

Signatura: EB 2009/98/R.57
Tema: 22
Fecha: 4 noviembre 2009
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 — 98º período de sesiones
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2009

Para **información**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva a título informativo.

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

Presidente

Tel.: (+39) 06 5459 2200

Correo electrónico: 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

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
I. Sinopsis	1
II. Resultados generales de las actividades de garantía de la calidad en 2009	2
III. Aspectos de diseño susceptibles de mejora	7
Anexos	
I. Procedimientos del proceso de garantía de la calidad	12
II. Lista de proyectos sometidos al proceso de garantía de la calidad y de examinadores	15

Abreviaturas y siglas

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
GPP	gerente del programa en el país
OE	Oficina de Evaluación
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PMD	Departamento de Administración de Programas
PT	División de Asesoramiento Técnico
SyE	seguimiento y evaluación

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

I. Sinopsis

1. Este segundo informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas del FIDA está dividido en tres secciones. En esta primera sección se ofrece un panorama general del proceso de garantía de la calidad. En la segunda sección se presentan los resultados generales arrojados por el examen de garantía de la calidad al que en 2009 se han sometido 32 operaciones, así como las calificaciones basadas en la utilización de los indicadores del marco de medición de los resultados. Por último, en la tercera sección se determina una serie de cuestiones relativas al diseño surgidas de la experiencia acumulada en dos años de exámenes de la garantía de la calidad y que merecen una mayor atención en 2010.
2. La función y el proceso de garantía de la calidad entraron en vigor el 2 de enero de 2008. Hasta la fecha se han celebrado seis sesiones de examen de la garantía de la calidad y se han examinado 61 proyectos. De conformidad con el proceso de garantía de la calidad que se ha instituido, la Oficina del Vicepresidente realiza un examen del diseño del proyecto como última etapa previa a las negociaciones sobre el préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva.¹ Ese proceso tiene los tres objetivos principales siguientes, de los que se da cuenta en la segunda sección:
 - a) dar el visto bueno a los proyectos diseñados para proceder a las negociaciones sobre el préstamo y la presentación a la Junta Ejecutiva, haciendo hincapié en la idoneidad del diseño del proyecto respecto de las políticas y directrices del FIDA;
 - b) determinar la calificación en las etapas iniciales correspondiente a los indicadores de los resultados que conforman el marco institucional de medición de los resultados del FIDA, y
 - c) evaluar el proceso de mejora de la calidad.

Además, en los exámenes de la garantía de la calidad se recomiendan medidas que pueden contribuir a aumentar las probabilidades de que se alcancen los objetivos de desarrollo de los proyectos.

3. Los exámenes de garantía de la calidad se realizan tres veces al año (en enero, junio y septiembre) y cada examen dura unas dos semanas (para la lista relativa a 2009, véase el anexo I). A causa de la elección del Presidente, en la que participó el Vicepresidente, y al hecho de que a raíz de ello este último cargo quedara vacante, las tres sesiones de garantía de la calidad tuvieron presidentes interinos. La primera sesión, en enero, estuvo presidida por Gunilla Olsson, Directora Ejecutiva para el Cambio y la Reforma. El Vicepresidente y Presidente electo presidió los exámenes puntuales de garantía de la calidad que se celebraron entre febrero y abril, mientras que todos los exámenes que se realizaron de abril a agosto, y que abarcaron la segunda sesión de junio y los exámenes puntuales efectuados en los meses intermedios, estuvieron presididos por el Presidente del FIDA. Por último, Kevin Cleaver, Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD) fue el presidente interino de la sesión de septiembre. Antes de esa sesión, la secretaría encargada de la garantía de la calidad convino con el Presidente en que, en caso de que un examinador externo recomendara postergar la presentación de un proyecto a la Junta Ejecutiva, sería el Presidente quien tomaría la decisión definitiva de si dar o no el visto bueno al proyecto. Eso es lo que

¹ "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.

sucedió con el Proyecto de Fomento de los Medios de Vida de la Región Nororiental en la India. Sin embargo, queda entendido que, para garantizar un proceso autónomo de garantía de la calidad, los exámenes estarán presididos por la Oficina del Presidente y del Vicepresidente, y que el Vicepresidente presidirá la mayor parte de los exámenes.

4. Hasta la fecha han tomado parte en el proceso 15 examinadores externos en total (para la lista relativa a 2009, véase el cuadro 2 del 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 bilateral. La contratación de los examinadores se ha basado en su amplia experiencia laboral en los países en los que se ejecutan los proyectos en cuestión y en sus aptitudes lingüísticas, puesto que en muchos casos los documentos de los proyectos están en español y francés, además de en inglés. En respuesta a la observación formulada por la Junta Ejecutiva acerca del informe del año pasado, el número de mujeres en el grupo de examinadores de este año ha aumentado de una a tres; asimismo, el número de examinadores provenientes de países en desarrollo ha pasado de dos a siete. Para alcanzar un grado aún mayor de diversidad, el FIDA tiene previsto seguir aumentando con el tiempo el número de examinadoras y de examinadores de países en desarrollo.

