



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Comité de Evaluación – 30º período de sesiones

Roma, 18 de febrero de 2002

PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL AÑO 2002

DE LA

OFICINA DE EVALUACIÓN Y ESTUDIOS

OFICINA DEL PRESIDENTE

I. EXAMEN DE LOS LOGROS DE 2001

1. En 2001, las prioridades de la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) consistieron en: i) mejorar la capacidad del FIDA de evaluar el impacto; y ii) promover innovaciones y el diálogo sobre políticas.

A. Mejora de la capacidad del Fondo de evaluar el impacto

2. La necesidad de evaluar el impacto y los resultados de las actividades del FIDA ha sido durante mucho tiempo una preocupación, tanto de la organización en conjunto como de la OE en particular, que se volvió más acuciante a raíz de la aprobación del Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002) (a partir de ahora, Plan de Acción), en el que se hizo hincapié en dos cuestiones interrelacionadas en las que era menester introducir mejoras: i) la metodología del FIDA para evaluar el impacto; y ii) la capacidad de los proyectos apoyados por el FIDA para realizar actividades sistemáticas de seguimiento y evaluación (SyE).

Nueva metodología para evaluar el impacto

“Examinar nuevamente las prácticas actuales y preparar [...] un marco metodológico mejor para la evaluación del impacto, que se emplee sistemáticamente para evaluar los proyectos y programas del FIDA”. - Plan de Acción, B iii).

3. Al implantar la metodología de evaluación del impacto, se pretende alcanzar los objetivos siguientes: i) evaluar y analizar mejor el impacto; ii) conseguir una imagen exhaustiva de los logros y resultados de un grupo de proyectos terminados; y iii) mostrar cómo ha contribuido el Fondo a alcanzar los objetivos internacionales de desarrollo. La metodología, elaborada en 2001, consiste en un conjunto de criterios comunes de evaluación que abarcan categorías convenidas de indicadores del impacto aplicables a la reducción de la pobreza rural. Estos criterios comunes de evaluación son: el **impacto en la pobreza rural**; los **resultados de la intervención**; y los **resultados de los asociados** (véase el recuadro del párrafo 23). El empleo de criterios comunes en las distintas evaluaciones aumentará la coherencia del enfoque de éstas, gracias a lo cual se evaluarán sistemáticamente y serán comparables las conclusiones relativas a los distintos proyectos. Así pues, será posible obtener un panorama del impacto y los resultados de un grupo de proyectos evaluados en el curso de un año determinado y analizar las lecciones generales que queda extraer de ellos, lo cual facilitará considerablemente la preparación de informes periódicos a los directivos superiores y a la Junta Ejecutiva.

4. Con apoyo de la División de Asesoramiento Técnico (PT) del FIDA, gracias a una contribución financiera del Fondo Belga de Supervivencia, la OE celebró en septiembre de 2001 en Fiuggi (Italia) una reunión de trabajo sobre la malnutrición y los indicadores antropométricos conexos (retraso del crecimiento, emaciación e insuficiencia ponderal), en la que participaron representantes de organismos donantes, organizaciones no gubernamentales (ONG), centros de investigación y gobiernos. Se llegó a un consenso acerca de la importancia de incluir la nutrición en la definición del FIDA de la pobreza, lo que se tomó en cuenta al elaborar la nueva metodología de evaluación del impacto.

Mejora de los sistemas de SyE en el plano de los proyectos

“Determinar las prácticas idóneas y preparar instrumentos y directrices para conseguir un sistema eficaz de seguimiento y evaluación (SyE) en el plano de los proyectos”. - Plan de acción, B iii)

5. Al analizar la necesidad de orientaciones e instrumentos prácticos mejores para apoyar los procesos de SyE en el plano de los proyectos, la OE llevó a cabo un examen de las secciones de SyE de sus informes de evaluación preparados desde 1990. El examen puso de manifiesto que, en general, los sistemas de SyE de los proyectos apoyados por el FIDA estaban dando escasos resultados y que, si bien existía abundante documentación sobre teorías relativas a SyE, no había ninguna guía práctica

sobre metodologías y procesos operativos. La única publicación existente actualmente sobre el tema en el Fondo es la ya superada *Directivas para el diseño y la utilización de sistemas de seguimiento y evaluación en proyectos y programas de desarrollo rural en los países en desarrollo*, realizada por el FIDA en 1985. Ante esta situación, y en consulta con el Departamento de Administración de Programas (PD), se decidió que la OE elaborase una nueva guía exhaustiva titulada *Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos*. La nueva guía fue elaborada en consulta con más de 30 proyectos en curso en 16 países y con la participación activa de los funcionarios del Fondo y de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas, y está destinada fundamentalmente a los administradores, los oficiales de SyE y los asociados en la ejecución de los proyectos que el FIDA apoya.

B. Promoción de la innovación y del diálogo sobre políticas

6. Una manera de reforzar la función catalizadora del FIDA es aumentar su impacto reproduciendo y ampliando enfoques innovadores; otra es fomentar la promoción y el diálogo sobre políticas eficaces. En 2001, la labor de la OE contribuyó a ambos planteamientos.

Promoción de la innovación

“Elaborar una metodología apropiada y evaluar la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse con objeto de reducir la pobreza rural, en cooperación con otros asociados”. – Plan de acción, B iv)

7. En 2001, el FIDA llevó a cabo una “Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse”, con apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y del Organismo Finlandés de Desarrollo Internacional. Según una de las primeras evaluaciones a nivel institucional llevadas a cabo por la OE, había que adoptar las siguientes medidas para mejorar la capacidad institucional del Fondo como promotor de innovaciones que puedan repetirse: i) fomentar un entendimiento común de la innovación y de sus procesos en el FIDA; ii) asegurar una adhesión de carácter estratégico a la innovación; iii) crear una política de recursos humanos favorable a la innovación y un marco de incentivos; iv) mejorar la gestión de la ‘cadena de innovación’, desde los ensayos y adaptaciones a la repetición y ampliación, pasando por la comercialización, e incluir en esa cadena ‘la mejora de la capacidad de obtener resultados’; y v) fomentar la cultura y la función de dirección dentro del FIDA para reforzar su capacidad de innovar.

