

Signatura: EB 2008/95/R.52  
Tema: 18  
Fecha: 12 noviembre 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

## **Informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas del FIDA**

Junta Ejecutiva — 95º período de sesiones  
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2008

---

Para **examen**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

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

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 a los funcionarios del FIDA que se indican a continuación antes del período de sesiones:

### **Kanayo F. Nwanze**

Vicepresidente

Tel.: (+39) 06 5459 2518

Correo electrónico: [k.nwanze@ifad.org](mailto:k.nwanze@ifad.org)

### **Chitra Deshpande**

Oficial de Programas encargada de la Garantía de la Calidad

Tel.: (+39) 06 5459 2658

Correo electrónico: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Resultados generales de las actividades de garantía de la calidad en 2008</b>	<b>2</b>
<b>III. Calificaciones de la calidad en las etapas iniciales</b>	<b>5</b>
<b>IV. Aspectos de diseño susceptibles de mejora</b>	<b>5</b>
<b>Anexos</b>	
I. Proceso de garantía de la calidad	10
II. Lista de proyectos sometidos al proceso de garantía de la calidad y de examinadores	15

## **Abreviaturas y siglas**

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EI	evaluación externa independiente
GPP	gerente del programa en el país
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
OE	Oficina de Evaluación
PMD	Departamento de Administración de Programas
RIMS	sistema de medición de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación
TRC	Comité de Examen Técnico

# Informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas del FIDA

## I. Introducción

1. Este primer informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas del FIDA está dividido en cuatro secciones. En esta primera sección se describe brevemente el proceso de garantía de la calidad que la dirección ha adoptado como fase final del sistema de mejora de la calidad recientemente introducido. En el anexo I se ofrecen más detalles sobre ese nuevo proceso. En la sección II se presentan los resultados generales del examen por el que en 2008 han pasado 30 operaciones en lo que a la garantía de la calidad se refiere. La sección III contiene un análisis de las calificaciones atribuidas este año a la calidad en las etapas iniciales, basadas en la utilización de los indicadores del marco de medición de los resultados. En la sección IV se examina una serie de cuestiones relativas al diseño surgidas del proceso de garantía de la calidad que se abordarán en 2009 aunque, debido al calendario de preparación de los proyectos, es poco probable que los resultados puedan observarse antes de 2010.
2. Atendiendo a las recomendaciones formuladas en el informe sobre la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA de septiembre de 2005, el Fondo se comprometió, mediante su Plan de Acción, a reforzar los procedimientos internos de mejora de la calidad y a garantizar que los proyectos financiados mediante préstamos y donaciones se basaran en el conocimiento más completo de los problemas fundamentales que plantea la reducción de la pobreza rural.<sup>1</sup> En el marco de las actividades destinadas a mejorar la calidad de las operaciones, el FIDA ha reforzado recientemente sus procedimientos de mejora y examen de la calidad. Se han comenzado a utilizar, entre otras cosas, una serie de factores clave de éxito, así como el modelo de evaluación de la gestión, y se ha racionalizado el Comité de Examen Técnico (TRC). Para complementar el perfeccionamiento del proceso de mejora de la calidad y de forma independiente respecto del Departamento de Administración de Programas (PMD), el proceso de garantía de la calidad que se ha instituido conlleva la realización por parte de la Oficina del Vicepresidente de un examen del diseño de los proyectos como última etapa previa a las negociaciones sobre los préstamos y la presentación a la Junta Ejecutiva.<sup>2</sup>
3. Los exámenes de garantía de la calidad se realizan tres veces al año (en febrero, junio y octubre) y cada examen dura unas dos semanas. Con el fin de simplificar el proceso, contener los costos y garantizar que el FIDA pueda contratar a expertos de reconocido prestigio, para llevar a cabo el proceso de garantía de la calidad se recurre a examinadores que residen en Roma y a expertos de todo el mundo que participan en el proceso telefónicamente. Este método ha demostrado ser eficaz y económico, y se prevé seguir utilizándolo el año próximo. Hasta la fecha, han tomado parte en el proceso ocho examinadores en total (véase el anexo II) que, en el pasado, ocuparon puestos directivos superiores y tienen entre 20 y 40 años de experiencia en la elaboración y ejecución de proyectos en países en desarrollo por cuenta de organizaciones de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y organismos de ayuda bilaterales. Han sido contratados en vista de su amplia experiencia laboral en los países en los que se ejecutan los proyectos en cuestión y de sus aptitudes lingüísticas, dado que en muchos casos los documentos de los proyectos están en español y francés, además de en inglés.

<sup>1</sup> "IFAD's Quality Enhancement for Project Design – Guidelines for Internal Project Review" (Mejora de la calidad del diseño de los proyectos del FIDA – Directrices para el examen interno de los proyectos), PMD, diciembre de 2007.

<sup>2</sup> "IFAD's Quality Assurance – Guidelines for QA function and process" (Garantía de la calidad en el FIDA – Directrices para la función y el proceso de garantía de la calidad), diciembre de 2007.

A fecha de hoy, entre los examinadores sólo hay una mujer, mientras que dos de ellos provienen de países en desarrollo de África y América Latina. De cara a las próximas sesiones sobre garantía de la calidad, el objetivo es aumentar el número de las examinadoras y de los examinadores provenientes de países en desarrollo.

4. Otra de las enseñanzas extraídas de las actividades de este año es que, si los exámenes se realizan sólo tres veces al año, no hay tiempo suficiente para abarcar todos los proyectos, especialmente los que se prevé presentar al examen de la Junta Ejecutiva en septiembre y diciembre. Así pues, se ha adoptado un proceso continuo según el cual, además de los tres exámenes anuales, es posible presentar los proyectos al examen de garantía de la calidad cuando están listos. Este año se presentaron a los exámenes continuos cinco proyectos en total, y está previsto que su número aumente en 2009.

## II. Resultados generales de las actividades de garantía de la calidad en 2008

5. Este año se han presentado a las tres sesiones de garantía de la calidad un total de 30 proyectos (para más detalles, véase el anexo II). Se examinaron tres proyectos en la sesión de febrero, 11 en la de junio y otros 11 en la de octubre. Cinco proyectos se sometieron al examen de garantía de la calidad en los meses intermedios. De esos cinco, se juzgó que uno aún estaba en una fase demasiado poco avanzada para ese tipo de examen y se remitió de nuevo a la fase de mejora de la calidad. A continuación se ofrece un resumen de los resultados conseguidos en 2008.