II. Resultados generales de las actividades de garantía de la calidad en 2009

Sinopsis

5. Este año se ha presentado a las tres distintas sesiones de garantía de la calidad un total de 32 proyectos (para más detalles, véase el anexo II). En la sesión de febrero se examinaron nueve proyectos, cuatro en la de junio y otros 11 en la de septiembre. Ocho proyectos se sometieron a los exámenes de garantía de la calidad puntuales que se celebraron en los meses intermedios. De esos 32 proyectos, seis (alrededor del 19% del total) estaban cofinanciados por otra institución financiera internacional en calidad de financiadora principal. En líneas generales, los exámenes de la garantía de la calidad de este año revelan una tendencia al mejoramiento y contienen varias señales alentadoras que apuntan a que, desde la introducción de los exámenes de mejora y de garantía de la calidad a finales de 2007 y principios de 2008, respectivamente, se han producido mejoras sustanciales de la calidad en las etapas iniciales. Entre las novedades que ponen de relieve la eficacia de ambos procesos destacan las siguientes:
 - A diferencia de 2008, año en el que a raíz de los exámenes de garantía de la calidad se recomendó modificar el diseño de tres proyectos (el 10% del total), este año todos los proyectos, excepto uno, han recibido el visto bueno para proceder a la presentación a la Junta sin demora.
 - En varias ocasiones, durante el año, las recomendaciones derivadas de los exámenes de mejora de la calidad han llevado a introducir cambios sustanciales en el diseño de los proyectos.
 - En el grupo de intervenciones examinadas este año ha habido seis proyectos cofinanciados con otras instituciones financieras como financiadoras principales (a saber, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial). En tres casos, la ampliación del proyecto en cuestión se basó en componentes financiados anteriormente por el FIDA. Además, todos esos proyectos se sometieron al examen de mejora de la calidad y de garantía de la calidad; en estos últimos participaron instituciones asociadas que expresaron su acuerdo con las recomendaciones formuladas durante el examen y su reconocimiento respecto al proceso.

- Este año, por primera vez, dos proyectos (Nepal y Sri Lanka) contenían enfoques muy avanzados relativos al desarrollo de las cadenas de valor, en el primer caso, y a la colaboración con el sector privado, en el segundo. En un tercer proyecto (Georgia) se ha adoptado un enfoque basado en operaciones de arrendamiento financiero que representa una innovación para el FIDA. Otro proyecto (Kirguistán), cofinanciado por el Banco Mundial y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, que supone el primer contacto del FIDA con el Fondo de Biocarbono, contenía un análisis de la pobreza y un método de focalización que en el examen de garantía de la calidad (y en el Banco Mundial) se habían considerado como mejores prácticas.
6. Como puede verse en los incisos anteriores, ha habido mejoras tangibles en la calidad general de los proyectos. Además, en los exámenes de garantía de la calidad se ha observado un aumento del número de proyectos que podían considerarse parte de un proceso de “ampliación de la escala”, a pesar de que aún persisten algunos interrogantes en torno a cuál es el mejor modo de definir y promover este concepto; esas cuestiones están siendo analizadas en la actualidad por el Centro Wolfensohn para el Desarrollo del Instituto Brookings.
 7. En el cuadro 1 se presenta un resumen de los resultados de los exámenes de garantía de la calidad realizados en 2009 comparándolos con los del año pasado. El hecho de que este año se excluyera del programa de préstamos un solo proyecto, que quizá se retome en el curso de 2010, indica que ha habido mejoras tangibles en la calidad del diseño de los proyectos presentados al examen de garantía de la calidad. El impacto de las recomendaciones emanadas de los exámenes de garantía de la calidad se pone de manifiesto en las medidas tomadas respecto de los tres proyectos cuyo diseño se consideró, el año pasado, que contenía deficiencias, lo cual hacía preciso nuevos estudios y una simplificación del diseño antes de que estuvieran listos para proceder al examen de la Junta Ejecutiva. El diseño de esos tres proyectos fue objeto de modificaciones sustanciales (en un caso, se adoptaron para el proyecto las normas de diseño que se estaban aplicando a una operación del Banco Mundial a la que el FIDA se había unido como asociado en la cofinanciación) y luego se presentaron a la Junta. El proyecto que debía ejecutarse en el nordeste de la India y que este año se ha excluido del programa de préstamos era una operación del Banco Mundial para la que se había solicitado la cofinanciación del FIDA. Se trataba de la ampliación de una intervención anterior del Fondo que había dado buenos resultados, denominado Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental. Desafortunadamente, el diseño de los componentes del Banco Mundial no llegó a ultimarse, por lo que en el examen de la garantía de la calidad no fue posible dar el visto bueno para su presentación a la Junta. Pese a haber quedado excluido del programa de préstamos de 2009, es posible que en 2010, durante el próximo ciclo del sistema de asignación de recursos basado en los resultados, el FIDA vuelva a sumarse al proyecto del Banco Mundial.
 8. Los resultados generales en los últimos dos años indican que se han producido mejoras sustanciales en la calidad del diseño de los proyectos y que, en general, los procesos de mejora y de garantía de la calidad están surtiendo el efecto deseado en la calidad de los proyectos. Aun así, a pesar de estas mejoras, dos terceras partes de los proyectos siguen precisando garantías adicionales durante las negociaciones del préstamo o modificaciones durante la ejecución. El FIDA tiene previsto colaborar el año próximo con los examinadores encargados de la mejora de la calida para intentar reducir esa proporción.

