filipinas (BSP)	a) El LBP ha empezado a tomar medidas sobre todas las cláusulas pendientes (incluida la privatización del PCFC, la eliminación gradual de los programas de crédito y las subvenciones para los tipos de interés, etc.), pero no se han completado todavía, aunque el RMFP ha concluido sus operaciones. b) Habrá que tomar otras medidas complementarias en el marco del RuMEPP y del MFPDR.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
D) Mejora de la preparación de informes sobre la marcha y el impacto del RMFP				
Recomendación D1: Evitar los sistemas de preparación de informes onerosos, imprecisos y deformantes.	Organizar el sistema de preparación de informes para armonizarlo con las normas del BSP.	Ninguna	PCFC (en consulta con BSP y RBAP), FIDA, otros donantes e IMF	a) Se han adoptado nuevos procedimientos de preparación de informes en el marco del RMFP, antes de que concluyese sus operaciones a mediados de 2003. b) Lo mismo ocurrirá con los proyectos complementarios propuestos, que reciben el apoyo del FIDA y el BASD, respectivamente;
Recomendación D2: Promover una evaluación del impacto más sistemática y asequible, a nivel de las IMF y del proyecto en general.	Capacitar a las IMF para que realicen evaluaciones simples de la satisfacción de los clientes pobres, y financiar un número limitado de encuestas más pormenorizadas (de base y de seguimiento).	Ninguna	FIDA, otros donantes, PCFC, y las IMF que se vayan creando	Los diseños del RuMEPP y el MFPDR responden bien a estas recomendaciones, por lo que se han proporcionado fondos para realizar evaluaciones del impacto a intervalos regulares durante los periodos de ejecución de ambos proyectos, si es que se aprueban.
E) Mejora de la cooperación entre los asociados del RMFP				
Recomendación E1: Cooperación entre los asociados donantes.	Los donantes deben formular un acuerdo sobre la mejora de la cooperación.	Ninguna	FIDA y otros donantes	Durante el último año (2002/2003) de ejecución del RMFP, la colaboración entre el FIDA y el BASD mejoró visiblemente: el FIDA fue informado de la planificación y las conclusiones de todas las misiones de supervisión del proyecto, y en la actualidad el BASD y el FIDA están planeando establecer una estrecha colaboración entre los futuros RuMEPP y MFPDB, con el apoyo de los dos donantes.
Recomendación E.2: Cooperación entre el PCFC y las instituciones financieras participantes.	El RMFP debería asignar fondos para la celebración de talleres anuales de interesados y la capacitación profesional del personal del proyecto.	Antes del cierre del préstamo	FIDA, otros donantes y PCFC	a) En el último año del RMFP se celebraron algunos talleres de interesados. b) Sin embargo, el poco tiempo disponible para el RMFP hizo imposible organizar una capacitación profesional seria del personal. c) Con todo, tanto el RuMEPP como el MFPDP prevén paquetes similares de medidas de capacitación que se aplicarán cuando la ejecución se haya aprobado.
