

Signatura:	<u>EB 2007/90/R.30</u>
Tema:	<u>13</u>
Fecha:	<u>28 marzo 2007</u>
Distribución:	<u>Pública</u>
Original:	<u>Inglés</u>

S



Dar a los pobres de las zonas rurales
la oportunidad de salir de la pobreza

Informe sobre la marcha del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno

Junta Ejecutiva — 90º período de sesiones
Roma, 17 y 18 de abril de 2007

Para **información**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su información.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

Shyam Khadka

Gerente Superior de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: s.khadka@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
A. Origen del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno	1
B. Objetivos y alcance	1
C. Selección de los países y sinopsis de las iniciativas	2
D. Ejecución del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno	3
E. Operaciones presupuestarias	3
F. Evaluación	4
G. Primeros resultados	4
H. Enseñanzas extraídas	9

Apéndices

- I. **Review of FPPP Country Context**
(Examen de las condiciones de los países que participan en el Programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno)
- II. **Review of FPPP Key Activities and Achievements**
(Examen de las principales actividades y logros del Programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno)

Abreviaturas y siglas

DFID	Ministerio para el Desarrollo Internacional
GTZ	Organismo Alemán para la Cooperación Técnica
IRAI	índice de asignación de recursos de la Asociación Internacional de Fomento
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPME	países pobres muy endeudados
SyE	seguimiento y evaluación

Informe sobre la marcha del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno

A. Origen del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno

1. Cuando se estableció el FIDA, la intención inicial era que no estableciera oficinas locales propias o tuviera representación local sino que trabajara en la mayor medida posible a través de otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales, y en colaboración con ellos. Esos principios rigieron la estructura de organización del Fondo y su *modus operandi* durante más de 20 años. Sin embargo, el interés por el buen resultado de la ejecución, y en especial por el logro de resultados, empezó a influir gradualmente más en las estrategias operacionales del Fondo, de modo que comenzó a prestarse progresivamente mayor atención a la eficacia de las actividades de desarrollo lograda con la financiación suministrada.
2. En este contexto, la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA recomendó que el Fondo analizara más detenidamente la posibilidad de aumentar su presencia sobre el terreno y su capacidad en los países y que presentara una propuesta al respecto a la Junta Ejecutiva.¹ La Junta examinó esta propuesta en su período de sesiones que se celebró en diciembre de 2002, y recomendó que el FIDA procediera a “realizar un análisis rápido de 15 países que ejecutan actividades pertinentes en las diferentes regiones”². También recomendó que se estableciera un grupo de trabajo especial de la Junta Ejecutiva con representantes de las tres Listas.
3. Los análisis de los países indicaron la clara necesidad de los gobiernos y otros asociados en los países, incluida la comunidad de donantes, de que el FIDA participara de forma más estrecha y constante en las actividades sobre el terreno. Los resultados también corroboraron conclusiones anteriores, en el sentido de que si bien los mecanismos existentes de “presencia indirecta sobre el terreno” permitían al FIDA facilitar la ejecución de los proyectos, en general no eran idóneos para desempeñar una acción catalizadora en las esferas del diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones.³
4. En septiembre de 2003, la Junta Ejecutiva, respaldada por el grupo de trabajo acerca de la presencia sobre el terreno, autorizó al FIDA a formular directrices y criterios para la selección de los países e instrumentos para aumentar la presencia sobre el terreno y le pidió que le presentara un programa de ejecución con un calendario preciso para un máximo de 15 iniciativas piloto. En diciembre de 2003, la Junta Ejecutiva autorizó la ejecución del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno que debería llevarse a cabo en un período de tres años, con un presupuesto de USD 3 millones⁴.

B. Objetivos y alcance

5. El objetivo de aumentar la presencia sobre el terreno, indicado en la propuesta original aprobada por la Junta Ejecutiva, es que el Fondo pueda desempeñar una función catalizadora más eficaz en los países, reforzar el impacto de sus actividades en la situación socioeconómica de su grupo-objetivo y fortalecer las capacidades locales. Otros efectos generales que se consideran convenientes en determinadas circunstancias comprenden una mejor supervisión de los proyectos y un mayor apoyo a las entidades de investigación y las ONG. Sin embargo, en cada propuesta relativa a la presencia sobre el terreno se pueden proponer también otros objetivos concretos, según las necesidades locales.

¹ REPL.VI/5/R.2, página 27.

² EB 2002/77/R.9/Rev.1.

³ EB 2003/79/R.3/Rev.1.

⁴ EB 2003/80/R.4.

C. Selección de los países y sinopsis de las iniciativas

6. En diciembre de 2003, la dirección del FIDA presentó a la Junta Ejecutiva, para su información⁵, ocho sinopsis de las iniciativas correspondientes a China, la República Popular Democrática de Corea y Mongolia; el Congo y la República Democrática del Congo; Honduras y Nicaragua; la India; el Senegal y Gambia; el Sudán; la República Unida de Tanzania y Malawi⁶, y el Yemen. Posteriormente se presentaron las sinopsis de las iniciativas adicionales correspondientes a Bolivia y Uganda, en abril de 2004⁷, Nigeria y Viet Nam, en septiembre de 2004⁸ y Egipto, Etiopía y Haití, en diciembre de 2004⁹.
7. Estas 15 iniciativas piloto se seleccionaron de conformidad con los siguientes criterios enunciados en el documento EB 2003/80/R.4:
- i) **Niveles elevados de pobreza, en particular en las zonas rurales.**
 Todos los países seleccionados, menos uno (China), tienen un índice de desarrollo humano inferior a 100¹⁰, lo que supone altos niveles de pobreza y un desarrollo escaso (apéndice 1)¹¹. También están incluidos en el programa piloto los siguientes países: la India, considerada el país que tiene el mayor número de pobres del mundo; Haití, el país más pobre del hemisferio occidental; Etiopía, con un índice de recuento de la pobreza del 45%; Nigeria, el país más densamente poblado de África, con un índice de recuento de la pobreza rural del 50%, y el Sudán, donde se calcula que el 85% de la población rural vive en condiciones de pobreza extrema.
 - ii) **Entorno suficientemente propicio en los planos del gobierno y los demás asociados en el desarrollo, y en el plano de la política.**
 Aunque no es fácil determinar de manera objetiva lo que constituye un "entorno propicio", se utilizaron como indicación indirecta de éste, entre otros factores, la calificación del país en el índice de asignación de recursos de la Asociación Internacional de Fomento (IRAI) del Banco Mundial¹² y, para los países en que fuera pertinente, el progreso en el cumplimiento de los requisitos para la participación en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME). De los 19 países seleccionados para el programa piloto, se determinó el índice de asignación de recursos de 17 países (excluidos China y Egipto). De esos 17 países, 11 se sitúan en los tres quintiles superiores, lo que indica un entorno de políticas propicio pero que no favorece necesariamente la reducción de la pobreza rural. Cuatro de los seis países incluidos en los quintiles inferiores han alcanzado el punto de decisión en el marco de la Iniciativa relativa a los PPME y uno está próximo a alcanzarlo. Tres de los cuatro países incluidos en el quintil inferior (el Congo, la República Democrática del Congo y Haití) están superando una situación de crisis. De conformidad con las especificaciones de su diseño, en todas las iniciativas piloto se tuvo en cuenta la posibilidad de establecer relaciones más estrechas con los donantes, así como con las ONG y las organizaciones comunitarias (como en el Senegal), y con otras instituciones financieras internacionales (como en Nigeria).