Cuadro 1

### Resultados del examen de garantía de la calidad en 2008

<i>Categorías finales de proyectos</i>	<i>Número de proyectos</i>	<i>Porcentaje del total</i>
• Proyectos considerados listos para proceder con cambios menores	9	30
• Proyectos considerados listos para proceder con sujeción a que en las negociaciones sobre el préstamo se establezcan garantías adicionales y/o se realicen otras modificaciones/exámenes durante la ejecución	18	60
• Proyectos necesitados de modificaciones sustanciales que entrañan retrasos en su presentación a la Junta Ejecutiva	3	10
• Proyectos excluidos del programa de préstamos a causa de un diseño inadecuado	0	0

6. Como demuestran los resultados anteriores, se comprobó que el diseño de un tercio de los proyectos era sólido y que sólo necesitaba cambios menores en su concepción o presentación antes de proceder a las negociaciones del préstamo y al examen de la Junta Ejecutiva. Dos tercios de los proyectos se consideraron sólidos en lo esencial, y a este respecto se detectaron los aspectos problemáticos y se formularon las siguientes recomendaciones:
- tratar de obtener garantías adicionales durante las negociaciones sobre el préstamo;
  - adoptar medidas específicas durante el primer año de ejecución, y
  - realizar exámenes/evaluaciones adicionales para tratar de resolver determinados aspectos del diseño durante los dos primeros años de ejecución o en el marco de la revisión a mitad de período.

Estos resultados indican que, en términos generales, el proceso de mejora de la calidad está surtiendo el efecto deseado en la calidad de los proyectos.

7. Se consideró que el diseño de tres proyectos presentaba tales deficiencias que era preciso realizar nuevos estudios y simplificarlo antes de que los proyectos estuvieran listos para pasar al examen de la Junta Ejecutiva. En los casos del Níger y la República Democrática del Congo se efectuaron nuevas actividades sobre el terreno y el diseño se está modificando de acuerdo con las recomendaciones emanadas del examen de garantía de la calidad. Tras las actividades adicionales de diseño, el proyecto del Níger adoptó un modelo aplicado por el Banco Mundial y unas disposiciones según las cuales los proyectos del FIDA y del Banco Mundial se ejecutarán en paralelo, mientras que el proyecto de la República Democrática del Congo se simplificó y se eliminaron varios componentes. Ambos proyectos volvieron a presentarse al examen de garantía de la calidad y se consideró que estaban listos para proceder a las negociaciones y a la presentación al período de sesiones de diciembre de la Junta Ejecutiva.
8. Se estimó que el diseño de un tercer proyecto, en la India, presentaba excesivas deficiencias como para someterlo al examen de garantía de la calidad de cara a su presentación al período de sesiones de diciembre. Por ese motivo, se devolvió para que fuera objeto de un nuevo examen de mejora de la calidad o de un examen ampliado del equipo de gestión del programa en el país, con el fin de determinar si su diseño se hallaba en una fase suficientemente avanzada antes de remitirlo al examen de garantía de la calidad para su presentación al período de sesiones de abril de la Junta Ejecutiva.
9. Habida cuenta de los detenidos exámenes de mejora de la calidad que se realizan antes de la presentación al examen de garantía de la calidad, no sorprende que ningún proyecto de los examinados este año haya sido excluido del programa de préstamos. Sin embargo, la práctica que se va perfilando, consistente en presentar los proyectos al examen de mejora de la calidad en las etapas preliminares del diseño, puede llegar a incrementar el número de proyectos que se devuelvan para ser sometidos a nuevos exámenes de mejora de la calidad.

### **Estados frágiles**

10. Este año, muchos de los proyectos están localizados en Estados frágiles o en regiones de Estados Miembros poco desarrolladas y a menudo desatendidas y, por lo tanto, responden adecuadamente al objetivo primordial del FIDA de mitigar la pobreza. Su gran pertinencia se traduce en beneficios que pueden llegar a ser cuantiosos, pero también entraña un riesgo considerable de que los objetivos en materia de desarrollo no puedan alcanzarse. Ahora bien, si se tienen en cuenta los objetivos estratégicos del FIDA, se trata de un riesgo aceptable. A pesar de esa gran pertinencia, contar con una evaluación a priori de las posibilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo declarados permitiría dedicar más atención y recursos a los proyectos que se considere que plantean riesgos especiales. Con este fin, además de atribuir gran importancia a la calidad del diseño en el examen de garantía de la calidad, los examinadores también proporcionaron una evaluación precisa de las posibilidades de que cada proyecto alcanzara sus objetivos de desarrollo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Utilizando un método parecido para prever los resultados durante las evaluaciones de la calidad en las etapas iniciales, el Grupo de Garantía de Calidad del Banco Mundial los comparó con las evaluaciones en la etapa final realizadas por el Grupo de Evaluación Independiente, también del Banco Mundial, y constató que las conclusiones de los miembros del grupo eran correctas en cerca del 90% de los casos.

11. Según las previsiones de los examinadores, 23 proyectos tienen posibilidades de alcanzar sus objetivos de desarrollo, por lo que el 77% obtendría unos resultados generales satisfactorios. Estas previsiones a priori son algo inferiores a las conclusiones sobre la eficacia a las que ha llegado a posteriori la Oficina de Evaluación (OE) para el período 2002-2007<sup>4</sup>, que dan a la eficacia un nivel del 83% (definida por la OE como el logro de los objetivos concretos del proyecto).<sup>5</sup>

### **Complejidad del diseño de los proyectos**

12. Una crítica formulada a menudo por los examinadores de la garantía de la calidad guarda relación con la complejidad del diseño y los objetivos excesivamente ambiciosos de los proyectos respecto de las condiciones y la capacidad de ejecución de los países. Esa conclusión está estrechamente relacionada con la observación de la OE de que los proyectos que el FIDA apoya en Estados frágiles suelen ser poco diferenciados, exageradamente ambiciosos, diseñados con excesivo detalle y no reciben suficiente apoyo durante la ejecución. El análisis político y económico es limitado o nulo.<sup>6</sup> La complejidad del diseño, basado en un enfoque universal, añadió manifiestamente riesgos injustificados a los efectos directos finales de los proyectos del FIDA en el pasado, lo cual ha corroborado las conclusiones de la OE relativas al nivel de sostenibilidad de los proyectos del FIDA. Aunque en el último ARRI se pone de manifiesto que el 48% de los proyectos evaluados por la OE que se cerraron durante el período 2002-2007 eran sostenibles, también se señaló una mejora constante de las calificaciones relativas a la sostenibilidad en los últimos dos años (en los proyectos evaluados en 2006 se clasificó como satisfactorios al 53% de los proyectos, cifra que aumentó al 67% en 2007). Sin embargo, en el caso de los proyectos que actualmente se encuentran en fase de diseño es preciso examinar con mayor detenimiento los problemas relativos a la complejidad y la sostenibilidad. Asimismo, se prestará especial atención a estas cuestiones en los próximos exámenes de mejora y garantía de la calidad.

