

a

FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Comité de Evaluación – 43º período de sesiones
Roma, 7 de abril de 2006

REINO DE MARRUECOS

PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE TAFILALET Y DADES

EVALUACIÓN FINAL

RESUMEN OPERATIVO

ÍNDICE	PÁGINA
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO	iv
RESUMEN OPERATIVO	1
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DISEÑO DEL PROYECTO	2
III. ESTADO DE LA EJECUCIÓN	3
IV. RESULTADOS DEL PROYECTO	4
V. IMPACTO EN LA POBREZA RURAL	6
VI. DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS	9
VII. EVALUACIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES	11
APÉNDICE	
ALGUNOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN	1

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Tipo de cambio en 1994

1 dirham marroquí (DH)	=	USD 0,108
USD 1,00	=	DH 9,2

Tipo de cambio en 1994

1 dirham marroquí (DH)	=	USD 0,107
USD 1,00	=	DH 9,3

ABREVIATURAS Y SIGLAS

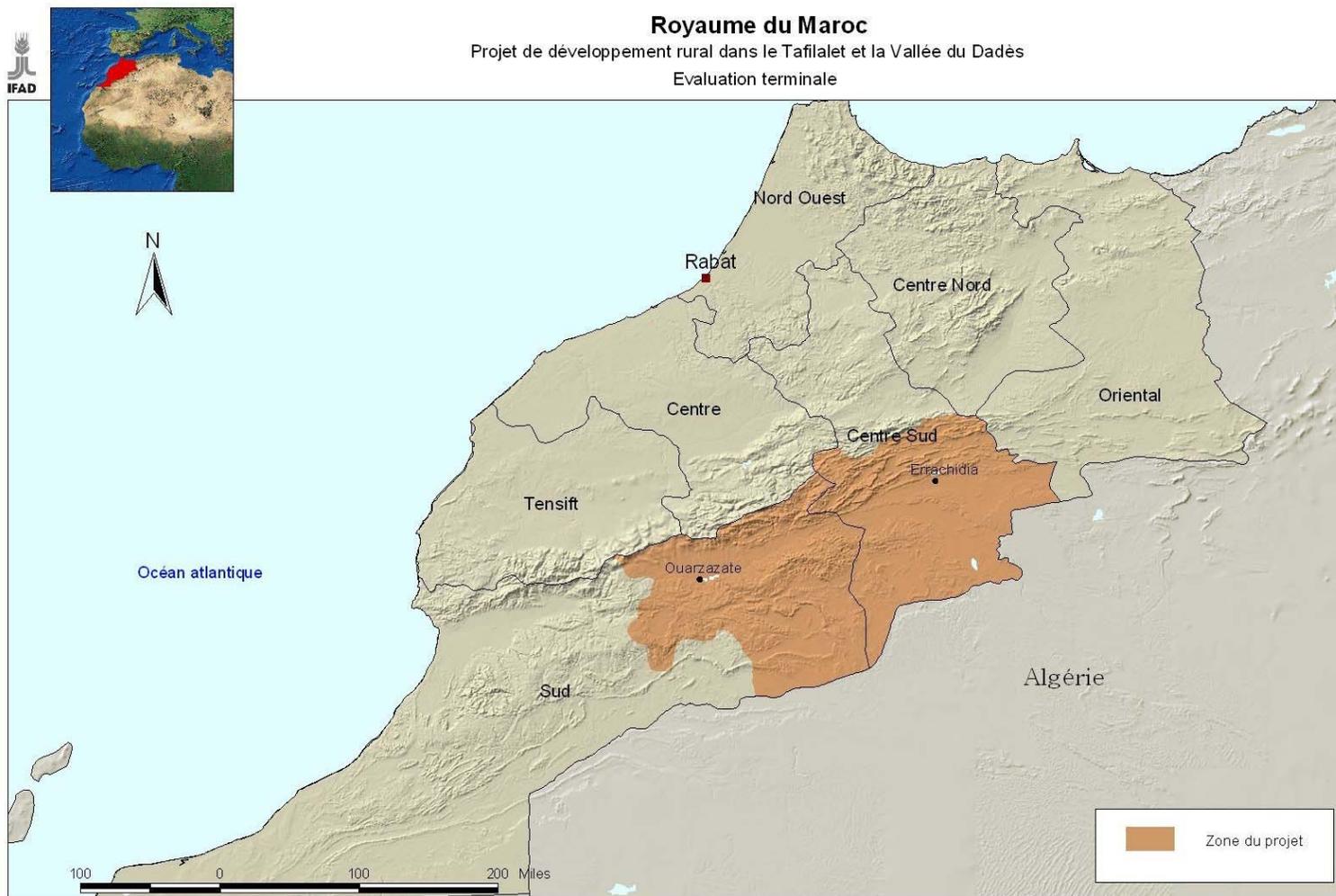
BIaD	Banco Islámico de Desarrollo
DAHA	Dirección de Desarrollo Hidroagrícola del Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural y Pesca
FADES	Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social
KfW	Institución de Crédito para la Reconstrucción (Alemania)
OE	Oficina de Evaluación
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
ORMVA	<i>Office Régional de Mise en Valeur Agricole</i> (Oficina Regional de Desarrollo Agrícola)

MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO

Royaume du Maroc

Projet de développement rural dans le Tafilalet et la Vallée du Dadès

Evaluation terminale



Fuente: FIDA

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

REINO DE MARRUECOS
PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE TAFILALET Y DADES
EVALUACIÓN FINAL
RESUMEN OPERATIVO

I. INTRODUCCIÓN

1. Tras el cierre del Proyecto de Desarrollo Rural de Tafilalet y Dades, una misión de evaluación final de la Oficina de Evaluación (OE) del FIDA visitó Marruecos del 11 de septiembre al 12 de octubre de 2005.¹ En el presente informe de evaluación se exponen detalladamente las principales conclusiones de la misión. En febrero de 2006 se celebró un taller final en Marruecos con objeto de analizar las recomendaciones y sentar las bases del acuerdo en el punto de culminación.

2. Situado en África del Norte, Marruecos tiene una población de 30,6 millones de habitantes, de los cuales el 43% vive en zonas rurales. La tasa de crecimiento demográfico ha venido descendiendo en los últimos diez años y actualmente se sitúa en el 1,6% anual. La tasa de mortalidad infantil ha disminuido en el último decenio, aunque sigue siendo del 47,9 por 1 000 nacidos vivos (2004), un valor muy elevado, y alcanza el 56,7 por 1 000 en las zonas rurales. Más de 12 millones de personas, o el 42% de la población, son analfabetas. Durante el período 1998-2002, la tasa media de crecimiento del producto nacional bruto (PNB) y la inflación se situaron en el 1,67% y el 1,75% respectivamente, a diferencia de las medias de 4,06% y 5,14% registradas durante el período 1990-1997. La renta media per cápita es de USD 1 310, lo que sitúa a Marruecos entre los países de ingresos bajos y medios. Según las estimaciones del Gobierno, la tasa de pobreza descendió del 16,5% en 1994 al 14,2% en 2004 (media nacional), sin embargo, en el mismo período creció en las zonas rurales del 23% al 25%. Ese nivel, relativamente elevado, se refleja en una tasa de retraso en el crecimiento infantil del 23,6% en las zonas rurales.