Cuadro 1
Resultados de los exámenes de garantía de la calidad en 2008 y 2009

<i>Categorías finales de proyectos</i>	<i>2008 Porcentaje del total</i>	<i>2009 Porcentaje del total</i>
Proyectos considerados listos para proceder con cambios menores	30	31
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 o exámenes durante la ejecución	60	66
Proyectos necesitados de modificaciones sustanciales que entrañan retrasos en su presentación a la Junta Ejecutiva	10	0
Proyectos excluidos del programa de préstamos a causa de un diseño inadecuado	0	3

9. Al igual que el año pasado, los examinadores de la garantía de la calidad detectaron algunos defectos de diseño en alrededor de las dos terceras partes de los proyectos, pero estuvieron en condiciones de resolver y reducir esas deficiencias formulando una serie de recomendaciones que tenían por objeto:
- obtener garantías adicionales durante las negociaciones sobre el préstamo;
 - determinar medidas específicas que debían adoptarse durante el primer año de ejecución, y
 - indicar la realización de exámenes o estudios adicionales para abordar los distintos aspectos del diseño durante los dos primeros años de ejecución o en el marco de la revisión a mitad de período.
10. A continuación se tratan con mayor detalle otros tres aspectos relacionados con el proceso de garantía de la calidad: los efectos directos en el desarrollo, las calificaciones atribuidas a la calidad en las etapas iniciales y la eficacia del proceso de mejora de la calidad.
- Efectos directos en el desarrollo**
11. Gracias a una evaluación a priori de si los proyectos tienen probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo declarados, es posible dedicar más atención y recursos a los proyectos que se consideren especialmente arriesgados. 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 valoración lo más precisa posible de las probabilidades de que cada proyecto alcanzara sus objetivos de desarrollo.²
12. Según las previsiones de los examinadores, 49 de los 61 proyectos examinados desde 2008 tienen probabilidades de alcanzar sus objetivos de desarrollo, por lo que el 82% obtendría unos resultados generales satisfactorios. Es interesante señalar que estas calificaciones a priori son idénticas a las conclusiones sobre la eficacia a las que

² Utilizando un método parecido para prever los efectos directos durante las evaluaciones de la calidad en las etapas iniciales, el Grupo de Garantía de Calidad del Banco Mundial comparó esas previsiones con los resultados de 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.

ha llegado a posteriori la Oficina de Evaluación (OE) en lo relativo al período 2002-2008,³ que asignan a la eficacia (definida por la OE como el logro de los objetivos concretos del proyecto) un nivel del 82%.⁴

Calificaciones atribuidas a la calidad en las etapas iniciales

13. En el marco del proceso de garantía de la calidad, los examinadores también evaluaron cada proyecto con la ayuda de cuatro indicadores del marco de medición de los resultados. Según las conclusiones relativas al bienio 2008-2009, que se exponen en el cuadro 2, entre esos dos años se ha producido una ligera mejora en todos los indicadores excepto en el relativo a la innovación, el aprendizaje y la ampliación. Pese a tratarse de resultados alentadores, como se señalaba en el informe del año pasado, preocupa el hecho de si esos indicadores deben seguir utilizándose como medio para prever la calidad en las etapas iniciales y los efectos directos de los proyectos. Aunque esos indicadores ayudan a comprender mejor el grado en que los proyectos cumplen los objetivos estratégicos del FIDA, no aportan una indicación inequívoca de los efectos directos que se prevé alcanzar en el 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 sobre garantía de la calidad, se convino en que se valoraría su eficacia. Ese examen aún no se ha llevado a cabo.

Cuadro 2

Calificaciones asignadas a la calidad en las etapas iniciales

Indicadores del marco de medición de los resultados	Descripción	Calificación media	Calificación media	Calificación satisfactoria o superior ^a (porcentaje)	Calificación satisfactoria o superior ^a (porcentaje)
		2008	2009	2008	2009
Indicador 1	Eficacia de las esferas temáticas	4,5	4,7	87	94
Indicador 2	Impacto previsto en las medidas contra la pobreza	4,6	4,7	87	88
Indicador 3	Innovación, aprendizaje y ampliación	4,4	4,4	83	81
Indicador 4	Sostenibilidad de los beneficios	4,4	4,5	80	84
Calificación global		4,5	4,6	80	84

^a 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. Los porcentajes indican el número de proyectos que han recibido una calificación de 4 o superior respecto del total.

Eficacia del proceso de mejora de la calidad

14. Las conclusiones de los exámenes de este año corroboran las del año pasado, en las que se identificaban los efectos positivos que había tenido el proceso de mejora de la calidad. Al parecer, durante esos exámenes, se presta la suficiente atención a los aspectos técnicos, el cumplimiento de las políticas del FIDA, la focalización, el género y los aspectos ambientales. Al mismo tiempo, los examinadores de la garantía de la calidad siguen indicando las esferas siguientes como aquéllas en las que el proceso de mejora de la calidad podría mejorar:

³ 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. Con todo, conviene destacar que, mientras que las calificaciones de la garantía de la calidad se basan estrictamente en los efectos directos en el desarrollo, las calificaciones del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) tienen en cuenta otros factores, lo que puede explicar la convergencia de las calificaciones asignadas a priori y a posteriori.

