

Signatura: EC 2006/46/W.P.6  
Tema: 7  
Fecha: 7 diciembre 2006  
Distribución: Reservada  
Original: Inglés

**S**



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

## **Informe sobre los resultados de la cartera 2005/2006**

### **Volumen I**

Comité de Evaluación — 46° período de sesiones  
Roma, 8 de diciembre de 2006

---

Para **examen**

## **Nota para los miembros del Comité de Evaluación**

Este documento se presenta al Comité de Evaluación para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en las reuniones del Comité de Evaluación, se invita a los miembros que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Shyam Khadka**

Gerente SUPERIOR de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

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

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

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

# Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
A. La cartera de inversiones	2
B. La cartera de donaciones	5
<b>II. Resultados generales de la ejecución y cartera de proyectos en situación de riesgo</b>	<b>6</b>
A. Resultados de la ejecución	6
B. Desempeño de los asociados y del FIDA	7
C. Cartera en situación de riesgo	8
<b>III. Resultados, sostenibilidad y focalización de los proyectos</b>	<b>11</b>
A. Pertinencia	11
B. Eficacia	12
C. Eficiencia	12
D. Resultados generales de los proyectos	12
E. Sostenibilidad	13
F. Focalización	14
<b>IV. Impacto de la cartera: retos y respuesta</b>	<b>15</b>
A. Activos materiales y financieros	15
B. Activos humanos	17
C. Capital social y empoderamiento	18
D. Seguridad alimentaria de los hogares	19
E. El medio ambiente y la base de recursos comunes	21
F. Instituciones, políticas y marcos reglamentarios	22
G. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres pobres de las zonas rurales	24
H. Innovación, reproducción y ampliación de escala	25
<b>V. Mejoras de los procesos y los instrumentos</b>	<b>26</b>
A. Sistema de gestión de los resultados y el impacto	26
B. Supervisión directa	27
C. Mecanismo Flexible de Financiación	28
D. Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno	29
E. Desarrollo del sector privado	31
<b>VI. Resultados y conclusiones</b>	<b>32</b>

## Anexos

Anexo I:	Comentarios de la Oficina de Evaluación relativos al informe sobre los resultados de la cartera	36
Anexo II:	División de África Occidental y Central	38
	División de África Oriental y Meridional	44
	División de Asia y el Pacífico	51
	División de América Latina y el Caribe	57
	División del Cercano Oriente y África del Norte	63
	División de Asesoramiento Técnico	68
Anexo III:	Lista de los informes finales de proyectos examinados	71
Anexo IV:	Proyectos supervisados directamente por el FIDA	72
Anexo V:	Proyectos financiados con arreglo al Mecanismo Flexible de Financiación	73

**Apéndices (volumen II)**

- Appendix I. Portfolio size, composition and characteristics**  
(Apéndice I: Tamaño, composición y características de la cartera)
- Appendix II. Progress report on the implementation of a framework for a results and impact management system (RIMS) for IFAD-supported country programmes**  
(Apéndice II. Informe sobre la aplicación del plan detallado para un sistema de gestión basado en los resultados y el impacto (RIMS) aplicable a los programas respaldados por el FIDA)
- Appendix III. List of projects in the portfolio at 30 June 2006**  
(Apéndice III. Lista de proyectos de la cartera al 30 de junio de 2006)

## Abreviaturas y siglas

ADRAO	Centro Africano del Arroz
AIF	Asociación Internacional de Fomento
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BIIsD	Banco Islámico de Desarrollo
BOAD	Banco de Desarrollo del África Occidental
CAF	Corporación Andina de Fomento
CLD	Convención de Lucha contra la Desertificación
COAN	Cercano Oriente y África del Norte
COSOP	programa/documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
DEL P	documento de estrategia de lucha contra la pobreza
ECORI	Europa Central y Oriental y Estados de Reciente Independencia
EEl	evaluación externa independiente
FADES	Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social
FAES	Fondo de Asistencia Económica y Social
FBS	Fondo Belga de Supervivencia
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GCAP	Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
GFAR	Foro Global de Investigación Agropecuaria
GTZ	Organismo Alemán para la Cooperación Técnica
ICIPE	Centro Internacional de Fisiología y Ecología de los Insectos
ICRISAT	Instituto Internacional de Investigación de Cultivos para las Zonas Tropicales Semiáridas
IFDC	Centro Internacional de Promoción de los Fertilizantes
IITA	Instituto Internacional de Agricultura Tropical
INVAR.	Red Internacional de Investigación y Desarrollo sobre el Bambú y el Rotén
IPGRI	Instituto Internacional de Recursos Filogenéticos
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Oficina de Evaluación
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PT	División de Asesoramiento Técnico
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
SRESOP	documento sobre oportunidades estratégicas subregionales
SWAP	enfoque sectorial
SyE	seguimiento y evaluación
TRC	Comité de Examen Técnico
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos



# Informe sobre los resultados de la cartera 2005/2006

## I. Introducción

1. El presente informe sobre los resultados de la cartera tiene una doble finalidad:
  - i) facilitar a la Junta Ejecutiva una visión general de los resultados de la cartera de préstamos y donaciones en beneficio de su grupo-objetivo, y ii) complementar y, si es necesario, ampliar la respuesta dada por la dirección al informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) evaluadas en 2005 (EB 2006/89/R.10). Para ello, en el presente informe se analizan la situación y la tendencia de la cartera de préstamos y donaciones del FIDA, se señalan los puntos fuertes y débiles en la gestión de la cartera y se ofrece una sinopsis estratégica de la eficacia operacional y el impacto según una serie de indicadores del desarrollo.
2. El Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo (EB 2005/86/R.2) constituye el principal vehículo para introducir cambios durante el período 2007-2009 y, por lo tanto, se han fijado en él una serie de metas para mejorar los resultados del FIDA en lo que respecta a pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad y se han señalado tres esferas de acción, a saber: a) planificación y orientación estratégicas para fijar prioridades en el funcionamiento de la organización; b) fortalecimiento de los programas en los países sobre la base de un nuevo modelo operativo, y c) gestión de los conocimientos e innovación. Teniendo esto en cuenta, en el presente informe se comparan los resultados conseguidos con las principales metas del Plan de Acción (párrafos 46 a 62) y se hace referencia a los cambios que ya se están efectuando para abordar cuestiones indicadas en la evaluación externa independiente (EEI) y en anteriores informes ARRI.
3. En este informe se presentan también los progresos realizados en la mejora de procedimientos e instrumentos institucionales como el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) de los proyectos, el programa piloto de supervisión directa, el programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, el Mecanismo Flexible de Financiación y el desarrollo del sector privado.
4. El presente informe se basa principalmente en los exámenes de las carteras de las divisiones llevados a cabo por el Departamento de Administración de Programas (PMD) y en el informe ARRI de este año preparado por la Oficina de Evaluación (OE). Se adjuntan aquí como anexos resúmenes de los informes de las divisiones regionales. Las fuentes de información utilizadas para los exámenes de las divisiones son los informes de supervisión, los informes de las revisiones a mitad de período, los informes finales de los proyectos, el RIMS y los informes de la OE.
5. Cada una de las divisiones regionales del FIDA prepara informes sobre la situación de los proyectos, en los que se incluyen calificaciones en función de los resultados. En años anteriores estas calificaciones fueron relativamente satisfactorias, aunque no siempre se vieron luego confirmadas por los informes finales de los proyectos y las evaluaciones independientes. El FIDA ha aprendido la lección y ahora fija criterios para calificar con mayor precisión los resultados de sus proyectos. El FIDA ha diseñado un sistema que refleja exactamente la situación de los proyectos y, en caso necesario, da la alerta con suficiente antelación. Otras instituciones financieras internacionales utilizan distintos sistemas para detectar y clasificar los proyectos en situación de riesgo. Muchas todavía no han introducido criterios más estrictos y por lo tanto siguen registrando una inflación de las calificaciones. Creemos que los informes del FIDA reflejan exactamente los riesgos de la cartera.
6. En el informe de este año se utilizan también, en primer lugar, un examen de los 25 informes finales de proyectos publicados este año y, en segundo lugar, un examen de los 21 memorandos del asesor principal que se refieren a proyectos en

una fase avanzada de tramitación. Estos instrumentos se utilizan por vez primera y se espera que refuercen los resultados del sistema de autoevaluación y contribuyan también a unas evaluaciones más actualizadas y orientadas hacia el futuro.

- Los informes finales de los proyectos examinados se prepararon siguiendo las directrices publicadas en 1999 y, por consiguiente, no relacionan específicamente los resultados con las respectivas esferas de impacto definidas en el marco metodológico para la evaluación aprobado en septiembre de 2003. Los exámenes se basaban en una lectura atenta de los informes finales cuyo objetivo era seleccionar los datos pertinentes para poder emitir un juicio. Aunque de este modo se obtiene una imagen razonablemente completa, la veracidad de las evaluaciones ha de considerarse provisional. Teniendo esto en cuenta, las discrepancias entre las calificaciones de los resultados de los proyectos y el informe ARRI de 2005 se han atribuido a diferencias de clasificación. Algunas de esas discrepancias se deben también al hecho de que, si bien las muestras de informes finales comprenden únicamente proyectos terminados, en el informe ARRI de 2005 se incluye también la evaluación de algunos proyectos en curso.

## A. La cartera de inversiones

### Volumen de la cartera

- La cartera actual de proyectos de inversión del FIDA<sup>1</sup> consta de 222 proyectos, con fondos comprometidos por un total de USD 3,600 millones<sup>2</sup>, y se distribuye entre 86 países y un territorio. Alrededor del 23% de los proyectos se realiza en nueve países con cinco proyectos o más en curso, mientras que otro 20% se realiza en 11 países con cuatro proyectos cada uno.

**Cuadro 1**  
**Cartera actual por región**

Región	al 1° de julio de 2004				al 1° de julio de 2005				al 1° de julio de 2006 <sup>a</sup>			
	Número de proyectos	Porcentaje del total	Financiación del FIDA (en millones de USD)	Porcentaje del total	Número de proyectos	Porcentaje del total	Financiación del FIDA (en millones de USD)	Porcentaje del total	Número de proyectos	Porcentaje del total	Financiación del FIDA (en millones de USD)	Porcentaje del total
África occidental y central	51	23	608	19	47	20	588	17	46	21	584	16
África oriental y meridional	44	20	658	20	47	20	728	21	44	20	685	19
Asia y el Pacífico	44	20	777	24	50	22	907	26	50	23	1 065	30
América Latina y el Caribe	42	19	608	19	43	19	652	19	38	17	641	18
Cercano Oriente, África del Norte, Europa central y oriental y Estados de reciente independencia	43	19	586	18	44	19	621	18	44	20	623	17
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	<b>3 237</b>	<b>100</b>	<b>231</b>	<b>100</b>	<b>3 496</b>	<b>100</b>	<b>222</b>	<b>100</b>	<b>3 599</b>	<b>100</b>

a En abril de 2006 se aprobaron préstamos suplementarios para proyectos relacionados con el tsunami. El valor de estos préstamos se incluye en 2006.

Nota: La cartera actual comprende proyectos aprobados pero no terminados. Se incluyen tanto los préstamos como las donaciones. No se incluyen los proyectos completamente cancelados.

- Al 1° de julio de 2006, Asia y el Pacífico recibía aproximadamente el 30% de los compromisos netos (véase el cuadro 1), seguida de África oriental y meridional (19%), América Latina y el Caribe (18%), Cercano Oriente, África del Norte, Europa central y oriental y los Estados de reciente independencia (17%) y África occidental y central (16%). Como el monto medio de las inversiones y compromisos del FIDA varía considerablemente, el promedio de proyectos por división está distribuido de manera más equitativa que el valor de los préstamos (apéndice 1, volumen II).
- De la financiación total del FIDA aprobada desde 1994/1995, cuyo valor asciende a USD 4,700 millones, la mayor parte (19%) se ha destinado a los servicios financieros rurales y el crédito; a continuación vienen la transferencia de tecnología (11%), la creación de capacidad local y el desarrollo institucional (10%), y el desarrollo impulsado por la comunidad (10%). Las inversiones en la agricultura y la

<sup>1</sup> Como algunos proyectos se financian mediante préstamos y donaciones, se utiliza la expresión "proyectos de inversión".

<sup>2</sup> La cartera actual comprende todos los proyectos aprobados pero no terminados, de manera que están incluidos los que todavía no son efectivos. La cartera en curso no incluye los proyectos que aún no son efectivos.

ordenación de recursos naturales representan casi un tercio del total de los 12 últimos años. En los últimos años ha disminuido algo la financiación de actividades relacionadas con la agricultura, la ordenación de recursos naturales y la financiación rural. Esta reducción se ha compensado principalmente con un aumento de los recursos destinados al desarrollo humano, la creación de capacidad local, la comercialización, las pequeñas empresas y las microempresas, y el desarrollo impulsado por la comunidad.

### **Aprobaciones y desembolsos**

11. En el período abarcado por el examen, que va del 1º de julio de 2005 al 30 de junio de 2006, se aprobaron 23 proyectos, para los que se comprometieron en total USD 419 millones<sup>3</sup>. Además, se destinaron otros USD 35 millones a cuatro proyectos en la etapa posterior al tsunami. Así pues, los proyectos totales aprobados por el FIDA durante los cinco últimos años fueron 127, con un total de fondos comprometidos de USD 2 100 millones; desde su establecimiento, el FIDA ha aprobado en total 711 proyectos y comprometido USD 9 100 millones. Durante el período en cuestión, la financiación de proyectos en países del África subsahariana ascendió en total a USD 152 millones, lo que equivale al 36% de los fondos comprometidos, mientras que la media histórica era del 38%. Durante el mismo período, el valor de la financiación de proyectos en condiciones muy favorables fue de unos USD 332 millones, o sea un 79% del total, porcentaje algo inferior al promedio quinquenal (82%).
12. El importe medio de los proyectos aprobados durante el período examinado fue de USD 18,2 millones. El importe medio de los préstamos del FIDA es mucho menor que en otras instituciones financieras internacionales<sup>4</sup>. Esto permite al FIDA aprovechar oportunidades que sólo pueden absorber inversiones limitadas y también le ayuda a experimentar ideas innovadoras corriendo un riesgo limitado. Con todo, este factor tiende a aumentar los costos del FIDA en proporción al volumen de su cartera, ya que la mayor parte de los costos del diseño y la ejecución de proyectos suelen ser fijos y dependen más del número de proyectos que de la cantidad invertida.
13. La tendencia al aumento de los desembolsos se mantuvo durante el período examinado, en el que se alcanzó un nuevo máximo de USD 347 millones. De esta cantidad, unos USD 161 millones (el 46%) se asignaron a países del África subsahariana, lo que supuso un incremento con respecto a años anteriores. Según se informa, en 43 proyectos se produjeron retrasos en los desembolsos equivalentes a más del 40% del total. Esto representa una ligera mejora con respecto al año anterior. Los desembolsos han aumentado sobre todo gracias a un mayor apoyo a la ejecución y un mejor seguimiento y, si eso no da resultado, a la depuración de la parte no productiva de la cartera.

### **Cofinanciación**

14. De la financiación total aprobada durante el período examinado, unos USD 405 millones fueron aportados por asociados de los países receptores y unos USD 105 millones por cofinanciadores externos (otros donantes). Tradicionalmente la cofinanciación externa ha seguido una tendencia errática, sin pautas fijas. Así pues, el considerable descenso de USD 88 millones registrado el año pasado podría ser una anomalía temporal. La relativa falta de interés de otros donantes por el desarrollo agrícola y rural podría dificultar al FIDA la obtención de cofinanciación.
15. En la cartera actual, el número de proyectos financiados exclusivamente por el FIDA ha llegado al 40% del total, mientras que un 55% son iniciados por el FIDA y cofinanciados y un 5% iniciados por otros donantes y cofinanciados por el FIDA. Esto

<sup>3</sup> El período examinado se ha modificado con respecto a informes anteriores, que se basaban en el año civil.

<sup>4</sup> Por ejemplo, al 31 de diciembre de 2003, el importe medio de los préstamos de la cartera actual del Banco Interamericano de Desarrollo era de casi USD 70 millones. En el caso de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) del Banco Mundial, servicio comparable al FIDA, la media era de USD 51 millones en el ejercicio financiero de 2005.

indica una tendencia a la disminución de la cofinanciación y está en contradicción con la prioridad dada por el FIDA en los últimos años a establecer asociaciones y estrechar la colaboración con otros donantes.

16. Para resolver el problema del descenso de la cofinanciación, el FIDA deberá estar más presente a nivel nacional, donde la cofinanciación se organiza. Los donantes asociados con el FIDA se han descentralizado en los últimos años, por lo que es necesaria una mayor intervención a nivel nacional. Es probable que este proceso se intensifique debido a la mayor prioridad dada a la alineación y la armonización tras la aprobación de las declaraciones de Roma y París, y que eso suponga una mayor presión para que el FIDA aumente sus intervenciones en los países.

### **Cancelaciones**

17. La mayor importancia atribuida en los últimos años a la “depuración” de la cartera está dando sus frutos, ya que se han efectuado cancelaciones por un valor total de DEG 65 millones, o sea DEG 32 millones más que en el período anterior. Ello se debe sobre todo a la cancelación total de dos préstamos (Indonesia y República Dominicana) y a la anulación del saldo no desembolsado de tres préstamos a Zimbabue. El aumento de las tasas de desembolso ha dado lugar a una menor proporción de cancelaciones al cierre de los préstamos: alrededor del 13% en 2005/2006, porcentaje que está en la línea de los últimos años pero es considerablemente mejor que el promedio a largo plazo del 18%. Si bien eso supone una mayor utilización tempestiva de los recursos, sigue habiendo margen para nuevos progresos, especialmente efectuando cancelaciones parciales cuando surja la oportunidad.