3. El Proyecto de Desarrollo Rural de Tafilalet y Dades fue aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA el 20 de abril de 1994 y entró en funcionamiento el 27 de marzo de 1995 como un proyecto único financiado mediante dos préstamos separados. Los préstamos —concedidos directamente a los organismos de ejecución, las Oficinas Regionales de Desarrollo Agrícola (ORMVA) de Tafilalet y Ouarzazate, con garantía soberana— se cerraron en 2004 y 2005 respectivamente². El costo total del proyecto fue de USD 52,5 millones, financiados por el FIDA (USD 22,3 millones), el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) (USD 7 millones), el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) para el Desarrollo Internacional (USD 5,6 millones), el Gobierno de Marruecos (contribución de USD 15,8 millones) y los beneficiarios (contribución de USD 1,5 millones en mano de obra). El Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social (FADES) fue la institución cooperante y la encargada de la supervisión del proyecto. La ejecución corrió a cargo de las ORMVA

¹ La misión estuvo integrada por los señores A. Abaab, economista agrícola y jefe de misión; A. Abdelguerfi, especialista en cuestiones agropastoriles; M. Daoudi, especialista en ingeniería rural; y la señora K. Rivière, agrónoma. El 12 de octubre de 2005 se celebró en la Oficina del Secretario General del Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural y Pesca una reunión de recapitulación. El Sr. F. Felloni, Oficial de Evaluación de la OE participó al inicio y al final de la misión. Además de entrevistarse con funcionarios del Ministerio de Agricultura en Rabat del 12 al 14 de septiembre de 2005, la misión se desplazó sobre el terreno del 15 de septiembre al 8 de octubre de 2005. Antes de la misión, se preparó un documento conceptual, que se presentó a las partes interesadas (mayo de 2005), el Sr. Felloni llevó a cabo una misión de reconocimiento (junio de 2005) y se realizó una encuesta rural en las dos regiones del proyecto (agosto de 2005) bajo la dirección del Sr. M. Mahdi (École National d'Agriculture de Meknés). El equipo de evaluación agradece a las oficinas técnicas marroquíes a nivel central y regional el apoyo prestado a la misión.

² En concreto, el 19 de mayo de 2004 y el 31 de octubre de 2005.

de Tafilalet y Ouarzazate, que estuvieron representadas sobre el terreno por los centros de desarrollo agrícola. La ORMVA de Ouarzazate recibió fondos de la Institución de Crédito para la Reconstrucción (KfW) de Alemania en apoyo de las asociaciones de regantes, si bien la KfW no fue un asociado directo del FIDA ni del BIsD como tampoco lo fue la OPEP.

4. El método empleado en esta evaluación está en consonancia con la metodología definida por el FIDA, que emplea tres criterios principales y un sistema de puntuación. Los criterios son los siguientes: i) el impacto del proyecto sobre la reducción de la pobreza; ii) los resultados del proyecto medidos en función de la pertinencia de los objetivos, la eficacia de la ejecución y la eficiencia de los logros, y iii) el desempeño de los asociados del proyecto. Los integrantes de la misión consultaron numerosos documentos técnicos y socioeconómicos, así como documentación de índole general y publicaciones científicas, relativos a las zonas de intervención del proyecto. Durante la misión, se hicieron entrevistas a nivel central, regional y local a muchos agentes institucionales que habían participado en la supervisión o ejecución del proyecto, así como a una muestra de beneficiarios de las dos regiones del proyecto. La misión pudo aprovechar también los resultados de una encuesta rural realizada por la OE en agosto de 2005 en ambas regiones. Esa encuesta abarcó a 17 organizaciones de base elegidas para que los diferentes tipos de cooperativas y asociaciones creadas o respaldadas por el proyecto estuvieran representadas y 274 hogares elegidos al azar, incluidos hogares situados tanto dentro como fuera de las zonas de intervención, para que la evaluación tuviera una orientación más clara en cuanto a la atribución del impacto.

II. DISEÑO DEL PROYECTO

5. Los principales objetivos del proyecto eran: i) mejorar la productividad agrícola y pecuaria (con arreglo a una ordenación extensiva e intensiva) y proteger los recursos ambientales; ii) construir infraestructura rural básica para mejorar la movilidad y la salud; iii) establecer organizaciones de base y fortalecer las que ya existían, y iv) fomentar el empoderamiento de la mujer.

6. El proyecto incluía numerosos componentes que, para simplificar, pueden clasificarse en tres grandes categorías: i) desarrollo y rehabilitación de la infraestructura de riego y rural (77% del costo del proyecto, el 69% del cual se destinó al riego); ii) fomento de la ordenación ganadera extensiva en los pastizales, fomento de la ordenación ganadera intensiva y medidas de lucha contra la desertificación (13%), y iii) extensión agropecuaria, apoyo a las organizaciones de base y a actividades generadoras de ingresos, en especial en beneficio de las mujeres (11%).

7. La zona del proyecto, que abarca las regiones contiguas de Tafilalet y Dades, se encuentra en el sudeste de Marruecos, en la vertiente meridional de la cordillera del Atlas, y forma parte de la región presahariana. La zona del proyecto abarcaba una superficie de 90 300 km² (el 12,7% del territorio nacional), de los cuales 80 500 km² se encuentran en Tafilalet y 9 800 km² en Dades. En la región de la ORMVA de Tafilalet, el proyecto comprendía la provincia de Errachidia y el *cercle* de Bni Tadjit (una división administrativa dentro de la provincia de Figuig) y, en la región de la ORMVA de Ouarzazate, el valle del Dades en la parte nororiental de la provincia de Ouarzazate, que forma parte de la cuenca hidrográfica del Alto Draa. El clima es continental y árido. Las precipitaciones oscilan entre los 70 mm en el extremo meridional (en Erfoud) y los 290 mm en el extremo septentrional (en Imichil). Estas condiciones climáticas impiden la práctica de la agricultura de secano y hacen necesario el uso de sistemas de riego.

8. En 1993 se estimaba que la población rural en la zona del proyecto era de 732 000 personas, o unas 92 420 familias. En el momento de la formulación del proyecto, se calculaba que más de la mitad de las familias de agricultores y pastores de la zona vivía por debajo de la línea de pobreza (según estudios del Banco Mundial), que en aquel entonces se había fijado en USD 225. El proyecto tenía por objeto beneficiar a: i) 42 500 pequeños agricultores de las zonas pobres del sector de la agricultura de regadío, con una alta densidad de población (mediante la mejora de la ordenación del

agua y la tierra); ii) 30 000 habitantes de las zonas montañosas aisladas (mediante obras viarias); iii) 14 000 habitantes de aldeas desfavorecidas (mediante la mejora del acceso al agua potable); iv) 7 720 pequeños pastores y 120 pastores y criadores de la raza ovina d'man, y v) 1 260 agricultoras y 9 600 mujeres y jóvenes (por medio del aumento de la población caprina y ovina, incluida la raza ovina d'man, y la alfabetización y otro tipo de capacitación gracias a la creación de centros de extensión).