F) Otros estudios y difusión de enfoques de servicios bancarios sostenibles para los pobres				
Recomendación F1: Realización de estudios especiales.	Deben asignarse fondos para la realización de estudios especiales sobre microfinanciación, y deberían concertarse acuerdos informales con las universidades para la realización de algunos de esos estudios.	Ninguna	PCFC, FIDA, otros donantes y la Fundación de Fomento de Investigación y Desarrollo de Banqueros Rurales	a) No se tomó ninguna medida antes del cierre del RMFP, que recibía el apoyo del FIDA y del BASD, a mediados de 2003. b) Sin embargo, tanto el RuMEPP como el MFPDR han asignado fondos a esta clase de actividades, cuando resultan adecuadas y mutuamente beneficiosas.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Recomendación F2: Difusión de enfoques que hayan tenido éxito.	Deben asignarse fondos para el acopio y la difusión de las experiencias de las IMF que hayan tenido éxito.	Ninguna	FIDA, otros asociados donantes, PCFC y Fundación de Investigación y Desarrollo de Banqueros Rurales.	<p>a) No fue posible iniciar una acción sistemática antes del cierre del RMFP a mediados de 2003, pero el apoyo institucional a algunas IMF ha permitido preparar folletos y otros opúsculos acerca de las experiencias y las enseñanzas adquiridas en la ejecución del RMFP.</p> <p>b) Sin embargo, se han tomado disposiciones en el marco del RuMEPP y el MFPDR con esta finalidad.</p>

C9. República Unida de Tanzania – Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>Tema I: consolidación, apoyo ulterior y sostenibilidad</p>				
<p>Hay que seguir promoviendo la viabilidad y la capacidad de manejo integrado de plagas/nutrición integrada de plantas, grupos ambientales, de agricultores y de mujeres, asociaciones de cultivadores de semillas (SGA), comités de aldea, comunidad y distrito encargados de la salud, el agua y los caminos, y departamentos competentes de servicios de distrito.</p>	<p>Un programa práctico de dotación de conocimientos, creación de capacidad y apoyo a la gestión. El contenido específico del aprendizaje de grupo por sectores es el siguiente: Agricultura: planificación de la inversión y uso del crédito; registros en las explotaciones; comercialización práctica; promoción de los servicios de miembros del grupo como consultores o especialistas. Medio ambiente: conservación y principios de la ordenación de recursos naturales de base comunitaria; viveros y gestión de empresas forestales. Salud: para determinados comités de aldea encargados de la salud, capacitación en la aplicación experimental de un sistema de reparto/recuperación de costos. Para los agentes sanitarios de las aldeas y las parteras tradicionales, capacitación adicional en materia de prevención de enfermedades, nutrición infantil y movilización comunitaria. Abastecimiento de agua y carreteras: para los grupos y comités de usuarios, orientación técnica intensiva en materia de funcionamiento y conservación y en la redacción de reglamentos para el mantenimiento y la financiación. Facilitación del proyecto: para el personal de distrito y los funcionarios públicos de las aldeas, en materia de planificación participativa, SyE, utilización del marco lógico, incorporación de cuestiones de género, colaboración con organizaciones comunitarias/ ONG y el sector privado</p>			

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
La fase de consolidación debe comprender otro año de asistencia limitada a beneficiarios seleccionados.	Hay que prestar especial atención, entre otras cosas, a la administración, contabilidad y gestión financiera de las organizaciones.			
Tema 2: mejor diseño de los proyectos y consecuencias normativas				
Deberían documentarse adecuadamente, y ponerse en conocimiento de los organismos de planificación del desarrollo y elaboración de políticas, técnicas y sistemas sencillos y económicos de ejecución de las intervenciones, para poderlos aplicar en otros proyectos a escala regional y nacional.				