### **Eficacia del proceso de mejora de la calidad**

13. Aprovechando las conclusiones alcanzadas en el examen de garantía de la calidad, es posible cuantificar la eficacia del proceso de mejora de la calidad. Hay indicaciones claras de que la mejora de la calidad en general está teniendo efectos positivos en la calidad del diseño y de que la ayuda que presta a los equipos de diseño es eficaz. En concreto, durante esos exámenes los aspectos técnicos parecen estar recibiendo la debida atención, al igual que los relacionados con la pobreza, el género, la focalización y el medio ambiente. Los aspectos menos satisfactorios del sistema de mejora de la calidad que se han detectado en los exámenes de garantía de la calidad de este año son los siguientes:
- a) las recomendaciones formuladas por los examinadores, que a menudo son excesivamente generales y no lo bastante prescriptivas, deberían ser más minuciosas y dar al equipo de diseño una idea más clara de lo que hay que hacer;
  - b) se pone demasiado el acento en la observancia de las políticas del FIDA y los aspectos técnicos y no se insiste lo suficiente en la idoneidad del enfoque general propuesto, las disposiciones de ejecución, la complejidad del proyecto, la sinergia entre los distintos componentes, la movilización del sector privado y la posibilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo;

<sup>4</sup> La evaluación de la eficacia realizada por la OE es el indicador más cercano de que se dispone para compararlo con las calificaciones de los efectos directos en el desarrollo utilizadas en el presente informe y por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

<sup>5</sup> Cuadro 8 del documento EC 2008/53/W.P.2, "Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations evaluated in 2007" (Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2007).

<sup>6</sup> Recuadro 8 del documento EC 2008/53/W.P.2, "Annual Report on Results and Impact of IFAD Operation evaluated in 2007" (Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2007).

- c) el equipo de diseño ha añadido en varias ocasiones un componente o introducido cambios importantes en el enfoque del proyecto sin someterlos al examen de mejora de la calidad;
- d) al menos tres proyectos se sometieron al examen de mejora de la calidad mientras estaban en la fase conceptual, antes de haberse articulado plenamente en todos sus detalles y, por lo tanto, limitando gravemente la utilidad del examen y de las recomendaciones del grupo examinador;
- e) cuando las recomendaciones del examen de mejora de la calidad comportan la realización de nuevos estudios sobre el terreno se tiende, a causa de las limitaciones presupuestarias, a postergar esa labor adicional hasta la fase de ejecución o, a veces, a ignorar las recomendaciones sin más, y
- f) se hace excesivo hincapié en el cumplimiento de los factores clave de éxito del FIDA.

### III. Calificaciones de la calidad en las etapas iniciales

14. Dentro del proceso de garantía de la calidad, los examinadores también evaluaron cada proyecto con arreglo a cuatro indicadores del marco de medición de los resultados. Según las conclusiones, que se exponen en el cuadro 2, todas las calificaciones de la calidad en las etapas iniciales según los cuatro indicadores en cuestión son, en conjunto, moderadamente satisfactorias. En cuanto a los proyectos concretos, el 80% de todos ellos recibieron al menos la calificación de moderadamente satisfactorio o superior, aunque seis fueron calificados de insuficientes. Dado el pequeño tamaño de la muestra, es prematuro emitir un juicio definitivo sobre la utilidad de este instrumento. No obstante, una evaluación preliminar demuestra que, a pesar de que esos indicadores permiten hacerse una idea mejor del grado en que los proyectos cumplen los objetivos estratégicos del FIDA, no aportan una indicación inequívoca de los efectos directos que se prevé en términos de desarrollo ni de la sostenibilidad. Cuando estas calificaciones de la calidad en las etapas iniciales basadas en los indicadores del marco de medición de los resultados se introdujeron en las directrices para la garantía de la calidad, se convino en valorar su eficacia. La revisión actualmente en curso podría dar lugar a mejoras ulteriores que se notificarán a la Junta Ejecutiva en el informe del año próximo.

Cuadro 2  
Calidad en las etapas iniciales

<i>Indicadores del marco de medición de los resultados</i>	<i>Descripción</i>	<i>Calificación media</i>	<i>Calificación satisfactoria o superior<sup>a</sup> (porcentaje)</i>
Indicador 1	Eficacia de las esferas temáticas	4,5	87
Indicador 2	Impacto previsto en las medidas contra la pobreza	4,6	87
Indicador 3	Innovación, aprendizaje y ampliación	4,4	83
Indicador 4	Sostenibilidad de los beneficios	4,4	80
<b>Calificación global</b>		<b>4,5</b>	<b>80</b>

<sup>a</sup> La calidad en las etapas iniciales se basa en una escala de 1 a 6, en la que 1 equivale a muy insatisfactorio y 6, a muy satisfactorio. El porcentaje indica el número de proyectos que han recibido una calificación de 4 o superior respecto del total.

### IV. Aspectos de diseño susceptibles de mejora

15. Pese a las conclusiones favorables a las que ha llegado el examen de este año, hay varios aspectos de diseño susceptibles de mejora. Durante los procesos de mejora y garantía de la calidad del año próximo, se prestará especial atención a esos aspectos, que se exponen a continuación.