### **Firma y efectividad de los préstamos**

18. Durante el período examinado se declararon efectivos 25 proyectos, para los cuales la financiación del FIDA ascendió a USD 354 millones. Al final de junio de 2006, 40 proyectos aprobados todavía eran efectivos. Durante el mismo período se firmaron préstamos para 34 proyectos y el tiempo medio transcurrido entre la aprobación de la Junta y la firma fue de 6,4 meses, mayor que el promedio a largo plazo, que es de poco más de cuatro meses. Se redujo el intervalo medio de tiempo entre la aprobación de la Junta y la efectividad de los préstamos. En general, hay una necesidad urgente de acortar sensiblemente los plazos entre la aprobación de la Junta y la firma y efectividad de los préstamos.
19. Factores muy diversos influyen en el tiempo necesario para la efectividad de los préstamos y no siempre es posible generalizar. Las disposiciones institucionales propuestas para la ejecución de los proyectos a menudo necesitan una preparación más larga, sobre todo en proyectos diseñados de manera participativa. Es cada vez mayor la exigencia de transparencia en las cuestiones administrativas y eso ha dado pie a que intervenga un mayor número de partes interesadas en el proceso de aprobación y ratificación, con las consiguientes demoras. Las iniciativas relativas a la presencia sobre el terreno han sido un instrumento útil para aumentar la eficacia. También es necesario preparar mejor los proyectos para la ejecución antes de aprobarlos. El FIDA está adoptando medidas para paliar esos problemas, de manera que se reduzcan también las demoras en la ejecución.

### **Prórrogas, terminaciones y la cartera en curso**

20. Durante el período examinado se recurrió menos a la prórroga de los proyectos como instrumento de gestión y sólo fueron prorrogados 22 proyectos. Algunas prórrogas se debían al reajuste del período de ejecución y eran por lo tanto automáticas<sup>5</sup>. Se terminaron 32 proyectos, con lo que la cartera en curso se redujo a 182 proyectos.

<sup>5</sup> El FIDA considera que el período de ejecución empieza en la fecha de efectividad; de ahí la necesidad de reajustarlo si se retrasa dicha fecha.

### Supervisión de los proyectos

21. Al 1º de julio de 2006, necesitaban supervisión 181 proyectos, de los cuales tan sólo el 6% era supervisado directamente por el FIDA. La supervisión de los restantes proyectos se regía por acuerdos de cooperación. Ciento veinticinco proyectos, o sea el 69% del total, estaban asignados a la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). En un segundo lugar se situaba a gran distancia el Banco Mundial con 17 proyectos, o sea un 11%. En orden de importancia venían luego la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco de Desarrollo del África Occidental (BOAD) con 10 proyectos cada uno.

## B. La cartera de donaciones

### Donaciones aprobadas y desembolsadas en 2006

22. La política de donaciones aprobada en 2003 estuvo plenamente en vigor durante el período examinado<sup>6</sup> y las 75 donaciones, por un total de USD 31,60 millones, se aprobaron todas con arreglo a la nueva política<sup>7</sup>. En el cuadro 2 se indica la distribución de las donaciones aprobadas en 2005/2006.

Cuadro 2

#### Distribución de las donaciones aprobadas 1º de julio de 2005 al 30 de junio de 2006

Ventanilla	Grandes donaciones		Pequeñas donaciones		Total	
	Número	Millones de USD	Número	Millones de USD	Número	Millones de USD
Regional y mundial	17	21,30	35	4,94	52	26,24
Donaciones por países	6	3,00	17	2,36	23	5,36
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>24,23</b>	<b>52</b>	<b>7,31</b>	<b>75</b>	<b>31,60</b>

Fuente: PMD.

23. Durante el período examinado, en la ventanilla mundial y regional se aprobaron ocho donaciones en beneficio de siete instituciones apoyadas por el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCAI) por un total de USD 7,07 millones, y 12 donaciones para otras instituciones por un total adicional de USD 14,77 millones. De manera análoga, se aprobaron 32 pequeñas donaciones para instituciones no apoyadas por el GCAI y tres para instituciones del GCAI. De las 23 donaciones por países, cuatro de ellas, por valor de USD 1,71 millones, se destinaron a proyectos de desarrollo, sobre todo a la creación de capacidad local y el fomento del diálogo sobre políticas; otras cuatro se concedieron para la realización de actividades específicas en determinados países.
24. Durante los años 2002 a 2004, el desembolso anual del FIDA en concepto de donaciones osciló entre USD 18 millones y USD 23 millones. En 2006 los desembolsos aumentaron a USD 25,5 millones.

### Donaciones actuales y en curso

25. La cartera del FIDA comprende numerosas donaciones (244) (véase el cuadro 3), entre las cuales predominan las de escasa cuantía. Hay 43 donaciones que todavía no son efectivas, lo que indica la necesidad de mejorar las actividades previas a la ejecución, en particular el diseño. Sobre una base acumulativa, en total se ha desembolsado algo menos de la mitad de la suma aprobada para donaciones de la cartera en curso.

<sup>6</sup> Para facilitar la consulta y la información, se considera que la fecha de entrada en vigor de la nueva política de donaciones es el 1º de enero de 2004; el texto y los cuadros se remiten a esa fecha.

<sup>7</sup> En las cifras no se incluye la financiación del Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP), que se considera parte de la ventanilla de donaciones por países.

Cuadro 3  
Cartera de donaciones al 1° de julio de 2006

	Cartera actual <sup>a/</sup>		Cartera efectiva			
	Aprobadas		Aprobadas		Desembolso acumulativo	
	Número	(Millones de USD)	Número	(Millones de USD)	Cuantía (millones de USD)	Porcentaje
<b>Con arreglo a la anterior política de donaciones</b>						
GCIAI	18	17,49	18	17,49	11,56	66
Investigación no del GCIAI	34	27,68	33	26,68	16,44	62
Componente	5	2,35	5	2,35	1,35	57
ONG	21	1,69	21	1,69	1,42	84
Servicio de Operaciones Especiales	3	0,27	3	0,27	0,22	83
<b>Total parcial</b>	<b>81</b>	<b>49,47</b>	<b>80</b>	<b>48,47</b>	<b>30,98</b>	<b>64</b>
<b>Con arreglo a la nueva política de donaciones</b>						
Ventanilla regional y mundial	89	53,95	66	42,06	14,69	35
Donaciones por países	74	20,66	55	13,89	3,88	28
<b>Total parcial</b>	<b>163</b>	<b>74,61</b>	<b>121</b>	<b>55,95</b>	<b>18,57</b>	<b>33</b>
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>124,08</b>	<b>201</b>	<b>104,41</b>	<b>49,55</b>	<b>47</b>

<sup>a</sup> La cartera actual comprende las donaciones aprobadas pero no cerradas. La cartera efectiva comprende las donaciones para las que se han firmado acuerdos de financiación pero que no se han cerrado.  
Fuente: Sistema de Préstamos y Donaciones.

## II. Resultados generales de la ejecución y cartera de proyectos en situación de riesgo

### A. Resultados de la ejecución

26. Para el seguimiento de los resultados de los diversos proyectos de la cartera en curso, el FIDA utiliza los informes sobre la situación de los proyectos. En este tipo de informes se aplican valoraciones cualitativas y contextuales y se otorga una calificación a los resultados según una serie de indicadores como los progresos en la ejecución o el empoderamiento de la mujer, entre otros. Al interpretar estas calificaciones, hay que señalar que durante el período que se examina se han adoptado criterios de evaluación más rigurosos y que los datos de diferentes momentos no son estrictamente comparables. Con todo, en general se ha mantenido la coherencia interna de las calificaciones, de modo que puede hacerse una comparación válida entre las diferentes variables en un determinado año.
27. Por lo general, en 2006 las calificaciones de los informes sobre la situación de los proyectos revelan mejores resultados en lo que respecta a la utilización de los procedimientos de adquisición de bienes y servicios, la disponibilidad de fondos de contrapartida, el cumplimiento de los convenios de préstamo, la tempestividad de los informes, la exactitud de la contabilidad y la puntualidad de las auditorías. Durante el período objeto de examen, los informes sobre la situación de los proyectos han otorgado a la ejecución general una calificación aproximada de 2<sup>8</sup>, lo que significa que hay bastante margen de mejora. Entre los distintos indicadores, son relativamente bajas las calificaciones referentes a las tasas de desembolso, y a los resultados del seguimiento y la evaluación. Otros indicadores que deben mejorarse son los relativos al logro de los objetivos materiales y al desempeño de

<sup>8</sup> En la actualidad, en los informes sobre la situación de los proyectos éstos se califican según una escala de 4 puntos: 1 = objetivo cumplido o rebasado; 2 = objetivo generalmente cumplido; 3 = objetivo sustancialmente incumplido, y 4 = progresos escasos o nulos. En el futuro también en estos informes se utilizará una escala de 6 puntos.

los proveedores de servicios. Como se trata de puntuaciones de autoevaluaciones, suelen reflejar la determinación de los equipos en los países y de las divisiones de mejorar los resultados de acuerdo con estos indicadores.

28. En vista de la importancia que tiene la ejecución de los proyectos para una mejora de la eficacia y los resultados, se llevó a cabo un análisis de los informes finales en lo que respecta a este indicador. El resultado indica que la ejecución fue satisfactoria o muy satisfactoria en un 54% de los proyectos<sup>9</sup>. En general, la distribución es bimodal: la ejecución tiende a ser o bien plenamente satisfactoria, o bien claramente insatisfactoria. Estos resultados son generalmente comparables con las conclusiones del informe ARRI de 2005 preparado por la OE.
29. Al examinar los informes finales de los proyectos se detectaron diversos tipos de problemas como, por ejemplo, problemas en el diseño y la evaluación *ex ante* de la capacidad institucional, relaciones jerárquicas poco claras entre los órganos de ejecución, contabilidad deficiente, mala administración financiera, dificultades en la financiación de contrapartida, deficiencias en el seguimiento y la evaluación, elevada rotación del personal, retrasos e interrupciones causados por factores externos, como devaluaciones, disturbios civiles y cambios en las prioridades de los prestatarios.
30. En algunos informes finales se encontraron deficiencias en la gestión de las autoridades del proyecto, los gobiernos, las instituciones cooperantes, los cofinanciadores y el propio FIDA. Las instituciones que se ocupan de los pobres de las zonas rurales son por lo general muy débiles. Dicho esto, y dejando de lado los factores externos más graves, como las guerras civiles, muchas dificultades de ejecución parecen tener su origen en un mal diseño de los proyectos, especialmente en lo que respecta a las disposiciones generales de ejecución y la evaluación de los riesgos. Mejorar este aspecto constituye un importante desafío para el FIDA.

## **B. Desempeño de los asociados y del FIDA**

31. La ejecución se ve también muy afectada por el desempeño de los asociados en los proyectos: financiadores, organismos prestatarios e instituciones cooperantes<sup>10</sup>. En consecuencia, al examinar los informes finales se evaluaron las calificaciones del desempeño de los asociados y del propio FIDA.

### **Desempeño del FIDA**

32. El desempeño del FIDA se calificó de parcialmente satisfactorio como mínimo en un 78% de los casos. Por lo general, el FIDA mostró una encomiable flexibilidad al apoyar ajustes en el diseño de los proyectos con ocasión de las revisiones a mitad de período. En este aspecto, el desempeño del FIDA recibió una calificación mucho mejor en los informes finales que en el informe ARRI de 2005. En conjunto, el desempeño de los asociados era algo mejor que el nivel general de ejecución y el desempeño del FIDA superaba ligeramente el de sus asociados.
33. Mediante el examen de los informes finales de los proyectos pueden identificarse también aquellos aspectos en los que el FIDA debería haber obtenido mejores resultados. Entre ellos destacan el no haber corregido oportunamente la gestión de los proyectos (Burkina Faso: 512-BF y el Paraguay: 496-PY)<sup>11</sup> y la participación poco frecuente en la supervisión de los proyectos (Mongolia: 502-MN). En un caso también se ha observado un exceso de flexibilidad (Nepal: 250-NP). Se ha comunicado asimismo que un proyecto con un diseño deficiente recibió un apoyo satisfactorio durante la ejecución gracias a la supervisión directa del FIDA

<sup>9</sup> En el examen de los informes finales se ha utilizado un sistema de calificación de 6 puntos: 6 = muy satisfactorio; 5 = satisfactorio; 4 = parcialmente satisfactorio; 3 = parcialmente insatisfactorio; 2 = insatisfactorio, y 1 = muy insatisfactorio.

<sup>10</sup> La ejecución también puede verse afectada por el desempeño de las ONG y las organizaciones comunitarias asociadas, así como del grupo-objetivo, pero estos desempeños no se califican por separado.

<sup>11</sup> Entre paréntesis se indican los números de identificación de los proyectos.

(Bangladesh: 1029-BD). La mayoría de las observaciones se refieren a la necesidad de una mayor participación del FIDA durante la ejecución (que es uno de los objetivos del Plan de Acción).

### **Desempeño de las instituciones cooperantes**

34. La UNOPS, institución cooperante en 15 de los proyectos de la muestra, es decir, en un 60%, tuvo un desempeño generalmente satisfactorio aunque también fue criticada por los cambios de personal en las misiones de supervisión y, algunas veces, por no enviar suficientes misiones a un determinado proyecto. La falta de apoyo a la ejecución, la escasa presencia sobre el terreno y un seguimiento deficiente (Dominica: 503-DO), así como el envío de una primera misión cuando ya se había completado el 60% de un proyecto (el Paraguay: 496-PY) son algunos de los problemas relacionados con la supervisión. En algunos casos, la ejecución de los proyectos se ha resentido de las diferencias existentes entre los procedimientos del FIDA (por ejemplo, para el desembolso de fondos destinados a financiar un desarrollo impulsado por la comunidad) y los de la institución cooperante o el gobierno. Eso justifica una mayor flexibilidad tanto por parte de las instituciones cooperantes como del FIDA.
35. Las calificaciones del desempeño de las instituciones cooperantes en los informes sobre la situación de los proyectos de la cartera en curso en 2005/2006 indican que algo menos del 60% tienen "problemas menores o ningún problema", un 35% tienen "problemas de importancia moderada que se están atendiendo" y un 6% "problemas importantes que requieren la adopción de medidas". Si bien no hay una tendencia clara, los resultados generales parecen haber empeorado ligeramente sobre todo en lo referente a la frecuencia de la supervisión y a su impacto en la ejecución de los proyectos.

### **Desempeño de los cofinanciadores**

36. En general, 15 de los 25 proyectos (60%) tuvieron uno o más cofinanciadores y, según se informa, su desempeño fue deficiente, ya que con frecuencia los fondos prometidos no se materializaron. Sin embargo, en algunos otros casos, el desempeño de los cofinanciadores fue ejemplar (por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas en la República Democrática Popular Lao y la AIF en Azerbaiyán). La conclusión en este caso es que deben establecerse acuerdos en firme antes de declarar la efectividad de una operación a fin de no emprender proyectos con una financiación incierta. También es preciso hallar un equilibrio entre la movilización de cofinanciación y la preparación de un buen diseño, operaciones que requieren tiempo, y el retraso resultante en la puesta en marcha de los proyectos. El FIDA está intentando solucionar este problema.

## **C. Cartera en situación de riesgo**

### **Evaluación del riesgo con arreglo a la escala absoluta**

37. La clasificación de los proyectos en situación de riesgo del FIDA se basa en los criterios definidos en su sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), que clasifica los proyectos en tres categorías: proyectos realmente problemáticos, proyectos potencialmente problemáticos y proyectos que no están en situación de riesgo. Los "proyectos realmente problemáticos" son los que reciben una puntuación de 3 ó 4 en uno de los dos principales indicadores de resultados de la ejecución y avances en el logro de los objetivos de desarrollo. Se califican de "proyectos potencialmente problemáticos" los que tienen una puntuación de 3 ó 4 en cinco de los 11 indicadores de riesgo. Se considera que los restantes proyectos no corren riesgos.
38. En el cuadro 4 se presentan los resultados de los análisis efectuados por las divisiones regionales a mediados de 2006.

Cuadro 4  
**Clasificación de los proyectos por categoría de riesgo con arreglo a la escala absoluta**

Región	Realmente problemáticos		Potencialmente problemáticos		Sin riesgo		Total	
África occidental y central	5	13%	—	—	33	87%	38	100%
África oriental y meridional	8	20%	1	2%	32	78%	41	100%
Asia y el Pacífico	9	23%	—	—	31	77%	40	100%
América Latina y el Caribe	9	26%	—	—	26	74%	35	100%
Cercano Oriente y África del Norte	8	22%	—	—	29	78%	37	100%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>151</b>	<b>78%</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

39. El porcentaje de proyectos de la cartera en situación de riesgo (20%) es más favorable que en el período objeto del examen anterior.
40. Posteriormente se analizaron los proyectos que habían pasado de una categoría de riesgo a otra: a) los proyectos crónicamente en situación de riesgo son los que se han clasificado como “realmente problemáticos” durante tres o más años consecutivos en el período de 2002 a 2006; esta categoría comprende en total 14 proyectos; más de la mitad de ellos estuvieron en situación de riesgo durante todo el período; b) los proyectos transitoriamente en situación de riesgo son los clasificados como “proyectos problemáticos” en 2006 pero declarados sin riesgo por lo menos durante un año; en esta categoría se incluyen 17 proyectos; ocho de ellos sólo fueron proyectos problemáticos en 2006, y c) los proyectos con problemas de ejecución en la fase inicial son los nuevos proyectos identificados como realmente problemáticos en el año de su puesta en marcha; dentro de esta categoría hay ocho proyectos.
41. De los 42 proyectos clasificados como “realmente problemáticos” en 2005, tan sólo 11 pudieron declararse libres de riesgos en 2006. De los restantes, seis se habían cerrado y 25 seguían estando en la categoría de proyectos “realmente problemáticos”. Por lo general, los proyectos problemáticos lo son de manera persistente.
42. Si bien analizar los proyectos en situación de riesgo mediante los criterios del PBAS contribuye a la evaluación de los resultados de la cartera, se han observado algunas deficiencias: i) se da excesiva importancia a dos indicadores (la evaluación de los resultados de la ejecución y el logro de los objetivos de desarrollo), descuidando otra serie de variables relativas a los resultados, y ii) el diseño actual permite obtener tan sólo una lista muy breve de proyectos potencialmente problemáticos y, por lo tanto, no sirve para dar la alerta con suficiente antelación, aspecto esencial de toda metodología básica para la gestión de la cartera.