Desarrollo agrícola (a corto plazo): el proyecto y/o los departamentos de distrito, por mediación de las asociaciones de cultivadores de semillas (SGA), los cultivadores comerciales, las ONG y las instituciones de investigación, deberían organizar la disponibilidad local de semillas mejoradas y materiales de plantación. Debe ampliarse y formalizarse la aplicación del enfoque basado en los cuadros directivos de agricultores/actividades de extensión para grupos.	Mayor disponibilidad de materiales de plantación resistentes al mosaico de la mandioca. Concesión de préstamos para insumos a todos los grupos/SGA		Proyecto y/o departamentos de distrito	Los agricultores de las SGA están contratando a miembros especializados para multiplicar las variedades de mandioca resistentes al mosaico, que actualmente se están vendiendo a los agricultores, con el correspondiente aumento de la disponibilidad de variedades de mandioca resistentes a esta enfermedad. Sobre la base del acuerdo concertado con dos bancos comerciales, se están proporcionando préstamos a todos los grupos, incluidos las SGA, en los tres distritos de Bukoba, Muleba y Karagwe. Los beneficiarios de los préstamos se dedican a los cultivos comerciales, producción de ganado lechero y venta al por menor de insumos, con inclusión de las semillas cultivadas por las SGA. Para proporcionar asistencia financiera a los almacenistas locales a fin de que compren insumos agrícolas y pequeños aperos agrícolas, que se revenderán a los agricultores, el proyecto ha constituido un fondo rotatorio para el suministro de insumos.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Debería facilitarse la acción directa agricultor/grupo de carácter práctico, a fin de mejorar la comercialización de sus productos agrícolas.				El proyecto ha impartido capacitación a 94 dirigentes de SGA sobre diversos aspectos de la comercialización, que adquirieron así mayor conocimiento del entorno de comercialización, el desarrollo de una estrategia de comercialización, y la preparación de planes de comercialización, eficacia en función del costo y rentabilidad. Se han preparado planes de comercialización, que incluyen diversos aspectos de control de calidad para los respectivos productos. Los miembros de las SGA están comercializando sus semillas a fin de conseguir economías de escala.
Fomentar cultivos alternativos cuando haya problemas de comercialización de bananas.				Se han introducido cultivos alternativos como el arroz, el trigo y la vainilla, en sectores en los que las bananas tienen problemas de comercialización.
Desarrollo agrícola (a largo plazo): promover una agricultura comercializada y rentable de pequeñas explotaciones. Hacer hincapié en la investigación de mercado para determinar las consecuencias de la mayor productividad agrícola.				Sobre la base de la experiencia de los beneficiarios del KAEMP, se ha mejorado la producción y la rentabilidad agrícola. A modo de complemento se está tratando de mejorar la viabilidad de las SGA, reforzar las vinculaciones entre los agricultores y los comerciantes e impartir capacitación en contabilidad agrícola y teneduría de libros a los dirigentes de los grupos; esta capacitación ha sido institucionalizada.
Ordenación del medio ambiente (a corto plazo): organizar el suministro de semillas de cultivos arbóreos a precios razonables.				Las empresas de viveros operan ahora en el sector privado y venden sus semillas a precios de mercado. Se está consiguiendo aumentar la oferta de semillas mediante la recolección de semillas autóctonas.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Dar apoyo a los productores de plántones y a los que se dedican a los cultivos arbóreos.				Se está contratando a grupos especializados en la gestión de viveros comunitarios para capacitar a los principiantes en el establecimiento de viveros. Ahora estos grupos operan como agentes de semillas y canales para la comercialización de mayores cantidades de plántones de árboles, destinados a instituciones de mayor tamaño.
Transferir la responsabilidad y los recursos de las operaciones de control del jacinto acuático al Programa de ordenación ambiental del lago Victoria (LVEMP).				Se ha empezado a colaborar con el LVEMP, que en la actualidad tiene a unidades de especialistas en la cría del gorgojo operando en el distrito rural de Bukoba (estación de Kyakailabwa)
Ordenación del medio ambiente (a largo plazo): mejorar y ampliar la capacitación en materia de medio ambiente y conservación para las escuelas y otras instituciones docentes.				Algunos aspectos de la ordenación del medio ambiente ya se han incorporado a los planes de estudio de las escuelas primarias y secundarias.
Deben promoverse planes comunitarios de ordenación de los recursos naturales que incluyan la agrosilvicultura, la conservación de suelos y la ordenación de las tierras con la cooperación de los distritos, las aldeas, las ONG y el sector privado.				Algunos agricultores han empezado a practicar, a título individual, la agrosilvicultura en sus explotaciones, con fines de enriquecimiento del suelo y control de la erosión. Las aldeas situadas en las cercanías de las reservas forestales naturales han participado en el diseño de planes de ordenación de los recursos naturales en la comunidad y el intercambio de los beneficios derivados de la obtención de productos forestales.