9. El período en que se ejecutó el proyecto estuvo marcado por una coyuntura macroeconómica nacional difícil, en particular entre 1998 y 2002, cuando el PNB creció a un ritmo muy lento (el 1,67%) comparado con el crecimiento anual del 4,06% de 1990-1997, así como por un período de sequía que dificultó considerablemente las intervenciones del proyecto. Los efectos negativos de la sequía se dejaron sentir de modo especial durante 1997-2000.

10. Entre los aspectos positivos, cabe destacar que la puesta en marcha del proyecto coincidió con una nueva fase en la vida política del país caracterizada por una rápida liberalización política, iniciada en la segunda mitad de los años noventa. Simultáneamente, el enfoque participativo se convirtió en el instrumento elegido para asegurar la gestión local del desarrollo sostenible. En los últimos tiempos, el contexto económico regional permite augurar nuevas perspectivas de crecimiento general en Tafilalet y Dades, principalmente gracias a la promoción de nuevos subsectores económicos, como el turismo y la industria cinematográfica.

11. No se hicieron cambios importantes en el diseño, la orientación general ni los componentes del proyecto. Se introdujeron cambios menores durante la ejecución del proyecto en respuesta a problemas de tipo práctico surgidos sobre el terreno, los requisitos de los donantes y las recomendaciones de las misiones de apoyo.

III. ESTADO DE LA EJECUCIÓN

12. Gracias a la prórroga de dos años en el cierre del préstamo, las tasas de ejecución física del proyecto fueron por lo general buenas y, en algunos casos, superaron las metas de los componentes. En cuanto a la primera categoría de componentes (desarrollo y rehabilitación de los sistemas de riego y de la infraestructura rural), en Tafilalet se rehabilitaron siete perímetros de aguas de crecida (9 170 ha), se crearon o rehabilitaron 72 estaciones de bombeo y se repararon aproximadamente 55 km de *khattaras*³. Esto significa que el objetivo se cumplió prácticamente en un 100%. En cambio, en Dades la rehabilitación de los canales de riego (*séguías*) se ha logrado en un 34%, si bien se prevé terminar a finales de 2006. Esta demora puede atribuirse a que la KfW solicita a los beneficiarios una contribución financiera del 2,5% antes de comenzar los trabajos. Se crearon 24 asociaciones de regantes agrupadas en seis federaciones en Tafilalet y otras 86 asociaciones en Dades (cumpliendo la meta en un 100% en ambos casos); las asociaciones se establecieron antes del comienzo de las obras de infraestructura. En Dades, se han terminado prácticamente las obras de infraestructura relativas al agua potable, la protección contra inundaciones y el transporte, con lo que se han implantado 16 sistemas de suministro de agua de los 17 proyectados (la construcción del que queda está en marcha), se han construido cerca de 12 km de diques para proteger los cursos de agua y se ha rehabilitado un tramo de 15 km de la carretera que va de Toundoute a Iminoulaouen. Dado que las proyecciones sobreestimaron en 4 km el tramo que había que rehabilitar, queda todavía sin gastar un saldo de cerca de USD 333 000 del préstamo de la OPEP.

13. En cuanto a la segunda categoría de componentes (fomento de la ganadería y protección de los recursos naturales), conviene hacer un desglose ulterior. Por lo que se refiere al fomento de la ganadería extensiva, se crearon 16 cooperativas de pastores (100% de la meta), se dejaron

³ Las *khattaras* son desagües subterráneos tradicionales construidos para recoger aguas subterráneas que posteriormente se destinan al riego.

110 200 ha de pastizales en barbecho (67%) y se plantaron 4 600 ha de cultivos forrajeros (71%). En relación con el fomento de la ganadería intensiva, en Dades se organizaron siete cooperativas de pastores para mejorar la raza de ovejas d'man, de las que forman parte 166 pastores con 8 140 ovejas; 98 criadores se inscribieron en la Asociación nacional de cría de ovinos y caprinos (ANOC) y se seleccionaron 9 169 animales (141% de la meta). En Tafilalet, se crearon cinco nuevas cooperativas para la raza d'man y se reforzaron otras seis, con lo que se reunió a 611 pastores con 15 095 ovejas; 66 criadores se inscribieron en la ANOC y 8 296 animales fueron seleccionados (415% de la meta).

14. En el marco de las actividades de protección de los recursos naturales, el índice de ejecución de las obras para estabilizar las dunas de arena mediante la disposición cuadrangular de palmas fue del 444% respecto de la meta original del proyecto, mientras que en el caso de la instalación de placas de celulosacemento fue del 85%.

15. Por último, en cuanto a la tercera categoría de componentes (extensión, asociaciones de base y generación de ingresos de las mujeres), en Tafilalet se establecieron 29 cooperativas de mujeres (242% de la meta) para la cría de ovejas d'man, con 1 330 miembros que recibieron 2 660 ovejas mediante créditos subvencionados. En Dades, en el programa de producción de leche de cabra, la extensión y el equipo provisto a la estación de Skoura permitieron duplicar su capacidad productiva. En Tafilalet se equipó a 113 centros de mujeres —rebasando la meta de 29 (390%)— y se impartió capacitación a 14 supervisoras. En Dades se estableció una sección de la mujer en la dependencia de extensión de la ORMVA de Ouarzazate y 13 centros de mujeres fueron rehabilitados y equipados, frente a los cuatro proyectados. En general, se completaron las medidas previstas en materia de creación de instituciones destinadas a las dos ORMVA (dotación de los centros de desarrollo agrícola y suministro de vehículos, computadoras y capacitación). Las sesiones de sensibilización y capacitación para los agricultores y las mujeres superaron el número previsto en ambas ORMVA, y abarcaron todos los subsectores prioritarios.

IV. RESULTADOS DEL PROYECTO

16. **Pertinencia de los objetivos generales.** El proyecto se lleva a cabo en consonancia con el Programa nacional de riego, la nueva política agrícola en favor de las zonas de cultivos de secano aprobada en 1988, el Plan quinquenal para 2000-2004 (que da prioridad a las montañas, los oasis y las zonas fronterizas) y la Estrategia de desarrollo rural 2020, el Plan nacional de la palmera datilera y la Estrategia nacional de desarrollo de pastizales. Asimismo, el proyecto se atuvo a la estrategia de reducción de la pobreza aprobada por el FIDA después de llevar a cabo una misión de programación en Marruecos en 1983. Además, la zona del proyecto (en la región presahariana) era una de las zonas estratégicas indicadas en el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) relativo a Marruecos, de 1999. Los objetivos generales del proyecto dirigidos a mejorar las condiciones de vida (facilitar el acceso a agua potable, construir carreteras para conectar las zonas aisladas, etc.) eran sumamente pertinentes, por tratarse de una zona en que los indicadores de la infraestructura básica se encontraban entre los más bajos del país, lo que suponía un importante obstáculo para el desarrollo económico y social y la reducción de la pobreza rural.