#### **Evaluación del riesgo con arreglo a la escala relativa**

43. En vista de las limitaciones de la metodología de análisis de los proyectos en situación de riesgo, en 2005 se introdujo con carácter experimental un mecanismo suplementario para evaluar el riesgo con arreglo a una escala relativa. Este instrumento tiene en cuenta la calificación media de todos los indicadores de progresos e impacto de cada proyecto, sin dar a ningún criterio un peso decisivo. Luego se utiliza el promedio simple de las puntuaciones para distribuir los proyectos en tres categorías: proyectos verdes, con una puntuación de hasta la mitad de la desviación estándar por encima de la media; proyectos ámbar, con una puntuación de entre 0,5 y 1,25 de la desviación estándar por encima de la media, y proyectos rojos, con una puntuación de 1,25 de la desviación estándar por encima de la media (una elevada puntuación en el informe sobre la situación del proyecto indica peores resultados). Si se aplica un sistema de puntuación relativa a toda la cartera de proyectos del FIDA se obtiene una clasificación de los proyectos en tres categorías de colores y dos esferas de desempeño (véase el cuadro 5).

Cuadro 5

**Clasificación de los proyectos por categoría de riesgo con arreglo a la escala relativa**

Avances en el logro de los objetivos de desarrollo	Resultados de la ejecución			Total
	Verde	Ámbar	Rojo	
Verde	125	14	3	142
Ámbar	9	16	2	27
Rojo	1	7	10	18
Sin calificar	—	2	2	4
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>191</b>

44. De este modo se llega a las conclusiones siguientes:
- Proyectos sin problemas. Se trata de los proyectos clasificados como verdes tanto en lo que respecta a los resultados de la ejecución como al impacto. Este grupo consta de 125 proyectos, alrededor de dos terceras partes de la cartera en curso en 2006.
  - Proyectos potencialmente problemáticos. Este grupo comprende 23 proyectos, que han sido clasificados como ámbar en una sola de las categorías de resultados de la ejecución o impacto, y como verdes en todas las demás.
  - Proyectos en situación de riesgo. En este grupo se incluyen los proyectos clasificados como ámbar por lo que se refiere a los resultados de la ejecución y el impacto, y los clasificados como rojos en una de esas categorías y como verdes en la otra. Dentro de esta categoría hay un total de 20 proyectos, lo que corresponde al 11% del total de la cartera.
  - Proyectos problemáticos. Se trata de los proyectos clasificados como ámbar y rojo, o al revés, en lo que respecta a los resultados de la ejecución y al impacto. Esta categoría comprende en total 19 proyectos, o sea un 10% del total. Dentro de este grupo, 10 proyectos (o sea, el 5% del total) están clasificados como rojos en ambos indicadores y son claramente los más problemáticos.
45. Los proyectos de agricultura y riego suelen ser más problemáticos, al igual que los proyectos de desarrollo rural multisectorial (véase el cuadro 6). En cambio, las cifras indican unos resultados relativamente satisfactorios en los proyectos de financiación rural. También los proyectos de comercialización dan mejores resultados. Sin embargo, los proyectos de riego y de comercialización son poco numerosos. Las calificaciones satisfactorias que figuran en los informes sobre la situación de los proyectos de financiación rural en curso parecen estar en contradicción con los resultados relativamente flojos que se observan una vez terminados los proyectos (párrafo 77). Esto podría deberse a la incoherencia de las calificaciones en las fases de ejecución y terminación (párrafo 5) o a una mejora de los resultados de los proyectos en curso en comparación con los proyectos terminados, o bien a ambos factores a la vez. La evidencia producida por el informe ARRI de 2005 y la evaluación de la política de financiación rural revela una mejora de los resultados en los proyectos más recientes.

Cuadro 6

**Proyectos problemáticos con arreglo a la escala relativa, por tipo de proyecto**

Tipo de proyecto	Problemáticos		En situación de riesgo		Potencialmente problemáticos		Sin problemas		Total
Agricultura	10	16%	6	10%	11	18%	34	56%	61
Financiación rural	1	5%	—	—	—	—	20	95%	21
Desarrollo pesquero	—	—	—	—	—	—	1	100%	1
Riego	3	33%	—	—	—	—	6	67%	9
Desarrollo de la ganadería	—	—	2	67%	—	—	1	33%	3
Comercialización	—	—	—	—	—	—	4	100%	4
Investigación	1	7%	1	7%	3	20%	10	67%	15
Desarrollo rural	4	6%	11	15%	9	14%	48	67%	72
Asentamientos rurales	—	—	—	—	—	—	1	100%	1
Otros	—	—	—	—	—	—	—	—	4
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>10%</b>	<b>20</b>	<b>10%</b>	<b>23</b>	<b>12%</b>	<b>125</b>	<b>65%</b>	<b>191</b>

### III. Resultados, sostenibilidad y focalización de los proyectos

#### A. Pertinencia

46. El examen de los informes finales de los proyectos muestra que alrededor del 72% se consideraron pertinentes o muy pertinentes y otro 24% parcialmente pertinentes para la estrategia de reducción de la pobreza del país, el entorno económico, social y político y los objetivos estratégicos del FIDA. Por término medio, la pertinencia se calificó de plenamente satisfactoria. El informe ARRI de este año también ha dado la máxima calificación a los resultados del FIDA según este criterio; no hay discrepancias entre la autoevaluación y la evaluación independiente.
47. Las conclusiones del examen de los informes finales de los proyectos también indican mejoras significativas con respecto a los niveles de referencia del Plan de Acción<sup>12</sup>; los resultados se aproximan a la meta fijada para 2009. Agrupando alrededor de una cuarta parte de los proyectos con resultados parcialmente satisfactorios (una puntuación de 4) puede verse que, con un esfuerzo algo mayor, casi todos los proyectos del FIDA podrían ser pertinentes o muy pertinentes.
48. Sin embargo, pese a haber conseguido unos resultados plenamente satisfactorios, el FIDA no se ha dado por satisfecho a la hora de intentar que sus actividades fueran más pertinentes. Su nuevo Marco Estratégico (2007-2010) tiene un enfoque mucho más operacional y, en particular, añade varios elementos nuevos, como unos vínculos más claros entre las metas, los objetivos y los productos del FIDA, que a su vez están conectados con sus sistemas de gestión interna de los resultados. De este modo, los "filtros estratégicos" utilizados por el FIDA para calificar sus proyectos y programas serán "menos permisivos" y reducirán la posibilidad de emprender actividades que resulten menos pertinentes para los pobres de las zonas rurales. El FIDA también aprovechará sus ventajas comparativas y centrará sus esfuerzos en aquellas áreas en las que pueda hacer una contribución mayor. Así se aumentará la pertinencia del FIDA durante la ejecución.
49. En su condición de signatario de la Declaración de París, el FIDA está plenamente determinado a alinear y armonizar sus políticas y procedimientos con las políticas y procedimientos de los diversos países. De este modo el FIDA podrá realizar actividades más pertinentes. En su calidad de organismo de las Naciones Unidas, el FIDA está también totalmente determinado a apoyar las reformas en curso de las Naciones Unidas que permitirán obtener mejores resultados no sólo a los diversos organismos sino también a la totalidad del sistema.

<sup>12</sup> La EEI calificó la pertinencia del 60% del total de proyectos del FIDA como elevada y la del 40% como sustancial.

## B. Eficacia

50. La eficacia se define en términos generales como el grado en que se alcanzan los objetivos de un proyecto. Durante el examen de los informes finales un 72% de los proyectos totales fueron calificados de parcialmente satisfactorios como mínimo. De los 25 proyectos, cuatro (Azerbaiyán, Corea, el Perú y Viet Nam) cumplieron plenamente o rebasaron los objetivos de desarrollo y fueron calificados de muy eficaces. Hubo nueve proyectos en los que se alcanzaron los objetivos materiales generales pero cuyos resultados no fueron plenamente satisfactorios, por lo que recibieron una calificación menor. Así, por ejemplo, en Burkina Faso, donde se cumplieron prácticamente todos los objetivos materiales y la mayor parte de los objetivos de desarrollo, pero la autonomía de la organización de agricultores recibió una baja puntuación.
51. Las conclusiones del examen de los informes finales generalmente coinciden con las calificaciones dadas en el informe ARRI de 2005.
52. En general, los resultados conseguidos hasta el momento evidencian mejoras con respecto al nivel de referencia del 67% indicado en el Plan de Acción y ponen de manifiesto que se han logrado buenos progresos con miras a alcanzar la meta del 80% para 2009.

## C. Eficiencia

53. La eficiencia se refiere a la utilización de los recursos y su expresión más simple es la relación económica entre los costos y los beneficios generales. Si esa relación se inclina a favor de estos últimos entonces se obtiene una calificación positiva. En total, alrededor del 60% de los proyectos examinados obtuvieron resultados parcialmente satisfactorios o incluso mejores. Esto representa un logro equivalente a la meta fijada en el Plan de Acción para 2009 y una mejora significativa con respecto al nivel de referencia del 45%. Del total de proyectos, alrededor del 44% se consideraron eficientes o muy eficientes, el 16% parcialmente eficientes y el 12% parcialmente ineficientes. Esto muestra una vez más que, con un esfuerzo algo mayor, más del 70% de los proyectos podrían dar resultados satisfactorios.
54. En los informes finales los resultados en materia de eficiencia son considerablemente mejores que en el informe ARRI, de manera que hay una diferencia significativa entre ambas fuentes.
55. En la mayoría de los informes finales no se efectuó un análisis económico a fondo y las evaluaciones de la eficiencia se basaron en una ponderación aproximada de los datos dispersos en los informes. En el informe ARRI de 2005 tan sólo había dos proyectos en los que se había calculado la tasa de rendimiento económico. Por consiguiente, las conclusiones relativas a la eficiencia tienen que interpretarse con mucha cautela, ya que la evidencia en que se basan es escasa.

## D. Resultados generales de los proyectos

56. Para obtener una puntuación media de la calificación de los resultados, la EEI estableció un promedio de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia y comunicó un nivel de resultados del 70,7% para toda la muestra (integrada por proyectos terminados y proyectos en curso) y del 61% si se incluían únicamente los proyectos terminados. Los resultados del FIDA a este respecto eran comparables con los del Banco Mundial: el 72,9% para toda la cartera y el 69,6% para el sector rural durante el período 1995-2004. El nivel medio de este año, que es de un 76% para los proyectos terminados revela pues una mejora de 15 puntos porcentuales con respecto a los resultados de la EEI relativos a los proyectos terminados<sup>13</sup>. Para el

<sup>13</sup> Para llegar a esta conclusión, en la EEI se combinaron frecuencias correspondientes a dos calificaciones: elevada (4) y sustancial (3). En una escala de 6 puntos, como la aplicada en el examen de los informes finales de los proyectos llevado a cabo para el presente informe, las calificaciones mencionadas de la EEI —sustancial (3) y elevada (4)— corresponden a las puntuaciones 4, 5 y 6 de los informes finales, a saber, parcialmente satisfactorio, satisfactorio y muy satisfactorio.

total de la cartera (incluidos los proyectos en curso), los cálculos basados en las conclusiones del informe ARRI dan una puntuación media del 82%, lo que supone un aumento de 11,5 puntos porcentuales con respecto al nivel indicado por la EEI.

## E. Sostenibilidad

57. Si bien en el informe ARRI de 2005 se señalan algunas mejoras de la sostenibilidad, éste sigue siendo uno de los aspectos menos satisfactorios. En el examen de los informes finales de los proyectos los resultados son sólo ligeramente mejores que en el informe ARRI. De los 25 proyectos terminados calificados en el examen de la cartera, uno se consideró muy satisfactorio, seis satisfactorios, 12 parcialmente satisfactorios o parcialmente insatisfactorios, y seis insatisfactorios, lo que significa que un 48% de los proyectos son parcialmente satisfactorios como mínimo. Si se compara este dato con la calificación de la EEI de una "sustancial sostenibilidad" del 40% de los proyectos terminados, se observa una mejora de 8 puntos porcentuales. Sin embargo, el bajo nivel de base exige la adopción de medidas enérgicas para alcanzar la meta fijada en el Plan de Acción de que un 80% de los proyectos sean sustancialmente sostenibles para 2009. De acuerdo con las recomendaciones del informe ARRI de 2005, se llevarán a cabo análisis rigurosos de las causas subyacentes de la sostenibilidad y se abrirá al respecto un amplio debate, con la participación de la OE.
58. La distribución de las calificaciones también indica que, con un poco más de esfuerzo, los resultados de cinco proyectos parcialmente satisfactorios podrían haber sido plenamente satisfactorios. Otros siete proyectos, calificados de parcialmente insatisfactorios (una puntuación de 3), hubieran necesitado mayores esfuerzos pero también podrían haber sido satisfactorios, o cuando menos parcialmente satisfactorios (una puntuación de 4). De este modo la calificación general de este indicador hubiera aumentado a generalmente satisfactorio.
59. Entre los éxitos señalados en los informes finales, las conclusiones relativas a Viet Nam (1025-VN) son ilustrativas:
- [...] es probable que la mejor comprensión de las cuestiones de género, la participación, la reducción de la pobreza, la coordinación de los donantes, etc., tengan un valor permanente [...] la infraestructura del proyecto es de buena calidad y probablemente podrá ser mantenida por las comunidades siempre que el Gobierno les siga facilitando los recursos técnicos necesarios [...]. Las ventajas para la mujer, en especial gracias al acceso a grupos de crédito, parecen sostenibles [...]. Algunos cambios institucionales de carácter formal quizás no perduren, ya que en muchos casos se introdujeron con alguna finalidad coyuntural.*
60. El escaso impacto en la sostenibilidad se explica por la falta de desarrollo de la capacidad local (México: 494-MX), la persistencia de una elevada vulnerabilidad (el Ecuador 1043-EC), la eliminación de una parte significativa de los activos materiales por el grupo-objetivo (Nicaragua: 495-NI), la falta de fondos para mantenimiento (Ghana: 1002-GH, República Unida de Tanzania: 1006-TZ).
61. En las situaciones políticas, económicas y ambientales inestables en las que el FIDA trabaja, no sería razonable esperar que todos los proyectos recibieran la calificación de plenamente sostenibles. Sin embargo, los resultados de los proyectos incluidos en la muestra de informes finales son considerablemente inferiores a las expectativas.
62. Según la conclusión del examen de los informes finales, la clave para mejorar la sostenibilidad radica en una mejora general de la puesta en marcha y la ejecución, incluida la supervisión, así como del grado y la calidad de la atención que se presta al desarrollo institucional. En los proyectos, la mayor parte de las mejoras iniciales de la sostenibilidad podrían conseguirse mediante unos períodos de desarrollo más largos de las instituciones de base, la adopción de un proceso más orgánico de fomento del capital social y la creación de unos entornos operacionales, en particular el marco jurídico, más propicios para las instituciones de base.

## F. Focalización

63. Tradicionalmente los criterios de focalización del FIDA estaban determinados por su Convenio Constitutivo, en el que se prevé que los recursos se destinen a aumentar la producción de alimentos y mejorar los niveles de nutrición de las poblaciones más pobres de los países con déficit alimentario<sup>14</sup>. Las actividades operacionales estaban dirigidas sobre todo a las zonas rurales con una elevada proporción de pobres. De manera complementaria, se prestaba también particular atención a las personas especialmente desfavorecidas, como las mujeres, los indígenas y las minorías étnicas. Por lo general, gracias a este enfoque la labor del Fondo resultaba muy pertinente para satisfacer las necesidades de los pobres de las zonas rurales. Sin embargo, en sucesivos informes ARRI se han planteado casos de proyectos del FIDA que no podían identificar explícitamente al grupo-objetivo ni llegar hasta las personas más pobres y vulnerables, incluso si habían sido identificadas correctamente.
64. Un examen de los informes finales de los proyectos indica que en muchos casos los criterios de focalización del FIDA han contribuido a identificar a los grupos-objetivo apropiados. No obstante, hay algunos aspectos que es preciso mejorar. En primer lugar, en los casos en los que se han aplicado criterios geográficos, étnicos y de género para identificar al grupo-objetivo, no siempre estaba claro que éstos fuesen los grupos más pobres (México: 494-MX). De manera análoga, la focalización había sido deficiente en la República Unida de Tanzania (1006-TZ). Sin embargo, en el Perú (475-PE) el enfoque del proyecto focalizado en las siete provincias más pobres, en especial las zonas en situación posterior a conflictos, se consideró muy satisfactorio. El proyecto de Burkina Faso (369-BF) se centró en la región más pobre (con una población de 400 000 personas) y la focalización se calificó de muy satisfactoria. Se obtuvo un éxito parecido en Túnez al identificar uno de los distritos más pobres con mayor proporción de emigrantes. En ocasiones se incluyen deliberadamente algunos participantes que se encuentran en una situación económica relativamente mejor. En Rwanda (500-RW), el diseño permitió la participación de hogares relativamente más prósperos que podían aprovechar la dinámica del mercado y, de este modo, ser útiles al principal grupo-objetivo ofreciéndole trabajo. La creación de empleo puede ser un importante instrumento para la reducción de la pobreza de los trabajadores sin tierra.
65. El sistema de autoevaluación de este año pone de manifiesto cierta desconexión entre la finalidad del diseño y la ejecución. En el proyecto de Dominica (503-DO), la focalización fue precisa en el diseño pero se aplicó de manera imperfecta. En Viet Nam (1025-VN) se beneficiaron más hombres que mujeres, a pesar de la importante perspectiva de género prevista en el diseño. De los informes finales de los proyectos se desprende también la necesidad de utilizar instrumentos que sean idóneos para el grupo-objetivo. Por ejemplo, en Ghana (1002-GH) los componentes relativos al agua potable y la tecnología después de la cosecha contribuyeron de manera significativa a reducir la carga de trabajo de las mujeres.
66. En el examen de la cartera actual del FIDA también se hace hincapié en analizar los resultados de la focalización. En los exámenes realizados por las divisiones abundan las reflexiones críticas y las enseñanzas extraídas de la experiencia. Por ejemplo, los análisis de dichos resultados en la cartera actual de América Latina y el Caribe revelan el éxito que ha tenido el intento de asignar los recursos con un criterio competitivo, que limitaba los beneficios para quienes no pertenecieran al grupo-objetivo. En la región de Asia, la focalización geográfica funcionó bien en un 80% de los proyectos. Esto se consiguió mediante la cartografía de las zonas más vulnerables, complementada por procedimientos participativos. Entre los criterios

---

<sup>14</sup> Artículo 7.1 d)

aplicados, el más frecuente era el nivel de ingresos (en un 44% de los casos), seguido del tamaño de las explotaciones (25%), la inseguridad alimentaria (19%) y el número de cabezas de ganado (6%).