Prestar asistencia a la comercialización sostenible de madera, leña y materiales locales para los viveros.				Ya se ha realizado. El laboratorio del sistema de información geográfica está promoviendo la realización de inventarios de los recursos forestales disponibles. En la actualidad, las arboledas establecidas por el proyecto proporcionan considerables ingresos en efectivo a los beneficiarios, y se espera que se comercialicen gradualmente en base a la experiencia adquirida sobre el terreno.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>Salud (a corto plazo): debería descentralizarse el fondo rotatorio para la compra de mosquiteros a todos los distritos. Debe hacerse un inventario completo y una clasificación del equipo suministrado por el proyecto, y hay que organizar la reparación y la redistribución a los hospitales y a Bukoba.</p>				<p>La descentralización ya se ha efectuado y ahora los distritos se encargan de la compra y la distribución de los mosquiteros. Se ha completado el inventario, la clasificación, la reparación y la redistribución del equipo médico.</p>
<p>Salud (a largo plazo): debe intensificarse la creación de capacidad en materia de gestión, financiación, contabilidad, nutrición infantil y prevención de enfermedades para los comités de salud y los agentes sanitarios de las aldeas, y las parteras tradicionales.</p>				<p>Todos los comités de salud de las aldeas han recibido capacitación en materia de gestión, financiación y contabilidad. Se ha intensificado la creación de capacidad para los agentes sanitarios de las aldeas y las parteras tradicionales en materia de nutrición infantil y prevención de las enfermedades.</p>
<p>Abastecimiento de agua (a corto plazo): deberían completarse los planes en fase de construcción. La construcción de nuevas instalaciones debe depender de la aprobación de su viabilidad técnica, financiera o de organización por un asesor profesional competente. Deben prepararse planes para la sustitución de las bombas de los pozos artesianos más profundos, y para promover la disponibilidad de piezas de recambio de otras bombas. Hay que hacer un cálculo comparativo detallado de los gastos (costos unitarios) de los planes que reciben asistencia del proyecto y comparar la eficiencia de los diferentes procedimientos de ejecución.</p>				<p>Todas las obras pendientes de los planes de abastecimiento de agua se han completado, y se han construido cuatro nuevas instalaciones después de proceder a una evaluación crítica de su viabilidad.</p>
<p>Aplicar sin demora medidas globales de protección/desinfección (calidad e inocuidad del agua) para los planes existentes.</p>				<p>Ya se ha realizado.</p>

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Reconsiderar la decisión de instalar laboratorios para el control de la calidad del agua en todos los distritos.				Ya se ha realizado. Se han instalado laboratorios para el control de la calidad del agua en Muleba y Biharamulo. Se recogen muestras de agua, que se examinan y analizan para mantener los niveles de calidad. Los comités técnicos de las asociaciones de regantes han recibido capacitación en muestreo y tratamiento del agua.
Abastecimiento de agua (a largo plazo): promover la creación de capacidad de los grupos de regantes en las aldeas encargados de las actividades del proyecto.				Ya se ha realizado.
Promulgar los reglamentos necesarios y proceder a la organización adecuada de los planes de abastecimiento de agua y la contribución de los beneficiarios de esos planes.				Las administraciones locales han promulgado reglamentos en favor de la concesión de derechos sobre el agua y modalidades para la recaudación de las contribuciones de los beneficiarios y la protección de los planes de abastecimiento de agua.
Facilitar la disponibilidad, a nivel de distrito, de una pequeña reserva rotatoria de piezas de recambio de bombas a mano, y sustituir las bombas para pozos artesianos que no sean aptas para la profundidad actual de estos pozos.				Ya se ha realizado.
Caminos (a corto plazo): deberían reforzarse los enlaces entre el KAEMP y el proyecto en Mwanza del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC). Hay que evitar la subdivisión de los subproyectos en contratos pequeños. Deberían organizarse servicios de crédito para contratistas con objeto de reforzar la creación de capacidad en el sector privado local.				Para mejorar el funcionamiento y el mantenimiento de los caminos, se está estableciendo la necesaria colaboración con el proyecto del FNUDC para la capacitación y el intercambio de información.