⁵ EB 2003/80/INF.7.

⁶ Malawi fue excluido posteriormente.

⁷ EB 2004/81/INF.4.

⁸ EB 2004/82/INF.8.

⁹ EB 2004/83/INF.8.

¹⁰ Índice de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2006.

¹¹ La iniciativa piloto en China comprende también a Mongolia, que ocupa el lugar 114.

¹² Antes "evaluación de las políticas y las instituciones nacionales".

- iii) **Perspectiva de un volumen suficiente de proyectos de la cartera del FIDA.** A fines de 2006, en la cartera del FIDA había 69 proyectos en curso de ejecución en los países incluidos en el programa piloto, cifra que representa el 30% de los proyectos activos financiados por el FIDA y equivale a cerca del 37% del valor total de su cartera (USD 1 360 millones, de un total de USD 3 680 millones). El programa piloto abarca los países que tienen la cartera de proyectos más grande de cuatro de las cinco divisiones regionales del FIDA.
- iv) **Distribución regional adecuada.** Se destinan tres iniciativas a cada una de las cinco divisiones regionales del FIDA, con lo cual se mantiene un equilibrio adecuado en lo que respecta a la distribución regional.

D. Ejecución del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno

8. El carácter experimental del programa piloto ha hecho que su ritmo de ejecución haya sido variable. De las 15 iniciativas piloto, siete llevaban en funcionamiento al menos dos años y medio a finales de 2006, las correspondientes a: Bolivia; China y Mongolia; Haití; Honduras y Nicaragua; la India; la República Unida de Tanzania, y Viet Nam. Estas iniciativas piloto cumplían en su mayor parte los criterios indicadores del proceso establecidos en las sinopsis correspondientes y mostraban un progreso satisfactorio en el cumplimiento de los indicadores de resultados. Siete de las iniciativas restantes, a saber, las correspondientes a el Congo y la República Democrática del Congo, Egipto, Etiopía, el Senegal y Gambia, Nigeria, el Sudán, y Uganda¹³, comenzaron a ser operativas después de 2005 y sufrieron retrasos, debido principalmente a la finalización de los memorandos de entendimiento con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En vista de que estas iniciativas piloto se pusieron en marcha hace relativamente poco tiempo, el logro de los resultados previstos se ha retrasado. Por último, la iniciativa del Yemen no entró plenamente en funcionamiento hasta julio de 2006 y muestra por tanto un retraso considerable.
9. Las iniciativas piloto han sido acogidas por los socios nacionales o internacionales del Fondo. Aproximadamente la mitad de ellas han sido hospedadas por el PNUD. Se trata de las iniciativas correspondientes al Congo y la República Democrática del Congo, Egipto, Etiopía, el Senegal y Gambia, Nigeria, el Sudán, Uganda y el Yemen. El Programa Mundial de Alimentos hospeda las iniciativas piloto en China y la India y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) hospeda la iniciativa en la República Unida de Tanzania. Para las demás iniciativas (las de Bolivia, Haití, Honduras y Nicaragua, y Viet Nam) se han hecho otros arreglos. La institución anfitriona normalmente proporciona a las iniciativas piloto locales para oficinas, equipo y apoyo administrativo, lo que comprende vehículos y viajes internacionales de los oficiales de enlace sobre el terreno. Los oficiales de enlace son contratados según los términos y condiciones que establece la institución anfitriona.

E. Operaciones presupuestarias

10. Al aprobar el presupuesto total de USD 3 millones para el programa piloto, la Junta Ejecutiva previó implícitamente que podrían producirse demoras en el diseño y ejecución de las diversas iniciativas piloto.¹⁴ En vista de la gran diversidad de iniciativas piloto previstas, la Junta reconoció expresamente que era difícil hacer proyecciones presupuestarias normalizadas (por unidad). Durante la ejecución se comprobó la validez de esas hipótesis, como muestra el cuadro siguiente de las operaciones presupuestarias.

¹³ En Uganda ha estado destacado oficialmente desde abril de 2006 un oficial de enlace sobre el terreno, aunque antes de su nombramiento un consultor contratado por el FIDA mantenía una "presencia oficiosa sobre el terreno".

¹⁴ El programa piloto prevé una suma presupuestaria media correspondiente a tres años, que debe gastarse en un período de cuatro años (2004-2007, inclusive) como se indica en el documento EB 2003/80/R.4.

Operaciones presupuestarias
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Región	Fondos comprometidos, fondos afectados y gastos totales				Presupuesto total	Saldo disponible para 2007
	2004	2005 ^a	2006 ^a	2004-2006		
África occidental y central	1	54	272	327	601	274
África oriental y meridional	34	219	75	328	667	339
Asia y el Pacífico	70	209	270	549	650	101
América Latina y el Caribe	114	230	188	533	648	115
Cercano Oriente y África del Norte	–	109	114	223	434	211
Total	219	822	919	1959	3000	1041

^a Incluye el saldo arrastrado del año anterior.

Nota: La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

Fuente: Peoplesoft, estado del presupuesto al 30 de enero de 2007.

11. Se prevé que el presupuesto total asignado al programa piloto estará comprometido antes de finalizar 2007.

F. Evaluación

12. Al aprobar el programa piloto, la Junta Ejecutiva pidió también a la Oficina de Evaluación que se encargara de “[...] evaluar el programa a la luz de los resultados y el impacto conseguido en relación con los objetivos principales del programa piloto, ilustrados mediante la experiencia de cada una de las iniciativas, y exponer las conclusiones y recomendaciones relativas a posibles programas futuros de presencia sobre el terreno”¹⁵.
13. La Oficina de Evaluación ha comenzado esa labor con la participación activa del personal competente del FIDA en el contexto del consorcio central de aprendizaje. La dirección del FIDA examinará las conclusiones y recomendaciones de esa evaluación y presentará a la Junta Ejecutiva, en el período de sesiones que celebrará en septiembre de 2007, un resumen de sus observaciones sobre éstas. También presentará en ese momento su propuesta de posibles medidas relacionadas con la presencia futura del Fondo sobre el terreno, y pedirá a la Junta Ejecutiva que se pronuncie sobre si ha de continuarse, ampliarse, finalizarse o modificarse de otro modo el programa piloto.
14. Teniendo presente la necesidad de extraer enseñanzas de las operaciones, la dirección del FIDA llevó a cabo en el segundo y tercer trimestre de 2006 una autoevaluación del programa piloto, que puso luego a disposición del grupo de trabajo de la Junta Ejecutiva relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno.