8. Dado que uno de los principales objetivos de las donaciones de asistencia técnica del FIDA es promover la innovación, la OE ha iniciado una evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola, que, una vez concluida, se espera que tenga importantes consecuencias en la formulación de la política del Fondo sobre donaciones de asistencia técnica, sobre la cual se presentará un documento a la Junta Ejecutiva a finales de 2002.

Promoción del diálogo sobre políticas

9. Uno de los objetivos estratégicos actuales de la OE es pasar de la importancia atribuida hasta ahora a la evaluación de los proyectos al denominado ‘plano superior’ para generar –mediante evaluaciones a nivel institucional, evaluaciones de los programas en los países (EPP) y evaluaciones temáticas– los conocimientos y las apreciaciones necesarios para que el FIDA pueda formular nuevas estrategias nacionales, regionales y sectoriales, o revisar las vigentes. De esta manera, las ‘evaluaciones en un plano superior’ producirán –y en algunos casos iniciarán– los elementos necesarios para la futura labor de promoción y el diálogo sobre políticas que se espera que el FIDA lleve a cabo en los países y regiones. En 2001, la OE siguió poniendo el acento en las EPP, las evaluaciones temáticas y otras actividades que se prestan a un análisis más general de las cuestiones de carácter político y estratégico¹.

¹ Véase en el anexo I una lista completa de las evaluaciones llevadas a cabo en 2001.

10. Así, por ejemplo, en 2001 la OE efectuó una evaluación temática titulada “Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA”. El objeto de este estudio era extraer lecciones útiles gracias a las cuales el FIDA pudiese revisar su actual enfoque regional de la extensión agraria y respaldar innovaciones de los campesinos que pudiesen servir de orientación para diseñar operaciones futuras y orientar el diálogo sobre políticas. Las conclusiones preliminares del estudio fueron presentadas en el período de sesiones del Comité de Evaluación, celebrado en septiembre de 2001, y en la reunión anual del Grupo de la Iniciativa de Neuchâtel², celebrada en Londres (Reino Unido) en noviembre de 2001. El estudio servirá para preparar un taller regional y una iniciativa en materia de diálogos sobre políticas que la OE y la División de África I (África occidental y central) del PD planean realizar en 2002.

11. En 2001, la OE completó tres EPP (Papua Nueva Guinea, Siria y Viet Nam) e inició otras dos (República Unida de Tanzania y Sri Lanka). Dentro del proceso de las EPP, el enfoque de la OE de esas evaluaciones necesita que se celebren talleres nacionales al final de las evaluaciones en los que participe un amplio abanico de asociados, a fin de concluir los acuerdos en el punto de culminación. Las EPP suscitaron un debate sobre un amplio espectro de cuestiones políticas y las conclusiones fueron analizadas por representantes del FIDA, organismos oficiales competentes, la sociedad civil, ONG, universidades y agencias donantes. En resumen, las EPP y, más concretamente, sus acuerdos en el punto de culminación, han facilitado elementos estratégicos oportunos y sustanciales para formular o revisar los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) existentes.

Procesos de las EPP que contribuyeron al diálogo sobre políticas³

El seminario sobre la EPP de Viet Nam tuvo lugar en Hanoi en marzo de 2001 y en él se analizaron tres cuestiones políticas fundamentales: i) la eliminación de las subvenciones al sector financiero rural y el reforzamiento de las instituciones financieras rurales; ii) la potenciación de la autonomía de las mujeres; y iii) la descentralización y el desarrollo de arriba abajo. Los intensos debates arrojaron los resultados siguientes:

- el Gobierno de Viet Nam convino en que había que dedicar más recursos al desarrollo infraestructural de las instituciones bancarias rurales, en particular al establecimiento de sucursales en las zonas más remotas; y
- el Gobierno de Viet Nam manifestó su voluntad de adoptar medidas concretas para poner en práctica políticas nacionales sobre la emisión de títulos de propiedad conjunta (hombres y mujeres) de tierras y viviendas y promover una mayor representación de las mujeres en cargos decisorios clave de las instituciones públicas de desarrollo rural.

C. Otros logros

Comunicación

12. La OE concluyó también la labor de elaboración de su nuevo enfoque de la divulgación y comunicación de los resultados de las evaluaciones; los elementos clave de una comunicación eficaz se expusieron en el documento titulado “Hacia un nuevo enfoque para la comunicación de las enseñanzas que generan las actividades de evaluación”. Uno de los cambios introducidos es el desplazamiento de las lecciones extraídas a la producción de ‘Apreciaciones’ (véase el recuadro de la página 10). La experiencia ha demostrado que las lecciones extraídas de las evaluaciones han sido generadas muchas veces sin consulta ni validación y que eran de carácter prescriptivo, motivo por el

² Consorcio internacional de representantes de organismos bilaterales e internacionales de cooperación que actúan en el ámbito de la extensión agraria.

³ Se alcanzaron también logros políticos positivos mediante las EPP de Papua Nueva Guinea, Siria y Sri Lanka.

cual no siempre se han utilizado en sentido amplio ni se han considerado útiles. El cambio que se propone del proceso y el contenido para poner el acento en las 'Apreciaciones' dará lugar a un proceso más incisivo, integrador de la generación del conocimiento y encaminado a estimular el debate acerca de las hipótesis de aprendizaje en lugar de producir lecciones prescriptivas.

13. Las nuevas iniciativas puestas en marcha en 2001 para mejorar la divulgación de los resultados de las evaluaciones comprenden la introducción de un enfoque de la comunicación y la elaboración de un conjunto estándar de productos básicos de comunicación para cada evaluación⁴. La OE elaboró además una nueva página inicial sobre evaluación (a la que se puede acceder directamente desde el sitio web del FIDA) que contiene conocimientos, apreciaciones e informes basados en evaluaciones. Además, en cooperación con el Banco Mundial, se llevó a cabo un estudio de viabilidad relativo a la creación de una función de 'servicio de ayuda' para que la OE mejore la divulgación y el aprovechamiento compartido de las conclusiones, recomendaciones y apreciaciones extraídas de las evaluaciones entre sus clientes internos y externos, así como para ayudar a detectar las lagunas que pudiera haber en sus conocimientos.