⁴ El cuadro 2 se inspira en el documento EC 2009/59/W.P.2, "Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2008".

- a) Los examinadores deberían formular recomendaciones más específicas en la esfera de la mejora de la calidad, de modo que los gerentes de programas en los países (GPP) puedan comprender más a fondo las opciones que deben tomar en consideración.
 - b) Debería darse menos importancia al cumplimiento de las políticas del FIDA e insistir más en los aspectos estratégicos (como 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).
 - c) Las recomendaciones de mejora de la calidad suelen entrañar la realización de importantes estudios adicionales sobre el terreno pero, dado que el examen se realiza cuando se han gastado aproximadamente las dos terceras partes del presupuesto destinado a la preparación, no quedan recursos suficientes para realizar esos estudios y, por consiguiente, éstos se aplazan hasta la fase de ejecución. La introducción de un servicio para la preparación de proyectos (es decir, destinar una pequeña suma de la asignación del país a la preparación de las operaciones) contribuiría a resolver este problema.
 - d) Se sigue haciendo excesivo hincapié en el cumplimiento de los factores clave de éxito del FIDA.
15. Cada vez es más evidente que los exámenes de mejora de la calidad deberían constituir un proceso continuo (desde la iniciación al examen de garantía de la calidad) en lugar de un examen que se realiza en determinados momentos. Además, el asesor designado por la PT debería ser "uno más del equipo" y no un elemento externo encargado de hacer cumplir las políticas del FIDA. Sería conveniente que los exámenes de mejora de la calidad se centraran en el tipo de efectos directos estratégicos en el desarrollo y en las cuestiones ligadas al impacto que se analizan en los exámenes de garantía de la calidad (de hecho, la mejora de la calidad debería ser un examen previo de la garantía de la calidad).
16. Siempre que sea viable, los asesores en materia de mejora de la calidad deberían formar parte de los equipos de diseño sobre el terreno. Durante el taller sobre mejora y garantía de la calidad celebrado en septiembre de 2009, se puso de manifiesto que el tiempo que cada examinador de la mejora de la calidad dedica a un determinado proyecto es de unos 20 días. Esos 20 días-persona podrían utilizarse de forma diferente si se asignaran 10 días del tiempo del asesor de la PT a cada proyecto, mientras que el GPP podría utilizar los recursos restantes para contratar a examinadores externos con miras a complementar la aportación de la PT. También cabe hacer más hincapié en garantizar que los asesores en materia de mejora de la calidad posean la experiencia y las competencias profesionales necesarias para ofrecer asesoramiento apropiado a los equipos de diseño (contratando, quizá, a consultores externos para ello y utilizando a los asesores de la PT, que poseen menos experiencia, para que realicen el examen del cumplimiento). En los exámenes de garantía de la calidad también se observó que la calidad de los exámenes de mejora de la calidad mejoraban visiblemente cuando estaban presididos por un director de división, de modo que esta práctica debería aplicarse más a menudo. Por último, también sería conveniente restar importancia al uso del modelo de evaluación de la madurez (que se ha convertido en un proceso relacionado con el cumplimiento), así como abreviar y simplificar los informes de mejora de la calidad.
17. Como ya se ha señalado, en el marco de la preparación del presente informe se organizó un breve taller sobre garantía y mejora de la calidad. A raíz de ese encuentro se llegó a un acuerdo para celebrar otro seminario más amplio en enero de 2010, con el fin de analizar más a fondo las cuestiones examinadas en el taller y las que se han señalado más arriba. También se acordó que el año próximo se celebrarían dos exámenes de mejora de la calidad, en los que los examinadores encargados de la garantía de la calidad participarían con vistas a alcanzar un

consenso sobre el tipo de cuestiones estratégicas que suscitan preocupación en los exámenes de garantía de la calidad y en las que los futuros exámenes de mejora de la calidad deberían centrarse.

III. Aspectos de diseño susceptibles de mejora

18. Pese a las conclusiones favorables a las que han llegado los exámenes de este año, hay varios aspectos de diseño susceptibles de mejora. En los exámenes de mejora y de garantía de la calidad que se llevarán a cabo en 2010 se prestará especial atención a estas cuestiones, y en el informe del año próximo se ofrecerá más información actualizada sobre los avances hechos al respecto. En los párrafos que siguen se presenta un breve resumen de estas cuestiones.

A. Aspectos estratégicos del diseño de los proyectos

19. Este año los examinadores de la garantía de la calidad han señalado la creciente atención prestada durante el diseño de los proyectos a varias cuestiones estratégicas que se plantearon durante el examen del año pasado (por ejemplo, las disposiciones institucionales, la complejidad de los proyectos, las estrategias para lograr la movilización del sector privado, la idoneidad de los componentes de los proyectos y las estrategias de focalización). Esos progresos quedan reflejados en el cuadro que figura a continuación, en el que se expone la frecuencia con que se formulan recomendaciones en relación con determinados temas. Sin embargo, los examinadores también destacaron que seguía siendo posible introducir nuevas mejoras. Los aspectos que precisan una atención mayor, que se tratarán en el taller sobre la mejora y la garantía de la calidad del año próximo, se resumen más abajo.