G. Primeros resultados

15. El programa piloto tiene por finalidad ayudar al FIDA a hacer realidad su visión y su marco estratégico, fortaleciendo su impacto en la situación socioeconómica del grupo-objetivo y reforzando las capacidades locales. Esos propósitos han de realizarse mediante el fortalecimiento y la integración de cuatro aspectos interconexos: el apoyo a la ejecución de los proyectos, el diálogo sobre políticas, la formación de asociaciones y la gestión de conocimientos. En su autoevaluación de los resultados del programa piloto, la dirección del FIDA agregó también, como uno de los ámbitos que habrían de evaluarse, el fomento de la capacidad. Se presentan a continuación los principales resultados del programa piloto (en el apéndice II se resumen los resultados de las diferentes iniciativas piloto).

¹⁵ Documento EB 2003/80/R.4, párr. 29.

Apoyo a la ejecución

16. Los criterios para evaluar los progresos logrados en este ámbito se corresponden a grandes rasgos con los utilizados ya en el FIDA en los procesos ordinarios de presentación de informes, que comprenden: la calidad y puntualidad de la contabilidad, las auditorías y los informes, la disponibilidad de fondos de contrapartida, las tasas de desembolso y el cumplimiento de los convenios de préstamo/los procedimientos de adquisición. Dependiendo de su mandato, se espera también que el personal de las iniciativas piloto participe en las misiones de supervisión y diseño y en el seguimiento de las recomendaciones de las misiones de supervisión, y que facilite, en general, la ejecución de los proyectos.
17. Las iniciativas piloto han ayudado a reducir el tiempo necesario para la entrada en vigor de los proyectos (por ejemplo, en China y Mongolia, y en la India). En China, gracias a los esfuerzos de la iniciativa piloto se hicieron efectivos tres préstamos que habían estado pendientes entre uno y dos años. De manera semejante, desde que se formalizó la iniciativa piloto en la India, se ha hecho efectivo un proyecto y se redujo de manera significativa el plazo entre la aprobación del préstamo y su entrada en vigor en comparación con proyectos anteriores¹⁶.
18. Además, las iniciativas piloto han permitido organizar talleres de puesta en marcha y participar en misiones de supervisión de proyectos que han entrado en vigor recientemente (en el Congo y la República Democrática del Congo, el Senegal, Viet Nam y el Yemen), lo que ha facilitado su puesta en marcha y se espera que aporte una mayor coherencia a los programas en los países. El personal de las iniciativas piloto ha participado también en misiones de diseño de proyectos (en el Senegal, el Sudán, Uganda y Viet Nam) y facilitado el diseño de nuevos proyectos y programas.
19. En cuanto a las auditorías, las iniciativas piloto han ayudado a reducir las demoras en la presentación de sus resultados y a mejorar su calidad gracias a su estrecha interacción con los proyectos en curso y sus visitas periódicas a éstos (como en Bolivia y la República Unida de Tanzania). También han ayudado a mejorar la elaboración de los informes sobre la marcha de las actividades (en Bolivia y la India). Además las iniciativas piloto han permitido coordinar talleres anuales de examen de la cartera de proyectos, en los que se ponen de relieve los problemas que surgen comúnmente en la ejecución.
20. En general, las iniciativas piloto han contribuido a mejorar la calidad de la ejecución de los proyectos. Su estrecha interacción con los proyectos ha ayudado también a estrechar las relaciones con las entidades gubernamentales y las instituciones cooperantes. Por ejemplo, los problemas de ejecución o de orden jurídico con las autoridades estatales a menudo se resuelven con la mediación del oficial de enlace sobre el terreno (como en Bolivia, Etiopía, el Senegal, el Sudán y Viet Nam). Como resultado, se ha reducido el plazo entre la presentación de las solicitudes de retiro de fondos y el desembolso de éstos, las recomendaciones pertinentes se han aplicado con más celeridad y ha habido una mejora general de la supervisión. En Haití, el oficial de enlace ha ayudado a mejorar la capacidad administrativa del proyecto y los arreglos con las autoridades gubernamentales y la institución cooperante.
21. Las iniciativas piloto también han permitido prestar apoyo técnico a la ejecución de los proyectos (como en Egipto, Haití, el Senegal y el Sudán) en aspectos tales como el seguimiento y la evaluación (SyE), la evaluación del impacto, la comercialización y la creación de infraestructuras.

¹⁶ Más concretamente, se redujo el plazo de 13,9 y 14,9 meses en los dos proyectos anteriores a 9,6 meses en el más reciente.

Diálogo sobre políticas

22. Lograr una repercusión en las políticas es un proceso prolongado que exige una interacción y un seguimiento constante con los gobiernos y otros sectores interesados. Por consiguiente, el impacto es más evidente en aquellos países en que las iniciativas piloto llevan funcionando desde hace más tiempo. En esas circunstancias, se prevé que el impacto del programa piloto en el diálogo sobre políticas se determinará según indicadores que comprenden: i) el número de foros sobre políticas en los que ha participado y a los que ha contribuido el personal de las iniciativas piloto; ii) el número de intervenciones orales y escritas, y iii) el número de asociaciones y vínculos establecidos o institucionalizados en el ámbito de las políticas. Los indicadores de resultados son, entre otros: i) que se logre un mayor conocimiento general del FIDA en el país y la región; ii) que haya un progreso apreciable en la superación de los obstáculos a la reducción de la pobreza rural percibidos en materia normativa e institucional; iii) que se preste mayor atención a la solución de los problemas de la pobreza rural en los documentos de política nacionales y regionales; iv) que se dé mayor importancia a los programas de reducción de la pobreza rural al asignar recursos al sector agrícola en los presupuestos gubernamentales, y v) que las medidas de reducción de la pobreza rural adopten una orientación más favorable a la agricultura.
23. En casi todos los países, las iniciativas piloto han permitido participar en los foros sobre políticas y establecer vínculos con las autoridades gubernamentales para abordar determinadas cuestiones temáticas, en particular las relacionadas con las estrategias de reducción de la pobreza. En China, por ejemplo, la iniciativa piloto permitió colaborar con la Comisión Reguladora Bancaria de China en el proceso de reforma de la banca, lo que permitirá, según se espera, una mayor participación del FIDA en las deliberaciones sobre la financiación del sector rural en el país. En Bolivia, la iniciativa piloto permitió participar en reuniones sobre la política rural con el fin de asegurar que se preste atención suficiente a los grupos-objetivo del FIDA y sus prioridades en los programas gubernamentales. La experiencia del FIDA se ha reflejado en los informes gubernamentales y se prevé que el Fondo participará activamente en la presentación del plan nacional de desarrollo. En la República Unida de Tanzania, la formulación de la estrategia nacional de reducción de la pobreza se ha beneficiado de la experiencia adquirida gracias a los proyectos del FIDA y ahora refleja adecuadamente las inquietudes de los grupos-objetivo del Fondo.
24. En muchos países se han verificado unos resultados alentadores de los esfuerzos desplegados por las iniciativas piloto por ampliar el conocimiento de la labor del FIDA. En Honduras y Nicaragua, por ejemplo, se reconoce cada vez más la labor que realiza el FIDA de reducción de la pobreza rural, como demuestra el número de menciones del Fondo en las políticas y estrategias nacionales y en las reuniones de donantes. De igual manera, el Gobierno de la India considera que el FIDA es un socio en la ejecución de sus programas, más que un organismo donante, y ha expresado su reconocimiento por los criterios innovadores y el efecto catalizador de los modelos que promueve el Fondo. En Viet Nam, la iniciativa piloto permitió colaborar con el Comité para las Minorías Étnicas y las Zonas de Montaña, otras autoridades gubernamentales y el Ministerio para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte para preparar una circular interministerial sobre las directrices para la ejecución de un programa nacional de reducción de la pobreza de gran envergadura. Por último, en Haití, gracias a la iniciativa piloto hoy se conoce mejor la labor del FIDA y las instituciones conceden más atención a la reducción de la pobreza rural.
25. Como consecuencia, al menos en parte, de la intervención de la iniciativa piloto en las deliberaciones sobre políticas en Uganda, han aumentado un 25% las asignaciones presupuestarias del Gobierno a los proyectos financiados por el FIDA. Del mismo modo, gracias a la intensa participación del oficial de enlace sobre el