16. **Aspectos estratégicos del diseño de los proyectos.** Se consideró que ciertas cuestiones estratégicas, como las disposiciones institucionales, la complejidad de los proyectos y las estrategias de movilización del sector privado, eran aspectos que había que reforzar. Si bien son esferas que sin duda mejorarán gracias a la introducción de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados y a un examen de mejora de la calidad más intensivo, hay que seguir trabajando en ello, sobre todo porque las deficiencias en esas esferas están incidiendo en la sostenibilidad de los proyectos. El Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, en la República Unida de Tanzania, ofrece un buen ejemplo de examen de mejora de la calidad en el que se abordaron los aspectos estratégicos del diseño del proyecto. A raíz de dicho examen se modificó radicalmente el diseño del proyecto y el producto final fue refrendado rápidamente en el examen de garantía de la calidad como un diseño factible y viable. La experiencia con el proyecto de la República Unida de Tanzania puso de relieve la importancia de abordar los aspectos estratégicos del diseño de los proyectos que se cofinancian junto con otros donantes que quizás tengan un programa de actividades algo diferente.
17. **Complejidad de los proyectos.** Como se ha indicado antes, una preocupación común expresada por los examinadores de la garantía de la calidad (que a menudo se hacen eco de los problemas detectados durante el examen de mejora de la calidad) guarda relación con la complejidad de los proyectos y los objetivos excesivamente ambiciosos respecto de la capacidad de ejecución y la situación imperante en el país. La complejidad se suele identificar con el gran número de componentes y subcomponentes, la adopción de un enfoque de la cadena de valor que requiere una considerable labor previa de evaluación analítica y el regreso al enfoque del desarrollo rural integrado, que actualmente está algo desacreditado. Visto que estas deficiencias están estrechamente relacionadas con la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos, se les prestará una atención especial durante los procesos de mejora y garantía de la calidad.
18. **Marcos lógicos y efectos directos en el desarrollo.** Aunque en todos los proyectos financiados por el FIDA se elabora un marco lógico, en pocos se incluyen objetivos de desarrollo claros y los indicadores finales e intermedios de los efectos directos correspondientes, que sirven para hacer el seguimiento de los progresos en la consecución de los objetivos, en particular los relacionados con el programa del FIDA en materia de género y a favor de los pobres. Los procesos de mejora y garantía de la calidad y la evaluación final de los proyectos que lleva a cabo la OE resultarían más útiles si en el diseño se incluyera una definición más clara de los efectos directos en el desarrollo y los indicadores intermedios y finales que se utilizarán para cuantificar el grado en que dichos efectos se están alcanzando. Se propone que el año próximo se adopte la utilización de los efectos directos en el desarrollo y los indicadores correspondientes, capacitando al personal en la elaboración y el empleo de los marcos lógicos. Como se ha indicado, estas herramientas deberían contribuir asimismo a detectar los proyectos en situación de riesgo que necesiten una atención especial durante la ejecución.
19. **Seguimiento y evaluación.** Se advirtieron deficiencias en la utilización de los marcos lógicos por lo que se refiere a disposiciones de seguimiento y evaluación (SyE) que no se granjearon el apoyo del prestatario (en parte, indudablemente, porque no se habían establecido vínculos suficientes con el sistema nacional de SyE). En ausencia de un sistema y de indicadores como éstos, será difícil que los funcionarios y gerentes satisfagan la necesidad de adoptar medidas correctivas durante la ejecución. En los exámenes realizados también se pusieron de relieve muchos casos en los que no se dispone de información de base ni de datos sobre los indicadores del sistema de medición de los resultados y el impacto (RIMS) en las etapas iniciales, motivo por el que la información debe recopilarse durante la ejecución. De ese modo no sólo se limita la capacidad del examen de garantía de la

calidad para evaluar la solidez de los objetivos declarados y la posibilidad de alcanzarlos, sino que esos retrasos redundan negativamente en la capacidad de las autoridades encargadas de la ejecución para realizar el seguimiento y evaluar los progresos hechos en la consecución de los objetivos de desarrollo.

20. **Participación del sector privado.** Este año varios proyectos adolecen de deficiencias persistentes a la hora de hallar y definir enfoques viables para los componentes relacionados con las empresas y la generación de ingresos, movilizar el sector privado para que desempeñe una función significativa y entablar asociaciones entre los sectores público y privado. Si bien en esos proyectos se trata de adoptar un enfoque basado en ese tipo de asociaciones, sobre todo en lo relativo a la utilización de las cadenas de valor, hay que perfeccionar y analizar ulteriormente los métodos empleados para alcanzar los objetivos. También es preciso utilizar con mayor eficacia las estrategias de fomento de la participación del sector privado en las actividades en favor de la población pobre. En los próximos meses, el PMD analizará con cierto detalle unos pocos ejemplos de intervenciones del sector privado realizadas por otros donantes que han tenido éxito. Entre ellas figuran el Proyecto de apoyo a las microempresas y las pequeñas y medianas empresas que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) está financiando en Camboya, el programa Katalyst, financiado por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) y otros donantes en Bangladesh, y la Iniciativa para el desarrollo de pequeñas agroindustrias, cuya eficacia está por demostrar, financiado en Indonesia por el Organismo Australiano de Desarrollo Internacional (AusAID). Estos proyectos ejemplifican el nivel de esfuerzo necesario para aplicar un enfoque estratégico a la movilización del sector privado. Sobre la base de este examen, se definirá un enfoque más sólido en las operaciones futuras.
21. **Disposiciones institucionales.** En un intento de aumentar las posibilidades de lograr efectos directos positivos, en varios proyectos de los examinados este año se está asignando la coordinación general de las actividades a ministerios que no son los de agricultura (por ejemplo, el de salud, seguridad interna y externa o registro de tierras), bien en respuesta a una decisión gubernamental bien porque esos organismos tienen una capacidad de ejecución más sólida que el ministerio de agricultura. Adoptando un enfoque flexible como éste a la selección del organismo de ejecución de esos proyectos, el FIDA está ampliando las posibilidades de que la ejecución sea rápida y carezca de contratiempos. Al mismo tiempo, es preciso tomar en consideración la sostenibilidad a largo plazo una vez que el proyecto haya finalizado y el organismo de ejecución deje de intervenir en las actividades. En el diseño de los proyectos futuros se prestará mayor atención a la sostenibilidad en general y, en particular, al impacto de las disposiciones institucionales en la sostenibilidad. Una cuestión relacionada con esto último es la evaluación de la capacidad institucional. Hay que esforzarse más en la etapa de diseño de los proyectos para evaluar la capacidad de los organismos de ejecución y elaborar medidas correctivas viables con el fin de fomentar las capacidades. Esta cuestión se abordará con particular atención en los próximos exámenes de garantía de la calidad.
22. **Fomento de la capacidad.** Como ya se ha dicho, muchos de los proyectos del FIDA están localizados en Estados frágiles o regiones desfavorecidas en las que la capacidad de ejecución presenta deficiencias particulares. Por ello, el fortalecimiento institucional es un aspecto decisivo de esos proyectos, aunque los exámenes de garantía de la calidad han determinado que a veces no se realizan actividades de fomento de la capacidad. Un factor importante a este respecto es que, en aras de una ejecución sólida, a menudo se da preferencia a los proveedores del sector privado como agentes principales de la ejecución. Y si bien así se contribuye a fomentar la capacidad del sector privado, no se ofrece la asistencia

que los organismos gubernamentales necesitan. Obviamente hay margen para mejorar las estrategias de los proyectos destinadas a fomentar la capacidad, de modo que se prestará una mayor atención a esta cuestión en los próximos exámenes de garantía de la calidad.