67. En general, las calificaciones del éxito de la focalización en la cartera en curso muestran que alrededor de un 30% de los proyectos ha alcanzado o superado sus objetivos y que otro 64% los ha alcanzado en gran medida. Es necesario mejorar la focalización, pero éste no es actualmente un problema grave para el FIDA. Las mejoras son posibles si se reduce el desfase entre diseño y ejecución y se comparan mejor los resultados obtenidos con los objetivos fijados.
68. Se mencionan problemas de focalización en los 21 memorandos del asesor principal, que se preparan para todos los nuevos proyectos cuya formulación se ha concluido durante el período examinado. Entre los problemas detectados figuraban la insuficiencia de los análisis de la pobreza y los medios de vida, una identificación insuficiente de actividades y servicios apropiados (permitiendo también la autoselección), la necesidad de incluir criterios que vayan más allá de las categorías demográficas (por ejemplo, las mujeres, los jóvenes) y la necesidad de un mejor seguimiento de los resultados de la focalización.
69. La reciente adopción de la política de focalización del FIDA contribuirá a la solución de los problemas que se observan en la definición precisa de los grupos-objetivo de los proyectos y, por ende, a su mejor diseño y ejecución<sup>15</sup>. Esa política reitera el compromiso del FIDA de intentar llegar a las personas que viven en condiciones de extrema pobreza y pueden beneficiarse de un mejor acceso a los bienes y las oportunidades. Permite también una definición país por país mediante la participación de las partes interesadas. Reconoce y aprovecha las enseñanzas extraídas por el FIDA y otras entidades y requiere que el Fondo: i) lleve a cabo estudios de diagnóstico más rigurosos, y ii) siga más de cerca los resultados de la focalización<sup>16</sup>. También requiere inversiones en la creación de capacidad para el personal del FIDA y sus asociados.
70. A despecho de los muchos intentos de mejorar la focalización, por ejemplo mediante un diagnóstico detallado, resulta difícil llegar hasta los pobres. Ello se debe, entre otras cosas, a que las instituciones que les prestan servicios son, por lo general, débiles. Además, muchas instituciones cooperantes no son tan sensibles como el FIDA a las cuestiones de focalización. Estos dos factores ponen de manifiesto la necesidad de proceder a la supervisión directa y prever una mayor duración de los proyectos, ya que se necesita tiempo para sensibilizar a la población.

#### **IV. Impacto de la cartera: retos y respuesta**

71. En el contexto del FIDA, las esferas de impacto están definidas en el marco metodológico para la evaluación (EC 2003/34/WP.3). No todos los proyectos se focalizan expresamente en todas las esferas, pero sí se espera que todos los proyectos influyan positivamente en todas ellas. A continuación se describen los resultados correspondientes a las diversas esferas de impacto.

##### **A. Activos materiales y financieros**

72. En esta esfera se subsumen una serie de variables como la producción, la productividad, los ingresos, el acceso a los mercados, los servicios financieros y los activos materiales y financieros de los hogares. En el informe ARRI de 2005 se califica el impacto general en esta esfera de impresionante y, por lo general, este calificativo se ve corroborado por las conclusiones de los informes finales de los proyectos. En un análisis separado llevado a cabo por personal del FIDA en el que se

<sup>15</sup> Política del FIDA de focalización en los pobres de las zonas rurales (EB 2006/88/R.2/Rev.1).

<sup>16</sup> Informe ARRI de 2005, párrafo 71.

examinaron tres variables, a saber, la productividad agrícola, los activos materiales y los activos financieros, los buenos resultados se confirmaron, pero también se identificaron algunos aspectos de esta esfera que debían mejorarse.

73. Teniendo en cuenta que 11 de los 22 proyectos terminados comunicaron muy buenos resultados<sup>17</sup>, la contribución del FIDA al aumento de la productividad agrícola puede considerarse sustancial. Los cambios se han conseguido sobre todo garantizando el suministro oportuno de insumos y asesoramiento técnico (Burkina Faso: 369-BF, Rwanda: 314-RW), la introducción de nuevos cultivos (Túnez: 483-TN) y la mejora de las tierras y el riego (República Bolivariana de Venezuela: 279-VE). Los cambios institucionales, que consistieron principalmente en el desarrollo de un mercado para la tierra y la garantía de títulos de propiedad permanentes, son otro tipo de intervención que mejoró en general la productividad de los factores aumentando la eficiencia de la asignación de recursos en Azerbaiyán (1033-AZ).
74. En cambio, el aumento de la productividad fue moderado o insatisfactorio en Sierra Leona (308-SL) lo que se imputa en gran parte a problemas en la ejecución del proyecto. En el caso de Mongolia, aunque los aumentos de la productividad de las verduras y hortalizas se consideraron satisfactorios, también se registró una reducción de la cabaña después de dos inviernos duros. Los aumentos de la productividad fueron sólo parcialmente satisfactorios en Nicaragua (495-NI), ya que las actividades agrícolas realizadas no tuvieron apenas salida comercial.
75. El sistema de autoevaluación también señala un impacto generalmente satisfactorio en los **activos materiales**. Del grupo de 22 informes finales que indicaron los resultados en esta esfera, el impacto de dos de ellos se calificó de muy satisfactorio y el de otros siete, de satisfactorio. En algunos proyectos, el valor de la tierra se incrementó gracias a la rehabilitación de los sistemas de riego (Azerbaiyán: 1033-AZ) o a las labores de conservación de suelos y aguas (Rwanda: 314-RW). También se notificaron mejoras en las redes viarias y otras infraestructuras rurales, especialmente en Viet Nam (1025-VN) y Bangladesh (1029-BD). En Dominica (503-DO) el impacto fue insignificante y se limitó a la creación de empleo temporal en Nicaragua (495-NI).
76. El examen de la actual cartera de proyectos refleja resultados muy positivos en la creación de infraestructura, cuando ésta estaba incluida en el diseño. Por ejemplo, la región de Cercano Oriente, África del Norte, Europa central y oriental y los Estados de reciente independencia ha notificado 198 infraestructuras comunitarias frente a un objetivo de 25 y una cobertura de 500 000 personas beneficiarias en lugar de 60 000 en el marco del Proyecto de Desarrollo Rural de las Gobernaciones Meridionales (Yemen).
77. De los 24 informes finales que calificaron los resultados de los activos financieros, uno comunicó resultados muy satisfactorios, cuatro resultados satisfactorios, y seis resultados parcialmente satisfactorios. En el Ecuador (1043-EC) las cajas solidarias superaron las expectativas y crearon una demanda adicional de fondos rotatorios, causando también un fuerte impacto en las mujeres. Se comunicó un impacto similar en las mujeres en el caso de la República Democrática Popular Lao (1099-LA). En Rwanda y Túnez, el acceso a los servicios financieros ayudó a poner en marcha nuevas actividades de generación de ingresos y, como en el caso de Túnez, a aumentar también la productividad agrícola. Sin embargo, el impacto fue insatisfactorio en la República Unida de Tanzania (1006-TZ), Burkina Faso (369-BF) y la República Popular Democrática de Corea (1064-KP). El hecho de no haber aumentado la capacidad local explica los malos resultados en los dos primeros países, mientras que la elevada tasa de inflación de los precios fue lo que desvalorizó el fondo de crédito y generó problemas de sostenibilidad en el tercer

<sup>17</sup> Como se indica en el párrafo 6 se analizaron un total de 25 informes finales, pero no todos ellos comunicaron resultados respecto de todas las esferas.

caso. En México (494-MX) los ingresos aumentaron y se diversificaron, pero la capacidad local para gestionar fondos regionales sigue estando subdesarrollada, lo que hace insostenible el impacto.

78. Los exámenes técnicos de los proyectos en tramitación dedican muchos comentarios a cuestiones técnicas e institucionales. Éstas parecen estar ligadas a la presunción de una situación de asimetría de poder en las zonas rurales y, por tanto, a la necesidad de salvaguardar los intereses del grupo-objetivo del FIDA. Por consiguiente, las recomendaciones del personal técnico del FIDA se centran en la planificación participativa y el seguimiento, la legislación favorable a los pobres y su aplicación, y la provisión de insumos para la creación de capacidad, tales como los servicios de desarrollo empresarial. Las recomendaciones más frecuentes de las divisiones técnicas son la utilización altamente selectiva de líneas de crédito, sin adoptar el enfoque tradicional del crédito basado en la oferta, la evitación de los préstamos subvencionados, la ampliación de los servicios financieros más allá del crédito (ahorros, seguros y remesas) y la utilización de mecanismos crediticios innovadores.
79. En general, las evaluaciones independientes de la cartera de proyectos de financiación rural de los principales organismos de desarrollo, incluidas las del Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ponen de manifiesto la necesidad de mejorar los resultados. Los resultados del FIDA parecen ser tan deficientes como los de otros organismos. La proporción de la cartera del FIDA correspondiente a proyectos de financiación rural es elevada, ya que se sitúa por encima del 19% y, lo que es más importante, el grupo-objetivo del FIDA necesita un acceso sostenido a servicios financieros a fin de emprender actividades productivas que favorezcan el consumo y permitan hacer frente a las crisis. Teniendo esto en cuenta, es importante que el FIDA intensifique las mejoras logradas en los últimos años, según se informa en la evaluación de la política de financiación rural. Por lo tanto, se favorecerá decididamente la tendencia de la cartera de proyectos de financiación rural a pasar de un enfoque restringido del crédito a la prestación de unos servicios financieros más amplios en las zonas rurales.
80. La cartera de proyectos de financiación rural del FIDA apunta a la expansión de los servicios de microfinanciación mediante la reorientación de los programas de crédito convencionales. También trabaja con instrumentos de financiación innovadores, como las remesas. Asimismo, está fomentando la presentación sistemática de informes de resultados por las instituciones de financiación rural a las que presta apoyo, a través de una base mundial de datos en la web denominada red de intercambio de información sobre microfinanciación (MIX). En consonancia con la política de financiación rural, los proyectos del FIDA tratan de conseguir la sostenibilidad.

## **B. Activos humanos**

81. En lo que respecta al fomento de los activos humanos, la asistencia del FIDA suele ser sumamente selectiva y se limita principalmente a mejorar el acceso del grupo-objetivo, en particular de las mujeres, a la alfabetización y la educación básica, la atención primaria de la salud, y los sistemas de saneamiento y agua potable. Las evaluaciones independientes realizadas recientemente (incluidas en el informe ARRI) revelan que esa asistencia ha tenido un impacto satisfactorio y, en general, esa opinión ha sido confirmada por las autoevaluaciones. Según se informa, 15 de los 22 proyectos terminados (el 68%) obtuvieron resultados como mínimo moderadamente satisfactorios, y las conclusiones sobre el grupo de proyectos examinados coinciden por lo general con las del informe ARRI. Sin embargo, los informes finales de los proyectos clasifican los resultados conseguidos en esta esfera a un nivel ligeramente inferior al del informe ARRI.
82. De los informes finales de los proyectos examinados, los componentes relativos al agua potable fueron los que tuvieron un impacto más sustancial. Así se revela por

ejemplo en los informes de los proyectos de Burkina Faso (369-BF y 512-BF), Túnez (483-TN), la República Unida de Tanzania (1006-TZ) y Viet Nam (1025-VN). El proyecto del Perú (475-PE) indicó mejoras de más amplio alcance en el nivel de vida imputables a la difusión de hornos mejorados, letrinas sanitarias y cocinas separadas, y a la reducción de la carga de trabajo de las mujeres, así como al aumento de la tasa de matriculación escolar. También se observó un impacto satisfactorio en las tasas de alfabetización y los servicios básicos de salud en Burkina Faso (512-BF), Rwanda (500-RW), Viet Nam (1025-VN), la República Unida de Tanzania (1006-TZ) y Túnez (483-TN). En el caso de Viet Nam (279-VN) se comunicó un aumento de la autoestima de la población y en el de China (1048-CN) una mejora de las capacidades, especialmente en el ámbito de la tecnología agrícola y de los conocimientos de las mujeres sobre cuestiones relacionadas con la salud.

83. El proyecto de Malí (367-ML) tuvo un impacto satisfactorio en la alfabetización de adultos, pero la gente no tenía la preparación adecuada para gestionar recursos comunes como el agua. Del mismo modo, el impacto general fue más importante en los hombres que en las mujeres en Nepal (250-NP). La pertinencia, la calidad y/o el impacto de la capacitación se identificaron como problemas en Ghana (1002-GH) y Mongolia (502-MN). A su vez, el informe de México (494-ME) indicó que los objetivos de creación de capacidad no se habían cumplido. En la India (1040-IN) el componente que más contribuyó al cambio de la situación de los activos humanos fue el relativo al apoyo institucional, que no sólo ha transformado la mentalidad y la capacidad de los individuos, en particular de las mujeres, sino que también ha sido fundamental para tejer una red más eficaz de relaciones sociales entre las comunidades.
84. Entre los problemas señalados en los nuevos diseños, destaca cada vez más el del VIH/SIDA. Si bien los análisis de la pobreza abordan con mayor frecuencia este tema, los proyectos prevén pocos remedios. El enfoque del FIDA al respecto no es diseñar un componente que aborde la cuestión directamente, porque no es una institución adecuada para hacerlo, sino más bien diseñar proyectos que puedan ayudar a las comunidades y los hogares afectados a hacer frente al impacto de la pandemia.
85. En general, el FIDA es consciente de las limitaciones que afronta en materia de recursos financieros y técnicos y por ello continuará siendo muy selectivo a la hora de identificar las oportunidades de inversión que contribuyen directamente al fomento de los activos humanos. Seguirá vigilando de cerca de qué manera el aumento de los ingresos y la seguridad alimentaria de los hogares puede contribuir a fortalecer los activos humanos. También continuará ayudando a los pobres de las zonas rurales a potenciar su capacidad a fin de poder negociar el suministro de servicios básicos en las zonas rurales y tener así acceso a la salud, la educación y otros servicios sociales.

### **C. Capital social y empoderamiento**

86. La inversión del FIDA en capital social no es elevada pero a menudo constituye un componente crítico de los proyectos apoyados por el Fondo porque permite afianzar la metodología para identificar al grupo-objetivo y aplicar el proyecto a nivel de base, por ejemplo, mediante el proceso de desarrollo impulsado por la comunidad. En la misma línea que anteriores informes ARRI, el de 2005 ha suscitado dudas acerca del impacto de los proyectos del FIDA en el capital social y el empoderamiento. El examen de los informes finales de los proyectos suele coincidir con las conclusiones del informe ARRI.
87. Del examen detallado de los resultados de las autoevaluaciones se desprende que un grupo de ocho proyectos han obtenido resultados insatisfactorios en esta esfera de impacto, mientras que otros proyectos los han obtenido satisfactorios. Esto ha pesado en el conjunto de los resultados. Entre las razones más citadas figuran la no ejecución de los procesos de creación de capacidad y los procesos participativos

(Nigeria: 495-NI, Burkina Faso: 512-BF, Malí: 367-ML) y las instituciones de base insostenibles (367-ML). Otros proyectos con un impacto limitado o nulo fueron Mongolia (502-MN), el Paraguay (496-PY), Dominica (503-DO) y la República Unida de Tanzania (1006-TZ).

88. Se ha dado una calificación de impacto parcialmente satisfactorio o parcialmente insatisfactorio a proyectos en los que: i) las organizaciones de base tuvieron un impacto limitado a pesar de su considerable potencial (Nepal: 250-NP); ii) no se pudo garantizar una autonomía suficiente a esas organizaciones (Burkina Faso: 369-BF); iii) las técnicas participativas o los procedimientos democráticos no se aplicaron debidamente (Azerbaiyán: 1033-AZ), y iv) no se promovió adecuadamente la capacidad de financiación de nuevos proyectos locales o de mantenimiento de los existentes.
89. El impacto fue sustancial en Viet Nam (1025-VN), donde gracias a un modelo de desarrollo participativo y descentralizado no sólo se creó capacidad local sino que también se empoderó a la población. En la situación posbélica de Rwanda (314-RW), el informe final del proyecto notificó un fuerte aumento de la capacidad de las asociaciones y un fortalecimiento de la confianza mutua entre las personas.
90. Los proyectos que dieron buenos resultados en esta esfera de impacto demostraron a menudo un intenso efecto multiplicador. En el Perú y en algunos otros países andinos, los grupos comunitarios han adquirido capacidad de acción colectiva mediante la evaluación de problemas y oportunidades, la elaboración de propuestas de acciones futuras y, lo que es más importante, la asunción de responsabilidades en la utilización de los recursos. Algunos de ellos realizan actividades de comercialización colectivas, mientras que otros han implantado pequeñas empresas agrícolas. El proyecto reforzó la capacidad de los beneficiarios para tratar con las administraciones locales. La condición de la mujer ha mejorado tanto en el seno de la familia como en la comunidad. La evaluación estableció que más de 45 000 hombres y mujeres que habían participado en la realización de planes comerciales habían aumentado su autoestima. Todo esto también se ha traducido en un aumento de los ingresos de los hogares participantes.
91. Desde el punto de vista operativo, el FIDA se enfrenta a un doble reto:
  - a) aproximadamente un tercio de sus proyectos han sido incapaces de realizar las actividades y los componentes relativos al capital social contemplados en el diseño del proyecto, y
  - b) entre los problemas específicos de los proyectos figuran los logros parciales o insuficientes que obligan a los beneficiarios a seguir dependiendo de instituciones creadas por el proyecto, las técnicas participativas deficientes (Azerbaiyán) y la incapacidad de diferenciar las necesidades según el género.
92. En conjunto, y tal vez simplificando demasiado, parecería que los proyectos ignoraran de alguna forma la manera orgánica en que se crea el capital social y que las decisiones sobre la manera de promover ese capital se impusieran desde arriba. En algunos casos, al estar sujetos a plazos, los proyectos del FIDA parecen haber alentado inadvertidamente un proceso expeditivo pero insostenible de creación y promoción del capital social. Es a todas luces necesario adoptar una visión a más largo plazo para los proyectos que tienen por objeto mejorar y utilizar el capital social.