terreno en el diálogo sobre políticas, el Gobierno del Senegal consulta hoy sistemáticamente con la iniciativa piloto toda clase de asuntos relacionados con la estrategia y las operaciones del Fondo. En otros lugares (como Honduras y Nicaragua, y Viet Nam) las iniciativas piloto han facilitado el proceso de actualización de las evaluaciones de los resultados relacionadas con el sistema de asignación de recursos basado en los resultados, lo que contribuirá, según se espera, a que haya una mayor identificación de los países con estas evaluaciones.

Asociaciones

26. Cuando se habla de la creación de asociaciones se hace referencia a las relaciones del FIDA con los interesados en los países, esto es, los organismos de desarrollo bilaterales y multilaterales, las instituciones financieras internacionales, las ONG y el sector privado, así como los beneficiarios y las autoridades. Los resultados del programa piloto en esta esfera pueden medirse atendiendo al número de reuniones celebradas con las instituciones gubernamentales, la sociedad civil y los donantes. Por otra parte, los resultados de estas actividades de creación de asociaciones se reflejan en: i) la alineación más estrecha de los programas del FIDA con los mecanismos y objetivos nacionales de reducción de la pobreza rural; ii) una mejor coordinación con la sociedad civil; iii) una mayor cooperación y coordinación con los donantes, y iv) más oportunidades de cofinanciación.
27. Como en el caso del diálogo sobre políticas, los cambios previstos en los indicadores de resultados, que antes se han señalado, exigen una intervención constante y a largo plazo de las iniciativas piloto. Sin embargo, en el curso de sus actividades todas las iniciativas piloto han participado ya activamente en los foros de donantes (grupos de colaboración entre donantes), así como en grupos temáticos (por ejemplo, los que se ocupan de la agricultura, el desarrollo rural y la financiación rural). El personal de las iniciativas piloto ha participado de manera sistemática en las reuniones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y en los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países. En Etiopía, el representante del FIDA es miembro del Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, y en Nigeria y el Sudán, el personal de las iniciativas piloto ha establecido una relación fructífera con el Banco Mundial.
28. El personal de la iniciativa piloto en la República Unida de Tanzania se integró en los equipos de trabajo establecidos para resolver problemas relacionados con los mecanismos de financiación común, con lo cual se ha asegurado una representación eficaz del FIDA en las iniciativas basadas en un enfoque sectorial. Además, en colaboración con el PNUD, la iniciativa piloto está fomentando la creación de asociaciones con entidades del sector privado como Nokia y Tetra Pak.
29. En Bolivia, la iniciativa piloto ha conseguido movilizar recursos para actividades innovadoras y ha promovido acuerdos de asociación entre el FIDA y otros sectores interesados. En la India se han creado varias asociaciones con donantes y organizaciones de la sociedad civil para promover el concepto de escuelas de campo para agricultores e introducir variedades mejoradas de maní y otros cultivos. La iniciativa piloto colaboró además con el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ) y el DFID para finalizar un convenio de donación destinado a prestar apoyo técnico y económico al Programa de Fomento de los Medios de Subsistencia y Potenciación de las Tribus de Orissa, financiado por el FIDA.
30. En Viet Nam, gracias a la iniciativa piloto, el FIDA se ha convertido en un socio eficaz y visible para diversos interesados. La iniciativa colaboró con CARE International, Oxfam y ActionAid en la organización de un taller y la movilización de fondos para formular políticas relativas a las organizaciones comunitarias rurales y puso en marcha estudios de investigación sobre las organizaciones de agricultores, que serán dirigidos por el FIDA y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como labor preparatoria del decreto del Gobierno sobre cooperativas rurales.

Gestión de conocimientos

31. Las actividades de gestión de conocimientos del programa piloto están dirigidas a facilitar el flujo de información entre el FIDA y los interesados a nivel local. En la etapa de diseño se preveía que el progreso del programa piloto en lo concerniente a la gestión de conocimientos se determinaría, entre otras cosas, en función de los siguientes factores: i) la presentación periódica de informes sustantivos a la Sede del FIDA; ii) la participación en grupos temáticos y círculos especializados pertinentes en los países; iii) el intercambio sistemático de conocimientos con los interesados en los países, y iv) la información recibida por las misiones de visita sobre el terreno. Para determinar los resultados de las actividades de gestión del conocimiento se analizaría: i) el mejoramiento de la base de conocimientos en la Sede del FIDA sobre el país o la región; ii) la mayor capacidad de los gerentes de los programas en los países para seguir de cerca el diálogo nacional sobre políticas y participar en él; iii) el mayor intercambio de experiencias con los proyectos y entre ellos, y iv) la aplicación más frecuente y en mayor escala de los enfoques innovadores del FIDA de reducción de la pobreza rural que hayan dado buen resultado.
32. Casi todas las iniciativas piloto han propiciado que se llevaran a cabo actividades para facilitar el aprendizaje y la gestión de conocimientos. Once de las catorce iniciativas piloto en funcionamiento han presentado informes sobre la marcha de esas actividades. En Bolivia, el Congo y la República Democrática del Congo, Haití y Viet Nam han facilitado la organización de reuniones y actividades sobre el terreno para sistematizar el intercambio de información y la comparación de criterios entre los proyectos. Como resultado, ha aumentado considerablemente la cooperación entre los proyectos del FIDA en esos países. En Uganda, se ha pedido al personal de la iniciativa piloto que participe en dos comités gubernamentales, uno que se ocupa de promover el conocimiento de la elaboración de productos agrícolas y otro de la financiación rural.
33. Las iniciativas piloto han participado en la organización de reuniones y talleres temáticos (en Bolivia, la República Unida de Tanzania y Viet Nam). Han apoyado además la preparación de publicaciones (en Bolivia) y organizado actos de difusión del conocimiento (como los integrados en el innovador Programa de capacitación mediante rutas de aprendizaje en Bolivia, y en Honduras y Nicaragua, que ofrece a los agricultores y al personal técnico la oportunidad de aprender de la experiencia mutua y de otros proyectos).
34. En Viet Nam, la iniciativa piloto facilitó a las autoridades información sobre la experiencia del FIDA cuando estaban elaborando los programas nacionales de reducción de la pobreza. En China, la iniciativa piloto ayudó a reactivar el subsitio web en idioma chino de la Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico, con apoyo del Ministerio de Finanzas y de la Oficina de Mitigación de la Pobreza. Dicho sitio facilita el intercambio de información crítica entre los proyectos, las instituciones asociadas, los organismos interesados y la Sede del FIDA. En el Sudán, la iniciativa piloto ha aportado a un fondo fiduciario creado por varios donantes información impresa sobre las experiencias obtenidas de los proyectos del FIDA.
35. Los modestos recursos presupuestarios han hecho que las iniciativas piloto tuvieran dificultades para llevar a cabo actividades de gestión de conocimientos que exigieran disponer de recursos importantes, por ejemplo, ayudar a los proyectos (en la India) a realizar estudios analíticos o intervenciones piloto. En Nigeria y Egipto se han llevado a cabo un número limitado de actividades en este ámbito.
36. El apoyo prestado por la Sede supone difundir información acerca del FIDA. Hasta el momento ha visitado la Sede del FIDA personal de 11 de las iniciativas piloto, para asistir a reuniones de información, así como a las reuniones del Consejo de Gobernadores, o participar en las negociaciones de los préstamos. El personal de las