Cuadro 3
Frecuencia de las recomendaciones por tema

Temas	2008	2009	2008/2009
Disposiciones de ejecución	22	17	39
Seguimiento y evaluación (marcos lógicos incluidos)	22	16	38
Disposiciones institucionales/análisis	20	6	26
Cuestiones técnicas	11	12	23
Focalización (con inclusión de las cuestiones de género)	10	8	18
Supervisión	11	6	17
Gobernanza y corrupción	5	11	16
Complejidad	9	4	13
Documento del proyecto	6	5	11
Operaciones y mantenimiento	4	6	10
Ampliación de escala	2	1	3
Mitigación de riesgos	3	2	5
Sostenibilidad	1	1	2
Cofinanciación	1	0	1
Gestión de los conocimientos	0	1	1
Otros	19	15	34
Total	139	111	250

20. **Complejidad de los proyectos.** Este año se detectaron menos ejemplos de proyectos "sobrecargados" (a causa del denominado *Christmas tree approach*), aunque en las entrevistas con los GPP se señaló la posibilidad de que esta cuestión se volviera a presentar como uno de los problemas principales el año próximo, cuando el aumento de la financiación del FIDA entrara en conflicto con las gestiones de la dirección para limitar el número de proyectos que se procesan. Las cuestiones relacionadas con la complejidad trascienden el número de componentes y tienen que ver también con objetivos excesivamente ambiciosos respecto de la capacidad

de ejecución y las condiciones de los países. Visto que estas deficiencias están relacionadas con la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos, en los procesos de mejora y de garantía de la calidad se les prestará una atención especial.

21. **Marcos lógicos y efectos directos en el desarrollo.** Aunque todos los proyectos que se examinan en el proceso de garantía de la calidad contienen un marco lógico, en muchos de ellos los objetivos de desarrollo son poco precisos y carecen de indicadores finales e intermedios cuantificados de los efectos directos que permitan hacer el seguimiento de los progresos en el logro de los objetivos. Incluso aspectos que son fundamentales, como la focalización favorable a la población pobre y con arreglo al género, suelen carecer de indicadores concretos de los efectos directos (por oposición a los productos) que estén vinculados a las actividades del proyecto (el sistema de gestión de los resultados y el impacto representa un buen instrumento para medir los cambios en el perfil de la pobreza, pero las mediciones obtenidas con esos indicadores a menudo no pueden atribuirse directamente a las actividades de los proyectos). Los procesos de mejora y de garantía de la calidad, la asignación de recursos adicionales y la atención que la dirección presta a los proyectos en situación de riesgo, así como la evaluación final de los proyectos con arreglo a la garantía de la calidad, son aspectos cuya eficacia aumentaría si se reforzaran los marcos lógicos. El año pasado el PMD se comprometió a ofrecer más orientación y capacitación sobre este aspecto, pero hasta la fecha los progresos han sido lentos y aún queda mucho por hacer.
22. **Seguimiento y evaluación.** Las disposiciones de seguimiento y evaluación (SyE) siguen planteando problemas, tanto por el uso de demasiados indicadores como por la imposibilidad de garantizar el compromiso de los países. A falta de sistemas de SyE eficientes y de indicadores prácticos, el SyE no se utiliza con eficacia como herramienta de gestión durante la ejecución de los proyectos. Sigue siendo normal que se produzcan retrasos en la preparación de los datos de referencia. En el futuro próximo habrá aún mayor necesidad de un sistema de SyE que funcione, dado que el FIDA está haciendo mayor hincapié en la gestión de los conocimientos y la ampliación de los proyectos.
23. **Participación del sector privado.** En el informe del año pasado se recomendaba que el PMD examinara con cierto detenimiento unos cuantos ejemplos (los encargados de la garantía de la calidad indicaron qué proyectos en concreto) de intervenciones de otros donantes que hubiesen contado con la participación del sector privado y arrojado buenos resultados. Los proyectos elegidos ejemplifican el nivel de esfuerzo que comporta la adopción de un enfoque estratégico destinado a movilizar el sector privado. Sobre la base de ese examen, debía haberse definido un enfoque más sólido para utilizarlo en operaciones futuras. Ese examen no se ha realizado, pese a que en los exámenes de la garantía de la calidad se señaló que este año dos proyectos (Nepal y Sri Lanka) habían recurrido a enfoques muy avanzados en lo relativo a las cadenas de valor y a la participación del sector privado.
24. **Disposiciones institucionales.** En el informe del año pasado se señalaba el enfoque flexible que el FIDA adoptaba al seleccionar los organismos de ejecución con el fin de aumentar las probabilidades de que la ejecución fuera rápida y sin contratiempos. Aun así, también se ponía de relieve que era posible atribuir mayor importancia a la sostenibilidad a largo plazo una vez que el proyecto hubiera finalizado y el organismo de ejecución dejara de intervenir en las actividades. También se mostraba preocupación acerca de la amplitud y profundidad de las evaluaciones de la capacidad institucional y del fortalecimiento de las instituciones gubernamentales. Este año no se han observado grandes progresos en la solución de estos problemas. Debido a que cada vez se atribuye más importancia a la ampliación de la escala de los proyectos, un aspecto que está estrechamente relacionado con la capacidad de las instituciones locales para reproducir las

actividades del proyecto sin el apoyo de los donantes, sería aconsejable realizar evaluaciones más intensivas y amplias de la capacidad institucional. Sin embargo, ésta es otra esfera en la que sería útil impartir más capacitación al personal.