Asociaciones con las unidades de evaluación de otros organismos de desarrollo

14. En 2001, la OE siguió celebrando reuniones con las divisiones de evaluación de otros organismos de desarrollo a fin de determinar la función que la evaluación desempeña en otras organizaciones, intercambiar experiencias sobre metodologías y valorar las posibilidades de asociaciones futuras sobre cuestiones de interés mutuo. Un resultado concreto de estas reuniones ha sido el acuerdo de intercambiar periódicamente información sobre consultores y programas de trabajo. El FIDA firmó también un acuerdo con la COSUDE, relativo a asociaciones para mejorar la eficacia gracias a la evaluación. En 2001, esta asociación permitió cooperar en la EPP relativa a la República Unida de Tanzania, elaborar la guía práctica sobre SyE, efectuar la evaluación temática de la extensión agraria, y evaluar la capacidad del Fondo de promover innovaciones que puedan repetirse. La asociación, además, ha permitido a la OE prestar asistencia a la COSUDE para adoptar el nuevo enfoque del FIDA en materia de evaluación.

D. Inventario de lo llevado a cabo en 2001

15. El enfoque de la OE de la evaluación consiste en extraer lecciones concretas de la experiencia en cooperación con sus asociados en las actividades de evaluación y con los usuarios. Así pues, cada evaluación entraña un análisis pormenorizado de sus conclusiones y recomendaciones, así como esfuerzos sistemáticos de comunicación. En último término, todo ello aumenta las necesidades de recursos, en particular por lo que se refiere al personal. Los logros de la OE conforme a su programa de trabajo para 2001 se debieron en gran parte a los extraordinarios esfuerzos de sus funcionarios y a la movilización de fondos suplementarios. A pesar de esos esfuerzos, no fue posible llevar a cabo varias actividades previstas con la profundidad requerida por limitaciones de tiempo y escasez de personal. Aunque hay una gran demanda de evaluaciones de la OE, en 2002 no será posible realizar un esfuerzo de igual nivel e intensidad que el del año anterior, sobre todo porque a finales de 2001 dos de los tres oficiales superiores de evaluación dejaron la organización. Además, el nuevo puesto de evaluador superior, que tendría que haber puesto en práctica la nueva metodología del impacto (véanse los párrafos 3 y 23), no llegó a crearse a causa de la decisión de la dirección de aplicar la política de crecimiento cero al presupuesto administrativo.

16. En junio de 2001, la OE llevó a cabo un examen de mitad de año para analizar los tres problemas principales del programa de trabajo: limitaciones de tiempo, gestión de la labor de los consultores y trabajo en equipo. Todos los funcionarios mostraron su preocupación unánime por el enorme volumen de trabajo, provocado por habersele pedido a la OE que contribuyese a varias actividades no previstas, como el Programa de Reorganización de los Procesos (ahora Programa de Cambio Estratégico), el *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001* y el marco estratégico del FIDA para 2000-2006, además de asumir su carga de trabajo, ya grande. Habida cuenta de esta

⁴ Dos de esos productos, *Reseñas y Apreciaciones*, se describen en la sección III, página 10.

situación, se decidió analizar el volumen de trabajo y el empleo del tiempo del personal de la OE para determinar la mejor manera de gestionar, priorizar y cumplir las distintas tareas asignadas y evitar de esa manera en el futuro los problemas de tiempo. Relacionado con la cuestión de los problemas de tiempo está el proceso de gestión de gran número de consultores todos los años, que, en último término, repercute considerablemente en la calidad de las evaluaciones. En cuanto al trabajo en equipo, los funcionarios insistieron en la necesidad de mejorar los exámenes *inter pares* y los intercambios de conocimientos y experiencia en materia de evaluación entre los evaluadores, factor que se consideró de suma importancia para mejorar la calidad de la labor de la OE.

Basar la labor de 2002 en la experiencia adquirida

- Se mejorará la gestión del tiempo planificando su distribución en el programa de trabajo individual⁵, lo que ayudará a la OE a formular un programa de trabajo más realista. Al calcular la distribución del tiempo, siempre que sea posible, se dejará “sin asignar” el 10%, de manera que los funcionarios puedan hacer frente a peticiones prioritarias imprevistas en el curso del año. Hasta ahora, esas solicitudes han perturbado muchas veces la ejecución del programa de trabajo.
- La OE se esforzará en actualizar y ampliar su base de datos de consultores de evaluación y de llevar a cabo una evaluación sencilla pero sistemática del rendimiento individual de los distintos consultores al final de cada evaluación. Además, se elaborarán procedimientos para velar por que la base de datos se utilice como instrumento fundamental de contratación de consultores y se creen los oportunos enlaces con el sistema institucional.
- En sus esfuerzos por reforzar el trabajo en equipo y el aprovechamiento compartido de los conocimientos, la OE velará por que las evaluaciones temáticas regionales y las EPP se analicen dentro de cada equipo regional de la OE en las fases críticas del proceso de evaluación. En cuanto a las evaluaciones a nivel de la institución, se espera que todos los evaluadores hagan aportaciones en las fases críticas.

II. PRIORIDADES Y OBJETIVOS PARA 2002

17. Al decidir cuáles serían sus actividades prioritarias en 2002, la OE se guió por las consideraciones siguientes:

- **El nuevo marco estratégico** es un motor fundamental de la actividad de la OE, en particular por lo que se refiere a sus tres objetivos estratégicos⁶ y a la necesidad de aumentar el impacto del FIDA sobre el terreno y de potenciar su función catalizadora en la comunidad internacional. En 2002, la OE se centrará en contribuir a la ejecución del marco estratégico. En las evaluaciones de los proyectos se utilizará la nueva metodología del impacto elaborada en 2001. Asimismo, se mejorará el impacto promoviendo sistemas más eficaces de SyE en el plano de los proyectos mediante la adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE (véase el párrafo 23). Las evaluaciones temáticas y las EPP seguirán impulsando el desarrollo de las estrategias nacionales, regionales y sectoriales del FIDA y los conocimientos necesarios para el diálogo sobre políticas, la labor de promoción y la creación de asociaciones.

⁵ Véase en el anexo III una muestra del programa de trabajo individual y distribución del tiempo.

⁶ Esos tres objetivos son: i) reforzar la capacidad de los campesinos pobres y sus organizaciones; ii) fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología; y iii) aumentar el acceso a los activos y mercados financieros.

- **La Sexta Reposición de los Recursos del FIDA.** Es probable que en el curso de las negociaciones sobre la próxima reposición, se pida al FIDA que elabore un informe sobre los progresos de la ejecución del Plan de Acción, al cual la OE ha aportado ya una importante contribución en tres ámbitos⁷. Estos esfuerzos proseguirán en 2002.