23. **Adquisiciones y gestión financiera.** Pese a que hay un acuerdo general en que la formulación oportuna y adecuada de los aspectos relacionados con las adquisiciones y la gestión financiera ayudaría a acelerar la ejecución, gran parte del diseño y la planificación pertinentes no se llevan a cabo hasta el primer año de ejecución. Puesto que la reducción de los retrasos en la ejecución redundaría en beneficio de nuestros clientes y también serviría a los fines del FIDA, el año próximo se hará lo posible por avanzar en la preparación de estos aspectos.
24. **Buena gestión y lucha contra la corrupción.** Contrariamente a las nuevas prácticas del Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo, donde se está prestando más atención a la buena gestión y la lucha contra la corrupción, durante el diseño de los proyectos financiados por el FIDA esos aspectos reciben poca atención. Se pondrán en práctica medidas más enérgicas, cuando proceda, para apoyar proyectos en los países donde se registra un riesgo mayor de prácticas corruptas.
25. **Evaluación de los riesgos.** De acuerdo con las prácticas actuales, en la evaluación de los riesgos se analiza la solidez de la tasa de rendimiento económico ante los déficit de beneficios o los aumentos de costos, y la atención se centra en calcular o indicar las posibles repercusiones de los retrasos, los sobrecostos y los rendimientos inferiores a lo previsto. Así pues, se hace hincapié en mejorar la fiabilidad de las estimaciones de las tasas de rendimiento en lugar de en reducir los riesgos. Lo que hace falta, en cambio, es ampliar el análisis de los riesgos para abarcar los relacionados con las deficiencias normativas, la incertidumbre política, la capacidad de ejecución limitada y los problemas normativos que exigen enfoques distintos y, atención prioritaria a medidas de mitigación a priori y a posteriori apropiadas, que deberían determinarse en las fases de preparación y ejecución de los proyectos.
26. **Disposiciones de supervisión.** En varios proyectos, el examen de garantía de la calidad culminó con la recomendación de preparar un plan detallado de supervisión para los dos primeros años de ejecución en el que se expusieran las disposiciones necesarias para coordinar la supervisión con todos los asociados y asegurar los recursos suficientes que permitieran una supervisión minuciosa y continua. Mediante esos planes de supervisión se abordan los problemas antes mencionados relativos a la complejidad de los proyectos, las disposiciones institucionales y los proyectos que se llevan a cabo en Estados frágiles mediante la mejora de la coordinación entre los organismos de ejecución. Además, también se aborda la gran dependencia del FIDA respecto de los proveedores de servicios y las ONG cuando se diseñan estrategias para promover la participación del sector privado en las actividades del proyecto. Dado que ése es el enfoque predominante, sería útil evaluar las distintas disposiciones para la supervisión de esos proveedores, y su idoneidad, y determinar las mejores prácticas que podrían darse a conocer a los gerentes de los programas en los países (GPP). Un aspecto importante que no debe descuidarse es que, visto el escaso presupuesto destinado a la supervisión, es esencial planificar minuciosamente la composición y el calendario de las misiones.
27. **Informes de diseño de los proyectos.** Queda mucho margen para racionalizar aún más esos documentos, cuya calidad sigue siendo muy desigual y que actualmente se preparan conforme a los factores clave de éxito. A pesar de que la práctica actual es útil para los fines del FIDA de garantizar el cumplimiento de sus propias políticas, no lo es en lo que se refiere a las necesidades de los profesionales sobre el terreno que son, en última instancia, los responsables de la ejecución de los proyectos. El PMD está revisando actualmente el esbozo de informe sobre el diseño de los proyectos a

fin de reducir su longitud, eliminar repeticiones y proporcionar (en los anexos de apoyo) información suficiente para indicar qué hay que hacer y de qué modo se espera que actúen las personas encargadas de la ejecución. Estos cambios también contribuirán a reducir la cantidad y la longitud de los documentos de trabajo.

## Proceso de garantía de la calidad

### I. Antecedentes

1. Atendiendo a las recomendaciones formuladas en el informe sobre la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA de septiembre de 2005, el Fondo se comprometió, mediante su Plan de Acción, a fortalecer los procedimientos internos de mejora de la calidad y a garantizar que los proyectos financiados mediante préstamos y donaciones estuvieran basados en el conocimiento más completo de los problemas fundamentales que plantea la reducción de la pobreza rural. En 2005 la EEI llegó a la conclusión de que el diseño de los proyectos del FIDA adolecía tanto de excesos como de carencias. Entre las principales deficiencias de diseño figuraban aspectos como la eficacia de la focalización, la sostenibilidad y el análisis institucional y las disposiciones de ejecución. Las deficiencias por exceso incluían la longitud y la complejidad de los documentos.<sup>1</sup>
2. En el marco de los esfuerzos desplegados para mejorar la calidad de las operaciones, el FIDA ha fortalecido recientemente los procedimientos y el examen de mejora de la calidad. Entre otras medidas, se ha introducido el uso de los factores clave de éxito y el modelo de evaluación de la gestión, y se ha racionalizado el Comité de Examen Técnico (TRC). Para complementar el perfeccionamiento del proceso de mejora de la calidad y de forma independiente respecto del Departamento de Administración de Programas (PMD), el proceso de garantía de la calidad que se ha instituido conlleva la realización por parte de la Oficina del Vicepresidente de un examen del diseño del proyecto como etapa final previa a las negociaciones sobre el préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva.<sup>2</sup> La función y el proceso de garantía de la calidad entraron en vigor el 2 de enero de 2008, año en el que se han celebrado tres sesiones y se han examinado 30 proyectos.
3. El proceso de examen de garantía de la calidad, que administra el Vicepresidente, tiene tres objetivos principales:
  - a) **Diseñar claramente los proyectos de cara a las negociaciones del préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva.** En el examen se analiza en qué medida se han aplicado las recomendaciones formuladas por el Grupo de mejora de la calidad, se examinan las calificaciones de la madurez de las seis esferas abarcadas por los factores clave de éxito y se determina cualquier asunto restante que haya que abordar. Se definen medidas concretas y recomendaciones que se adoptarán y propondrán durante las negociaciones del préstamo o la ejecución. Sobre esta base, en el examen de garantía de la calidad se determina si un proyecto debe pasar a las negociaciones y a su presentación a la Junta Ejecutiva. Los proyectos se clasifican según las siguientes categorías:
    - i) proceder tal cual con cambios menores;
    - ii) proceder con sujeción a que se aborden las recomendaciones durante las negociaciones o la ejecución;
    - iii) retrasar la presentación a la Junta para tratar de resolver los problemas pendientes, y
    - iv) los problemas pendientes son lo bastante graves como para justificar la exclusión del proyecto.