17. **Algunas deficiencias del diseño.** A la luz del mandato específico del FIDA, pueden señalarse algunas deficiencias en el diseño original del proyecto: i) la definición un tanto genérica del grupo-objetivo (se identificaron categorías de beneficiarios, como pastores o agricultoras, pero esas categorías son amplias y hay importantes disparidades en cada una de ellas); ii) el gran número de componentes y subcomponentes que había que llevar a cabo (equivalentes a los de dos o tres proyectos tipo del FIDA), además de la limitada identificación de sinergias y vínculos entre componentes y de los medios prácticos para lograr esas sinergias. Por añadidura, la elección del enfoque basado en la

ordenación de pastizales, tomado de otro proyecto del FIDA en la región oriental⁴, conllevaba un riesgo. En el momento en que se formuló el proyecto de Tafilalet y Dades, la ejecución de ese proyecto acababa de comenzar y la experiencia empírica disponible era todavía escasa.

18. **Eficacia.** A pesar de las dificultades detectadas la ejecución, y al cumplirse diez años de su puesta en marcha, los objetivos generales del proyecto se cumplieron. Para seguir un orden, y teniendo en cuenta la clasificación de los objetivos que figura en el párrafo 5, se produjo un aumento de la productividad agrícola, por ejemplo del aceite (+30%) y los productos hortícolas (hasta +80%), así como de la productividad ganadera (aplicando la ordenación intensiva), con el aumento del +14% de la fertilidad de las ovejas d'man y el descenso del 11% de la mortalidad. En cuanto a la protección de los recursos ambientales, se estima que las medidas de ordenación del agua para luchar contra las inundaciones fueron adecuadas. Los resultados han sido más limitados en la fijación de las dunas de arena y en los pastizales en barbecho, en el primer caso, debido a la ausencia de medidas complementarias de protección biológica y, en el segundo, a que los acuerdos de barbecho, según los datos del proyecto, sólo se cumplieron en una pequeña parte de los terrenos (24%). Ello obedecía a una serie de conflictos surgidos a raíz de un complejo sistema tradicional de acceso a los pastizales que se veía amenazado por la progresiva individualización.

19. La construcción de la infraestructura rural básica facilitó (por el tiempo ahorrado) el acceso al transporte y el agua salubre en las comunidades en cuestión. La creación de organizaciones de base dio lugar al establecimiento de asociaciones de regantes y de usuarios de agua potable sólidas y de cooperativas de pastores que mantienen, respectivamente, la infraestructura de riego y la infraestructura hídrica y organizan y representan los intereses de sus miembros ante las instituciones públicas. Gracias a las actividades dedicadas a la mujer (centros de mujeres, cooperativas), aumentaron las oportunidades económicas y con ello los ingresos de las beneficiarias, si bien el proyecto sólo llegó a un porcentaje muy reducido de mujeres de la zona (en torno al 5% en la región de Dades).

20. **Métodos prácticos de focalización.** La definición del grupo-objetivo que se elaboró durante la formulación del proyecto era bastante vaga (puede haber considerables diferencias sociales en cada una de las categorías de beneficiarios previstas). Aun así, durante la ejecución, los organismos del proyecto adoptaron métodos pragmáticos que rindieron resultados satisfactorios al evitar la exclusión sistemática de los hogares más pobres. Son dos las tipologías dignas de mención. En el caso del desarrollo y modernización de la infraestructura colectiva (sistemas de riego, agua potable), las actividades del proyecto favorecieron a todos los hogares (incluidos los más pobres) en los lugares seleccionados. Éste parece ser un criterio válido en la medida en que la exclusión de las familias más pudientes de las actividades relativas a la infraestructura colectiva era inviable y desaconsejable desde el punto de vista económico. En el caso de los servicios prestados a los individuos (capacitación y extensión), los datos reunidos por el equipo de evaluación parecen indicar que los hogares más pobres no fueron excluidos sistemáticamente, por cuanto los módulos de extensión en general eran sencillos y asequibles incluso para las personas más desfavorecidas.⁵ Con todo, la noción de focalización no debería restringirse a la identificación de zonas, subgrupos o individuos pobres. Debería incluir la planificación de un conjunto de actividades integradas que satisfagan las necesidades de esas zonas, subgrupos e individuos. Desde esta perspectiva de "integración espacial", los resultados fueron menos satisfactorios. No siempre se aprovecharon las posibles sinergias entre componentes (por ejemplo, se rehabilitaron los canales sin protegerlos de la arena; se desarrollaron planes de riego sin realizar

⁴ El Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental.

⁵ Valgan dos ejemplos: el porcentaje de hogares con pequeñas parcelas (2 ha o menos) entre los participantes de los grupos de extensión era comparable a su proporción respecto de la población total (entre el 80% y el 90%); el subcomponente relativo a la cría de ovejas d'man estaba dirigido expresamente a las mujeres vulnerables, de las cuales un 60%, como mínimo, eran viudas o divorciadas (por lo que podían carecer de fuentes de ingresos y de oferta de mano de obra agrícola).

actividades de extensión en ordenación del agua en esos mismos lugares, incrementando así el riesgo de erosión del suelo), lo que en varios casos hizo que las actividades se realizaran de manera inconexa a lo largo y ancho de una zona extensa.

21. **Alta eficiencia de los componentes principales.** La eficiencia se examinó comparando los costos por unidad (por hectárea o por persona) con valores de referencia fijados en el marco de otros proyectos o intervenciones parecidos realizados en Marruecos o el Magreb. En algunos casos, se hizo una simple comparación entre costos y beneficios. En general, esas comparaciones indicaron que la eficiencia de los componentes principales había sido alta debido a las buenas aptitudes técnicas del personal del proyecto y las empresas privadas elegidas. Por ejemplo, los costos del desarrollo de sistemas de riego eran comparables o inferiores a los valores de referencia del subsector, los hogares pudieron tener acceso a agua potable a costos de producción muy competitivos (USD 0,2 por m³ hasta 40 m³ en lugar de USD 0,28 por m³ hasta 24 m³ y de USD 0,90 a USD 1,35 por encima de ese volumen, por los servicios equiparables que presta la Oficina Nacional del Agua Potable) y los costos de la capacitación de las mujeres en actividades artesanales fueron muy bajos si se los compara con los beneficios previstos (un costo medio de capacitación de USD 37 en Tafilalet y de USD 44 en Dades, toda vez que se preveía que, con la capacitación, tres cuartas partes de las mujeres podrían obtener beneficios de entre USD 50 y USD 112 por mes).

22. **Menor eficiencia de los componentes más reducidos.** Otros subcomponentes (más reducidos en cuanto al porcentaje del costo del proyecto) fueron menos eficientes. Éstos incluyen la estación de producción de leche y queso establecida en el marco del programa de producción de leche de cabra (la capacidad de la planta se utilizó al 3%) y algunas actividades de selección de la raza d'man (como consecuencia de la limitada capacidad de respuesta del mercado) y los escasos progresos alcanzados en la elaboración y el condicionamiento de los cultivos. Todas estas experiencias comparten un denominador común: i) su escasa viabilidad técnica y financiera no se estudió debidamente durante la formulación, y ii) estas actividades iban más allá del mandato de las ORMVA y dependían de la participación directa de las autoridades públicas en actividades de fomento empresarial (elaboración y comercialización de productos) en que los organismos de ejecución no tenían ventajas comparativas.