Deberían distribuirse juegos de herramientas y manuales para el mantenimiento de los caminos. Deberían proporcionarse directrices de organización y gestión a todos los comités de caminos rurales en las aldeas.				Ya se ha realizado.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Cuando no puedan cumplirse las normas técnicas con la utilización exclusiva de mano de obra, deberían combinarse las tecnologías basadas en la mano de obra con una utilización mínima de maquinaria.				Es un hecho reconocido, y se han tomado las medidas necesarias.
Facilitación y gestión del proyecto: deberían simplificarse y agilizarse el enfoque, los sistemas y los formatos de presentación de datos de SyE, de conformidad con la capacidad local y los recursos, para promover la participación de los interesados/beneficiarios. Debería incorporarse una evaluación cualitativa del impacto al sistema de SyE.	Debería capacitarse al personal de distrito y a los dirigentes de aldea en planificación participativa, SyE y utilización del marco lógico.			Se ha simplificado el enfoque, los sistemas, los formatos de los datos y los procedimientos de SyE. Se ha impartido capacitación al personal de distrito y a los dirigentes de aldea en materia de planificación participativa, SyE y utilización del marco lógico. Diversos interesados y beneficiarios están participando de modo más efectivo en el SyE.
Deberían analizarse los datos desagregados por sexo en los planes regionales, de distrito y comunitarios, y habría que incorporar indicadores que tengan en cuenta las cuestiones de género en el sistema de SyE.	Deben consolidarse ulteriormente los conocimientos y técnicas en materia de análisis de género para asegurar su institucionalización y su incorporación a los planes del gobierno local (por ejemplo, en los departamentos y distritos) y de las comunidades, mediante el establecimiento formal de centros de coordinación de las cuestiones de género en las administraciones de los distritos, el fortalecimiento de los grupos de mujeres y la capacitación exclusiva de la mujer.			Se han incorporado indicadores que tienen en cuenta las cuestiones de género en el sistema de SyE. Se han consolidado los conocimientos y las técnicas en materia de análisis de género; se ha redactado un manual de capacitación sobre la sensibilización y la incorporación del factor género, que se ha distribuido a todos los distritos y a otros interesados.
Deberían asignarse fondos suficientes a la supervisión del proyecto y definirse adecuadamente los insumos técnicos necesarios para validar el diseño. Hay que hacer hincapié en los problemas de ejecución de los componentes de salud y abastecimiento de agua. Debería optimizarse el impacto y hacer más eficientes la supervisión, el seguimiento y la gestión.	Hay que ajustar la complejidad del diseño a la capacidad de ejecución y a las posibilidades de establecer vínculos y sinergias entre los componentes. Otro objetivo primordial del futuro diseño del proyecto ha de ser la mejora del equilibrio entre la focalización temático/sectorial y la cobertura de la zona.			