<sup>1</sup> "IFAD's Quality Enhancement for Project Design – Guidelines for Internal Project Review" (Mejora de la calidad del diseño de los proyectos del FIDA – Directrices para el examen interno de los proyectos), PMD, diciembre de 2007.

<sup>2</sup> "IFAD's Quality Assurance – Guidelines for QA function and process" (Garantía de la calidad en el FIDA – Directrices para la función y el proceso de garantía de la calidad), diciembre de 2007.

- b) **Determinar la calificación de la calidad en las etapas iniciales para los indicadores de los resultados que conforman el marco institucional de medición de los resultados del FIDA.** Basándose en el proyecto de informe *ex ante* que se presenta a la sesión de garantía de la calidad, en el examen se asignan calificaciones a los cuatro aspectos siguientes:
    - i) la eficacia prevista de las esferas temáticas de intervención;
    - ii) el impacto previsto en la pobreza;
    - iii) la innovación, el aprendizaje y la ampliación, y
    - iv) la sostenibilidad de los beneficios.
  - c) **Evaluar el proceso de mejora de la calidad.** La Oficina del Vicepresidente, en virtud de la función que desempeña en la garantía de la calidad, también examina y evalúa la solidez del proceso de mejora de la calidad.
4. Además, en todos los exámenes de los proyectos también se evalúa la idoneidad del diseño respecto de los documentos normativos y de orientación del FIDA, como el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, la política en materia de financiación rural, la política de focalización y el marco para la incorporación de una perspectiva de género en las operaciones.

## II. Proceso de examen de garantía de la calidad

5. El ciclo de los proyectos del FIDA está dividido en seis fases: i) iniciación; ii) formulación; iii) evaluación *ex ante*; iv) negociaciones y aprobación; v) ejecución, y vi) evaluación. La fase de iniciación es el primer paso hacia la inclusión oficial entre los proyectos en tramitación. En ella se prepara una propuesta de proyecto basada en la estrategia delineada en el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). Durante la fase de formulación se emprende el diseño técnico detallado del proyecto. A continuación, el FIDA y el gobierno en cuestión analizan la viabilidad técnica de la propuesta y examinan las consideraciones de carácter normativo. En la fase de evaluación *ex ante* se perfecciona el diseño del proyecto y se ultiman los componentes y las disposiciones de ejecución. Luego, el FIDA y el prestatario entablan las negociaciones sobre el préstamo tomando como base para el convenio de financiación, de préstamo y/o de donación el informe de evaluación *ex ante* del proyecto. A continuación, la Junta Ejecutiva del FIDA examina la financiación y, si lo considera oportuno, la aprueba. La ejecución comienza una vez que el prestatario ha cumplido las condiciones concretas que permiten al FIDA declarar efectivo el préstamo o la donación. Todos los años la Oficina de Evaluación (OE), que es una oficina independiente que rinde cuentas directamente a la Junta Ejecutiva del FIDA, evalúa unos 10 ó 12 proyectos terminados.

### **Sistema utilizado anteriormente por el FIDA para examinar los proyectos**

6. Antes de la introducción del sistema de mejora de la calidad en 2007, había tres mecanismos de examen administrativo para el control de la calidad durante el diseño, a saber: el equipo de elaboración del proyecto (PDT), el TRC y el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC). El PDT, que se formaba en la etapa inicial de presentación del informe de iniciación del proyecto, ofrecía apoyo *inter pares* mediante la participación de expertos internos. Debido a la falta de tiempo suficiente de personal y a la limitada gama de conocimientos existente dentro del FIDA, el PDT se transformó en una instancia que refrendaba sin cuestionar, sobre todo porque esos exámenes se programaban justo antes de que interviniera el TRC. El examen que este último realizaba del informe de formulación elaborado por la División de Asesoramiento Técnico era principalmente una revisión interna que implicaba la interacción de funcionarios de la división en cuestión y el intercambio de opiniones con el gerente del programa en el país (GPP), el PDT o el Presidente Adjunto encargado del PMD. Las recomendaciones del

TRC a menudo no se tenían en cuenta debido al limitado presupuesto o al poco tiempo disponible antes de la fecha de presentación a la Junta Ejecutiva. Por último, el OSC ofrecía orientación estratégica y normativa para procesar ulteriormente las propuestas de proyecto y programa. Como la reunión del OSC se celebraba poco antes de la del TRC, a menudo se repetían los mismos problemas técnicos planteados en el TRC. El OSC siempre aprobaba el paso del proyecto a la fase de evaluación *ex ante*, normalmente junto con una lista de las cuestiones y problemas que debían abordarse en esa fase. No era frecuente que el OSC detectara nuevos problemas ni que realizara un control sistemático de la calidad.