V. IMPACTO EN LA POBREZA RURAL

23. En vista de que no se hizo un seguimiento y evaluación específicos de las actividades del proyecto, el equipo de evaluación sacó sus conclusiones a partir de la triangulación de diversas fuentes, como la documentación, la encuesta rural cuantitativa y cualitativa de la OE, observaciones directas y conversaciones sobre el terreno.

24. Por medio de sus diversos componentes, el proyecto propició una mejora de los recursos materiales y financieros de los hogares. Según los resultados de la encuesta, en comparación con el grupo de referencia, era más probable que los beneficiarios del proyecto señalaran un aumento (y, a la inversa, menos probable que indicaran una reducción) de las posibilidades de generar ingresos y de la disponibilidad de pienso y de agua para el riego (con algunas excepciones en el caso de Tafilalet), que constituyen elementos vitales para respaldar los medios de subsistencia de los hogares (véase el cuadro I del apéndice). Si bien el alcance cuantitativo de las actividades destinadas a las mujeres fue limitado, éstas consiguieron aumentar los flujos de ingresos controlados por ellas mismas, que podrían llegar a alcanzar el 20% del ingreso medio anual per cápita de Marruecos.

25. El proyecto ejerció un considerable impacto en los recursos humanos desde el punto de vista del acceso a la enseñanza formal, las aptitudes técnicas y la salud. En la comuna de Iminoulaoune, por ejemplo, la tasa de escolarización aumentó una vez construida la carretera —del 30% en los muchachos y el 2% en las muchachas pasó al 73% y el 35% respectivamente— y la tasa de absentismo escolar descendió entre las muchachas con la introducción del suministro de agua potable, que tuvo importantes repercusiones en la salud y las prácticas de higiene. El tiempo considerable que

se ahorró en actividades tales como el mantenimiento de las *khettaras* y el ir a buscar agua pudo dedicarse a otras actividades que generan ingresos. En el caso del agua potable, se ahorraron de dos a tres horas diarias. A modo de comparación, la misma cantidad de tiempo dedicada al bordado reportaría en torno a USD 34 por mes, lo que equivale a cerca del 30% del ingreso anual per cápita de Marruecos.

26. **Capital social.** El proyecto permitió impulsar: i) un desarrollo notable, si bien todavía incipiente, de las asociaciones y cooperativas, que favorece la participación e implicación de los beneficiarios y de sus instituciones representativas en el desarrollo local; ii) la solidaridad y el intercambio de información entre los miembros de las asociaciones; iii) la creación de organizaciones profesionales dispuestas a colaborar con la administración en favor del desarrollo local, y iv) la creación de un foro para el diálogo y la expresión de reclamaciones, la competencia de los agricultores y pastores y la emancipación de las mujeres rurales. Las diferencias socioeconómicas entre los miembros de las asociaciones y cooperativas pueden crear desigualdades en el poder de decisión y el acceso a los servicios. Si bien estas organizaciones de base no son democracias perfectas, en varios casos se observó que los hogares más pobres tenían acceso a los servicios básicos, por ejemplo el suministro de agua potable, agua para el riego o vacunas para el ganado.

27. El impacto del proyecto en la seguridad económica y alimentaria de los hogares puede medirse a partir de las pautas de consumo. Según la encuesta de la OE, alrededor de 80% y el 60% de los beneficiarios que respondieron en las regiones de Tafilalet y Dades, respectivamente, señalaron una mejora de su seguridad alimentaria, frente al 40% y el 30% de los grupos de referencia (gráfico 2 del apéndice). Además, según los resultados de las entrevistas cualitativas realizadas a las beneficiarias, las actividades generadoras de ingresos dedicadas a las mujeres dieron lugar a una mejora notable de la nutrición y la diversificación del régimen alimentario en sus hogares, dado que los tipos de alimentos ricos en proteínas y micronutrientes (carne, huevos, leche y hortalizas) fueron más fáciles de obtener.

28. Si bien no se disponía de estudios técnicos precisos sobre el impacto ambiental, las conversaciones sobre el terreno y las visitas a los lugares del proyecto pusieron de manifiesto la existencia de importantes esferas de impacto. Pueden citarse como ejemplos la protección de las tierras de labranza contra las inundaciones en zonas con limitaciones de suelo, la reducción de los desechos sólidos en los cursos de agua y de la sedimentación de los embalses y la protección del patrimonio técnico y cultural (valles, oasis, *khettaras*). En el caso de la fertilidad del suelo, los datos de la encuesta mostraron que entre los hogares atendidos por el proyecto era menos probable que se notificara una pérdida de fertilidad del suelo respecto de los del grupo de referencia (aunque no se efectuaron análisis del estado del suelo). En cambio, en relación con los pastizales, la gran mayoría de las personas que respondieron a la encuesta indicaron una disminución de las tierras de pastoreo, sin que hubiera grandes diferencias entre las observaciones de los participantes en el proyecto y el grupo de referencia, lo que parece indicar que puede tratarse de un ámbito en que los progresos fueron más limitados (cuadro 2 del apéndice).

29. **Impacto en las instituciones.** En este caso el análisis se concentra en la mayor capacidad de las instituciones públicas para atender a los hogares pobres de la zona del proyecto. En las dos ORMVA es evidente que el proyecto ha influido en la capacidad operativa de los funcionarios gracias a la mejora de la movilidad, las aptitudes y los recursos técnicos. Se conceptualizaron, formalizaron y mejoraron los métodos y enfoques de trabajo, en especial en los ámbitos de la extensión agrícola, el fomento de pastizales y las organizaciones de agricultores y pastores. Al fortalecer la dependencia de la ORMVA de Tafilalet dedicada a la mujer y al crear una dependencia semejante en la ORMVA de Ouarzazate, el proyecto impulsó la estrategia actual de fomentar las actividades de extensión en beneficio de las mujeres. Éstos son logros importantes, pese al escaso alcance cuantitativo ya mencionado.

30. El personal de las ORMVA pudo consultar a las asociaciones de base y a las cooperativas. Los cambios de actitud y mentalidad llevan tiempo, pero ya podían verse algunos progresos al finalizar el proyecto. En el ámbito concreto de la ordenación del agua y de los sistemas de riego, tradicionalmente el diseño e implantación de los sistemas había dependido exclusivamente del ingeniero, quedando relegadas a un segundo plano las preferencias de los beneficiarios. Se observaron algunos cambios en la región de Dades, donde algunas asociaciones de regantes habían comenzado a tomar parte en la validación del diseño de las actividades que las afectaban, así como en el seguimiento de los resultados. Este tipo de participación popular hizo posible en algunos casos introducir cambios en los sistemas de ordenación del agua para adaptarlos mejor a las necesidades y prioridades de los beneficiarios.

31. **Género.** La evaluación determinó que las mujeres rurales de la zona del proyecto habían comenzado a cobrar conciencia de sus funciones y oportunidades sociales y económicas. Se habían creado cooperativas de mujeres y se habían ofrecido nuevas posibilidades de adquirir conocimientos técnicos y acceder a fuentes de ingresos, si bien a un número reducido de beneficiarias. Por otro lado, algunas cooperativas y asociaciones establecidas para fomentar el papel de la mujer seguían estando dirigidas casi exclusivamente por hombres quienes señalaban, entre las razones para la creación de organizaciones de mujeres, la disminución de la actividad de las mujeres en el sector agrícola tras varios años de sequía y el desempleo entre las pocas mujeres con estudios en las aldeas.