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
<p>Desarrollo comunitario: Las actividades de movilización y organización de la comunidad deberían incorporarse a futuros proyectos como un componente discrecional.</p>	<p>Debería adoptarse el concepto de “año cero”, o sea dejar un margen de tiempo antes del inicio oficial del proyecto (período de puesta en marcha) para reforzar la capacidad de los departamentos, los comités y los grupos de distrito mediante actividades de sensibilización, movilización y organización. Ese período ha de servir también para efectuar estudios preliminares de base y de diagnóstico a fin de identificar con claridad y seleccionar a los grupos-objetivo; efectuar la contratación anticipada de personal, instalar oficinas y hacer compras; organizar la capacitación en ERP y el enfoque del marco lógico, e incorporar al diseño del proyecto medidas específicas de preparación de los organismos y grupos de distrito a asumir las actividades del proyecto, promoviendo así la sostenibilidad. Hay que sacar el máximo provecho de las organizaciones y las capacidades locales existentes. Han de seleccionarse y establecerse minuciosamente grupos y comités, y facultarles para la acción. Debe facilitarse la preparación de planes realistas a nivel de aldea y comunidad y sentar unas bases más amplias, respaldadas por la comunidad, para el uso y la gestión de los recursos naturales a fin de superar anteriores obstáculos a la participación.</p>			
<p>Deberían documentarse y transmitirse ideas y experiencias del proyecto KAEMP, para que lleguen a un público más amplio.</p>			<p>Programa Conjunto del FIDA/FBS, UNOPS, el Secretario Administrativo Regional (RAS)/el Secretario Administrativo de Distrito (DAS), por medio de la Oficina del Presidente-Administración Regional y Gobierno Local (PO-RALG).</p>	

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Modificar en consecuencia las actuales operaciones del proyecto.			Unidad de facilitación y gestión del proyecto (UFGP) y los funcionarios competentes del departamento de distrito.	
				Estas recomendaciones se han incorporado debidamente al marco institucional del proyecto y del gobierno local. La aplicación de las recomendaciones ya ha producido un impacto tangible en la mejora de los medios de subsistencia de los pobres y en la sostenibilidad de la producción agrícola, la ordenación del medio ambiente y los servicios de salud.

C10 Yemen – Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Idea 1: diseño y supervisión del proyecto				
Los futuros documentos de diseño del proyecto deben contener lo siguiente: detalles del proceso participativo que debe seguirse, con inclusión de mecanismos a nivel de aldea para asignar las distintas actividades; un análisis detallado de la capacidad de organización para llevar a cabo las actividades; un examen de las directrices del Gobierno en materia de adquisiciones para garantizar su compatibilidad con las directrices del FIDA al respecto y borradores de acuerdos subsidiarios que formen parte del diseño y de su examen, antes de las negociaciones sobre el préstamo.	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos proyectos deben prever procedimientos participativos claros en los que intervengan las ONG. • Deben preverse acuerdos subsidiarios y mecanismos contractuales con procedimientos claros en materia de adquisiciones. 	Se ha completado dentro del período de ejecución del nuevo proyecto.	PN	Los proyectos en Al Dhala comprendían lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • plan participativo • acuerdos subsidiarios • programa de control • procesos claramente definidos
Los documentos de diseño de proyectos deben especificar lo siguiente: los costos por componentes y por categorías de gasto, a fin de que la administración pueda proceder al seguimiento de la ejecución del proyecto; las necesidades de auditoría (también en el convenio de préstamo); los mecanismos de recuperación y distribución de costos para los servicios financiados por el proyecto, que se debatirán en el taller de puesta en marcha del proyecto.	Esta es una característica habitual si se utiliza COSTAB. COSTAB se utilizará en todos los proyectos futuros del FIDA en Yemen.	En todos los proyectos futuros	PN/FIDA	Se ha aplicado ya en el proyecto en Al Dhala
Si se propone constituir un equipo numeroso de asistencia técnica, el jefe del equipo deberá introducir técnicas modernas de gestión, planificación, preparación de presupuestos, contabilidad y seguimiento.	Se utilizará un nuevo programa informático de contabilidad para el proyecto (PROFIS).	Durante el taller de puesta en marcha	PN	Inmediatamente después de que la Junta Ejecutiva lo haya aprobado y entre en vigor.
Cuando la situación socioeconómica sea problemática, deberían proporcionarse más recursos a la institución cooperante para el necesario apoyo a la ejecución, y habría que organizar dos misiones completas de supervisión al año	El Banco Mundial será la institución cooperante para los proyectos intermedios.			Cuando haya entrado en vigor.