18. Otros factores que se han tenido en cuenta a la hora de formular las prioridades de la OE en 2002 han sido los criterios establecidos en el examen de mitad de año efectuado en junio de 2001 y las actividades en curso que habrá que seguir realizando en 2002.

19. Basándose en estas consideraciones y en estos criterios, la OE ha determinado las siguientes áreas prioritarias para 2002:

- evaluar, comunicar y aprender del impacto;
- contribuir a la función catalizadora del FIDA; y
- contribuir al debate en curso acerca de la presencia del FIDA sobre el terreno.

20. El programa de trabajo de la OE depende fundamentalmente de la demanda, es decir, que se basa en gran parte en las solicitudes que las divisiones hacen de evaluaciones de distintos tipos. Al establecer las prioridades respecto del número y los tipos de evaluaciones que se llevarán a cabo, hay que tener en cuenta los puntos siguientes:

- las evaluaciones preterminales son obligatorias antes de empezar el diseño de la segunda fase de un proyecto;
- hará falta una masa crítica de evaluaciones de proyectos para producir el informe anual sobre la evaluación del impacto y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA previsto para 2003 (véase el párrafo 23);
- las EPP son necesarias para formular COSOP nuevos o revisados en los países que el Fondo considera prioritarios;
- las evaluaciones temáticas son necesarias para ayudar a las divisiones regionales a definir más sus estrategias regionales; y
- las evaluaciones a nivel de la institución son importantes para el conjunto del FIDA, y las dos evaluaciones de este tipo que se llevarán a cabo en 2002 (sobre el modo de supervisión del Fondo y el programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola) son particularmente oportunas.

21. El número de evaluadores que participan en los equipos de elaboración de los proyectos (PDT) también repercute en el volumen de trabajo de la OE, dado que, en cualquier momento del año, cada evaluador forma parte de dos PDT, lo cual quiere decir que, a finales de año, cada evaluador habrá estado hasta en cuatro PDT. En 2002, la OE espera participar en unos 20 PDT. Además de esto, la OE contribuirá al proceso de aprovechamiento compartido de conocimientos y retroalimentación por conducto de su consorcio central de aprendizaje, que cabe considerar una fase preliminar de los PDT, y de su participación en el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en Materia de Políticas, que se reúne para analizar los nuevos proyectos, políticas y estrategias en los países antes de que se presenten a la Junta Ejecutiva. En conjunto, estas actividades constituyen una aportación considerable al proceso de aprendizaje que debe invertirse en el diseño y la preparación de los proyectos y las estrategias.

22. En el anexo II figura el calendario del programa de trabajo de la OE en 2002. En las secciones siguientes se describe cómo prevé la OE poner en práctica estas prioridades que se refuerzan mutuamente.

⁷ Véanse los párrafos 3, 5 y 7.

III. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL AÑO 2002

A. Evaluar, comunicar y aprender del impacto

23. Dentro de esta área prioritaria, la OE tiene el propósito de poner en práctica la nueva metodología de evaluación del impacto elaborada en 2001. Las actividades correspondientes pueden ser divididas del modo siguiente:

- **Nueva metodología de evaluación del impacto.** La OE tiene el propósito de aplicar la nueva metodología en fases y de basarse en los esfuerzos anteriores para reforzar los sistemas de SyE en el plano de los proyectos. Esta metodología recoge una definición unificada del impacto en la pobreza rural basada en seis ámbitos (véase el recuadro *infra*). La elección de esos ámbitos y su definición se basan en el *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001*, en el marco estratégico 2002-2006 del FIDA y en la experiencia adquirida por la OE a partir de la evaluación de gran número de proyectos aprobados por el FIDA. En 2002, la OE procurará que se apliquen los criterios comunes de evaluación a todas las evaluaciones, cuyos resultados servirán de base para producir, a partir de 2003, informes anuales sobre la evaluación del impacto y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA. En esos informes se analizarán las conclusiones de la evaluaciones de los proyectos, temáticas y de las EPP llevadas a cabo en el curso del año anterior. Gracias a ello, la dirección superior y la Junta Ejecutiva dispondrán de una imagen exhaustiva del logro y la eficacia del impacto y de un resumen de las experiencias adquiridas en el año a que se refiera el informe.

Los principales criterios de evaluación que se aplicarán a todas las evaluaciones en 2002 son:

- ***impacto en la pobreza rural*** – abarca seis esferas de impacto, basadas en el marco estratégico 2002-2006 y en el *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001*, así como en los criterios relativos a la sostenibilidad, la innovación y la posibilidad de repetición. Se trata de: i) los activos físicos y financieros; ii) los activos humanos; iii) el capital social y la potenciación de la capacidad de acción de la población; iv) la seguridad alimentaria (producción, ingresos y consumos); v) el medio ambiente y la base de recursos comunes; y vi) las instituciones, las políticas y el marco reglamentario;
- ***resultados de la intervención*** – consiste en la ‘pertinencia de los objetivos’, la ‘eficacia’ y la ‘eficiencia’; y
- ***los resultados de los asociados*** – esto es, el FIDA, las instituciones cooperantes, los gobiernos y sus órganos, las ONG y organizaciones comunitarias y los cofinanciadores.

- **Adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE de los proyectos.** En diciembre de 2001, se concluyó la redacción del borrador definitivo del documento “Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos”, que se ensayará sobre el terreno en 2002 y se adaptará de conformidad con las características propias de cada región. Se llevarán a cabo reuniones de trabajo en las regiones abarcadas por la División de África I (África occidental y central) y la División de Asia y el Pacífico, para lanzar la guía, ajustarla a las características regionales (comprendidas las traducciones) y formar a los administradores de proyectos, consultores, homólogos de los gobiernos, etc., en su utilización. El proceso de adaptación de la guía a las distintas regiones servirá también para establecer redes de

consultores y asesores técnicos con experiencia en materia de SyE y gestión orientada al impacto. Por encima de todo, al tiempo que apoya la adaptación de la guía, la OE procurará transferir la responsabilidad de este proceso a las divisiones regionales del FIDA y, en último término, a los proyectos que apoya.