iniciativas piloto de las divisiones de África Oriental y Meridional y de América Latina y el Caribe participa con regularidad en los retiros anuales de esas divisiones. En 2006, la División de América Latina y el Caribe organizó su primer retiro para el personal local, incluido el gerente del programa destacado en el país y el personal de la iniciativa piloto. Con el fin de facilitar la comunicación, se ha dispuesto que el personal de las iniciativas piloto tenga acceso a la Intranet y al correo electrónico del FIDA.

Fomento de la capacidad local

37. Se prevé que el establecimiento de una presencia del FIDA en los países asociados, junto con la gestión de conocimientos, ofrecerá nuevas oportunidades de ampliar la capacidad del personal local de los proyectos. Esta tendencia es evidente en la mayoría de las iniciativas piloto.
38. El impacto de las iniciativas piloto en la capacidad local se ha logrado por medios oficiales y oficiosos. En cuanto a los primeros, la iniciativa en Viet Nam organizó talleres sobre cuestiones de género y asuntos relativos al SyE para las autoridades de las comunas, los distritos y las provincias. En Nicaragua, la iniciativa piloto ha reforzado la capacidad técnica y administrativa de los funcionarios locales mediante actividades de fomento de la capacidad. En China, la iniciativa piloto ha promovido oportunidades para que los funcionarios de contraparte del FIDA participen en diversas reuniones del Fondo en China y fuera del país.¹⁷ Estas actividades han tenido un efecto positivo en el conocimiento y la comprensión que tiene el personal nacional de los asuntos de interés para el FIDA, como el SyE y el sistema de gestión de los resultados y el impacto. En el Senegal también se llevó a cabo un seminario dedicado al SyE.
39. La iniciativa piloto en la República Unida de Tanzania ha procurado ampliar la capacidad de las contrapartes del Gobierno de orientar las actividades concretamente a la población rural pobre, diseñar inversiones en favor de los pobres y tratar cuestiones normativas. En la India, las actividades de fomento de la capacidad se han incorporado en el curso del proceso de evaluación de los resultados de las instituciones de capacitación y de las ONG que participan en las operaciones del FIDA.
40. Los cauces oficiosos utilizados para ampliar la capacidad dependen de las características y la experiencia de las diversas iniciativas piloto. En Haití, por ejemplo, el oficial de enlace sobre el terreno era antes director de proyectos, por lo que los gerentes actuales consideran la iniciativa piloto como una fuente de conocimientos sobre las cuestiones operacionales y de gestión. En Bolivia se ha establecido un equipo del FIDA que facilita una mejor coordinación y mayores sinergias entre los proyectos.¹⁸ El apoyo para ampliar la capacidad de SyE también es una característica importante de las iniciativas piloto (por ejemplo, en el Congo y la República Democrática del Congo, Etiopía, el Senegal y Gambia).

H. Enseñanzas extraídas

41. Como puede deducirse del análisis anterior, pese a que el período de ejecución ha sido relativamente corto, el programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno ha tenido resultados positivos según los indicadores de los procesos y emitido señales alentadoras según los indicadores de resultados. Sin embargo, se han identificado varias dificultades, entre las que cabe señalar las siguientes:

¹⁷ Entre ellas, talleres dedicados a la estrategia regional de evaluación del FIDA en la región de Asia y el Pacífico, el sistema de gestión de los resultados y el impacto y asuntos relativos a la ejecución.

¹⁸ El equipo del FIDA en el país fue constituido oficialmente en 2005 y está integrado por el oficial de enlace sobre el terreno, el personal de los proyectos, la institución cooperante y otros importantes interesados en el país.

- i) **Situación y arreglos formales.** Debido al carácter experimental y evolutivo del programa piloto, las diversas iniciativas piloto no siempre tienen claro si han de cumplir funciones de gestión, asesoramiento o supervisión. Esto se debe también en parte al carácter de los contratos que ha concertado el FIDA con el personal de las iniciativas piloto, que dificulta una adecuada delegación de autoridad.
 - ii) **Recursos financieros.** Se considera que la financiación de las iniciativas piloto sólo alcanza para sufragar sus operaciones básicas y no basta para responder a todas las peticiones de apoyo de los proyectos. La mayoría de las iniciativas piloto indican que un factor limitador grave es la escasez de recursos asignados para viajes dentro de los países. Los presupuestos actuales estándar, de carácter descentralizado, en general impiden que se establezcan con muchas instituciones financieras internacionales acuerdos para albergar la iniciativa.
 - iii) **Recursos humanos.** Los limitados recursos financieros asignados también han dado lugar a que la dotación de personal sea insuficiente (en la mayoría de las iniciativas piloto consiste en una sola persona). Además, se señalan como limitaciones la falta de oportunidades de capacitación y de perspectivas de carrera (debido a la corta duración de los contratos y las escasas posibilidades de promoción profesional). Los arreglos contractuales ofrecidos (ya sea como consultores o a través de instituciones anfitrionas) pueden interpretarse como una falta de compromiso por parte del FIDA.
 - iv) **Procedimientos administrativos.** La relación con la institución anfitriona repercute en la capacidad administrativa de las iniciativas piloto. En algunos casos, los procedimientos son lentos, entorpecen la solución de los problemas operacionales y resultan poco flexibles. Esto a su vez reduce la posibilidad de descentralizar un poco más las actividades donde la iniciativa piloto podría tener una ventaja considerable, por ejemplo, en la contratación de consultores locales y la organización de talleres. Y sobre todo, los arreglos institucionales actuales desalientan la delegación de facultades.
 - v) **Alcance.** Cuatro de las iniciativas piloto abarcan dos países. Como la mayoría de estas iniciativas son relativamente recientes, el personal encargado ha logrado atender hasta ahora a los dos países con eficacia. Sin embargo, a medida que se amplíen las actividades tal vez no puedan prestar servicios eficazmente a los dos países.¹⁹
42. Aunque se han adoptado disposiciones administrativas especiales para corregir las limitaciones concretas ya señaladas, si se decidiera prorrogar el programa piloto sería preciso adoptar un enfoque más sistemático. Este enfoque comprendería:
- i) **La definición de la orientación estratégica e institucional del personal de la iniciativa piloto** con respecto a los proyectos, las autoridades nacionales, los donantes, las instituciones cooperantes y la Sede del FIDA, junto con una **aclaración de la función del programa piloto en cada país**, precedida de evaluaciones a fondo del contexto de cada país y de la capacidad y las posibilidades a disposición de la iniciativa piloto. La estrategia inicial de cada iniciativa piloto se actualizaría luego teniendo en cuenta los posibles cambios de las circunstancias y los resultados preliminares obtenidos.