#### **D. Seguridad alimentaria de los hogares**

93. Promover la seguridad alimentaria de la población rural pobre es un aspecto fundamental del mandato del FIDA. El FIDA contribuye al logro de este objetivo directamente, dotando a los hogares de medios para que puedan satisfacer sus necesidades mediante un aumento de la producción de alimentos, e indirectamente,

a través del aumento de los ingresos, la mejora de la nutrición, la ampliación de la base de recursos materiales y financieros y un mejor acceso a los servicios financieros.

94. Los avances tecnológicos, especialmente en el ámbito de la agricultura, constituyen un elemento importante para mejorar la productividad agrícola. Por consiguiente, una parte considerable de las inversiones del FIDA están orientadas a consolidar el asesoramiento técnico, mejorar el suministro de insumos agrícolas, conservar los recursos hídricos y vincular la producción a los mercados. La política de donaciones del FIDA tiene por objeto promover la investigación favorable a los pobres en el ámbito de la tecnología agrícola.
95. Los informes finales de los proyectos examinados el presente año ponen de manifiesto que alrededor del 38% de los proyectos alcanzaron resultados satisfactorios o muy satisfactorios en esta esfera. Otro tercio de los proyectos obtuvo resultados parcialmente satisfactorios. El impacto global puede calificarse de generalmente satisfactorio. Los informes examinados atribuyen a los resultados una calificación casi equivalente a la del informe ARRI de 2005.
96. La experiencia adquirida en los proyectos que obtuvieron resultados satisfactorios enseña cuán complicadas son las relaciones entre diversos factores que afectan a la seguridad alimentaria de los hogares. En Azerbaiyán (1033-AZ), el aumento de la producción agrícola, en especial de cereales, debida principalmente al incremento de la productividad, hizo posible un impacto muy satisfactorio. Contribuyó a ello el desarrollo de un mercado de tierras, que permitió aumentar la base de recursos de los agricultores e, indirectamente, mejorar la eficiencia de la asignación de recursos con el consiguiente aumento de la producción.
97. Análogamente, en Burkina Faso (369-BF) la mejora de la fertilidad del suelo y el aumento de los ingresos gracias a los adelantos en la cría de ganado y la introducción de nuevas actividades de generación de ingresos contribuyeron a lograr un impacto satisfactorio en la seguridad alimentaria. Rwanda (314-RW) se benefició de la mejor ordenación de los recursos hídricos, la diversificación de los cultivos y el mayor acceso a la leña. En Túnez (483-TU), el impacto fue satisfactorio pero podría haber sido mejor si se hubiera prestado una mayor atención a la comercialización de nuevos productos y a las cadenas de productos básicos. En China (1048-CN) se duplicó el consumo por habitante de cereales alimentarios y mejoró la nutrición de los niños. En el Perú (475-PE) todos los beneficiarios directos del proyecto alcanzaron la seguridad alimentaria.
98. En Bangladesh (1029-BD) los agricultores aumentaron sus ingresos cuando pasaron a dedicarse a cultivos de gran valor. Sin embargo, esto se tradujo en una disminución de los cultivos alimentarios, de modo que el impacto neto en la seguridad alimentaria (aumento de los ingresos pero disminución de la producción de cultivos alimentarios) es menos claro. En la República Democrática Popular Lao (1099-LA), la producción agrícola aumentó sustancialmente, pero sobre todo para el grupo que inicialmente no tenía problemas de seguridad alimentaria. En Viet Nam (1025-VN) la intensidad de los cultivos se duplicó, lo que benefició principalmente a los menos pobres. Pese a tener un impacto en general favorable en la producción, todos esos proyectos se calificaron sólo de parcialmente satisfactorios (o incluso de insatisfactorios) debido a los resultados ambiguos para los más pobres.
99. El examen de la cartera en curso ayudó a identificar algunas buenas prácticas. En la República Unida de Tanzania, las medidas de facilitación del mercado, por ejemplo, con la introducción de un sistema de resguardo de depósito, han ayudado a los agricultores a obtener mejores precios. En Burundi (1105-BI), la reconstitución de la cabaña ganadera ha permitido diversificar no sólo las fuentes de ingresos sino también la dieta familiar con la introducción de la leche y la carne.

100. El FIDA también utiliza las donaciones para promover la seguridad alimentaria entre los pobres de las zonas rurales. Por ejemplo, el aumento de la seguridad alimentaria es la prioridad fundamental de las tres donaciones de gran cuantía que se han aprobado para la investigación y el desarrollo del ñame (R 740/IITA), el caupí (R 661/IITA) y el arroz (R 662/ADRAO) en África occidental y central.
101. Un estudio de los proyectos que están en fase de diseño pone de manifiesto que son cada vez más sectoriales (financiación rural, comercialización, etc.), lo que dificulta la evaluación *ex ante* del impacto probable en la seguridad alimentaria. Dado que en muchos nuevos proyectos la seguridad alimentaria no constituye un objetivo expreso y, por consiguiente, no forma parte del sistema de seguimiento, el impacto sólo se mide indirectamente, por lo general recurriendo a indicadores secundarios. En el futuro, este aspecto afectará probablemente a la calidad de las conclusiones relativas a la seguridad alimentaria. Además, se han elaborado algunos proyectos para países en los que la seguridad alimentaria ya no es una consideración prioritaria (Moldova, Albania y Bosnia y Herzegovina). El FIDA persigue múltiples objetivos, de manera que la mejora de la seguridad alimentaria no será, o no tendría por qué ser, un objetivo en todos los proyectos futuros.

### **E. El medio ambiente y la base de recursos comunes**

102. Muchos de los proyectos del FIDA se ejecutan en un entorno precario y por ello incluyen actividades destinadas a proteger o mejorar el medio ambiente y la base de recursos naturales. Incluso cuando la mejora ambiental no es un objetivo expreso, el FIDA aplica la política de "no dañar". Los resultados en esta esfera de impacto se han calificado de bastante mediocres en la EEI y en sucesivos informes ARRI. Esto obedece en parte a que algunos proyectos del FIDA carecen de un objetivo ambiental explícito<sup>18</sup>. En conjunto, esta esfera del impacto es la que tuvo peores resultados según los informes finales de los proyectos, y no hay discrepancia entre sus calificaciones y las del informe ARRI.
103. Entre los proyectos exitosos examinados este año destaca China (1048-CN), con un aumento de la cubierta forestal y de la fertilidad del suelo y una disminución de la erosión del suelo. También se informó de un aumento de la cubierta forestal y una mayor estabilidad medioambiental en los casos de Nepal (250-NP) y Viet Nam (1025-VN). El proyecto en el Perú (475-PE) se diseñó sobre la base de que existía una estrecha vinculación entre la pobreza y la degradación de los recursos naturales. Se logró un impacto positivo mejorando la sostenibilidad ambiental y reduciendo la pobreza mediante la introducción de una ordenación participativa de los recursos naturales y la agricultura orgánica. En la mayoría de los proyectos restantes los resultados se calificaron entre parcialmente satisfactorios (República Bolivariana de Venezuela: 279-VE; Burkina Faso: 369-BF; República Popular Democrática de Corea: 1064-KP) e insatisfactorios (Nicaragua: 495-NI; el Paraguay: 496-PY; República Unida de Tanzania: 1006-TZ; Burkina Faso: 512-BF, Malí: 367-ML, y el Níger: 434-NE).
104. El escaso impacto obedece en parte a la insuficiencia de los progresos logrados en la ejecución, que a su vez se debe a la baja productividad (Nicaragua: 495-NI), la falta de incentivos para que los agricultores arrendatarios adopten medidas de conservación (El Salvador: 1215-SV), o la subestimación del nivel potencial de erosión (Malí: 367-ML). Otra causa del escaso impacto es la poca atención prestada a los recursos de propiedad común de los que dependen los pobres para conseguir diversos medios de vida. Ésta es una de las esferas de impacto en las que el desfase entre el diseño y la ejecución es más amplio. Cabe citar a título de ejemplo el caso de Mongolia (502-MN), en el que la unidad de ejecución del proyecto no valoró la necesidad de establecer un sistema de seguimiento que midiera la productividad y la presión del pastoreo. No fue ejecutado.

<sup>18</sup> Por ejemplo, ocho de los 25 proyectos examinados este año no informaron del impacto en esta esfera.

105. La ausencia de un interés real del grupo-objetivo del FIDA por los objetivos de conservación de los recursos naturales suele ser un problema. Un donante no puede reemplazar la determinación de las poblaciones locales. En algunos países prestatarios otro problema es la disponibilidad de recursos humanos que ayuden a diseñar y aplicar marcos reglamentarios favorables a los pobres. Dado que las medidas de conservación de los recursos sólo producen resultados a largo plazo, los proyectos futuros deberán prever un período de ejecución adecuado.
106. El FIDA ha buscado activamente nuevas maneras de contribuir a la protección del medio ambiente. El establecimiento de la dependencia del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) en agosto de 2004 fue una iniciativa en este sentido. Además de ayudar al FIDA a desempeñar su función de organismo de ejecución especializado del FMAM y de dar mayor realce a los beneficios para el medio ambiente mundial, la dependencia ha contribuido también a atraer una mayor cofinanciación para las inversiones del FIDA en este campo, así como a mejorar el diseño de los componentes relativos al medio ambiente. Desde la creación de la dependencia, se ha duplicado el número de proyectos de la cartera del FIDA/FMAM, que actualmente tienen un valor de USD 22 millones, y se han asignado otros USD 57 millones durante la cuarta reposición del Fondo Fiduciario del FMAM. La dependencia, en asociación con la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación, en particular en África (CLD), ha ejecutado también un proyecto de donación por valor de USD 1 millón. La dependencia del FMAM sigue fomentando sólidas asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas, como el PNUD, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Banco Mundial, mediante la ejecución conjunta de cinco proyectos de donación. De manera análoga, el FIDA seguirá trabajando en estrecha colaboración con el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación para reducir la pobreza mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Durante el período que se examina, la División de Asesoramiento Técnico, en estrecha colaboración con el Mecanismo Mundial, emprendió un examen de la cartera del FIDA, utilizando los marcadores de Río elaborados por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), a fin de informar sobre las actividades del FIDA relacionadas con la CLD.

## **F. Instituciones, políticas y marcos reglamentarios**

107. Tanto la EEI como los sucesivos informes ARRI han calificado de relativamente flojos los resultados del FIDA en esta esfera. El examen de los informes finales de los proyectos llevado a cabo este año coincide con las calificaciones relativas de la OE en esta esfera de impacto. En valores absolutos, tan sólo alrededor del 20% de los proyectos para los que se ultimaron informes finales arrojaron resultados satisfactorios o muy satisfactorios, y el 21% registraron resultados insatisfactorios.
108. El impacto fue profundo cuando tuvieron éxito los intentos de los proyectos por influir en las políticas. El proyecto de Azerbaiyán (1033-AZ) es buen ejemplo de ello: se institucionalizó la reforma agraria y se reforzaron las instituciones públicas y privadas, lo que tuvo efectos positivos desde el punto de vista de la distribución de los recursos. El proyecto de silvicultura en régimen de arriendo en Nepal (250-NP) convirtió ese régimen de explotación forestal en el eje central de la estrategia del país para la reducción de la pobreza. En la mayoría de los demás casos los éxitos se han limitado sobre todo a una cierta mejora del funcionamiento de las instituciones relacionadas con los proyectos (China: 1048-CN, República Democrática Popular Lao 1099-LA, Mongolia: 502-MN). El éxito ha sido mayor cuando la atención se ha centrado en formar instituciones de base, como en el caso de Nicaragua (495-NI), en el que se reforzaron 14 instituciones de microfinanciación y se facilitó acceso a un

fondo de desarrollo rural. Otro ejemplo positivo es el de Burkina Faso (512-BF), donde los servicios públicos pudieron llegar hasta zonas muy remotas y se reforzó la capacidad de gestión de las instituciones asociadas.

109. Aumenta, en general la proporción de proyectos que procuran reforzar y transformar las instituciones nacionales. En comparación con los proyectos terminados, la cartera actual ha logrado éxitos notables. Un proyecto del FIDA en Burundi ha contribuido a establecer 900 comités de desarrollo comunitario elegidos democráticamente. El FIDA ha entablado un diálogo sobre políticas con el Gobierno de Burundi para reconocer la personalidad jurídica de esos comités y utilizarlos como base de un sistema de gobernanza pluralista y popular. De manera análoga, en África Oriental y Meridional se está ejecutando un programa regional financiado mediante una donación, el Programa de desarrollo de una industria del anacardo competitiva y favorable a los pobres en África oriental, que ha apoyado la preparación de un código de conducta para esa industria transformadora, así como un memorando de entendimiento sobre la política laboral en Mozambique, un memorando de entendimiento por el que se modifica el régimen fiscal de la venta de anacardo sin elaborar y elaborado en la República Unida de Tanzania, y el establecimiento de una política para el sector del anacardo en Kenya.
110. La influencia del FIDA sobre las políticas depende enormemente de la repetición en mayor escala de las actividades satisfactorias desarrolladas en el contexto de sus proyectos. La dependencia de proyectos e instituciones relacionadas con ellos tiende a ser alta. Teniendo esto en cuenta y de acuerdo con el Plan de Acción, el FIDA buscará selectivamente oportunidades para entablar un diálogo sobre políticas, basado en la experiencia adquirida sobre el terreno o en los requisitos para el éxito de los proyectos<sup>19</sup>.
111. Sin embargo, hay cada vez más oportunidades de utilizar plataformas que no se limitan a los proyectos. A este respecto destacan sobre todo los intentos del FIDA de influir en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) y en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF). Si bien la estrategia de reducción de la pobreza es una buena puerta de acceso para influir en las políticas, es preciso adoptar ulteriores medidas para poder utilizarla en beneficio de los pobres de las zonas rurales. Partiendo de esta constatación y utilizando recursos de donaciones, el FIDA hizo aportaciones cruciales para iniciar un mecanismo central para el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en África occidental, que facilita un diálogo coordinado y duradero sobre las políticas que deben adoptar las entidades que trabajan en pro del desarrollo rural. Entre sus miembros figuran 24 países de la región de África occidental y central, junto con instituciones intergubernamentales de desarrollo, ONG regionales, organizaciones de agricultores, el sector privado y asociados externos, como la Unión Europea, la Cooperación Francesa, el FIDA, y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).
112. Por lo general, la participación del FIDA en el UNDAF y en la preparación de los DELP va en aumento. Con todo, la intensidad de la participación y el valor agregado varían considerablemente de un país a otro. La falta de presencia en un país es un importante obstáculo para la participación del FIDA en los debates sobre políticas y la creación de instituciones de manera regular en el país. Es necesario potenciar la capacidad del personal del FIDA para influir en las políticas mediante el establecimiento de asociaciones e identificar cuestiones normativas e institucionales cruciales para satisfacer las necesidades y las aspiraciones de los pobres de las zonas rurales.

<sup>19</sup> Contribución del FIDA a la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio: Informe de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (2007-2009) (REPL.VII/5/R.2/Rev.1)

## **G. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres pobres de las zonas rurales**

113. La incorporación de una perspectiva de género es importante para lograr una sociedad más igualitaria. Y es incluso más importante para conseguir una mayor eficacia en el desarrollo, ya que las mujeres pueden desempeñar un importante papel como agentes del cambio. El hecho de que el informe ARRI indique una mejora de los resultados en las cuestiones de género en 2005 tiene importantes implicaciones para el desempeño general del FIDA.
114. En los informes finales de los proyectos la evaluación de los resultados del FIDA en las cuestiones de género es por lo común favorable, pero inferior a la del informe ARRI. Por consiguiente, existe cierta discrepancia entre la evaluación independiente y la autoevaluación. Un acceso más fácil a los servicios financieros parece ser el factor más positivo de empoderamiento en los dos proyectos calificados de muy satisfactorios (República Democrática Popular Lao: 1099-LA y República Popular Democrática de Corea: 1064-KP). En Ghana (1002-GH) se logró un impacto satisfactorio, sobre todo en la reducción de la carga de trabajo de la mujer, gracias al suministro de agua y a la introducción de tecnologías poscosecha adecuadas. La falta de propuestas concretas para la incorporación de una perspectiva de género (República Unida de Tanzania: 1006-TZ), el retraso en la ejecución del componente de incorporación de las cuestiones de género (el Paraguay: 496-PY) y las bajas tasas de ejecución (Burkina Faso: 512-BF) son algunas de las razones que explican el débil impacto en esta esfera.
115. En vista de la importancia del impacto en las cuestiones de género, los informes finales miden los resultados de los proyectos en esta esfera utilizando siete indicadores. Entre estos figuran la vigilancia satisfactoria de la participación diferenciada en razón del género, el logro de los objetivos que afectan a la mujer, la participación de las mujeres en el proyecto y el hecho de que puedan beneficiarse de él de manera equitativa. Los resultados generales del empoderamiento de la mujer se calificaron de próximos al objetivo en un 68% de los proyectos y de iguales o superiores al objetivo fijado en un 16% de los casos.

### **Progresos realizados en el Plan de acción sobre género**

116. Dado que la pobreza tiene relación con el género, la igualdad a este respecto ha sido una de las preocupaciones fundamentales en el diseño de los proyectos del FIDA. Además, el compromiso del FIDA se vio reforzado por la aprobación, en abril de 2003, del Plan de acción sobre género para 2003-2006. A continuación se describen brevemente los progresos realizados durante el período examinado.