B. Contribuir a la función catalizadora del FIDA

24. En 2002, la OE seguirá centrando sus actividades en las evaluaciones temáticas y las EPP y, por consiguiente, seguirá contribuyendo a mejorar la función catalítica del Fondo. Se espera que estas evaluaciones generen un diálogo sobre políticas favorables a los pobres con otros agentes del desarrollo. Las actividades correspondientes consistirán en:

- **Evaluaciones temáticas**, que ayudarán a aprovechar las experiencias y los enfoques del FIDA sobre temas y regiones concretos, y facilitarán elementos para la formulación de políticas y estrategias sectoriales y regionales. La OE hará todo lo posible para que en esas evaluaciones intervengan otras organizaciones y agentes de desarrollo de orientación similar a la suya. Además de aumentar las oportunidades de aprendizaje, esas asociaciones impulsarán la influencia del FIDA en el diálogo sobre políticas y reforzarán su función catalizadora. En 2002, la OE llevará a cabo seis evaluaciones temáticas⁸.
- **Evaluaciones de los programas en los países**, que han resultado eficaces para promover el diálogo sobre políticas favorables a los pobres con los gobiernos beneficiarios, la sociedad civil, las instituciones donantes y otros asociados en actividades de desarrollo, y que, de esa manera, han contribuido a reforzar la función catalizadora del Fondo. En 2002, la OE llevará a cabo EPP sobre Indonesia, Senegal y Túnez, además de concluir la relativa a la República Unida de Tanzania iniciada en 2001. Esas EPP contribuirán a generar los conocimientos necesarios para revisar los respectivos COSOP.

25. Tres de las evaluaciones temáticas mencionadas adelantarán las conclusiones de la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse llevada a cabo en 2001. Mediante varios estudios monográficos, esta evaluación ilustró cómo las innovaciones y la adaptación que han dado buenos resultados se basan a menudo en los conocimientos autóctonos y en modelos locales de organización social. Las evaluaciones temáticas que abordan esta cuestión son:

- **Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA.** Esta evaluación temática iniciada en 2001 con apoyo de la COSUDE, se analizará en un taller regional en la región de África occidental y central en el primer semestre de 2002, en el que participarán representantes de organizaciones de campesinos, directores de proyectos apoyados por el FIDA, prestatarios de servicios públicos y privados de extensión, representantes de los gobiernos de la región y miembros de instituciones de desarrollo del Grupo de la Iniciativa de Neuchâtel. Los debates tendrán por objeto las modificaciones de la política de extensión agrícola que permiten participar a los beneficiarios en decisiones sobre la financiación del apoyo a las actividades agrícolas, facilitar investigaciones y apoyo a innovaciones de los campesinos y promover la creación de capacidades para reforzar la gestión autónoma de las organizaciones de campesinos.
- **Promoción de los sistemas locales de conocimientos en la región de Asia y el Pacífico.** Los campesinos pobres a los que apoya el FIDA en la región de Asia y el Pacífico han elaborado estrategias de supervivencia críticas basadas en sus propios sistemas de conocimientos y sus innovaciones locales. Esta evaluación temática valorará y documentará el empleo de los sistemas de conocimientos, las prácticas idóneas y las

⁸ Para más detalles, véase el anexo II.

innovaciones locales en las actividades que el FIDA apoya en la región. Se espera que el resultado de la evaluación comprenda una serie de apreciaciones y recomendaciones que contribuyan a la concepción de enfoques que fomenten un uso más apropiado del saber local en las actividades futuras, con el objetivo último de alcanzar un mayor impacto en el desarrollo.

- **Examen de enfoques innovadores en el Perú.** Esta evaluación temática analizará los enfoques de proyectos innovadores y con buenos resultados que se han aplicado y repetido en el Perú en los 10 últimos años y determinará sus posibilidades de repetición en otros lugares. Las innovaciones consisten en: apoyar el desarrollo de los servicios de extensión de empresas privadas para los pequeños campesinos, crear centros de servicios para los campesinos pobres de las zonas cercanas, etc.

C. Contribuir al debate en curso acerca de la presencia del FIDA sobre el terreno

26. Habitualmente, las misiones de supervisión son llevadas a cabo por instituciones cooperantes. Aunque la supervisión es un instrumento importante para seguir la ejecución de los proyectos, las disposiciones actuales sobre supervisión indirecta no proporcionan el apoyo a la ejecución necesario para promover una gestión de los proyectos orientada al impacto. Además, esto separa al FIDA de las actividades sobre el terreno y de gran parte de la experiencia generada durante la ejecución, la cual sería valiosísima para el Fondo, sobre todo por lo que se refiere a los conocimientos que gestiona y al nivel del impacto que trata de alcanzar. La limitadísima y discontinua presencia del FIDA sobre el terreno ha sido mencionada también como obstáculo capital para su capacidad de ‘participar’ en asociaciones de diálogo y coordinación sobre proyectos y políticas en los países. En la actualidad, el Fondo está buscando la manera de aumentar su presencia sobre el terreno, si bien no forzosamente estableciendo oficinas locales a cargo de personal internacional, con objeto de desempeñar una función más activa en las asociaciones en los países y adquirir los conocimientos necesarios para alcanzar el impacto necesario. Como parte de los esfuerzos del Fondo a este respecto, la OE tiene el propósito de llevar a cabo una evaluación de las disposiciones sistemáticas de supervisión del FIDA analizando, por ejemplo, a través de instituciones cooperantes o directamente, las diversas maneras de supervisar los proyectos y programas del FIDA. La evaluación abarcará también un análisis de la calidad y de los enfoques de la supervisión y de su contribución al logro del impacto, así como un examen de su costo.

D. Otras actividades

27. **El reforzamiento de la comunicación.** Todos los ejercicios de evaluación del FIDA en 2002 valorarán la mejor manera de comunicar a los asociados correspondientes las lecciones y los conocimientos adquiridos. Los informes de esas misiones de evaluación serán de fácil comprensión, no superarán las 30 páginas de extensión y contendrán un resumen ejecutivo de cuatro a cinco páginas de extensión y documentos de trabajo más largos. Esos informes se distribuirán en papel y se publicarán en Internet. Además, se elaborarán y distribuirán sistemáticamente los dos tipos básicos de documentos desarrollados en 2001 –**Reseñas**, relativo a todas las evaluaciones, y **Apreciaciones**, relativo a las evaluaciones temáticas y las EPP–.