#### **Sistema de mejora de calidad**

7. Con arreglo al nuevo sistema de mejora de la calidad, en la fase de iniciación el OSC, encabezado por el Presidente, examina y aprueba los COSOP basados en los resultados. El OSC vela por que la estrategia en el país se ajuste a las políticas y los objetivos estratégicos nacionales y del FIDA. El examen del TRC ha sido sustituido por el examen de mejora de la calidad que realiza el Grupo de mejora de la calidad, compuesto por dos expertos técnicos internos y otros dos externos. Ese grupo analiza el informe de formulación realizando un examen teórico de los documentos del proyecto y elabora la nota de recomendaciones para el examinador. Durante la reunión de examen de mejora de la calidad, el GPP y los miembros del grupo debaten las cuestiones que necesitan ser aclaradas y sobre las que el GPP solicita asesoramiento. A partir de las cuestiones debatidas en la reunión se prepara un informe del Grupo de mejora de la calidad en el que se ofrece retroinformación y se formulan recomendaciones sobre las que el GPP y el Director realizan observaciones y declaran su acuerdo o desacuerdo. Del GPP se espera que aplique las recomendaciones presentadas en el informe del Grupo de mejora de la calidad durante la fase de evaluación *ex ante*. El Director de la división interesada es el encargado de asegurar que el GPP cumpla las recomendaciones antes de que el proyecto se envíe a la Oficina del Vicepresidente para someterlo al examen final de garantía de la calidad.

#### **Examen de garantía de calidad**

8. Al realizar los últimos controles de calidad del informe de evaluación *ex ante*, el examen de garantía de la calidad es la etapa final del sistema general de mejora de la calidad antes de que un proyecto pase a las negociaciones sobre el préstamo y, luego, a la aprobación de la Junta Ejecutiva. En el cuadro que figura a continuación se esbozan las distintas etapas que conforman el examen de la garantía de calidad, que dura dos semanas:

**Procedimientos del proceso de garantía de la calidad**

<i>Etapas</i>	<i>Medidas</i>	<i>Agentes</i>	<i>Ubicación temporal</i>
<b>Etapa 1</b>	Presentación de los documentos del proyecto	GPP	4 meses antes del examen de garantía de la calidad (12 meses antes de la Junta Ejecutiva)
<b>Etapa 2</b>	Preguntas planteadas por el examinador y respuesta por escrito del GPP	Examinador	1 semana antes del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 3</b>	<b>1ª reunión de examen de garantía de la calidad</b> – Se debaten las preguntas y respuestas y las posibles recomendaciones	Examinador, GPP	En la 1ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 4</b>	Se presenta el borrador de las recomendaciones	Examinador	1 día después de la 1ª reunión
<b>Etapa 5</b>	Observaciones del GPP al borrador de recomendaciones (expresando su acuerdo/desacuerdo)	GPP	2 días después de la 1ª reunión
<b>Etapa 6</b>	<b>Reunión del Vicepresidente y el examinador principal</b> – Se debaten las recomendaciones y la respuesta del GPP – Se debate si proceder a la Junta Ejecutiva	Examinador principal y Vicepresidente	Principios de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 7</b>	<b>2ª reunión de examen de garantía de la calidad:</b> – Se debaten las recomendaciones con las que el GPP se mostró en desacuerdo – Se proponen cambios en las recomendaciones	GPP, Vicepresidente, Director, examinador, Presidente Adjunto encargado del PMD	Durante la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 8</b>	Se ultiman las recomendaciones y las calificaciones derivadas del examen de garantía de la calidad	Examinador	1 día después de la 2ª reunión
<b>Etapa 9</b>	El Vicepresidente refrenda las recomendaciones	Vicepresidente	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
<b>Etapa 10</b>	Reunión recapitulativa – Se debate el diseño del proyecto, las cuestiones normativas del FIDA derivadas del proceso de garantía de la calidad – El GPP ofrece retroinformación sobre el proceso	Vicepresidente, Presidente Adjunto encargado del PMD, Directores, varios GPP	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad

9. Por norma general, entre los exámenes de mejora y de garantía de la calidad transcurren como mínimo tres meses, durante los cuales el GPP realiza una misión y estudios complementarios. Cuatro semanas antes del examen de la garantía de calidad, los GPP presentan los documentos del proyecto, a saber: el informe de evaluación *ex ante*, todos los documentos de trabajo, la nota de conformidad, el informe del Grupo de mejora de la calidad, la nota de recomendaciones para el examinador, el modelo de evaluación de la gestión, el COSOP y todos los informes de evaluación o supervisión sobre proyectos conexos.
10. El examinador externo encargado de la garantía de la calidad efectúa un examen teórico de esos documentos de proyecto y determina si las cuestiones planteadas por el Grupo de mejora de la calidad se han abordado debidamente, si hay algún otro problema y si el proyecto será capaz de alcanzar sus objetivos de desarrollo a

tenor de las disposiciones institucionales y de supervisión facilitadas. Sobre la base de ese examen teórico, el examinador prepara una lista de preguntas para debatirla con el GPP. El GPP facilita una breve respuesta escrita a esas preguntas antes de la primera reunión de examen de garantía de la calidad entre él y el examinador.

11. En esa reunión se debaten todas las preguntas que requieren nuevas aclaraciones, así como otras cuestiones que pueden surgir durante el encuentro. Sobre la base de esos debates, el examinador prepara un conjunto de recomendaciones que comunica al GPP, a quien se solicita que exprese su acuerdo o desacuerdo con las mismas. Las recomendaciones también se remiten al abogado y al oficial de préstamos que tiene asignado el país en cuestión para garantizar que las recomendaciones sean factibles. Éstas, junto con las observaciones del GPP, el abogado y el oficial de préstamos, sirven de base para la segunda reunión de examen de garantía de la calidad.
12. Antes de ese encuentro, el Vicepresidente examina las preguntas iniciales y las respuestas correspondientes, así como las recomendaciones junto con las observaciones del GPP, y celebra un encuentro con el examinador para plantear cuestiones adicionales y expresar sus opiniones acerca de las recomendaciones. En la reunión final de examen de garantía de la calidad intervienen principalmente el Vicepresidente, el GPP, el Director y el Presidente Adjunto encargado del PMD, aunque también pueden llegar a participar en ella el asesor principal que intervino en el examen de mejora de la calidad, al igual que el abogado o el oficial de préstamos correspondientes. Esa reunión se dedica sobre todo a debatir las recomendaciones con las que el GPP había manifestado su desacuerdo, así como cualquier otra cuestión que podría haberse planteado después de la reunión inicial. Se procura llegar a un acuerdo sobre las recomendaciones y se debaten los medios para ponerlas en práctica. Sobre la base de los debates mantenidos en esa reunión, se preparan las actas finales del examen de garantía de la calidad, en las que figuran las recomendaciones que el GPP ha aceptado aplicar y se declara si se ha dado el visto bueno al proyecto para que proceda a las negociaciones sobre el préstamo y a la Junta Ejecutiva. Esas actas, que el Vicepresidente firma, sirven de orientación para las negociaciones del préstamo.
13. Como colofón de la sesión de garantía de la calidad se celebra una reunión recapitulativa, encabezada por el Vicepresidente, en la que intervienen los GPP, los Directores y el Presidente Adjunto encargado del PMD que han participado en el examen de garantía de la calidad. En dicho encuentro se debaten las cuestiones normativas y estratégicas planteadas durante los exámenes, así como cualquier recomendación sobre cómo mejorar los exámenes de mejora y garantía de la calidad. Estas cuestiones se documentan y se distribuyen a los participantes antes de la reunión, gracias a lo cual se entablan debates productivos sobre las próximas medidas viables. Así pues, esas reuniones recapitulativas sirven de circuito de retroinformación eficaz destinada al PMD sobre el modo de mejorar el diseño de los proyectos.
14. Transcurrido un año de la entrada en vigor, los GPP, según lo previsto, presentan un informe sobre los progresos hechos en la aplicación de las recomendaciones formuladas durante el examen de garantía de la calidad. La secretaria encargada de la garantía de la calidad es la responsable de revisar ese informe sobre el estado de aplicación y velar por que las recomendaciones se hayan puesto debidamente en práctica. Esta etapa es esencial para asegurar el cumplimiento y comprobar la eficacia y pertinencia del examen de garantía de la calidad.