32. **El largo camino hasta la sostenibilidad.** La sostenibilidad del impacto antes mencionado depende de la evolución futura del entorno socioeconómico y sociopolítico (crecimiento económico, fortalecimiento del proceso democrático, opciones y estrategias de desarrollo), de la capacidad de acción y adaptación de los agentes locales y de las medidas que adopte la administración para aprovechar los resultados. Entre las variables predictivas de la sostenibilidad de signo positivo cabe mencionar el enfoque de colaboración impulsado por ambas ORMVA con asociaciones y cooperativas, que se prevé aumente la motivación y el entusiasmo de los usuarios y su identificación con el proyecto. Otro importante factor es la sólida situación financiera de todas las asociaciones de regantes visitadas (si bien los recursos financieros recaudados por las asociaciones normalmente cubren los gastos ordinarios y sólo raramente permiten hacer frente a la depreciación del equipo). Entre los factores de riesgo figuran: i) la fragilidad de las cooperativas de pastores, que todavía dependen en gran medida de los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos que proporcionan las ORMVA; ii) las limitaciones de las cooperativas que las ORMVA establecieron como asociaciones en el marco del proyecto; a menudo se trata de pequeñas empresas artesanales que deben afrontar cada vez más la competencia en el mercado; iii) la naturaleza de los métodos de extensión aplicados por las ORMVA en el marco del proyecto, que precisan considerables recursos humanos y materiales que pueden faltar ahora que el proyecto ha terminado o tras la marcha de técnicos experimentados atraídos por el nuevo programa de jubilación voluntaria ofrecido a los funcionarios gubernamentales, y iv) la falta de integración y sinergias entre los componentes en determinados lugares.

33. **Innovación y posibilidad de reproducción.** Durante la ejecución del proyecto se produjeron innovaciones técnicas y de procedimiento. El concepto de desarrollo participativo fue una innovación de procedimiento importante. A pesar de algunas limitaciones, es evidente que mejoró la capacidad del personal de las ORMVA para dialogar con las organizaciones de base. En el caso del riego en pequeña escala, la “participación” en un inicio pareció limitarse a la financiación y el mantenimiento de la infraestructura por parte de los usuarios (una definición restrictiva propuesta en el diseño del proyecto). Sin embargo, en Dades empezó a surgir un nuevo fenómeno. Algunas asociaciones de regantes comenzaron a tomar parte en la validación del diseño de los sistemas y en el seguimiento de la ejecución y los resultados. Este resultado alentador llevó a la Dirección de Desarrollo Hidroagrícola del Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural y Pesca (Ministerio de Agricultura) a elegir Ouarzazate para organizar un seminario nacional sobre el enfoque participativo del riego (2004) con miras a difundirlo en todo el país.

34. En lo que respecta a las innovaciones técnicas, se observaron dos casos que cabe destacar. En primer lugar, al poner en práctica el componente del agua potable, la ORMVA de Ouarzazate optó por suministrar el agua mediante una red de conexiones a los hogares, mientras que la visión en los años noventa (y en el diseño original del proyecto) preveía el suministro mediante una boca de riego pública. Gracias al proyecto y a sus actividades en 29 lugares dirigidas a ampliar el acceso de todos los hogares, incluidos los más pobres, al final se eligió esta opción y se amplió a nivel provincial. La red de conexiones a los hogares ha cambiado drásticamente el funcionamiento de éstos y ha hecho ahorrar tiempo a las mujeres al haber aligerado su carga de trabajo. En segundo lugar, las alternativas técnicas para ahorrar agua fueron objeto de una donación de asistencia técnica⁶. Se han ensayado unas interesantes combinaciones que consisten en acumular el agua proveniente de las *khettaras* para racionalizar su uso, pero los primeros ensayos son muy recientes y hay que seguir experimentando y evaluando la técnica antes de que pueda reproducirse a mayor escala.

35. **Evaluación general del impacto.** A pesar del diseño complejo, el número más bien elevado de componentes (no siempre acompañados de una estrategia de integración clara) y la vasta zona de intervención, en general los principales objetivos del proyecto se alcanzaron, con algunas excepciones, en el caso del componente relativo a la ordenación de pastizales. Las ORMVA han comenzado a introducir enfoques y metodologías innovadoras. La misión de evaluación observó algunas esferas en que el proyecto tuvo un impacto considerable, sobre todo en lo que concierne al aumento o la protección de los activos materiales y financieros, la mejora de la seguridad alimentaria y la diversificación del régimen alimentario. Ello no obstante, los logros de muchos componentes del proyecto siguen siendo vulnerables, básicamente porque las organizaciones de base y las cooperativas, el eje central del capital social generado por el proyecto, dependerán inevitablemente del apoyo de las ORMVA y tendrán que hacer frente a la competencia en el mercado. Si bien es cierto que mejorar los vínculos con el sector privado, las instituciones financieras y las organizaciones no gubernamentales (ONG) es un elemento importante de la estrategia de retirada, también es evidente que será necesario el apoyo técnico y financiero prolongado de las autoridades públicas. La rápida retirada de los organismos públicos y la falta de una visión estratégica para el desarrollo sostenible integral de estas regiones desfavorecidas constituyen serias amenazas a la sostenibilidad de las actividades e innovaciones del proyecto en Dades y Tafilalet.

VI. DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS

36. En el caso del FIDA, el proyecto se atuvo debidamente a las prioridades y preocupaciones generales relativas al desarrollo de la zona del proyecto, así como a los documentos estratégicos del Fondo. Sin embargo, se detectó una cierta ambigüedad en la definición del grupo-objetivo, y el diseño no fue enteramente claro en cuanto a la integración espacial de los numerosos componentes, señal, quizás, de una formulación excesivamente ambiciosa. El FIDA llevó a cabo varias misiones de apoyo durante la ejecución para compensar el exiguo número de misiones de supervisión realizadas por la institución cooperante. Los informes producidos por estas misiones de apoyo fueron de una calidad encomiable desde un punto de vista analítico y quedó claro en las conversaciones con el personal del proyecto que las misiones habían dado impulso a las actividades y habían contribuido a mejorar la ejecución general del proyecto.

37. La institución cooperante, el Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social (FADES), llevó a cabo muy pocas misiones de supervisión (tres en cerca de diez años). A pesar de esa contribución limitada, las ORMVA comunicaron a la misión de evaluación su satisfacción con la capacidad de respuesta del FADES en cuanto a la gestión financiera. En determinados casos, sin embargo, se autorizaron excesos presupuestarios que exigieron al FIDA verificaciones y correcciones.

⁶ Se trata de una donación de USD 1,6 millones al Centro Internacional de Altos Estudios Agronómicos Mediterráneos para ensayar métodos eficaces de ordenación participativa del agua, concebida inicialmente para su ejecución en Armenia, Egipto, Marruecos y Túnez.

Asimismo, la supervisión del proyecto ejercida por el FADES se limitó a los aspectos materiales y financieros, lo que era inadecuado en un proyecto de tales dimensiones. Dada la insuficiente contribución a los enfoques y la metodología, los programas materiales no siempre pudieron integrarse con los objetivos desde el punto de vista del tiempo y el espacio.