25. **Grado de preparación de los proyectos para su ejecución.** Pese a que se reconoce ampliamente que una formulación oportuna y apropiada de los aspectos ligados a las adquisiciones y la contratación y a la gestión financiera contribuiría a acelerar la ejecución, en los exámenes de la garantía de la calidad se han observado sólo unos progresos moderados en el grupo de proyectos de este año en cuanto al grado de preparación para ser ejecutados. Es necesario desplegar mayores esfuerzos para garantizar una ejecución rápida y sin demoras.
26. **Buena gestión.** Este año se acordó que se introducirían en un total de 11 proyectos marcos específicos de buena gestión que hicieran hincapié en la transparencia, la participación de los beneficiarios y el seguimiento a cargo de terceros. Estas medidas concuerdan con el programa de empoderamiento del FIDA y convendría desplegar mayores esfuerzos en la formulación de dichos marcos. También se ha avanzado en la introducción de medidas de lucha contra el fraude y la corrupción. En colaboración con Transparency International, la División de Servicios Financieros, el PMD y la Oficina de Auditoría y Supervisión coordinaron una iniciativa concertada que se llevó a cabo en toda la institución.
27. **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 e 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 aplicar una estrategia mucho más amplia de evaluación y mitigación de 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, las deficiencias de los mercados y los problemas normativos. Estos diferentes tipos de riesgo exigen enfoques distintos y una atención prioritaria a medidas de mitigación a priori y a posteriori apropiadas, que deberían determinarse, respectivamente, en las fases de preparación y ejecución de los proyectos.
28. **Supervisión de los proyectos.** Si bien la supervisión de los proyectos no es en rigor materia de discusión en los exámenes de la calidad en las etapas iniciales, en los exámenes de garantía de la calidad se ha señalado la tendencia a postergar importantes actividades de diseño hasta la fase de ejecución (debido sobre todo a que los presupuestos para la preparación de los proyectos son insuficientes). Esto, a su vez, hace que para las misiones de supervisión del FIDA, especialmente en las etapas iniciales de la ejecución, sea esencial contar con los recursos financieros y las competencias técnicas necesarios para tratar de resolver los problemas pendientes relacionados con el diseño. En los exámenes de garantía de la calidad se ha manifestado preocupación por el hecho de que los presupuestos que el FIDA destina a las labores de supervisión sean suficientes para financiar las competencias técnicas que permitan ultimar ciertos aspectos del diseño. Actualmente los fondos destinados a la supervisión de los proyectos en el FIDA son la mitad, aproximadamente, de los asignados para esas tareas en el Banco Mundial (el cual, por otro lado, tiene la capacidad de complementar los recursos asignados contratando a expertos a través de varios fondos fiduciarios para consultores). La gestión de los conocimientos durante la ejecución de los proyectos, dada la importancia creciente que se le atribuye, es otra esfera que podría suponer una presión adicional en los recursos destinados a la supervisión.

29. **Informes de diseño de los proyectos.** En el informe del año pasado se recomendaba desplegar más esfuerzos en la simplificación de los informes de diseño. Aunque este año se han observado avances notables al respecto, sigue habiendo demasiados detalles cruciales en los documentos de trabajo que no quedan adecuadamente reflejados en el informe principal. Una posibilidad sería incluir en el informe de diseño un resumen y un anexo en los que se expusieran sucintamente los componentes del proyecto y el modo en que se pondrían en práctica. Así pues, se exhorta una vez más a que el documento de diseño de los proyectos sea objeto de una reestructuración formal.

B. Cuestiones estratégicas de 2009

30. Los proyectos examinados en 2009 contenían varios problemas sistémicos que merecen recibir más atención por parte de la dirección. Esas cuestiones se exponen a continuación.
31. **Proyectos que contienen componentes que no guardan relación con la agricultura.** Este año ha habido dos casos (el Brasil y el Sudán) en las que los proyectos examinados contenían componentes que abordaban cuestiones ajenas al sector agrícola y en las que las competencias técnicas del FIDA son limitadas. No se trata de si esos componentes eran aptos para recibir financiación del FIDA, sino más bien de la medida en que el FIDA tenía acceso al asesoramiento de expertos capaces de diseñarlos y de si podía, por lo tanto, facilitar los insumos técnicos necesarios para supervisar los proyectos. Se sugiere que, en el futuro, el personal directivo superior facilite orientación para la inclusión de ese tipo de componentes, y que la función de mejora de la calidad suministre los insumos técnicos necesarios.
32. **Cadenas de valor.** En los proyectos financiados por el FIDA se utiliza cada vez más el enfoque basado en las cadenas de valor, un método que requiere una estrategia bien concebida para garantizar que los componentes y actividades estén adecuadamente vinculados, así como un análisis minucioso de las limitaciones presentes a lo largo de la cadena de valor. Un buen ejemplo en el que una estrategia diseñada a tal fin se ha incluido y definido con claridad en el diseño de una intervención es el Proyecto de Agricultura de Valor Elevado en las Zonas de Colinas y Montañas en Nepal. Sin embargo, actualmente ocurre con demasiada frecuencia que en los proyectos no se define una estrategia coherente. Por otro lado, cuando se adopta un enfoque basado en las cadenas de valor, se echa en falta la aportación de pruebas tangibles o de experiencias pertinentes que justifiquen los conceptos propuestos y, si se presentan, son insuficientes.
33. **Focalización.** Aunque los documentos de diseño de los proyectos suelen contener enunciados acerca de actividades concebidas expresamente para asistir al grupo-objetivo (hogares muy pobres, mujeres, jóvenes, minorías, etc.), los componentes correspondientes no son particularmente sólidos y carecen con frecuencia de metas concretas.
34. **Innovación.** Varios proyectos examinados este año contenían componentes innovadores en esferas en las que la experiencia del FIDA ha sido escasa. Visto que esos componentes entrañan un cierto grado de riesgo, suelen ser poco idóneos para que los agricultores pobres los adapten inmediatamente (por ejemplo, el proyecto de arrendamiento en Georgia). Convendría aclarar que no es preciso que este tipo de proyectos (y quizá también las operaciones con que se abordan las emergencias) se ajusten estrictamente a la política de focalización del FIDA.