¹⁹ Por ejemplo, inicialmente se había previsto que la iniciativa piloto en la República Unida de Tanzania abarcaría también a Malawi, pero luego se desistió de ello para atender más eficazmente al primer país.

- ii) **Un mayor esfuerzo por ampliar la visibilidad del FIDA en el país**, aprovechando oportunidades tales como la presentación oficial del personal de la iniciativa piloto a las autoridades gubernamentales, los donantes y otros sectores interesados, haciendo también que participe en talleres y retiros y facilitándole material de comunicación adecuado y otros documentos pertinentes.
 - iii) **Una mayor eficiencia operacional de las iniciativas piloto**, que se lograría mediante la implantación y aplicación de procedimientos simplificados que tengan en cuenta las necesidades de las iniciativas piloto, así como los procedimientos contables y administrativos del FIDA. Puede lograrse una mayor eficiencia operacional si se establecen más claramente las prioridades entre los objetivos de las diversas iniciativas piloto a partir de las oportunidades y la capacidad disponibles, de conformidad con la estrategia y el enfoque del país de que se trate. El establecimiento de prioridades tal vez haga necesario también reducir el alcance geográfico de algunas de las iniciativas piloto si no se pueden movilizar más recursos humanos y financieros.
 - iv) **Una vinculación más estrecha con el nuevo enfoque del FIDA relativo a la actuación en los países**, en particular mediante una supervisión directa y equipos de elaboración de proyectos en los países, y con el objetivo de alineación y armonización de las actividades.
 - v) **Una alineación más estrecha con el programa de reforma de las Naciones Unidas**, especialmente en los países piloto seleccionados en el marco de la iniciativa relativa a la unidad del sistema de las Naciones Unidas, y la concertación de un acuerdo con las entidades anfitrionas para institucionalizar la presencia del FIDA en esos países.
43. En resumen, los resultados preliminares indican que el programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno ha hecho que el Fondo sea más visible y eficiente en los países y ha permitido un seguimiento más eficaz y más coherente. Se prevé que, a su vez, esto mejorará la calidad de los programas en los países y su repercusión en la situación de la población rural pobre.

REVIEW OF FPPP COUNTRY CONTEXT

Country	Poverty Features	Context	IRAI Score	HIPC Status	IFAD Portfolio	
					Number of Projects	Financing (USD million)
Western and Central Africa						
Congo/ Democratic Republic of the Congo	<u>Congo</u>	<ul style="list-style-type: none"> Area of protracted conflicts Need to restore basic elements of livelihoods Strong capacity of NGOs 5 years post-conflict assistance preparing the ground for larger development projects 	2.79	Decision	Congo, 2	Congo , 20.32
	<u>Democratic Republic of the Congo</u>		2.84	Decision	DR Congo, 2	DR Congo , 30.59
Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> 50% rural poverty headcount 150 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Largest country in West Africa Urban bias in public expenditures Headquarters of the Economic Community of West Africa (ECOWAS) and International Institute of Tropical Agriculture (IITA) 	3.14	Not applicable	3	67.95
Gambia/ Senegal	<u>Gambia</u>	<u>Gambia</u>	3.08	Decision	Gambia, 2	39.06
	<ul style="list-style-type: none"> 155 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD is the major donor Great potential for policy forum/participating in PRSP process 	3.75	Completion	Senegal, 5	127.06
	<u>Senegal</u>	<u>Senegal</u>				
	<ul style="list-style-type: none"> 156 HDI ranking 61% rural poverty headcount 	<ul style="list-style-type: none"> Second largest IFAD portfolio in the region Great potential for synergies among projects Vibrant civil society, including farmers organisations 				
Eastern and Southern Africa						
Ethiopia	<ul style="list-style-type: none"> 44% poverty headcount 170 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> 2nd most populous nation in Sub-Saharan Africa Largest recipient of development assistance from IFAD in sub-Saharan Africa Rome Declaration (2003) Ethiopia is a frontier country for common framework for policy dialogue and donor coordination Headquarters of the UN Economic Commission for Africa (UNECA) 	3.38	Completion	4	91.05
United Republic of Tanzania	<ul style="list-style-type: none"> 39% rural poverty headcount 162 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Second largest portfolio in the region Government emphasis on SWAPs Positive experience of cooperation with the Government for developing pro-poor strategic framework for rural and agricultural development 	3.94	Completion	5	95.36
Uganda	<ul style="list-style-type: none"> 38% poverty rate 145 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Government emphasis on SWAP; Strong donor influence on government's decision making process Active donor community 	3.88	Completion	5	81.64

Country	Poverty Features	Context	IRAI Score	HIPC Status	IFAD Portfolio	
					Number of Projects	Financing (USD million)
Asia and the Pacific						
China/ Mongolia	<u>China</u>	<u>China</u>	n/a	Not applicable	China, 6	China , 212.12
	<ul style="list-style-type: none"> widespread urban/ rural inequality; 81 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD second largest portfolio Limited collaboration with policy makers and donor community 				
	<u>Mongolia</u>		3.44	Not applicable	Mongolia, 1	Mongolia , 14.81
	<ul style="list-style-type: none"> 32% rural poverty headcount 116 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Positive experience with the WFP/IFAD liaison office Handover of ministerial responsibilities for IFAD projects 				
India	<ul style="list-style-type: none"> 30% rural poverty headcount 126 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Accounts for about. 1/3 of the world's poor Largest portfolio Long time before project effectiveness due to the federal character of India administration 	3.77	Not applicable	9	212.12
Viet Nam	<ul style="list-style-type: none"> 36% rural poverty headcount 109 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Recent design of the Comprehensive Poverty Reduction and Growth Strategy Donor harmonisation agenda 	3.74	Not applicable	2	45.66
Latin America and the Caribbean						
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> 82% rural poverty headcount 115 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Turnover in public institutions Limited project effectiveness Recently elected government has defined New Development Plan 	3.71	Completion	2	20.14
Haiti	<ul style="list-style-type: none"> 66% poverty headcount 154 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Poorest country in western hemisphere Transition Government process of identification of priority social and economic reform programmes Support and solidarity by the international community to the transition government 	2.77	Pre-decision	2	37.05
Honduras/ Nicaragua	<u>Honduras</u>	<ul style="list-style-type: none"> Poverty aggravated by civil war, economic collapse and natural disasters (Hurricane Mitch) 				
	<ul style="list-style-type: none"> 80% rural poverty headcount 117 HDI ranking 	<u>Honduras</u>	3.91	Completion	Honduras, 1 ^t	Honduras, 36.50
	<u>Nicaragua</u>	<ul style="list-style-type: none"> Selected by IFAD for undertaking a coordination exercise among the different IFAD-financed regional programmes 				
	<ul style="list-style-type: none"> 68% rural poverty headcount 112 HDI ranking 	<u>Nicaragua</u>	3.72	Completion	Nicaragua, 2	Nicaragua, 28.20
		<ul style="list-style-type: none"> History of positive project experiences 				