Reseñas

Estos documentos de una o dos páginas resumen las conclusiones esenciales de cada evaluación de manera fácil de comprender. Su objetivo es proporcionar una 'primera impresión' de la evaluación y alentar de esa manera a los lectores a leer el resumen ejecutivo del informe principal. **Reseñas** también proporcionará señales de alerta temprana sobre los principales problemas a los que haya que prestar atención inmediata. **Reseñas** se elabora en el idioma original de la evaluación y en inglés.

Apreciaciones

Este documento de una a dos páginas de extensión está consagrado a las conclusiones y enseñanzas esenciales de las evaluaciones temáticas o las EPP. Sirve para llamar la atención acerca de las hipótesis de aprendizaje fundamentales y constituye la base de ulteriores debates entre profesionales y responsables de la adopción de políticas, dentro y fuera del FIDA. Se prepara mediante discusiones e intercambios de ideas entre los miembros del consorcio central de aprendizaje y otros asociados. **Apreciaciones** será una producción obligatoria de las evaluaciones a nivel de la institución, las EPP y las evaluaciones temáticas.

28. La OE tiene el propósito de organizar talleres y seminarios en el FIDA y sobre el terreno para comunicar los resultados de las evaluaciones a un amplio abanico de interesados. Esas reuniones tendrán por tema las evaluaciones que vayan más allá del nivel de los proyectos (es decir, las evaluaciones a nivel de la institución, las EPP y las evaluaciones temáticas). Así, por ejemplo, en el primer trimestre de 2002, se celebrará en Dar-es-Salaam un taller sobre la EPP correspondiente a la República Unida de Tanzania. La OE seguirá también probando materiales de divulgación adaptados a sus distintos públicos a fin de llegar a una amplia gama de asociados. Además, en 2002 se establecerá la función de 'sección de ayuda a la evaluación', respecto de la cual se lleva a cabo un estudio de viabilidad con el Banco Mundial.

29. **El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva.** El Comité de Evaluación del FIDA celebrará sendos períodos de sesiones en febrero, septiembre y diciembre de 2002, en los que examinará el programa de trabajo de la OE para 2002 y varias evaluaciones, entre ellas la EPP de la República Unida de Tanzania, la evaluación temática sobre la agricultura biológica en América Latina, la evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola y la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse. Dentro del informe anual de la OE sobre evaluación, se presentará un informe acerca de las actividades del Comité en 2001 a la Junta Ejecutiva en su 75º período de sesiones, en abril de 2002.

30. Conforme a lo solicitado por el Comité de Evaluación, en el año 2002 la OE estudiará varios instrumentos y mecanismos para seguir la puesta en marcha de las recomendaciones en materia de evaluación a que se llegó en anteriores acuerdos en el punto de culminación. Por la misma razón, la OE deberá formular recomendaciones con un plazo determinado de aplicación, con miras a su concreción en la práctica, con la finalidad última de mejorar los resultados de las actividades y políticas del FIDA.

LABOR DE EVALUACIÓN INICIADA O TERMINADA EN 2001

Ámbito	Actividades	Regiones del FIDA	Número
1. Evaluaciones a nivel de la institución	Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse	–	1
	Evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola	–	1
2. EPP	i) Papua Nueva Guinea; ii) Sri Lanka; y iii) Viet Nam	PI	3
	Siria	PN	1
	Tanzanía, República Unida de	PF	1
3. Evaluaciones temáticas	i) Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA; y ii) conservación de suelos y aguas y agrosilvicultura	PA	2
	Desarrollo de sistemas de comercialización agrícola en la República Unida de Tanzanía	PF	1
	i) Servicios financieros rurales en China; y ii) identificación de las comunidades con los instrumentos de intervención en materia de seguridad alimentaria/nutrición	PI	2
	Agricultura biológica en América Latina	PL	1

Nota:

PA = División de África Occidental y Central

PF = División de África Oriental y Meridional

PI = División de Asia y el Pacífico

PL = División de América Latina y el Caribe

PN = División del Cercano Oriente y África del Norte



Ámbito	Actividades	Regiones del FIDA	Número
4. Evaluaciones de proyectos			
4.1 Evaluación de mitad de período	Turquía: Proyecto de Desarrollo Rural en Ordu-Giresun	PN	1
4.2 Evaluaciones preterminales	i) Chad: Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem; ii) Guinea: Proyecto de Apoyo a Agricultores Minifundistas en la Región Forestal; iii) Mauritania: Proyecto de Mejoramiento del Cultivo de Tierras Inundables en Maghama; y iv) Níger: Proyecto de Desarrollo Rural de Aguié	PA	4
	Swazilandia: Proyecto de Desarrollo Agrícola en Pequeñas Explotaciones	PF	1
	i) Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico (ENRAP); y ii) Laos: Proyecto de Seguridad Alimentaria en Bokeo	PI	2
	i) FIDAMERICA; y ii) Panamá: Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngobe	PL	2
	Marruecos: Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental	PN	1
4.3 Evaluaciones terminales	Armenia: Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste	PN	1
	India: Proyecto de Desarrollo Tribal en Andhra Pradesh	PI	1
5. Labor metodológica y estratégica	Desarrollo de una nueva metodología para la evaluación del impacto	–	1
	Desarrollo de un enfoque de la comunicación con miras a la evaluación	–	1
	Elaboración de una guía práctica sobre SyE en el plano de los proyectos	–	1

Ámbito	Actividades	Regiones del FIDA	Número
6. Apoyo a las actividades de SyE	Malí: Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	PA	1
	Madagascar: Proyecto de Desarrollo y Mejora de la Agricultura en el Nordeste	PF	1
7. Equipos de desarrollo de proyectos	Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Oriental Guinea: Proyecto en la Región Forestal	PA	2
	Tanzanía, República Unida de: Proyecto de Comercialización Agrícola	PF	1
	India: Segundo Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa Laos: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias Viet Nam: Proyecto en Tuyen Quang	PI	3
	Brasil: Proyecto sobre Microempresas República Dominicana: COSOP Perú: COSOP Uruguay: Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario	PL	4
	Djibouti: Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas Rurales Egipto: COSOP Egipto: Proyecto de Desarrollo Rural de Matrouth Egipto: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Noubarya Occidental Siria: COSOP Siria: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Idleb	PN	6