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
El FIDA debería reaccionar con rapidez al incumplimiento del convenio de préstamo, a fin de no obstaculizar la ejecución del proyecto,				Se procederá a una estricta vigilancia del cumplimiento del convenio de préstamo en el último año de ejecución del proyecto,
Idea 2: realizaciones materiales, participación de los beneficiarios y sostenibilidad				No es aplicable. El proyecto se cerró un año después de la evaluación final de la OE.
Habría que desarrollar, apoyar y poner a prueba la capacidad de gestión de las actuales asociaciones de desarrollo y protección del medio ambiente, y crear asociaciones de esta clase según sea menester.				
Debe hacerse una estimación realista de la viabilidad financiera de los pozos en funcionamiento y del mantenimiento de los cinturones de estabilización de las dunas de arena.	El proyecto debería calcular los costos reales del funcionamiento de cada uno de los pozos y del mantenimiento de los cinturones de estabilización de las dunas de arena.			
Hay que evaluar el posible papel del Gobernador de Hodeidah, la Unión Cooperativa Agrícola, los consejos locales recién elegidos y las ONG locales en la movilización comunitaria a nivel de aldea, a fin de mantener y financiar los cinturones de estabilización de las dunas de arena.	Debe entablarse un diálogo con estas organizaciones.			
Cualquier operación futura de estabilización de las dunas de arena debe esperar a que se prepare un borrador de modelo de participación comunitaria que demuestre que los cinturones de estabilización son sostenibles después de que se concluya el proyecto, o bien que es menester financiación para la estabilización de las dunas de arena porque pertenecen al dominio público.	En espera de que se prepare el modelo de participación comunitaria, la Autoridad de Desarrollo de Tihama debería preparar un manual de planificación de la estabilización de las dunas de arena, reparar los huecos localizados en esos cinturones, examinar detenidamente los desplazamientos de la arena en la región para ver si hacen falta más cinturones de estabilización, preparar un procedimiento para las zonas costeras, que son el origen del problema de la arena, e investigar un cierto número de especies exóticas productivas y de rápido crecimiento que se han utilizado con éxito en Wadi Tuban.			

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
La Autoridad de Desarrollo de Tihama debería proporcionar más apoyo a las actividades de las mujeres del sector rural.	Proporcionar más vehículos al personal femenino de extensión durante toda la jornada laboral; garantizar la equidad de género con respecto a las primas de incentivación del personal; organizar cursos de repaso para el personal de extensión femenino; contratar a mujeres calificadas para que ejerzan las funciones de dirección requeridas.			
Asegurar el uso efectivo del personal de extensión capacitado en alfabetización de adultos, nutrición y salud de la familia.	Continuar el positivo diálogo entablado con los Ministerios de Educación y Salud.			
Elaborar un mecanismo a largo plazo para el despliegue de las parteras capacitadas por el proyecto.	Proporcionar el equipo básico y los suministros que necesitan las parteras de aldea e introducir un criterio de recuperación de costos a nivel de aldea a fin de garantizar la sostenibilidad de los servicios prestados.			
Garantizar la sostenibilidad de la alfabetización de adultos y la enseñanza primaria para las mujeres.	El proyecto debe localizar a maestros a nivel de aldea y ayudarles a elaborar un modelo sostenible mediante la introducción de gastos de escolaridad.			
Idea 3: seguimiento y evaluación y evaluación del impacto				
Los servicios de SyE deberían formar parte integrante del departamento encargado de la ejecución del proyecto, y no encargar esta tarea a una dependencia de SyE autónoma, financiada por donantes. Deberían asignarse recursos suficientes para esta función.				
En el informe final del proyecto se debería evaluar el impacto del proyecto sobre la base de un perfil socioeconómico bien definido de los beneficiarios.	El proyecto debe promover la identificación de indicadores clave en cuestiones tales como el medio ambiente, la seguridad alimentaria, la ordenación del agua y el bienestar de la familia. Deberán recogerse datos, en un formato normalizado, para que la dependencia de SyE pueda establecer y analizar el perfil socioeconómico de los beneficiarios.			