^t The PRONADEL Programme comprises two loans (HON-519 and HON-560)

Country	Poverty Features	Context	IRAI Score	HIPC Status	IFAD Portfolio	
					Number of Projects	Financing (USD million)
<i>Near East and North Africa</i>						
Egypt	<ul style="list-style-type: none"> • 29% rural poverty headcount • 111 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> • Largest population in the Middle East • Ongoing institutional and policy reform • Increasing move towards donor coordination and engagement in policy dialogue 	n/a	Not applicable	3	68.48
Sudan	<ul style="list-style-type: none"> • 141 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> • Accounts for 1/3 of the poor population in NENA • Political, economic and social transformation process (signing of peace agreement, macroeconomic stabilisation programmes) • Sudan key policy area for poverty reduction in harmony with IFAD strategy and expertise 	2.59	Pre-decision	4	78.92
Yemen	<ul style="list-style-type: none"> • 34% rural poverty headcount • 150 HDI ranking 	<ul style="list-style-type: none"> • Poorest country in NENA region. • Implementation of IFAD projects affected by lack of counterpart funds, inadequate control and monitoring and complex administrative procedures 	3.29	Not applicable	5	62.12

REVIEW OF FPPP KEY ACTIVITIES AND ACHIEVEMENTS

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
Western and Central Africa						
Congo/ Democratic Republic of the Congo	<ul style="list-style-type: none"> • Smoother project start-up • More coherent country programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution to policy forums related to poverty alleviation • Participation in review of interim PRSP 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation in donor thematic groups in order to better harmonise intervention strategies • Discussions with NGOs, farmers organisation, service providers 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation of meetings with project staff to share lessons • Regular collection and sharing of information with IFAD HQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching to new IFAD project staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrangement with UNDP decreases visibility • Lack of provision for mobility • Potentially inadequate resources to cover two countries
Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> • Contribute to implementation of IFAD's country programmes, i.e. participation in supervision missions • Follow-up on ad-hoc issues of specific interest to IFAD (e.g. Avian flu, RIMS, contribution to 6th & 7th Replenishments), liaison with Federal Ministries of (i) Agriculture, (ii) Finance and (iii) Environment • Participation in design of new programmes: Rural Finance and Rural Micro Enterprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution to IFAD's key areas for policy dialogue in 2006: rural finance and rural micro enterprises • Secretariat of the Consultative Group on agriculture and rural development • Member of the World Bank Country Portfolio Performance Review Group • Member of the Nigeria Donor Working Group on Environment • Contribution to ECOWAS Regional Agricultural Policy/cross-border trade • Contribution to linking CSOs with government 	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthened partnership with WB, DFID, AfDB, GTZ, CIDA, UNDP, FAO, USAID, Ford Foundation on rural finance and rural micro enterprise development • Contribution to fostering linkages between IFAD's operations and WB/DFID/FAO/GTZ/AfDB programme activities • Contribute to donors' meetings at large • Buy-in of national financial and poverty eradication institutions in co-financing of rural finance and rural micro enterprise programmes • Discussions on partnership with FOs and rural-focused CSOs and NGOs 	<ul style="list-style-type: none"> • Sharing IFAD-relevant information with government, IFAD programmes, cooperation partners and Headquarters • Dissemination of IFAD's publications 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparations for the mapping of existing farmers organisations (roadmap, TORS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of mobility • Insufficient funding for the Field Office activities and staff • Time consuming efforts to bring key ministries into actions/decisions of interest to IFAD
Gambia/ Senegal	<ul style="list-style-type: none"> • Involvement in project design (M&E) • Participation in supervision missions • Improved communication between projects and CI 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation in donor thematic groups – rural development and food security • Government consults with FPPI on matters related to IFAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions with key donors, farmer organisations on current and potential collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Regular collecting and sharing of "intelligence" information to IFAD HQ • Organisation of M&E seminar • Participation in regional workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • M&E support 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrangements with UNDP not very effective • FPO non IFAD status problematic • Limited resources to cover two countries

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
Eastern and Southern Africa						
Ethiopia	<ul style="list-style-type: none"> Participation in supervision and follow-up missions Follow-up on recommendations of supervision mission to ensure timely implementation 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in the joint review of the Ethiopia plan for poverty reduction Thematic contribution on water harvesting techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Strengthened relationship with UNDP units Enhanced recognition of IFAD as development partner (UNDAF) IFAD official member of UN Country Team 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in thematic working groups National knowledge sharing workshop planned 	<ul style="list-style-type: none"> Support to M&E 	<ul style="list-style-type: none"> Slow administrative procedures of the host institution Strengthen the office through training
United Republic of Tanzania	<ul style="list-style-type: none"> Participation in design and supervision missions Systematic follow-up on issues raised during supervision missions Improvement in PSR ratings, including audit and M&E 	<ul style="list-style-type: none"> Policy discussion for the Agricultural Sector SWAp Concerns of IFAD target group articulated during development of the Tanzania poverty strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Involvement in the government task force to related to banded funding Involvement in donor meetings and managing in-country partnerships Attends UN Country Team meetings Developing partnerships with Nokia and TetraPak 	<ul style="list-style-type: none"> Regular reporting on events and issues to IFAD HQ 	<ul style="list-style-type: none"> Improved capacity of government counterparts on targeting, pro-poor investments, policy 	<ul style="list-style-type: none"> Limited human resources
Uganda	<ul style="list-style-type: none"> Contribution to audit reports Supervision of on-going programmes Expected participation in formulation mission 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusion of IFAD programmes in Government Development Plans Increased allocation of funds to agricultural sector 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in the development of Local Government Sector Investment Plan Partnership seeking with donors and private sector operators 	<ul style="list-style-type: none"> Nominated to the PMA sub-committees on marketing/ agro-processing and rural finance sub-committees 	<ul style="list-style-type: none"> No activities 	<ul style="list-style-type: none"> High cost for mobility No orientation by host institution
Asia and the Pacific						
China/ Mongolia	<ul style="list-style-type: none"> Three loans became effective after FPPI follow-up Communication channel with entire country program offices is active facilitating PMOs on loan administration and M&E Facilitation of supervision missions and follow up on SV recommendations 	<ul style="list-style-type: none"> Ongoing consultation process on the banking reform and IFAD's potential contribution Report to IFAD HQ on policy related workshops/consultations 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in donor thematic group on rural finance Setting-up of a roster of donor and update donor activities relevant to poverty alleviation Liaise between IFAD and GTZ Scout for other partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in UN thematic group on poverty and inequality Chinese language web-site is active Support to MOF-IFAD self assessment study on the effectiveness of the IFAD funded country program Govt policy information update 	<ul style="list-style-type: none"> Scouting opportunities for participation of IFAD counterparts in IFAD events Gender mainstreaming training to projects staff 	<ul style="list-style-type: none"> Delay in the installation of the FPPI