### **Programas en los países**

117. Según la revisión a mitad de período del Plan de acción sobre género, unas dos terceras partes de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales indicaban buenos resultados en lo que respecta a la incorporación de una perspectiva de género. Ese requisito se ha incorporado a los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados y se detalla en las directrices correspondientes.

### **Lista de comprobación basada en el Plan de acción**

118. En la actualidad se aplican regularmente una serie de **requisitos para un diseño adecuado desde la perspectiva de género** no sólo en lo que respecta a la garantía de calidad sino también como orientación para los equipos encargados del diseño. Sin embargo, en la revisión a mitad de período del Plan de acción sobre género se seguía señalando la necesidad de mejorar el diseño: el cumplimiento de los requisitos se consideró satisfactorio en un 60% de los casos en la evaluación *ex ante*. Es interesante observar que un 42% de los directores de los proyectos encuestados consideraron que el diseño de los proyectos no tenía suficientemente en cuenta las cuestiones de género.

## Ejecución

119. La continuidad entre el diseño y la ejecución sigue siendo una de las cuestiones que los programas regionales de género han intentado abordar mediante actividades de creación y fomento de capacidad financiadas mediante donaciones. La mayoría de los proyectos que se incluyeron en la encuesta habían organizado actividades de formación del personal en cuestiones de género. En un 70% de los casos lo habían hecho con fondos de préstamos, lo que indicaba que la financiación externa funcionaba principalmente como catalizador. Una de las exigencias del Plan de acción sobre género era que se prestara atención a este aspecto en la supervisión: los directores de los proyectos informaron de que un 64% de las instituciones cooperantes solicitan siempre información desglosada por sexo.
120. Tan sólo en un 33% de los proyectos encuestados había un especialista en cuestiones de género en el equipo de gestión, si bien en un 58% de los casos los directores afirman que en la unidad de coordinación del proyecto hay algún responsable de esas cuestiones. Una proporción significativa (57%) de directores de proyectos y supervisores de instituciones cooperantes expresan el deseo de aumentar la formación del personal en cuestiones de género. En los informes de supervisión de los proyectos se da una elevada calificación a la participación de la mujer. Sin embargo, los encuestados consideran equilibrada la participación en las actividades de los proyectos tan sólo en un 24% de los casos y predominantemente masculina en un 52% de los casos. En la mayoría de los proyectos las mujeres constituyen menos del 30% del personal sobre el terreno, lo que ha sido uno de los principales obstáculos para poder atender debidamente a las mujeres. Algunos aspectos en los que, a juicio de los encuestados, los proyectos han tenido mayor impacto son el empoderamiento económico de la mujer, el aumento de sus funciones decisorias y, sobre todo, el fomento de técnicas y conocimientos. La imagen general resulta, pues, algo confusa, pero está claro que en los proyectos del FIDA hay que hacer más para mejorar la condición y el bienestar de las mujeres.

## H. Innovación, reproducción y ampliación de escala

121. En vista de la gravedad y la difusión de la pobreza rural, el FIDA tan sólo puede desempeñar una función catalizadora. Por lo tanto, tiene que concentrarse en introducir innovaciones y aplicarlas en mayor escala cuando resulten positivas. En este contexto, el informe ARRI ha señalado mejoras en 2005. En el examen de los informes finales de los proyectos los resultados se consideran satisfactorios en aproximadamente dos terceras partes de los casos. Los malos resultados se atribuían sobre todo a que no había muchas posibilidades de reproducir las innovaciones. En algunos casos, las innovaciones se veían también limitadas, por ejemplo, por un diseño que no las favorecía (Dominica: 503-DO).
122. En uno de los proyectos del FIDA en Azerbaiyán la reproducción y ampliación de actividades a escala nacional estaban muy avanzadas y en el informe final se señalaba que el proyecto podría servir de modelo para otros países de Europa oriental. De manera análoga, en el Perú la transferencia directa de fondos a las comunidades ha resultado ser muy eficaz y eficiente. Se hacían planes con la utilización de "mapas parlantes" y se generaba un sistema participativo que contribuía también al seguimiento y la evaluación. En la República Democrática Popular Lao la estructura institucional del proyecto podía reproducirse y ampliarse, aunque con ajustes. En México, si bien los resultados se calificaron de modestos, se han institucionalizado sistemas de apoyo a la gestión financiera y la inversión, que también se han introducido en otras regiones y programas. Asimismo se afirmó que el fondo regional establecido por el proyecto también podía servir para todas las comunidades étnicas. Otra innovación fue la introducción de programas de radio en lengua maya.
123. Para desempeñar su función catalizadora, el FIDA tiene que gestionar mejor sus conocimientos, sobre todo procediendo a un intercambio más sistemático y

fomentando una intensa interacción entre el personal y las diversas dependencias del Fondo. Ésta fue una de las deficiencias señaladas en la EEI y, por lo tanto, se ha tenido en cuenta en el Plan de Acción del FIDA. El Fondo ha preparado una estrategia de gestión de los conocimientos y está elaborando una estrategia para la innovación.

124. Si bien el FIDA dispone de varios sistemas para el intercambio de conocimientos (por ejemplo, durante el período que se examina se han publicado 16 notas de aprendizaje), la eficacia de dicho intercambio es limitada. El hecho de que el FIDA utilice con frecuencia la subcontratación de servicios para el diseño y la ejecución de los proyectos agrava el problema de la insuficiencia del intercambio de conocimientos y la ampliación de escala de las actividades. Se espera que la nueva política de supervisión contribuya a dicho intercambio permitiendo al personal del FIDA adquirir experiencia de primera mano en el diseño y ejecución de los proyectos.

## **V. Mejoras de los procesos y los instrumentos**

### **A. Sistema de gestión de los resultados y el impacto**

125. Tras la aprobación por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003 del documento titulado "Plan detallado para un sistema de gestión de los resultados aplicable a los programas respaldados por el FIDA en los países" (RIMS), el FIDA emprendió una amplia serie de actividades para ponerlo en práctica, durante las cuales ha ido extrayendo también enseñanzas muy útiles. Las actividades iniciadas durante el período objeto de examen (1º de julio de 2005-30 de junio de 2006) se presentan en el apéndice II del volumen II y se resumen a continuación.

#### **Aplicación del RIMS**

126. Durante el período examinado, el FIDA dedicó especial atención a ultimar la metodología de la encuesta sobre el impacto<sup>20</sup>. Se publicó un manual en el que se indicaban los pasos necesarios para realizar la encuesta y se preparó también un programa informático para introducir y analizar los datos de la encuesta. Estos instrumentos se han colocado en una página especial del sitio web del FIDA<sup>21</sup>.
127. Se realizaron actividades de capacitación y divulgación para dar a conocer mejor el RIMS. También se organizaron sesiones de orientación en combinación con diversos talleres regionales y subregionales. Se han logrado mejoras significativas en lo que respecta al conocimiento de las metodologías de las encuestas, el aumento de la calidad de los datos sobre seguimiento y evaluación y la presentación de información sobre los indicadores de resultados. También se lograron progresos considerables en el establecimiento de parámetros para los indicadores de tercer nivel. Además de las encuestas piloto realizadas en 2004, se llevaron a cabo en total 23 encuestas utilizando la metodología adoptada en el marco del RIMS.

#### **Presentación de información y análisis**

128. En los nuevos proyectos, la integración del RIMS prosigue de manera muy satisfactoria: se incluyen indicadores del RIMS en el marco lógico de los proyectos recién diseñados y también en el sistema de seguimiento y evaluación. Al mismo tiempo, la revisión constante de la serie original de indicadores de primer y segundo nivel y la difusión del manual deberían contribuir a simplificar y aclarar la demanda de información relacionada con el RIMS.
129. Según los datos presentados por los proyectos, parece que en los proyectos diseñados o declarados efectivos después de la introducción del RIMS ha resultado más fácil presentar información, ya que los sistemas de seguimiento y evaluación y de presentación de informes pueden adaptarse al RIMS. En los proyectos que ya estaban en curso cuando se introdujo el RIMS, la presentación de información ha

<sup>20</sup> Sobre la base de las conclusiones de las cinco encuestas piloto de evaluación del impacto llevadas a cabo en 2004/2005.

<sup>21</sup> <http://www.ifad.org/operations/rims/index.htm>.

sido más difícil. También se advirtió la necesidad de mejorar la formulación de algunos indicadores a fin de evitar ambigüedades. Asimismo, los indicadores tienen que estar más centrados en las personas. Los resultados generales de los indicadores de segundo nivel fueron algo inferiores a las previsiones, porque los sistemas de seguimiento y evaluación no estaban preparados para transmitir este tipo de datos. Para lograr una mayor integración del RIMS en el futuro es prioritario revisar el enfoque de los resultados de segundo nivel. En general, la insuficiencia del seguimiento y la evaluación a nivel de país o de proyecto constituye el principal impedimento para la aplicación del RIMS.

130. Los datos reunidos acerca de los indicadores de primer y segundo nivel ya se presentaron en el informe sobre los resultados de la cartera de 2005. En total 89 proyectos comunicaron datos sobre indicadores de primer o segundo nivel. Esto representa un 30% de aumento con respecto al número de proyectos que comunicaron datos del RIMS en 2004. La mayoría de los datos notificados correspondían a indicadores de primer nivel.

#### **Ulteriores medidas**

131. Basándose en todo lo aprendido durante los dos años de aplicación del RIMS, el FIDA ha emprendido una revisión del sistema, según lo previsto en el momento de presentar el plan original a la Junta Ejecutiva. En consecuencia, el FIDA está preparando actualmente un manual del RIMS que tendrá en cuenta toda la experiencia adquirida y dará una mayor orientación sobre fuentes de información, plazos y aspectos informáticos.
132. Sobre la base de las enseñanzas extraídas, el FIDA hará también más hincapié en:
- i. un apoyo constante para potenciar la capacidad de seguimiento y evaluación a nivel nacional y fomentar los vínculos con las iniciativas de los países y con otros donantes;
  - ii. el fomento de la capacidad general para adoptar una gestión orientada a los resultados que abarque no sólo el sistema de seguimiento sino también los sistemas de planificación y presupuestación, y
  - iii. la ampliación de la integración del RIMS mediante la movilización de recursos durante la supervisión.
133. Por último, es preciso analizar la conformidad del RIMS con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, en particular cuál es el grado de armonización del RIMS con los sistemas de estadística, seguimiento y evaluación de los países.

### **B. Supervisión directa**

134. El FIDA inició la supervisión directa de 15 proyectos a raíz de que el Consejo de Gobernadores aprobara una resolución en ese sentido en 1997. En una evaluación del programa piloto de supervisión directa, llevada a cabo por la OE en 2004/2005, se vio que, en comparación con la supervisión efectuada por las instituciones cooperantes, la supervisión directa ofrecía mayores posibilidades de aumentar la eficacia del desarrollo a nivel de proyecto y, al mismo tiempo, permitía prestar una mayor atención a los objetivos más amplios del FIDA en el ámbito de los programas por países. También ofrecía mayores posibilidades de diálogo y establecimiento de asociaciones, contribuía al desarrollo de la base de conocimientos del FIDA y permitía a los gestores de los programas en los países reforzar la coordinación en el plano nacional. En una resolución del Consejo de Gobernadores de 2006 se aprobó la continuación del programa piloto de supervisión directa. En el anexo IV figura una lista de los proyectos seleccionados para supervisión directa.
135. Al final del período examinado, se habían terminado cinco de los 15 proyectos en que se utilizaba el programa piloto de supervisión directa (anexo IV). Se canceló el préstamo para un sexto proyecto. En los cinco proyectos terminados, la supervisión directa parece haber tenido efectos positivos en el aprovechamiento eficiente de los

recursos del FIDA. En cuatro de estos casos se prevé que los desembolsos alcancen el 100% del monto original del préstamo, mientras que en los proyectos cerrados la media del FIDA es del 83%.

136. En general, se vio que la supervisión directa era útil para mejorar la ejecución de los proyectos y permitía al FIDA desempeñar un papel fundamental en la solución de los problemas y la introducción de innovaciones. También ha permitido al FIDA prestar especial atención a cuestiones de capital importancia para el Fondo (por ejemplo, la incorporación de la perspectiva de género, la focalización y la creación de instituciones de base). Se observó que una relación más directa con el FIDA resultaba más apropiada para fomentar el diálogo y los acuerdos con los gobiernos. Además, la creación de capacidad ha sido uno de los beneficios importantes del programa piloto, que permite a los asociados una mayor intervención en el proceso de supervisión y ofrece oportunidades de transferencia de conocimientos derivados de la experiencia de los proyectos. En cuanto a la frecuencia de la supervisión, en los proyectos directamente supervisados se enviaban por término medio dos misiones al año, mientras que en los proyectos supervisados por instituciones cooperantes la media era de una misión al año. Además, las misiones de supervisión directa han sido por lo general más largas y han dispuesto de equipos más numerosos.
137. Con todo, junto a estos beneficios reales, hay cierta preocupación por la cantidad de tiempo que el gerente del programa en el país tiene que dedicar a la supervisión directa y la posibilidad de que, de este modo, preste menos atención a otros proyectos de los que se encarga. La necesidad de enviar misiones numerosas, con la participación de consultores especializados que puedan examinar todas las cuestiones necesarias y sacar las conclusiones oportunas, puede resultar más costosa que los arreglos con las instituciones cooperantes. En otras palabras, hay consecuencias económicas (tanto en recursos humanos como financieros) que deben tenerse en cuenta. Además, la búsqueda de mayores niveles de cofinanciación y la creciente aplicación de nuevos instrumentos, como los enfoques sectoriales (SWAP), obligan también al FIDA a recurrir con mayor frecuencia a las asociaciones interinstitucionales para llevar a cabo una supervisión conjunta.

### **C. Mecanismo Flexible de Financiación**

138. El Mecanismo Flexible de Financiación es un instrumento aprobado por la Junta Ejecutiva en 1998 de resultados de la descentralización de la administración pública que empezó a mediados de los años noventa y de la consiguiente necesidad de inversiones en la creación de capacidad que requerían compromisos a más largo plazo. En general, los proyectos financiados por este mecanismo presentan las características siguientes: un proceso de diseño constante y en continua evolución, una mayor duración del préstamo, que se divide en varias fases, y una especificación clara de los indicadores críticos, es decir, los indicadores de las metas que hay que alcanzar para pasar a la siguiente fase de ejecución.
139. Al final del período que se examina, el FIDA tenía 17 programas y proyectos en curso financiados mediante el Mecanismo Flexible de Financiación<sup>22</sup>. Se han llevado a cabo misiones para revisar 12 de esos programas y proyectos entre sus distintas fases, cuatro de ellos durante el período comprendido entre el 1º de julio de 2005 y el 30 de junio de 2006. De los 17 programas, 10 han pasado a la segunda fase y se prevé que otros cuatro lo hagan antes del final de 2006 (se han presentado a la Junta Ejecutiva notas informativas sobre los programas que han iniciado la segunda fase; véase el anexo V). Los programas se han ejecutado durante un período medio de 4,5 años mientras que la vida media prevista de los programas es ligeramente inferior a 10 años. La tasa de desembolso media de los 17 programas es del 32%, porcentaje que se eleva al 42% en los proyectos que se encuentran en la segunda

<sup>22</sup> La Junta Ejecutiva aprobó 20 operaciones financiadas por el Mecanismo. Sin embargo, en 2003 la Junta acordó cambiar el tipo de préstamo para Bhután convirtiéndolo en un préstamo "ordinario"; en 2004 se canceló el programa financiado por el Mecanismo en el Líbano y en 2006 se hizo lo mismo con el de Indonesia.

fase. Se trata de tasas de desembolso aceptables, ya que la primera fase de los programas financiados por el Mecanismo Flexible se dedica en gran parte a la creación de capacidad y al ensayo de nuevos enfoques.

140. En general, la experiencia del FIDA con el Mecanismo Flexible de Financiación ha sido positiva. En particular, el enfoque interactivo del diseño y la ejecución ha sido muy bien acogido. Los indicadores críticos que determinan el paso a la fase siguiente son los puntos en los que se concentran mayormente la gestión de los proyectos, el gobierno y el FIDA, con lo que se fomenta desde un principio una gestión más orientada al impacto y al logro de resultados. Este instrumento permite también una mejor alineación con las prioridades cambiantes de los gobiernos, puede ajustarse mejor a los procedimientos seguidos por los países y prevé un período de ejecución más largo, lo que puede contribuir a la sostenibilidad. En los exámenes de las carteras regionales se observaron varias cuestiones administrativas que debían abordarse para apoyar mejor la ejecución de los programas financiados por el Mecanismo: i) el procedimiento de revisión entre distintos ciclos de los programas resulta complejo y las misiones de examen interdepartamentales son difíciles de organizar; ii) las revisiones durante la primera fase de los programas requieren numeroso personal y, por ello, deben realizarse mucho antes de que termine el ciclo; iii) las revisiones de los proyectos financiados por el Mecanismo deberían tener una presupuestación propia para no desviar recursos de otras fuentes, y iv) se requieren recursos adicionales para apoyar la ejecución de los proyectos financiados por el Mecanismo.

#### D. Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno

141. La Junta Ejecutiva aprobó el programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno en diciembre de 2003 con el fin de ayudar al Fondo a hacer realidad su visión y los objetivos de su Marco Estratégico reforzando e integrando cuatro dimensiones interrelacionadas: la ejecución de los proyectos, el diálogo sobre políticas, el establecimiento de asociaciones y la gestión de conocimientos. El programa debe ejecutarse durante un período de tres años y tiene 15 iniciativas y un presupuesto aprobado de USD 3 millones. Como la mayor parte de las iniciativas se eligen en función del volumen de la cartera, los proyectos abarcados son numerosos: 67 proyectos de inversión, o sea alrededor del 30% de la cartera actual.