PROGRAMA DE TRABAJO DE LA OE PARA 2002-2003

Ámbito	Actividades	Fecha de inicio	Conclusión prevista	Tarea asignada a
1. Evaluaciones a nivel de la institución	Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse	cuarto trimestre de 2000	primer trimestre de 2002	Bishay/CCA con personal de PD
	Evaluación del programa de donaciones de asistencia técnica para investigación agrícola	2001	Segundo trimestre de 2002	Bishay/Mathur
	Evaluación del modo de supervisión de los proyectos del FIDA	primer trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Bishay/CCA con personal de PD
	Evaluación de la ordenación de los recursos naturales basada en la comunidad en los proyectos del FIDA	2003	2003	*/Mwanundu
	Evaluación del mecanismo flexible de financiación del FIDA	2003	2003	*/PD
	Evaluación de la experiencia del FIDA en materia de cofinanciación	2003	2003	*/PD
	Evaluación de las organizaciones femeninas de base de los proyectos del FIDA	2003	2003	*/Lubbock
2. Evaluaciones de programas por países (EPP)	Indonesia	cuarto trimestre de 2002	tercer trimestre de 2003	Muthoo/Prayer Galletti
	Senegal	primer trimestre de 2002	tercer trimestre de 2002	Audinet/Ben-Senia
	Tanzanía, República Unida de	2001	primer trimestre de 2002	Muthoo/Faisal
	Túnez	tercer trimestre de 2002	segundo trimestre de 2003	*/El Harizi
	R.P.D. de Corea	2003	2003	*/PI
	Yemen	2003	2003	*/Hassani

*Todavía no se ha determinado.

CCA: consorcio central de aprendizaje.

Observación: las columnas sombreadas se refieren a la labor de evaluación que comenzará en 2003.

Ámbito	Actividades	Fecha de inicio	Conclusión prevista	Tarea asignada a
3. Evaluaciones temáticas	Asociación con el Banco Mundial en África occidental y central (PA)	cuarto trimestre de 2002	tercer trimestre de 2003	Audinet/Beavogui
	Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África occidental y central: balance y perspectivas para el FIDA (PA)	2001	segundo trimestre de 2002	Audinet/Jatta/Kingsbury
	Promoción de los sistemas locales de conocimientos en la región de Asia y el Pacífico (PI)	primer trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Muthoo/Thapa
	Examen de enfoques innovadores en el Perú	cuarto trimestre de 2002	tercer trimestre de 2003	Silveri/Haudry
	Agricultura biológica en América Latina (PL)	2001	primer trimestre de 2002	Silveri/Hopkins
	Evaluación de las actividades del FIDA en materia de fomento de la financiación y las microempresas rurales en los Balcanes, Europa Central y el Cáucaso	cuarto trimestre de 2002	tercer trimestre de 2003	Bishay/Slama
	Eficacia del apoyo que se presta a los pequeños campesinos respecto de sus vínculos con los mercados (PF)	2003	2003	*PF
	Evaluación de los enfoques de la prestación de servicios por las ONG y las organizaciones comunitarias (PI)	2003	2003	*Thapa/Roy
4. Evaluaciones de proyectos				
4.1 Evaluación a mitad de período	Kenya: Proyecto de Desarrollo de Pequeños Agricultores y Servicios Comunitarios en las Zonas Secas de la Provincia Central de Kenya	2003	2003	*Bradley
4.2 Evaluaciones preterminales	Burundi: Proyecto de Ordenación de Recursos Rurales en Ruyigi	cuarto trimestre de 2002	segundo trimestre de 2003	*Benhammouche
	Chad: Proyecto de Desarrollo Agrícola de las Ramblas de Kanem	2001	segundo trimestre de 2002	Audinet/Nsimasi
	FIDAMERICA	2001	segundo trimestre de 2002	Audinet/Murguía

*Todavía no se ha determinado.

Observación: las columnas sombreadas se refieren a la labor de evaluación que comenzará en 2003.



Ámbito	Actividades	Fecha de inicio	Conclusión prevista	Tarea asignada a
4.2 Evaluaciones preterminales (continuación)	Filipinas: Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales	segundo trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Muthoo/Altarelli
	Haití: Proyecto de Rehabilitación de Pequeños Sistemas de Riego	segundo trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Silveri/Gariglio
	Marruecos: Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental	2001	primer trimestre de 2002	Felloni/Nourallah
	Mauritania: Proyecto de Desarrollo de Oasis – Fase II	cuarto trimestre de 2002	segundo trimestre de 2003	*/Ben-Senia
	Namibia: Proyecto de Fomento Ganadero en las Regiones Septentrionales	2001	segundo trimestre de 2002	Muthoo/Nakai
	Perú: Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur	segundo trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Silveri/Haudry
	Senegal: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Matam	primer trimestre de 2002	tercer trimestre de 2002	Audinet/Ben-Senia
	Tanzanía, República Unida de: Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente	segundo trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	*/Faisal
	Venezuela: Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores de las Zonas Semiáridas de los Estados de Falcón y Lara	tercer trimestre de 2002	primer trimestre de 2003	*/Gariglio
	Yemen: Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama	segundo trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Bishay/Hassani
	Ecuador: Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos	2003	2003	*/Rubio
	Eritrea: Proyecto de Desarrollo de las Ramblas de las Tierras Bajas Orientales	2003	2003	*/Sorensen
	Rwanda: Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales	2003	2003	*/Benhammouche
	Zambia: Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores	2003	2003	*/Bradley

*Todavía no se ha determinado.

Observación: las columnas sombreadas se refieren a la labor de evaluación que comenzará en 2003.