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
India	<ul style="list-style-type: none"> Improvement in the period between loan approval and effectiveness Coordination of the Portfolio Review Workshop Downward trend in the number of risk factors (PBAS) Support in financial management and M&E/RIMS 	<ul style="list-style-type: none"> Improved cooperation with Central and State Governments IFAD perceived as a partner more than a donor Participation in policy fora and consultation 	<ul style="list-style-type: none"> Strengthened coordination and collaboration with donors and civil society Cooperation with FAO, ICRISAT and CIP for specific project activities Liaise with GTZ and DfID for grant financing 	<ul style="list-style-type: none"> Limited involvement in knowledge management initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Review of the performance of project service providers (NGOs, training institutions) 	<ul style="list-style-type: none"> Difficult to transfer funds directly to FPPI Inadequate financial resources Lack of clarity on FPPI's role and responsibilities with respect to CI and Government
Viet Nam	<ul style="list-style-type: none"> Provision of inputs to mid-term and supervision missions Improved communication between UNOPS, IFAD and project directors Organisation of start-up workshop for DPPR Support to project formulation Support to design and implementation missions 	<ul style="list-style-type: none"> Representation in national workshop Updating of PBAS 2005 Support to formulation of Government decree Formulation of guidelines for infrastructure development and management Formulation of implementation guidelines for P135 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation with Care, Oxfam and ActionAid regarding policy on rural CBOs Participation in thematic groups IFAD core member of ISG/MARD Improved visibility of IFAD 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution to P135 Participation and organisation of workshops 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation of M&E workshop Organisation of country programme review workshop 	<ul style="list-style-type: none"> Agreement with Government is required on the status of the FPPI, privileges and immunities
Latin America and the Caribbean						
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> Increased availability of counterpart funds Decrease in delays in presentation of audit and progress reports Improved quality of reports Reduction in time for reimbursement of withdrawal applications Solution of legal problems with governmental authorities 	<ul style="list-style-type: none"> Representation in policy thematic groups on indigenous people and camelids 	<ul style="list-style-type: none"> Signing of cooperation agreement with donors Co-financing increased Mobilisation of resources for innovative initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation of thematic meetings Support for the preparation of reports Organisation of 22 learning routes 	<ul style="list-style-type: none"> Creation of IFAD Country Team 	<ul style="list-style-type: none"> Legal/ Formal delays

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
Haiti	<ul style="list-style-type: none"> Regular visits to projects Facilitation of meeting with all project directors Increase availability of counterpart funds 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement in policy dialogue with the transition and new government Preparation of three international meeting on the status of the ICF Support to formulation of policies on water management 	<ul style="list-style-type: none"> Regular dialogue with donors 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in field events organised by projects Improved information sharing among projects Improved cohesion between projects and HQ 	<ul style="list-style-type: none"> Provision of technical and managerial advice 	<ul style="list-style-type: none"> Delay in funding salary and operational costs Clarification of FPO position vis-à-vis projets Clarification of responsibility with respect to CI, IFAD
Honduras/ Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> Improved quality of accounts and audits (especially in Nicaragua) Follow-up on counterpart funds, loan agreement, procurement procedures. 	<ul style="list-style-type: none"> Support to the PBAS rural sector analysis Nicaragua: alignment with MDG and PRSP 	<ul style="list-style-type: none"> Some interaction with stakeholders Enhanced coordination with donors 	<ul style="list-style-type: none"> Information dissemination activity Sharing of experience abroad 	<ul style="list-style-type: none"> Improved capacity with respect to administrative and work procedures 	<ul style="list-style-type: none"> Clarify responsibility with the CI Clarify the role of the FPPI in the country Clarify role and responsibilities with the hosting institution
Near East and North Africa						
Egypt	<ul style="list-style-type: none"> Support to projects in areas of marketing, infrastructure works, audit reporting, and ME Participation in IFAD design mission for new project, including PDT membership Participation in WB and UNOPS supervision missions Participation in IFAD completion evaluation of TAG. 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in seminars and regional consultations 	<ul style="list-style-type: none"> Partnership established with the Ministries of Planning and Local Development, and with the Social Development Fund Strengthened relationship with WB, AfDB, UNDP and Italian Cooperation Inclusion of IFAD in UNDAF publication Involvement in the multi-donor DAG 			<ul style="list-style-type: none"> Lack of formal orientation Funding

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
Sudan	<ul style="list-style-type: none"> Participation in design missions Technical input on impact survey Improved M&E reporting 	<ul style="list-style-type: none"> Participation in donors group on food security and land tenure Participation in thematic government-donors meetings 	<ul style="list-style-type: none"> Strengthened relationship with the WB, German and Italian Embassies, FAO and UNDP Involvement in the Multi-donor Task Force (MDTF) 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback to MDTF on project concept papers Improved knowledge sharing with donors, governments and among projects 	<ul style="list-style-type: none"> Training on RIMS Training on Procurement to the CCU 	<ul style="list-style-type: none"> Need for communication materials Clarification of FPO authority and allocation of additional budget resources Multiple layers in the management of the FPPI Slow administrative procedures at UNDP
Yemen	<ul style="list-style-type: none"> Participation in design mission (Rainfed project) Participation in country program review Participation in supervision with CI Follow up of counterpart funding issues with government Assistance to projects (Dhamar and Al Dhala) with AWPB preparation 	<ul style="list-style-type: none"> Initiation of policy discussions with Government on the need to strengthen the rural/agricultural analysis and priority identification in PRSP 	<ul style="list-style-type: none"> Follow up on issues of Yemen contribution to Seventh Replenishment Involvement in UN system consultations on Yemen operations Close cooperation with World Bank on Rainfed project (co financed) and Al Dhala (CI) 	<ul style="list-style-type: none"> Worked on preparation of knowledge management packages with Al Mahara project Knowledge sharing and information collection on donor programs 	<ul style="list-style-type: none"> No capacity building initiative taken yet 	<ul style="list-style-type: none"> MOU with UNDP not yet finalized Clarification of FPO authority Budget limitation