Cuadro 7

##### Iniciativas piloto relativas a la presencia sobre el terreno

Países	Con sede en	Número de proyectos	Países	Con sede en	Número de proyectos
<i>América Latina y el Caribe</i>					
<i>África Occidental y Central</i>					
Congo y República Democrática del Congo (Kinshasa)	PNUD	4	Bolivia (La Paz)	Pro-Agro/GTZ	2
Gambia y el Senegal (Dakar)	PNUD	8	Haití (Puerto Príncipe)	FAES/FAO	2
Nigeria (Abuja)	PNUD	3	Honduras y Nicaragua (Tegucigalpa)	PNUD/RUTA	3
<i>África Oriental y Meridional</i>					
Etiopía (Addis Abeba)	PNUD	5	Egipto (El Cairo)	PNUD	3
República Unida de Tanzania (Dar-es-Salam)	FAO	5	Sudán (Jartum)	Gob/PNUD	4
Uganda (Kampala)	PNUD	5	Yemen (Sana'a)	PNUD	5
<i>Asia y el Pacífico</i>					
China y Mongolia (Beijing)	PMA	7	15 oficinas		67
India (Nueva Delhi)	PMA	9			
Viet Nam (Hanoi)	Naciones Unidas	2			

142. Se estableció un grupo de trabajo especial de la Junta Ejecutiva acerca de la presencia sobre el terreno y se consignaron créditos para llevar a cabo una evaluación del programa piloto en 2006/2007. A fin de informar al grupo de trabajo de la Junta y apoyar la evaluación independiente, durante el primer semestre de 2006 el PMD realizó una autoevaluación de los resultados del programa piloto. En la autoevaluación se examinaron las cuatro posibles dimensiones del impacto, así como la creación de capacidad local. Se efectuaron evaluaciones detalladas de cada iniciativa del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno con arreglo a unos criterios de evaluación definidos. A continuación se describen las conclusiones principales de la autoevaluación:
- i. **Apoyo a la ejecución.** Según el mandato, el personal de las iniciativas relativas a la presencia sobre el terreno participó en misiones de supervisión y diseño, aplicó las recomendaciones de supervisión y facilitó en general la ejecución de los proyectos. De acuerdo con las previsiones, en el grupo de países donde el período de ejecución de las iniciativas era más largo se obtuvieron mejores resultados en lo que respecta al apoyo a la ejecución. Las iniciativas han alcanzado o superado la mayor parte de los indicadores de procesos fijados.
  - ii. **Diálogo sobre políticas.** Poder influir en las políticas requiere mucho tiempo, así como una interacción regular y actividades de seguimiento con los gobiernos y otras partes interesadas. En todos los países, en las iniciativas piloto se ha puesto ya en marcha este proceso mediante la participación en foros de formulación de políticas y el establecimiento de relaciones con las autoridades gubernamentales para tratar determinadas cuestiones temáticas, en particular las relacionadas con estrategias de reducción de la pobreza. En general, los indicadores de procesos de todas las iniciativas registran una tendencia positiva aunque por el momento pueden detectarse pocos cambios en cuanto a los resultados.
  - iii. **Asociaciones.** Todas las iniciativas piloto se han mostrado activas en los foros o grupos de donantes y en los grupos temáticos (por ejemplo, en la agricultura, el desarrollo rural y la financiación rural). El personal de las iniciativas participa regularmente en las reuniones del UNDAF y de los equipos de la Naciones Unidas en los países. Si bien se han alcanzado en gran parte los indicadores de procesos como, por ejemplo, en el diálogo sobre políticas, para lograr los cambios previstos en los indicadores de resultados antes señalados se requiere una intervención continua a largo plazo de las iniciativas.
  - iv. **Gestión de los conocimientos.** En cierta medida la gestión de los conocimientos se superpone a las otras tres dimensiones y su finalidad es reforzar la transmisión de conocimientos entre el FIDA y las partes interesadas a nivel local. En casi todas las iniciativas piloto se han realizado actividades para facilitar el aprendizaje y la gestión de los conocimientos. Además, miembros del personal de 11 iniciativas han visitado la Sede del FIDA. Para facilitar la comunicación, se ha dado acceso al personal de las iniciativas a la Intranet del FIDA, así como a las direcciones de correo electrónico del Fondo.
  - v) **Creación de capacidad local.** El impacto de las iniciativas piloto en la capacidad local se ha producido mediante la organización oficial de talleres, el apoyo técnico y administrativo, el asesoramiento del personal de los proyectos y la creación de equipos en los países.
143. Durante la autoevaluación se encontraron también algunos problemas en una o varias iniciativas. El primero se refiere a la claridad de la orientación estratégica e institucional del personal de las iniciativas en lo que respecta a los proyectos, las autoridades nacionales, los donantes, las instituciones cooperantes y la Sede del FIDA. Por lo tanto, es preciso aclarar el papel de las iniciativas en cada país para no duplicar actividades, evitar malentendidos y orientar mejor las actividades. Además, hay que dar un mayor realce a las iniciativas dentro del país. Deberían buscarse oportunidades para presentar oficialmente al personal de las iniciativas a las

autoridades gubernamentales, los donantes y otras partes interesadas. El FIDA tiene que conseguir que el personal de las iniciativas participe regularmente en los talleres y retiros a fin de dar a conocer mejor las prácticas y estrategias del FIDA. De manera análoga el FIDA debería garantizar el suministro regular de material informativo y otros documentos pertinentes.

144. Por último, debería hacerse lo posible para mejorar la eficiencia operacional de las iniciativas piloto relativas a la presencia sobre el terreno. Actualmente esa eficiencia se ve afectada en diversa medida por problemas resultantes de los prolongados trámites administrativos y financieros, la disponibilidad limitada de recursos económicos y humanos, la complicada relación con las instituciones anfitrionas, las dificultades de movilidad, etc. Puede lograrse una mayor eficiencia operacional si se fijan prioridades entre los objetivos de las iniciativas sobre la base de las oportunidades y capacidades disponibles de acuerdo con la estrategia y enfoque del país. Para la fijación de prioridades quizás se requiera también restringir la focalización geográfica de algunas iniciativas, si no pueden movilizarse más recursos económicos y humanos.
145. La evaluación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno ha empezado ya y se espera que el informe final esté disponible a mediados de 2007.

### **E. Desarrollo del sector privado**

146. En la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, aprobada en abril de 2005, se indica un marco de resultados para el período 2005-2008. Este marco se divide en indicadores de procesos e indicadores de resultados. Estos últimos corresponden en gran parte a los indicadores del RIMS y se consignaron en el último informe sobre los resultados de la cartera.
147. En lo que respecta a los indicadores de procesos relacionados con los programas y proyectos del FIDA en los países, los principales indicadores de resultados se dividen entre los que se obtienen a través de los COSOP y los relacionados con el diseño de proyectos específicos. Si se examinan los COSOP y los proyectos presentados a la Junta Ejecutiva durante el período objeto de examen pueden verse los considerables progresos logrados en el fomento de la colaboración con el sector privado. Hay que señalar que en la mayor parte de los casos la labor de desarrollo se había realizado antes de la aprobación de la estrategia relativa al sector privado.
148. El grado de colaboración del programa del FIDA con el sector privado depende del contexto de cada país. De los 14 COSOP examinados por la Junta Ejecutiva durante el período en cuestión:
1. cinco cumplían los cuatro indicadores;
  2. diez incluían estrategias para entablar un diálogo sobre políticas encaminado a fomentar el sector privado a nivel local;
  3. en nueve consultas sobre los COSOP participaron representantes del sector privado;
  4. doce preveían un diálogo sobre políticas para apoyar al sector privado a nivel local, y
  5. doce preveían posibles asociaciones con el sector privado.
149. Se realizaron progresos sustanciales en los principales indicadores de resultados de los proyectos. Se alcanzaron todas las metas y en cuatro de los cinco indicadores incluso se superaron. De los 23 proyectos presentados a la Junta Ejecutiva durante el período examinado:
6. quince (66%) preveían actividades para potenciar la capacidad y las aptitudes comerciales de los pobres de las zonas rurales o sus organizaciones (en comparación con un objetivo del 20%-25%);

7. ocho (47%), que tenían un componente de producción agrícola y servicios de asesoramiento necesarios, preveían la prestación de esos servicios a través del sector privado (en comparación con un objetivo del 25-50%);
  8. catorce (87%), que tenían un componente de servicios financieros rurales, apoyaban, reforzaban o ampliaban las instituciones del sector privado (en comparación con un objetivo del 50%-75%);
  9. dieciséis proyectos (70%) vinculaban a los pequeños agricultores con los mercados o los intermediarios privados o apoyaban el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (16 proyectos, 87%) (en comparación con un objetivo del 20%-25%), y
  10. ocho (35%) preveían cofinanciación procedente del sector privado (en comparación con un objetivo del 15%).
150. A fin de lograr una participación más directa del sector privado en la ejecución de los proyectos, recientemente se han realizado intervenciones para vincular a los productores pobres con los mercados a lo largo de todo el proceso de producción, elaboración y comercialización. Se han diseñado varios proyectos basados en un análisis de la cadena de valor o de suministro y se prestará asistencia a los pequeños productores para hacerles comprender mejor el funcionamiento de los mercados, adaptar su producción a la demanda de posibles compradores y negociar con mayor eficacia con los intermediarios.

## VI. Resultados y conclusiones

151. El FIDA consiguió aumentar considerablemente la eficiencia de su cartera durante el período que va del 1º de julio de 2005 al 30 de junio de 2006. El desembolso de los préstamos alcanzó un nuevo máximo tras los niveles sin precedentes de los dos años anteriores. También han aumentado de manera significativa los desembolsos de donaciones y ha disminuido ligeramente el número de proyectos pendientes de ser declarados efectivos. Asimismo, se han terminado más proyectos de los que se han aprobado, y en la gestión de los proyectos se ha recurrido con mayor eficacia a la prórroga y la anulación de préstamos, lo que ha contribuido a disminuir el número de proyectos de la cartera actual, al tiempo que aumentaba algo la suma total comprometida.
152. El FIDA tiene que basarse en estos logros significativos para afrontar varios desafíos pendientes para mejorar su eficiencia interna. Los principales **desafíos** son los siguientes:
- i) Reducir el número de préstamos que todavía deben declararse efectivos y, por consiguiente, el tiempo medio que transcurre entre la aprobación y la efectividad (actualmente unos 15 meses).
  - ii) Continuar el incremento constante registrado en las cantidades desembolsadas durante los tres últimos años aumentando los desembolsos de los proyectos en los que éstos experimentan retrasos significativos.
  - iii) Tras el significativo aumento del año anterior y el constante incremento de la cofinanciación nacional durante los dos últimos años, el nivel de cofinanciación externa se redujo durante el período examinado. Podría tratarse de una anomalía de breve duración, ya que tradicionalmente la cofinanciación externa ha seguido una tendencia errática. También podría deberse al menor interés por el desarrollo agrícola y rural mostrado por algunos donantes. Es probable que la mayor intervención del FIDA a nivel nacional y la prioridad asignada a la alineación y la armonización a raíz de la aprobación de las declaraciones de Roma y París contribuyan a aumentar el nivel de cofinanciación.
  - iv) El examen de los proyectos terminados muestra que en un 60% de los casos se consiguieron resultados plenamente satisfactorios de las instituciones cooperantes. Otro 27% dieron resultados parcialmente satisfactorios. Estas

conclusiones se ven confirmadas por el examen de la cartera en curso. Por lo tanto, sigue siendo necesario aumentar la eficacia de la supervisión y el apoyo a la ejecución.

153. En vista de la conclusión, basada en la clasificación de los proyectos en situación de riesgo con arreglo al PBAS, de que alrededor del 20% de los proyectos del FIDA era "realmente problemático", se efectuaron otros análisis utilizando una escala relativa y se vio que alrededor del 10% de los proyectos era realmente problemático y otro 10% se encontraba en situación de riesgo. Esta proporción de proyectos realmente problemáticos supone una mejora en comparación con los resultados anteriores del FIDA. Como ya se dijo, las diferencias metodológicas dificultan las comparaciones con otras instituciones financieras internacionales (párrafo 5). El FIDA procurará resolver esta cuestión y también se ocupará en todo momento de los proyectos realmente problemáticos y de la cartera de proyectos en situación de riesgo.
154. También es preciso mejorar el diseño de los nuevos proyectos, por razones tanto cuantitativas como cualitativas. En lo tocante a la cantidad, es necesario identificar y preparar más proyectos de manera que el FIDA pueda formar una sólida base de proyectos en tramitación y garantizar de este modo la aprobación de un número suficiente de proyectos de alta calidad (rechazando o redefiniendo los proyectos de menor calidad). En el aspecto cualitativo, en los nuevos diseños deberían realizarse más diagnósticos y estudios de base.
155. En cuanto al impacto, durante el período que se examina se consiguieron resultados significativos para los pobres de las zonas rurales. De los proyectos terminados recientemente, se vio que alrededor de un 96% era como mínimo parcialmente satisfactorio en lo que respecta a su pertinencia para la estrategia de reducción de la pobreza del país, el entorno económico, social y normativo y los objetivos estratégicos del FIDA. Así pues, los logros actuales se aproximan a la meta fijada en el Plan de Acción. De manera análoga, se observó que alrededor del 72% de los proyectos consigue con eficacia sus objetivos de desarrollo, de manera que el FIDA lleva camino de alcanzar para 2009 la meta del 80% fijada en el Plan de Acción. En lo relativo a la eficiencia, la evidencia disponible indica que en un 60% de los proyectos los resultados han sido parcialmente satisfactorios o incluso mejores. Los logros actuales, que necesitan una ulterior confirmación (párrafo 55), equivalen a la meta fijada en el Plan de Acción para 2009.
156. Con los progresos realizados en los tres factores mencionados, los resultados generales de los proyectos han mejorado considerablemente (hasta alcanzar un 76%) en los proyectos terminados. Los cálculos basados en las conclusiones del informe ARRI de 2005, que también comprenden los proyectos en curso, dan un nivel mayor (82%). Estos resultados son superiores a las metas fijadas en el Plan de Acción (párrafos 46 a 62).
157. Las esferas del impacto que requieren más atención son las siguientes:
  - i) La sostenibilidad de los proyectos terminados ha aumentado del 40% al 48%. Al mismo tiempo, se necesitan sin embargo en esta esfera múltiples intervenciones en varios frentes relacionados con el desarrollo institucional, la conservación y aprovechamiento de los recursos, una estructura de incentivos apropiada, que prevea, por ejemplo, mecanismos de fijación de precios, etc. Si bien los resultados varían considerablemente, el bajo porcentaje de instituciones de base que se prevé que sean sostenibles al término de muchos proyectos indica la necesidad de prolongarlos, por ejemplo, ejecutándolos en varias fases.
  - ii) La EEI y sucesivos informes ARRI han calificado de relativamente flojos los resultados conseguidos por el FIDA al evaluar la capacidad de las instituciones de los países; lo mismo puede decirse de la influencia ejercida sobre las políticas. La falta de presencia en los países es otro de los factores que limitan el éxito en lo relativo a las instituciones y las políticas.

- iii) Es necesaria una mejora continua de la eficiencia. Al mismo tiempo es necesario poder medir la eficiencia de un mayor número de proyectos a fin de mejorar la calidad de la información. Las nuevas directrices relativas a los informes finales de los proyectos deberían facilitar la tarea, aunque hará falta una vigilancia más estricta para garantizar su cumplimiento. Así se aumentará la calidad de los informes de autoevaluación y de evaluación independiente.
  - iv) Se ha señalado que los proyectos del FIDA han obtenido unos resultados flojos en la rehabilitación de entornos degradados y en la prevención de efectos negativos sobre el medio ambiente. Esto se explica en parte por el hecho de que muchos proyectos no hayan tenido objetivos ambientales explícitos, por lo que reciben una puntuación baja a este respecto. En algunos otros casos, se ha planteado la cuestión de los incentivos para el grupo-objetivo del FIDA, muchos de cuyos integrantes no poseen recursos naturales. No obstante, también se han dado casos en los que no se han ejecutado los componentes ambientales de los proyectos.
158. Como ya se dijo (párrafo 2), el Plan de Acción es el principal vehículo para introducir cambios que permitan aumentar la eficacia del desarrollo. En cuanto a los procesos operativos, sus efectos ya empiezan a ser visibles e irán en aumento. A continuación se indican algunos importantes "motores del cambio" que ya se han introducido o van a introducirse en breve:
- i) Se espera que el nuevo Marco Estratégico (2007-2010), que tiene un enfoque mucho más operacional y es menos permisivo en la selección de proyectos, aporte nuevas mejoras en la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos del FIDA.
  - ii) Los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados, que se centran en la responsabilización por los resultados, el sentimiento de propiedad conjunta, y la insistencia en la ventaja comparativa del FIDA, así como en la utilización de múltiples instrumentos, no sólo mejorarán la pertinencia y la eficacia sino que también contribuirán a que el FIDA ejerza una mayor influencia sobre las políticas y las instituciones, y mejorarán a la larga la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos financiados por el Fondo.
  - iii) La política de focalización recién adoptada por el FIDA contribuirá a definir claramente los grupos-objetivo de los proyectos para los nuevos diseños, dará prioridad a la readaptación de proyectos en curso y reducirá el desfase entre diseño y ejecución.
  - iv) La estrategia de gestión de los conocimientos hará más preciso el enfoque del aprendizaje y las innovaciones del FIDA (párrafo 123).
  - v) Tal y como se propone en la política de examen de la supervisión y la ejecución, está clara la necesidad de mejorar la calidad de la supervisión y el apoyo a la ejecución. Por lo tanto, el FIDA intentará prestar un apoyo mejor y más flexible a la supervisión y ejecución, tanto directamente como por medio de las instituciones cooperantes. Esta labor se complementará con un programa piloto reforzado relativo a la presencia sobre el terreno. Además, se fomentará una mayor participación del personal del FIDA en las misiones de examen dirigidas por instituciones cooperantes.
159. En este ciclo de exámenes, la dirección del FIDA llevó a cabo un análisis a fondo de la cartera en situación de riesgo y añadió una nueva sección al informe sobre los resultados de la cartera (párrafos 37 a 45). También se procedió a una considerable depuración de la cartera (párrafo 17). En el futuro, además de profundizar en la labor analítica, se hará hincapié en reforzar el sistema de gestión de la cartera, en particular ocupándose especialmente de los proyectos problemáticos y de la cartera en situación de riesgo, teniendo también en cuenta la recomendación del informe ARRI de 2005.