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
	El Banco de Crédito Agrícola y Cooperativo debería informatizar y analizar los datos sobre las tierras y el ganado que posea cada prestatario.			
Debería realizarse un análisis de costos y beneficios de las intervenciones del proyecto, por componentes.	En los proyectos futuros deberán registrarse los gastos del proyecto por componentes y por categorías de gasto.			
Idea 4: suministro de crédito				
El crédito debería beneficiar a los grupos rurales y a las mujeres más pobres.	Debería reformarse el sistema de préstamos basados en el depósito de una garantía.			
Los préstamos deberían ser financieramente viables y las operaciones de crédito, sostenibles a largo plazo.	Hay que prestar mayor atención al reembolso de los préstamos.			
Debería garantizarse un suministro ininterrumpido de crédito hasta el final del período de ejecución del proyecto.	La Autoridad de Desarrollo de Tihama y el Banco de Crédito Agrícola y Cooperativo deberían evaluar conjuntamente las medidas que deben adoptarse a fin de proporcionar fondos adicionales si para los préstamos del futuro proyecto no se pueden utilizar las cantidades reembolsadas de los préstamos actuales del proyecto.			
Deberían mejorarse los desembolsos de los préstamos para la conservación del agua y para las mujeres del sector rural.	El citado banco debería reconsiderar sus criterios de admisibilidad para los préstamos y el límite máximo de los préstamos sin garantía. Deberían utilizarse intermediarios oficiosos, como las asociaciones de ahorro y crédito y los grupos de autoayuda, y asignar a funcionarias que se ocupen de los créditos.			
Mejorar las bajas tasas de reembolso de los préstamos del proyecto.	Las filiales del banco deberían hacer un esfuerzo concertado, mediante visitas de seguimiento y campañas de reembolso de los préstamos.			

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
Debería hacerse de manera que los reembolsos de anteriores préstamos a agricultores no pertenecientes a la zona del proyecto se vuelvan a prestar a las aldeas de la zona del proyecto.	El banco debería constituir un único fondo rotatorio consolidado y mantener un registro actualizado de los reembolsos de los préstamos del proyecto y su utilización para los nuevo préstamos. Asimismo, el banco debería redactar instrucciones para las filiales de la zona del proyecto (entre ellas Bajil, Beit-el-Faki y Hays) a fin de mantener un fondo rotatorio distinto en cada filial.			
El banco debería convertirse en una institución financiera sostenible.	Debe aplicarse en breve la entera iniciativa de reestructuración, que recibe el apoyo del FIDA.			
Cuando en el curso de la ejecución el alcance y la asignación de los créditos aumenten considerablemente, deberá mejorarse la disponibilidad de créditos para el grupo-objetivo.	Las misiones de supervisión deberían considerar los criterios de admisibilidad y garantía de los créditos.			
En el diseño de los programas de crédito para los pobres del sector rural, y en particular las mujeres, debería preverse la mejora de su acceso al crédito.	El diseño debería incluir intervenciones concretas tales como capacitación y creación de capacidad, y participación comunitaria.			
Hay que protegerse contra los retrasos y los problemas graves de ejecución.	El diseño del proyecto debería considerar medios de coordinar los organismos de ejecución al nivel de los cuadros superiores y sobre el terreno.			
La asistencia futura del FIDA para la estabilización de las dunas de arena en Tihama depende de que se demuestre claramente que las actividades del proyecto son sostenibles y económicamente viables.				

Recomendaciones convenidas	Medidas convenidas	Fecha de terminación convenida	Entidades responsables	Estado de la aplicación
				<p>El Gobierno de Yemen presentó una solicitud para la realización de una segunda fase del Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama. No obstante, en vista de los resultados contradictorios de la evaluación (los aspectos participativos y las perspectivas de sostenibilidad no se situaban al mismo nivel que las realizaciones materiales), el FIDA no era partidario de la continuación del proyecto.</p>