## Lista de proyectos sometidos al proceso de garantía de la calidad y de examinadores

Cuadro 1

### Proyectos, por sesión de examen de la garantía de calidad

	País	Nombre del proyecto	GPP
<b>Sesión de febrero</b>			
1	<b>Cabo Verde</b>	Programa de Alivio de la Pobreza Rural	Mohamed Manssouri
2	<b>Indonesia</b>	Programa Nacional para el Empoderamiento Comunitario en las Zonas Rurales	Youqiong Wang
3	<b>Mauricio</b>	Programa de Apoyo a los Recursos Marinos y Agrícolas	Abla Benhammouche
<b>Sesión de junio</b>			
1	<b>Albania</b>	Programa de Vinculación de las Zonas Montañosas con los Mercados	Henning Pedersen
2	<b>Camerún</b>	Proyecto de Apoyo al Fomento de la Microfinanciación Rural	Abdoul Barry
3	<b>Congo</b>	Proyecto de Desarrollo Rural en los Departamentos de Likouala, Pool y Sangha	Luyaku Nsimpati
4	<b>República Democrática del Congo</b>	Programa Integrado de Rehabilitación Agrícola para la Provincia de Maniema	Leopold Sarr
5	<b>Madagascar</b>	Proyecto de Apoyo a las Organizaciones Profesionales de Agricultores y los Servicios Agrícolas	Benoit Thierry
6	<b>Moldova</b>	Programa de Servicios Financieros y Comercialización en las Zonas Rurales	Pietro Turilli
7	<b>Mozambique</b>	Programa de Promoción de los Mercados Rurales	Alessandro Marini
8	<b>Níger</b>	Componente de fortalecimiento institucional de la Iniciativa para la rehabilitación y el desarrollo agrícola y rural	Hubert Boirard
9	<b>Rwanda</b>	Proyecto de Ordenación Comunitaria de Cuencas Hidrográficas en Kirehe	Claus Reiner
10	<b>Senegal</b>	Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas	Sylvie Marzin
11	<b>Sudán</b>	Proyecto de Fomento de los Medios de Vida en el Sudán Meridional	Rasha Omar
<b>Sesión de octubre</b>			
1	<b>Belice</b>	Programa de Financiación Rural	Marco Camagni
2	<b>Bosnia y Herzegovina</b>	Proyecto de Fomento de los Medios de Vida Rurales	Abdelaziz Merzouk
3	<b>China</b>	Programa de Reducción de la Pobreza en la Región de Dabieshan	Thomas Rath
4	<b>Ecuador</b>	Proyecto de Desarrollo en Ibarra-San Lorenzo	Ximena Flores
5	<b>Ghana</b>	Programa de Financiación Rural y Agrícola	Mohamad Manssouri
6	<b>Guatemala</b>	Programa de Desarrollo Rural Sustentable para la Región del Norte	Enrique Murguía
7	<b>Mauritania</b>	Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor para Reducir la Pobreza	Cristiana Sparacino
8	<b>México</b>	Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca)	Ladislao Rubio
9	<b>Filipinas</b>	Programa Rápido de Mejora de la Producción de Alimentos	Sana Jatta
10	<b>República Bolivariana de Venezuela</b>	Programa de Apoyo a las Poblaciones Warao del Delta del Orinoco	Francisco Pichón
11	<b>Viet Nam</b>	Asociaciones favorables a los Pobres para el Desarrollo Agroforestal	Atsuko Toda
<b>Exámenes en los períodos intermedios</b>			
1	<b>India</b>	Programa de convergencia de las intervenciones agrícolas en Maharashtra	Mattia Prayer-Galletti
2	<b>República Democrática Popular Lao</b>	Proyecto de ordenación sostenible de los recursos naturales y aumento de la productividad	Atsuko Toda
3	<b>Swazilandia</b>	Programa de fomento de las empresas rurales y agrícolas	Louise McDonald
4	<b>Tayikistán</b>	Proyecto de apoyo a los medios de vida en Khatlon	Nigel Brett
5	<b>República Unida de Tanzania</b>	Programa de Desarrollo del Sector Agrícola	Samuel Ermerie
<b>Número total de proyectos</b>			<b>30</b>

Cuadro 2  
**Lista de los examinadores de la garantía de la calidad**

---

<i>Examinadores de la garantía de la calidad</i>	<i>Proyectos examinados</i>
Amnon Golan	Albania, Cabo Verde y Mauricio, China, India, Indonesia, Moldova, República Democrática Popular Lao, República Unida de Tanzania, Sudán, Swazilandia, Tayikistán y Viet Nam
Arna Hartmann	Bosnia y Herzegovina, Congo, Mauritania, Níger
David Forbes-Watt	Cabo Verde, Indonesia, Mauricio, Mozambique, Rwanda
Magid Slama	Belice, Camerún, Filipinas, Ghana, Madagascar
Mark Wilson	Senegal
Rory O'Sullivan	República Democrática del Congo
Paolo Lucani	Ecuador, Guatemala
Carlos Elbirt	México, República Bolivariana de Venezuela

---