38. Debido a su organización interna y disponibilidad de recursos, la contribución de otros cofinanciadores (OPEP, BIsD) a la ejecución fue limitada, y tendieron a ejercer la supervisión material y financiera del componente que financiaban directamente (informes específicos sobre la marcha de las actividades y misiones de supervisión). A pesar de mantener contactos con el Gobierno y las ORMVA, su contribución a la solución de problemas y al estudio de cuestiones estratégicas fue menos sustancial. El BIsD no participó activamente en la reprogramación de las actividades y los fondos después de la misión de evaluación a mitad de período, por lo que fue imposible financiar la construcción de una presa que estaba prevista y estudiada.

39. La colaboración general entre los cofinanciadores se caracterizó por el escaso nivel de armonización de los programas financiados por los diversos donantes y de los procedimientos de ejecución y seguimiento. En rigor, existen tres proyectos distintos en función de la financiación, la planificación, la ejecución, los procedimientos y el seguimiento. Por ejemplo, no pudo extraerse ningún beneficio de la presencia del BIsD en Marruecos para coordinar las actividades de seguimiento y apoyo, y no hubo ninguna misión conjunta o taller para debatir las cuestiones relativas a la ejecución.

40. **Apoyo del Gobierno.** El apoyo prestado por la Dirección de Desarrollo Hidroagrícola (DAHA) del Ministerio de Agricultura contribuyó a los resultados positivos. El procedimiento por el que se exigía la presentación de las propuestas de estudio a la DAHA antes de comenzar los estudios y las obras garantizó un control suplementario, en especial en cuanto a las especificaciones técnicas de los documentos contractuales. Aun así, en el caso de otras direcciones centrales del Ministerio de Agricultura (por ejemplo, las encargadas de la ganadería, las plantas y la extensión), los contactos y el intercambio de información con los responsables del proyecto fueron menos frecuentes, por lo que éste no pudo contar con la orientación suficiente ni pudo difundir adecuadamente su experiencia a otras regiones del país.

41. El desempeño de los organismos de ejecución —las ORMVA⁷— puede considerarse satisfactorio, como indican las metas materiales alcanzadas, las tasas de desembolso y la pertinencia de la mayor parte de los componentes ejecutados. Esto demuestra que ambas ORMVA poseen una sólida competencia en la gestión de proyectos financiados por donantes (en concreto, de proyectos hidroagrícolas). La encuesta de evaluación indicó que, en general, los beneficiarios valoraban de manera positiva la atención que les había dispensado el personal del proyecto, quizás con algunas divergencias por parte de los miembros de las cooperativas de pastores de Tafilalet y las asociaciones de regantes de Dades (cuadros 3 y 4 del apéndice). Con todo, varias deficiencias entorpecieron los esfuerzos de las ORMVA, en particular la escasa integración espacial de las actividades, los resultados insatisfactorios del sistema de seguimiento y evaluación, que no logró evaluar el impacto de todos los componentes de manera coherente, y las débiles asociaciones con otras instituciones públicas.

42. Los acuerdos suscritos por las ORMVA con la Oficina Provincial de Servicios de Apoyo y la Oficina Provincial de Juventud y Deportes no generaron una dinámica de trabajo particularmente colaborativa y las oficinas provinciales no mejoraron en grado considerable el funcionamiento de los centros renovados y equipados en el marco del proyecto. En resumen, la asociación entre los organismos públicos presentes en la región sigue siendo insuficiente, lo que no favorece la

⁷ La responsabilidad de la ejecución del proyecto se confió al personal permanente de las ORMVA, y no se creó una unidad de gestión del proyecto independiente.

complementariedad y la armonización entre sectores (el turismo y la agricultura, por ejemplo, o las asociaciones de usuarios de agua potable y la Autoridad Nacional del Agua). Asimismo, salvo la celebración conjunta del taller de puesta en marcha y unas pocas visitas, hubo poca coordinación entre las dos ORMVA, aunque gestionaban el mismo proyecto con el mismo enfoque y enfrentaban problemas semejantes.

43. Hoy en día, el personal del proyecto, así como el conjunto del país, comprende mejor la importancia de la colaboración entre las ORMVA y las asociaciones locales. Sin embargo, este cambio de percepción es todavía incipiente en la medida en que la colaboración es desigual: de una parte, las cuestiones técnicas y los recursos y, de la otra, únicamente buena voluntad. Las asociaciones de colaboración exigen un apoyo concreto y constante a largo plazo y las asociaciones con las poblaciones no admiten que el Estado y sus organismos se desentiendan repentinamente, sino que más bien debe dar lugar a otro tipo de contribución cimentada en mecanismos de financiación y aprendizaje adecuados que permitan una transferencia gradual de las competencias.

VII. EVALUACIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES

44. En los diez últimos años, el proyecto ha desempeñado un papel importante en el desarrollo económico y social de Tafilalet y Dades. En general, los resultados del proyecto han sido satisfactorios y han recibido una alta puntuación en sus tres dimensiones. Las esferas de impacto también recibieron una puntuación elevada a partir de los datos reunidos mediante encuestas, visitas sobre el terreno y entrevistas. Los resultados de las actividades encaminadas específicamente a mejorar la situación de la mujer en el ámbito de la capacitación, la generación de ingresos y la reducción de la carga de trabajo fueron prometedores, aunque el “peso” de esas actividades en el diseño del proyecto y su influencia real fueron limitados. Como ya se ha señalado, lo que suscita mayor preocupación es la sostenibilidad de las actividades después del cierre del proyecto. Hace falta un examen estratégico más amplio en lugar de un ajuste operacional apresurado. Por último, el desempeño del FIDA, el Gobierno y los organismos de ejecución fue satisfactorio, no así el de la institución cooperante y los demás cofinanciadores (véase el cuadro *infra*).

Calificación del Proyecto de Tafilalet y Dades

Resultados del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Desempeño de los asociados	
Pertinencia	4	Activos materiales y financieros	5	FIDA	4
Eficacia	5	Activos humanos	4	Otros donantes	3
Eficiencia	5	Capital social	4	FADES	3
		Seguridad alimentaria	5	Gobierno y ORMVA	4
		Recursos ambientales y naturales	4	Colaboración general	3
		Instituciones y políticas	4		
		Factores primordiales			
		Género	3		
		Sostenibilidad	3		
		Innovación y posibilidad de reproducción	4		

Escala de calificación: 6) muy satisfactorio; 5) satisfactorio; 4) moderadamente satisfactorio; 3) moderadamente insatisfactorio; 2) insatisfactorio; 1) muy insatisfactorio. Los detalles figuran en el informe principal.

45. Valorizar la tierra agrícola ha sido desde hace mucho tiempo una de las prioridades de las ORMVA, en vista de la importancia vital de aumentar la producción agrícola y crear fuentes de ingresos para la población rural. Las necesidades de desarrollo detectadas actualmente en ambas regiones se refieren principalmente a: i) la protección de los ecosistemas frágiles y del valioso

patrimonio paisajístico y de estructuras técnicas (valles cultivados, oasis, *khetaras*), que demuestran el ingenio de las poblaciones rurales y su capacidad de adaptarse a un entorno difícil, y ii) la defensa de las poblaciones rurales y la lucha contra la pobreza y la exclusión que ponen en peligro el desarrollo económico y social de estas regiones.