35. **Cofinanciación.** Varios proyectos examinados durante las sesiones de este año comportaban un régimen de cofinanciación con bancos regionales y con el Banco Mundial. Se llegó a un acuerdo para que, fuera cual fuera la proporción con que el FIDA participase en la financiación total del proyecto, esos proyectos se someterían a los exámenes de mejora y garantía de la calidad. Dejando de lado la evaluación de la solidez general de esas operaciones, en esos exámenes se hará hincapié en la medida en que dichos proyectos se ajustan a los objetivos estratégicos del FIDA en materia de pobreza y focalización.
36. **Documentación de los proyectos cofinanciados.** Cuando los proyectos reciben cofinanciación de los bancos regionales y el Banco Mundial, los encargados del examen de la garantía de la calidad consideran que la preparación de un documento completo de diseño según los cánones del FIDA es un gasto innecesario. Debería contemplarse la posibilidad de sustituir el informe completo por un anexo breve (que se incluiría en el documento del asociado o incluso podría ser un informe independiente) en el que se expusieran sucintamente las actividades y enfoques que incumban al FIDA.
37. **Ampliación.** Al menos tres proyectos de los examinados este año (Camboya, Gambia y la India) ofrecen ejemplos excelentes de otros donantes que han incluido al FIDA como asociado en la financiación para utilizar los enfoques favorables a la población pobre que el Fondo había elaborado anteriormente en el marco de sus propios proyectos. A pesar de todo, la mayor parte de los proyectos no incluye un objetivo y una estrategia claros en lo relativo a la ampliación de la escala, y ello se debe, en parte, a la confusión existente respecto del significado de ese término. A la espera de que el equipo del Centro Wolfensohn facilite una declaración definitiva sobre este tema, en el proceso de garantía de la calidad esta cuestión se aborda desde dos puntos de vista: i) la medida en que el diseño del proyecto abre posibilidades para que las actividades realizadas con las instituciones locales prosigan una vez que se haya retirado el apoyo de los donantes, y ii) la medida en que el proyecto es apto para que otro donante se haga cargo de él (en parte o en su totalidad). No cabe duda de que, en el marco de cada operación, es posible articular mejor los objetivos y las estrategias que se adoptan a este respecto.

Proceso de garantía de la calidad

Sistema de mejora de la calidad

1. Con arreglo al nuevo sistema de mejora de la calidad, el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC), encabezado por el Presidente en la fase de iniciación, examina y aprueba los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (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 Comité de Examen Técnico 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 del 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 la calidad

2. 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 la calidad, que dura dos semanas:

Procedimientos del proceso de garantía de la calidad

Etapas	Medidas	Agentes	Ubicación temporal
Etapa 1	Presentación de los documentos del proyecto	GPP	4 semanas antes del examen de garantía de la calidad (12 semanas antes de la Junta Ejecutiva)
Etapa 2	Preguntas planteadas por el examinador y respuesta por escrito del GPP	Examinador	1 semana antes del examen de garantía de la calidad
Etapa 3	1ª reunión de examen de garantía de la calidad – Se debaten las preguntas y respuestas y las posibles recomendaciones	Examinador, GPP	En la 1ª semana del examen de garantía de la calidad
Etapa 4	Se presenta el borrador de las recomendaciones	Examinador	1 día después de la 1ª reunión
Etapa 5	Observaciones del GPP al borrador de recomendaciones (expresando su acuerdo/desacuerdo)	GPP	2 días después de la 1ª reunión
Etapa 6	Reunión del Vicepresidente y el examinador principal – 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
Etapa 7	2ª reunión de examen de garantía de la calidad – 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
Etapa 8	Se ultiman las recomendaciones y las calificaciones derivadas del examen de garantía de la calidad	Examinador	1 día después de la 2ª reunión
Etapa 9	El Vicepresidente refrenda las recomendaciones	Vicepresidente	El viernes de la 2ª semana del examen de garantía de la calidad
Etapa 10	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

3. Por norma general, entre los exámenes de mejora y de garantía de la calidad transcurren tres meses, durante los cuales el GPP realiza una misión sobre el terreno 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 del examinador, el modelo de evaluación de la madurez, el COSOP y todos los informes de evaluación o supervisión sobre proyectos conexos.
4. 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.