Ámbito	Actividades	Fecha de inicio	Conclusión prevista	Tarea asignada a
4.3 Evaluación terminal	Bangladesh: Proyecto de Producción Agrícola y Ordenación Integrada de los Recursos Hídricos de Netrakona	2002	2002	*/Brett
5. Labor metodológica	Adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE en la División de África Occidental y Central	primer trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Audinet/PA
	Adaptación a las distintas regiones de la guía práctica sobre SyE en la División de Asia y el Pacífico	primer trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Muthoo/Silveri/PI
	Publicación de la guía práctica sobre SyE	primer trimestre de 2002	segundo trimestre de 2002	Silveri
	Puesta en práctica de una nueva metodología sobre el impacto y publicación del primer informe del FIDA sobre la evaluación del impacto y la eficacia de las actividades de desarrollo	primer trimestre de 2002	primer trimestre de 2003	Bishay/*
6. Comité de evaluación	Tres períodos ordinarios de sesiones	primer trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2002	Lavizzari/Muthoo/Prien
7. Asociaciones	FIDA – COSUDE: puesta en práctica de la asociación sobre la eficacia de las actividades de desarrollo mediante la evaluación	primer trimestre de 2002	cuarto trimestre de 2003	Lavizzari/SDC
8. Equipos de elaboración de los proyectos**	Brasil: Proyecto sobre Microempresas	primer trimestre de 2002		Audinet
	Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Oriental	2002		Audinet
	Camboya	2002		Muthoo
	Egipto: Proyecto de Ordenación de los Recursos Naturales de Matrouh	primer trimestre de 2002		Bishay
	Guinea: Proyecto en la Región Forestal	2002		Audinet
	India: Segundo Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa	2002		Muthoo
	Laos: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias	primer trimestre de 2002		Madesn
	Malí: Proyecto de Desarrollo en la Zona Lacustre	2002		Audinet
	Perú: COSOP	cuarto trimestre de 2001		Silveri
	Sri Lanka: COSOP	2002		Muthoo
	Siria: Proyecto de Desarrollo Rural de Jebel Al-Zawia	primer trimestre de 2002		Bishay
	Turquía: Programa Participativo de Desarrollo y Gestión	segundo trimestre de 2002		*
	Viet Nam: COSOP	2002		Muthoo

* Todavía no se ha determinado.

** PF no estaba aún en condiciones de presentar sus solicitudes en esta fase; la lista debe ser considerada provisional.

Observación: las columnas sombreadas se refieren a la labor de evaluación que comenzará en 2003.



**PROGRAMA DE TRABAJO INDIVIDUAL PARA 2002 Y
DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO
EVALUADOR:**

Total de días de 2002	365
Total de días de fines de semana	104
Total de fiestas oficiales del FIDA	10
Licencia anual	30
Días de trabajo efectivos en 2002	221

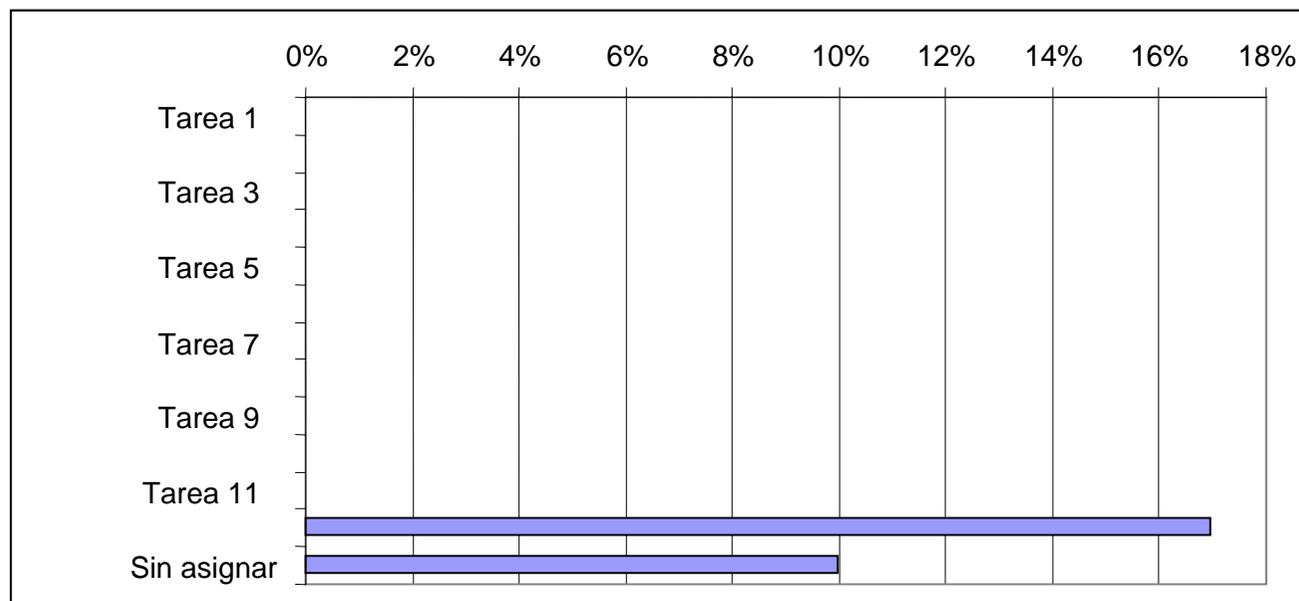
TAREAS INDIVIDUALES

1	Nombre de la tarea 1	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%
2	Nombre de la tarea 2	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%
3	Nombre de la tarea 3	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%
4	Nombre de la tarea 4	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%
5	Nombre de la tarea 5	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%
6	Nombre de la tarea 6	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%
7	Nombre de la tarea 7	<input type="text"/>	
	Días-persona asignados	<input type="text"/>	(% días de trabajo efectivos) 0%

8	Nombre de la tarea 8			
	Días-persona asignados		(% días de trabajo efectivos)	0%
9	Nombre de la tarea 9			
	Días-persona asignados		(% días de trabajo efectivos)	0%
10	Nombre de la tarea 10			
	Días-persona asignados		(% días de trabajo efectivos)	0%
11	Nombre de la tarea 11			
	Días-persona asignados		(% días de trabajo efectivos)	0%
	Tareas comunes			
	Comité de Evaluación (porcentaje fijo)	1,5		
	Programa de trabajo de la OE (porcentaje fijo)	5		
	Equipo de Elaboración del Proyecto	7		
	Otros*	19		
	Formación	5		
	Total de tareas comunes	37,5	(% días de trabajo efectivos)	17%
	Días no asignados	22	(% días de trabajo efectivos)	10%
	TOTAL DE DÍAS DE TRABAJO	59,5	(% días de trabajo efectivos)	27%
	* - Reuniones de funcionarios de la OE			
	- Reuniones OSC/TRC			
	- SDI			
	Supervisión			
	- Reuniones institucionales			



Programa de trabajo individual para 2002 y distribución del tiempo
Evaluador:



Tarea 1	0%
Tarea 2	0%
Tarea 3	0%
Tarea 4	0%
Tarea 5	0%
Tarea 6	0%
Tarea 7	0%
Tarea 8	0%
Tarea 9	0%
Tarea 10	0%
Tarea 11	0%
Tareas comunes	17%
Sin asignar	10%