46. Todos estos desafíos suponen una limitación para el desarrollo agrícola. Un típico ejemplo son las regiones áridas, donde los recursos naturales no soportan la intensificación y el desarrollo ilimitados de la producción agrícola. De ahí la necesidad vital de diversificar las fuentes de ingresos, lo que constituye una realidad estructural en la zona del proyecto, en especial los ingresos de los hogares pobres para que puedan superar los obstáculos representados por el agotamiento del suelo y la sequía. En Tafilalet y Dades están surgiendo nuevas perspectivas de desarrollo económico y social gracias a la promoción del turismo y la industria cinematográfica (ésta última en Ouarzazate), dos actividades que no existían cuando se formuló el proyecto y que probablemente impulsarán el crecimiento regional. Ese crecimiento tal vez no se traduzca automáticamente en una reducción de la pobreza, pero se trata de una gran oportunidad que no debe soslayarse.

47. En vista de todo lo anterior, pueden formularse varias recomendaciones para respaldar las actividades de las ORMVA en las dos regiones del proyecto y fortalecer la asociación del FIDA con Marruecos para lograr una reducción de la pobreza y un desarrollo rural verdaderos. A modo de conclusión de la evaluación final, y dado que el FIDA no contempla emprender inmediatamente una segunda fase, parece más apropiado centrarse en las cuestiones estratégicas, más que en las prioridades operacionales. Dichas cuestiones pueden distribuirse en las tres categorías que figuran a continuación.

Visión estratégica para el desarrollo regional integrado y sostenible

- i) La reducción de la pobreza debe formar parte de una estrategia de desarrollo multisectorial y regional más amplia. Para ello habría que conseguir una coordinación y un consenso mayores entre los diversos asociados en el desarrollo de esas regiones. Las autoridades públicas seguirán desempeñando una función básica en la organización y el apoyo del proceso de desarrollo mediante la movilización de los recursos (sobre todo, financieros) y las aptitudes necesarios. Esta recomendación está dirigida a las autoridades y los departamentos ministeriales, regionales y provinciales, y esté respaldada por el FIDA.
- ii) El paisaje de los oasis, en su sentido más amplio (con inclusión de los valles montañosos), debería seguir siendo una de las preocupaciones centrales de los proyectos de desarrollo rural de la zona, no sólo como requisito para la subsistencia, sino también por constituir un patrimonio cultural colectivo de incalculable valor que ofrece posibilidades de diversificación económica (incluido el ecoturismo) y puede desarrollarse de manera provechosa. Esta recomendación está dirigida en especial a las ORMVA y el Ministerio de Agricultura.
- iii) Es importante elaborar directrices para asegurar el mantenimiento de las inversiones en infraestructura, especialmente en el caso del riego en mediana y pequeña escala. A tal efecto, la transferencia gradual de la ordenación de los sistemas de riego a las asociaciones de regantes debería ir acompañada de apoyo a sus actividades (redistribuir el personal de las ORMVA para reforzar las dependencias de dichas asociaciones, impartir capacitación a sus miembros y perfeccionar las competencias de los técnicos en su nueva función de asesores de las asociaciones). Esta recomendación se dirige a las ORMVA y el Ministerio de Agricultura.

Asociaciones

- iv) Las ORMVA deben actualizar sus métodos y modalidades de funcionamiento a fin de llevar a cabo una misión compleja, si bien estimulante y alentadora. Una de las tareas consiste en encontrar recursos humanos motivados y preparados (no sólo en técnicas agrícolas). Las

ORMVA deberían forjar alianzas con asociaciones y cooperativas y con el sector privado para fomentar el desarrollo local sostenible. También deberían evitar crear o mantener artificialmente empresas que no tengan ninguna posibilidad de subsistir sin subvenciones públicas. Esta recomendación está dirigida a las dos ORMVA y a sus asociados especializados (la Oficina Provincial de Servicios de Apoyo, la Oficina Provincial de Juventud y Deportes, el Organismo de Desarrollo Social y la Dirección de Fomento de la Cooperación).

- v) Hace falta una mejor coordinación entre los donantes, quizás en la forma de un programa común de apoyo y supervisión (por ejemplo, misiones conjuntas de supervisión/apoyo, cofinanciadas por los diversos donantes). La supervisión debería ser continua y prestar apoyo institucional para la ejecución, en lugar de estar confinada a la enumeración de cuentas financieras y productos materiales. La presencia de cualquier donante en el país ofrece una ventaja que debe aprovecharse para entablar un diálogo con los organismos y las autoridades locales. Esta recomendación está dirigida a los donantes (BIsD, FADES, FIDA, OPEP).
- vi) Los resultados de la experiencia adquirida en el desarrollo de sistemas de riego participativo en pequeña y mediana escala deberían estudiarse en profundidad, por ejemplo en el marco de un programa de investigación y desarrollo que cuente con la participación de organizaciones locales o regionales prestigiosas, a fin de extraer enseñanzas sobre la colaboración entre las ORMVA y las asociaciones de regantes para el mantenimiento, la protección y el fomento de la infraestructura instalada. Esta recomendación está dirigida a la DAHA y a los centros educativos y de investigación.

Formulación de proyectos, selección de actividades y medios de verificar los logros

- vii) Es necesario simplificar la formulación de los proyectos mediante una definición más selectiva de los componentes y una mejor focalización de las actividades del proyecto, geográficamente y sobre la base de las necesidades de la población pobre, y consolidar la dinámica de promoción de los intereses de la población pobre mediante la ejecución de proyectos más integrados y una mejor coordinación de las actividades desde el inicio. Las asociaciones de mujeres ofrecen oportunidades óptimas para la capacitación y el adelanto de la mujer rural, y hay que reforzarlas. Podría realizarse un estudio a fin de determinar oportunidades para que las mujeres realicen actividades generadoras de ingresos (con inclusión de la mejora de la calidad de sus productos para que sean competitivos en determinados nichos) y maneras de respaldarlas. Esta recomendación está dirigida a las dos ORMVA y a sus asociados especializados (el Ministerio de Agricultura y el FIDA).
- viii) Hay que implantar un sistema de seguimiento y evaluación basado en los resultados que pueda documentar el impacto (los cambios en el bienestar de los hogares) y ayudar a reajustar las actividades en función de los objetivos socioeconómicos previstos. No se trata simplemente de un requisito para la ejecución de los proyectos financiados por donantes, sino que debería formar parte integrante de los instrumentos de gestión habituales de las ORMVA. Además, debería reforzarse la documentación, la gestión de los conocimientos y la comunicación de las experiencias y los logros conseguidos sobre el terreno. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones son un medio eficaz para aprovechar esas experiencias y compartirlas con otros agentes nacionales e internacionales, y deberían desarrollarse sobre todo en las dependencias competentes de las ORMVA, posiblemente con facilitación y apoyo externos de los donantes. Esta recomendación está dirigida a las ORMVA, el Ministerio de Agricultura y los donantes (BIsD, FIDA, OPEP).