5. 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.
6. 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 correspondiente 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.
7. 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.
8. 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	Presidente
Sesión de enero				
1	India	Programa de Convergencia de las Intervenciones Agrícolas en los Distritos en Dificultades de Maharashtra	Mattia Prayer Galletti	GO
2	Afganistán	Programa de Apoyo a la Microfinanciación Rural y la Ganadería	Maria Donnat	GO
3	Guinea	Programa nacional de apoyo a los agentes de las cadenas de valor agrícolas	Ulac Demirag	GO
4	Benin	Proyecto de Apoyo al Crecimiento Económico de las Zonas Rurales	Mohamed Tounessi	GO
5	Malí	Programa de Microfinanciación Rural	Leopold Sarr	GO
6	Burkina Faso	Programa de Apoyo y Promoción del Sector Privado en el Medio Rural	Norman Messer	GO
7	Etiopía	Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales	John Gicharu	GO
8	República Dominicana	Proyecto de desarrollo rural en las regiones sudorientales y nordorientales	Marco Camagni	GO
9	Burundi	Proyecto de Apoyo a la Intensificación y la Valorización Agrícolas	Hamed Haidara	GO
Sesión de junio				
1	Zambia	Programa de Fomento Agroindustrial entre los Pequeños Productores	Carla Ferreira	KFN
2	Etiopía	Segundo Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores	John Gicharu	KFN
3	Pakistán	Proyecto de Apoyo a la Optimización Agrícola	Ya Tian	KFN
4	Brasil	Proyecto de Desarrollo Sostenible en el Semiárido del Estado de Piauí (Viva o Semi-Árido)	Iván Cossio	KFN
Sesión de septiembre				
1	Georgia	Proyecto de Apoyo Agrícola	Henning Pedersen	KC
2	Egipto	Proyecto de Fomento del Riego en Explotaciones de las Tierras Viejas	Abdelhamid Abdouli	KC
3	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Plan VIDA-PEEP de Erradicación de la Extrema Pobreza – Fase I: Proyecto Piloto de Fortalecimiento de Comunidades y Familias en Extrema Pobreza en Cochabamba y Potosí	Haudry de Soucy	KC
4	Kirguistán	Proyecto de Silvicultura y Comercio de los Derechos de Emisión de Carbono	Ya Tian	KC
5	Côte d'Ivoire	Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Reducción de la Pobreza	Mohamed Tounessi	KC
6	Brasil	Proyecto de Desarrollo Sostenible en Cariri y Seridó (PROCASE)	Iván Cossio	KC
7	Liberia	Proyecto de Rehabilitación del Sector Agrícola	Hubert Boirard	KC
8	Nepal	Proyecto de Agricultura de Valor Elevado en las Zonas de Colinas y Montañas	Ronald Hartman	KC
9	Sri Lanka	Programa Nacional de Fomento de Agroindustrias	Sana Jatta	KC
10	Gambia	Proyecto de Desarrollo de la Ganadería y la Horticultura	Leopold Sarr	KC
11	Camboya	Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo de Pequeñas Explotaciones en Tonle Sap	Youqiong Wang	KC
Exámenes en los períodos intermedios				
1	China	Proyecto de Rehabilitación Agrícola en Sichuan después del Terremoto	Thomas Rath	KFN
2	Bangladesh	Proyecto de Desarrollo Participativo de los Recursos Hídricos en Pequeña Escala	Nigel Brett	KFN
3	Sudán	Proyecto de Reactivación de la Producción y Comercialización de Goma Árábica en el Sudán	Rasha Omar	KFN
4	Líbano	Proyecto de Desarrollo Agrícola Sostenible en Zonas Montañosas	Abdelaziz Merzouk	KFN
5	Chad	Proyecto de Gestión del Agua para el Pastoreo en las Zonas Sahelianas	Carlo Bravi	KFN
6	Sudán	Proyecto de Ampliación del Acceso en las Zonas Rurales	Rasha Omar	KFN
7	India	Proyecto de Fomento de los Medios de Vida en la Región Nordoriental	Mattia Prayer Galletti	KFN
8	Turquía	Proyecto de Desarrollo de Ardahan-Kars-Artvin	Henning Pedersen	KC
Número total de proyectos			32	

Nota: GO = Gunilla Olsson; KC = Kevin Cleaver; KFN = Kanayo F. Nwanze

Cuadro 2

Lista de los examinadores de la garantía de la calidad en 2009

<i>Examinadores de la garantía de la calidad</i>	<i>Proyectos examinados</i>
Amnon Golan	Afganistán, Zambia, Camboya, Nepal, China (Sichuan), Georgia, Sudán (2 proyectos)
Arna Hartmann	Chad, India (proyecto de la región noreste), Benin, Burkina Faso
Paolo Lucani	Brasil (2 proyectos), Guinea, Malí,
Carlos Elbirt	Bolivia (Estado Plurinacional de), Liberia, República Dominicana
Uma Lele	Pakistán, Kirguistán
Cornelis deHaan	Gambia, Etiopía
Prem Garg	India, Bangladesh
Rory O'Sullivan	Etiopía, Burundi
Carolyn Sachs	Sri Lanka
Shawki Barghouti	Egipto
Yahia Younnes Bouarfa	Côte d'Ivoire
Abdelmajid Slama	Líbano
Ahmed Sidahmed	Turquía