160. Tras advertir algunas lagunas en los datos del informe sobre los resultados de la cartera y el informe ARRI, la dirección del FIDA ha preparado y publicado nuevas directrices para la terminación de los proyectos que requieren que se evalúe la eficiencia en todos los informes finales<sup>23</sup>. La dirección del FIDA ha observado también el carácter bastante fragmentario de los diversos subsistemas utilizados en el seguimiento de los resultados y la necesidad de limitar la demanda ocasional de información. También se reforzará el diseño de los proyectos para que éstos sean de mejor calidad ya desde un principio. Asimismo se hará hincapié en el fomento de las asociaciones, en particular a nivel nacional, para intercambiar conocimientos sobre prácticas innovadoras. Ya se han establecido acuerdos con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
161. La dirección del FIDA también tiene planes para una mejor gestión de los riesgos: en primer lugar, mejorando su evaluación y, en segundo lugar, estableciendo una correlación más estrecha entre los recursos en apoyo de la supervisión y la ejecución y los perfiles de riesgo de los proyectos y los programas en los países. Además, se prestará especial atención a los riesgos relacionados con las deficiencias y los fracasos de las instituciones que intervienen en los proyectos y se atenderán sus necesidades de creación de capacidad. También se fomentará la utilización de instituciones fundamentales en la ejecución de los proyectos, habida cuenta de la contribución que pueden aportar a la sostenibilidad.
162. En resumen, el examen de los resultados de la cartera durante 2005/2006 confirma las conclusiones del informe ARRI de 2005 en el sentido de que los resultados del FIDA mejoran con respecto a todas las metas fijadas en el Plan de Acción acerca de la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y el impacto. Estas mejoras han permitido elevar los resultados de un 61% a un 76% en los proyectos terminados y de un 70,7% a un 82% en toda la cartera. La sostenibilidad es el único ámbito en el que las mejoras han sido lentas. A este respecto, el PMD está trabajando intensamente para definir una serie de medidas concretas encaminadas a mejorar los resultados de la sostenibilidad en el futuro. El PMD hace intervenir también a la OE en este proceso.

---

<sup>23</sup> En junio de 2006 se publicaron dos series de directrices, una en la que se indicaba el procedimiento que debía seguirse en los proyectos iniciados por el FIDA durante la fase final, y otra en la que se explicaban las responsabilidades del FIDA durante la terminación de los proyectos y, en particular, se preveía un intercambio de conocimientos en la Sede del FIDA.

## **Comentarios de la Oficina de Evaluación relativos al informe sobre los resultados de la cartera**

### **Comentarios relativos al informe sobre los resultados de la cartera**

1. De conformidad con el nuevo mandato y reglamento del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva<sup>24</sup>, en el presente documento se consignan las observaciones formuladas por la Oficina de Evaluación (OE) respecto al informe sobre los resultados de la cartera del FIDA. El Comité de Evaluación examina el informe presentado por la administración del FIDA para comunicar a la Junta Ejecutiva su opinión sobre la calidad de éste y sobre la capacidad de respuesta del Fondo a las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones.

### **Mejora constante de la calidad de la información**

2. El informe sobre los resultados de la cartera, que ya había mostrado una mayor calidad en los dos últimos períodos, ha seguido mejorando. Se trata de un amplio informe que aporta datos sobre la ejecución de la cartera, los resultados e impactos, y sobre la marcha de las iniciativas especiales del FIDA. A pesar de su complejidad, el documento es conciso e informativo y presenta un buen equilibrio entre informaciones y análisis agregados y detallados.

### **Mayor utilización de datos de autoevaluaciones**

3. Este último informe es particularmente encomiable por la manera en que sabe responder a las observaciones formuladas por la OE acerca del informe anterior, que fue presentado a la Junta Ejecutiva en abril de 2006. La OE había sugerido que en el informe sobre los resultados de la cartera se hiciera mayor uso de datos de autoevaluaciones, en particular de los informes finales de los proyectos. Así se ha hecho: los datos de los informes finales se presentan de forma comparable al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI).

### **Discrepancias limitadas en las calificaciones: indicación de credibilidad de la autoevaluación**

4. El informe sobre los resultados de la cartera demuestra que las calificaciones de los sistemas de autoevaluación y de evaluación independiente son similares. En otras instituciones financieras internacionales las discrepancias entre estos dos sistemas de calificación permiten calibrar la calidad y credibilidad del sistema de autoevaluación. Si la diferencia es pequeña, eso quiere decir que los autoevaluadores son tan críticos como los evaluadores independientes. El informe sobre los resultados de la cartera presenta una comparación de las calificaciones agregadas de la autoevaluación y de las evaluaciones independientes. El informe del próximo año puede mejorarse aún más presentando, siempre que sea posible, una comparación entre las calificaciones de la autoevaluación y de la evaluación independiente de determinados proyectos (es decir, cuando un proyecto tiene un informe final y un informe de evaluación). Así se verá en qué aspectos puede haber discrepancias y se sentarán las bases para un análisis más profundo.

### **Discrepancias entre el diseño y la ejecución**

5. El informe sobre los resultados de la cartera muestra en varios lugares dónde se producen las discrepancias entre los resultados del diseño y la ejecución. Esta observación es útil, ya que permite determinar con mayor claridad cuándo y dónde surgen los problemas.

### **De la vigilancia a la gestión de los riesgos**

6. El informe sobre los resultados de la cartera demuestra que se están vigilando varios factores de riesgo. Los datos presentados en el informe son útiles pero podrían mejorarse estableciendo una distinción entre los factores de riesgo que son determinantes para el éxito o el fracaso del proyecto (principales factores de éxito) y

<sup>24</sup> Mandato y Reglamento del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva, Junta Ejecutiva, 83º período de sesiones, Roma, 1 y 2 de diciembre de 2004 (EB 2004/83/R.7).

los que afectan a los resultados de los proyectos pero no son decisivos. Además, el sistema de vigilancia de riesgos ahora debe integrarse en un sistema de gestión de riesgos de modo que garantice la adopción de las medidas correctivas necesarias y oportunas. En su respuesta al informe ARRI, la administración el FIDA se comprometió a establecer dicho sistema.

### **Focalización**

7. Se da una información útil sobre la focalización, pero es preciso efectuar un análisis más profundo para determinar las causas de los problemas de focalización. A partir de 2006, la OE ha preparado un enfoque más detallado para evaluar la focalización, en el que se diferencia entre la estrategia y los criterios de focalización, su aplicación y los resultados conseguidos. Los datos evaluativos generados por estos análisis deberían servir para comprender mejor dónde y cuándo surgen los problemas y cómo pueden corregirse.

### **Definición del éxito**

8. Los ejemplos del párrafo 98 demuestran que los episodios que otros organismos de desarrollo considerarían un éxito se ven con ojos más críticos en el FIDA. En el informe sobre los resultados de la cartera se criticaban algunos casos de aumento de los ingresos o de la productividad agrícola, que en circunstancias normales se considerarían un logro, porque tuvieron efectos ambiguos sobre la pobreza rural. En uno de los casos, la adopción de cultivos comerciales de mayor valor afectó la disponibilidad de cultivos alimentarios, por lo que era posible que hubiese reducido la seguridad alimentaria inmediata. Estos ejemplos demuestran que el FIDA se fija unos criterios más estrictos para determinar el éxito, a saber, que los beneficios lleguen hasta los pobres de las zonas rurales y no se limiten a la economía en general.

### **Un “nuevo” modelo operativo**

9. Los problemas planteados en el ciclo de los proyectos (párrafo 19) y el capital social (párrafo 81) significan que hace falta un modelo operativo diferente que permita una mayor flexibilidad y una integración de la fase de preparación y de la fase principal de ejecución. El Mecanismo Flexible de Financiación aborda estos problemas además, según se informa, de manera generalmente satisfactoria. Es preciso afrontar los problemas existentes con este mecanismo, señalados en el párrafo 134, para que los proyectos que se llevan a cabo con esta modalidad de ejecución dispongan de los recursos apropiados y se ejecuten con eficiencia.

### **La sostenibilidad: preocupación fundamental del informe ARRI y del informe sobre los resultados de la cartera**

10. En el informe sobre los resultados de la cartera se reconoce que la sostenibilidad es una de las preocupaciones fundamentales del FIDA, lo que coincide con las conclusiones del informe ARRI. En este informe se recomendó que el FIDA examinara las razones de fondo cuando se obtuvieran malos resultados. Además, en la preparación de los informes finales y las evaluaciones de los proyectos debían tenerse en cuenta varios factores que influían en la sostenibilidad (se indican en el próximo manual de evaluación de la OE y entre ellos figuran el sentimiento de propiedad y factores políticos, sociales, institucionales, económicos, financieros, técnicos y ambientales) y había que distinguir entre la sostenibilidad de los beneficios, de los servicios prestados y de las instituciones establecidas. Estos análisis diferenciados permitirían ampliar la base analítica y la manera de abordar los problemas facilitando de este modo el hallazgo de soluciones específicas.

## División de África Occidental y Central

### Resumen operativo

#### Contexto y objetivo del informe sobre los resultados de la cartera

11. Este informe sobre los resultados de la cartera se ha preparado durante una fase de cambios administrativos en el FIDA y se ha procurado especialmente adaptarlo a los criterios de eficacia del desarrollo y a la gestión para obtener resultados en el desarrollo. Para ello es preciso mejorar los resultados generales de la cartera del FIDA en la región y **aumentar la eficacia, la calidad y el impacto**. En este contexto, el informe debe considerarse una base útil y un punto de referencia para evaluar los futuros resultados de la cartera del FIDA en África occidental y central. Se han combinado unos análisis más concienzudos con una aplicación sistemática de criterios de evaluación en toda la región a fin de disponer de una base sólida para gestionar la cartera de proyectos abordando los problemas de ejecución con mayor eficacia. El informe anual sobre los resultados de la cartera se seguirá mejorando de acuerdo con las enseñanzas que se deriven de la iniciativa de hacer más eficaz la labor del FIDA durante los próximos meses y años.

#### Características y eficiencia interna de la cartera en África occidental y Central

12. La región de África occidental y central comprende 24 países, todos ellos Miembros del FIDA. Al 30 de junio de 2006, la **cartera de inversiones** comprendía 46 proyectos, de los cuales 41 estaban activos en 18 países y 5 habían sido aprobados, aunque todavía no eran efectivos. Esos 46 proyectos tienen un valor total de USD 1 240 millones, suma de la cual un 47% corresponde a la financiación del FIDA, un 32% a la financiación interna y el 21% a la cofinanciación externa. Persistía el desequilibrio entre las dos subregiones, debido en parte a la inestabilidad política, ya que solo había 11 proyectos en 5 países de África central en comparación con 36 proyectos en 13 países de África occidental. Todos los préstamos de la cartera actual se han concedido en condiciones muy favorables y todavía no hay ningún proyecto en Gabón (país que recibiría préstamos en condiciones ordinarias). Alrededor del 80% de los proyectos de la cartera actual son para promover el desarrollo agrícola y rural impulsando la producción y la productividad agrarias, fomentando la generación de ingresos y mejorando los vínculos con los mercados. Un 11% de los proyectos se costean mediante el Mecanismo Flexible de Financiación del FIDA. Aunque únicamente el 6% de los proyectos se centran sobre todo en el acceso a los servicios financieros, casi todos ellos prevén medidas para mejorar el sector de los servicios financieros rurales.
13. La **cartera de donaciones** de la División, al 30 de junio de 2006, tenía 24 donaciones en curso por un total de USD 12,5 millones. Las 13 donaciones regionales son instrumentos importantes para abordar cuestiones estratégicas que van más allá de las fronteras nacionales y que a menudo interesan a toda la cartera regional. Los recursos de las donaciones se utilizan cada vez más para abordar cuestiones estratégicas intersectoriales, por ejemplo, para apoyar la investigación y la innovación, la creación de capacidad, la gestión de los conocimientos y el diálogo. De resultas de la decisión de la División de trabajar menos mediante proyectos aislados y adoptar un enfoque más general de los programas por países, la mayoría de las 11 donaciones nacionales están concebidas para financiar programas de ámbito nacional y fomentar los vínculos entre operaciones en curso a fin de promover actividades complementarias y sinérgicas.

	2005-2006	2004-2005
• Número de préstamos aprobados	4	4
• Número de préstamos a punto de ser efectivos	8	7
• Número de préstamos terminados	5	8
• Número total de préstamos al 30 de junio	46	47
• Volumen actual de la cartera al 30 de junio (financiación del FIDA en millones de USD )	584	588
• Cofinanciación externa (en millones de USD )	257	316
• Retrasos en los desembolsos (%)	8	7
• Número de grandes donaciones en curso	11	9
• Número de pequeñas donaciones en curso	13	25
• Proyectos realmente problemáticos	5	3

14. Durante el período que se examina se aprobaron cuatro proyectos con un costo total de USD 89,4 millones y se terminaron las actividades previas a la ejecución de ocho proyectos que se convirtieron en efectivos durante el período. Al 30 de junio de 2006 no se había retrasado la efectividad de ningún proyecto.
15. De los 28 proyectos que habían sido efectivos durante un año o más tiempo el 30 de junio de 2006, 18 tenían tasas de desembolso que se desviaban menos de un 40% de promedios anteriores, siete registraban tasas considerablemente mayores y nueve tasas considerablemente inferiores. Los desembolsos parecían haber sido algo menores durante el período del actual informe, en el que la proporción de proyectos con un retraso en los desembolsos de más del 40% aumentó del 18% al 22%. Sin embargo, esto se debe en parte a la adopción de nuevos y más estrictos criterios de evaluación, aunque la tasa de desembolso sigue siendo un indicador significativo para supervisar la marcha de la ejecución; las desviaciones con respecto a la media pueden explicarse por múltiples razones y no tienen por qué ser necesariamente síntomas de problemas de fondo. Esto se aplica en particular a los países que acaban de salir de un conflicto. A continuación se resume la situación general de la cartera regional para África occidental y central:

#### **Calidad e impacto de la cartera**

16. En consonancia con la insistencia creciente del FIDA en medir los resultados y el impacto de las operaciones que financia, la División continuó la **mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación** de los proyectos en curso y se aseguró de que todos los nuevos proyectos tuvieran un diseño que previera la **presentación de información sobre los indicadores del RIMS**. Además de los datos disponibles para una evaluación general de la calidad y el impacto de la cartera, entre las fuentes utilizadas en el presente examen figuran los informes sobre la situación de los proyectos, las evaluaciones intermedias, las evaluaciones de los programas en los países, las revisiones a mitad de período y los informes de las misiones de supervisión y seguimiento. En general, estas fuentes confirman que los resultados de la cartera son satisfactorios o buenos, aunque con alguna variabilidad. En particular, son bastante unánimes en comunicar resultados satisfactorios o buenos por lo que respecta a la **focalización en los pobres**.
17. El mayor acceso de los pobres a los **activos materiales y financieros** es un objetivo fundamental de la estrategia del FIDA para reducir la pobreza rural. La División de África Occidental y Central sigue persiguiendo este objetivo sobre todo apoyando el desarrollo de la agricultura, los servicios financieros rurales y la ordenación de los recursos naturales. Las conclusiones de recientes evaluaciones intermedias y de otro tipo confirman que, a este respecto, el impacto ha sido satisfactorio o bueno. Ha tenido éxito el modelo de asociaciones de servicios

financieros para impulsar la microfinanciación en las zonas rurales, que ha dado resultados prometedores en la financiación a corto plazo, en particular en Benin. Uno de los principales problemas pendientes radica en encontrar sistemas viables para satisfacer las necesidades de inversión agrícola a plazo medio. Una manera relativamente nueva de promover los activos materiales y financieros de los hogares consiste en desarrollar la comercialización de los productos básicos y las cadenas de valor. Este nuevo enfoque ha demostrado ya su potencial en varios proyectos para lograr un aumento de los ingresos en amplios sectores de la población.

18. **La seguridad alimentaria** sigue siendo uno de los elementos centrales de la focalización de la cartera de África Occidental y Central en el desarrollo agrícola, la ordenación de los recursos naturales y el desarrollo comunitario y rural. Los proyectos agrícolas de la cartera de préstamos cuentan con el apoyo de varios programas de investigación aplicada financiados mediante donaciones, cuya finalidad es promover la producción agrícola. Sin embargo, está cada vez más claro que un aumento de la producción puede no ser suficiente para garantizar los medios de vida de los agricultores y mucho menos para mejorarlos. Incrementar los ingresos gracias a un mayor acceso a los mercados y las actividades no agrarias es muy importante para mejorar la seguridad alimentaria de los hogares de la región. Las diversas iniciativas de la División para desarrollar el sector privado están orientadas a la mejora de la seguridad alimentaria.
19. Las actividades de la División para fomentar **el capital social y el empoderamiento de la población** se llevan a cabo en cuatro frentes principales: i) aplicación del concepto de desarrollo impulsado por la comunidad; ii) integración de una perspectiva de género en todas las intervenciones; iii) utilización de las comunicaciones para el desarrollo en un número creciente de intervenciones, y iv) apoyo directo a las organizaciones de agricultores. La División empezó a apoyar **proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad** a finales de los años noventa y la experiencia adquirida hasta el momento hace pensar que las asociaciones que reúnen a organizaciones comunitarias, administradores locales, organizaciones de la sociedad civil que fomentan el desarrollo local, y el sector privado, son mecanismos más eficaces para liberar el potencial de desarrollo de las comunidades rurales que los que operan exclusivamente a través del gobierno central. Esta conclusión se ve corroborada por las numerosas evaluaciones, exámenes y estudios que explican cómo la cartera de la región de África occidental y central ha tenido un impacto sustancial y positivo en el capital social y el empoderamiento de la población.
20. El enfoque adoptado por la División para la **integración de una perspectiva de género** se aplica en tres frentes: el diseño, la ejecución y el diálogo. Puede observarse una mejora de esa integración si se hacen comparaciones con la situación expuesta en la encuesta de base del Plan de acción sobre género que se efectuó en 2003-2004. En cooperación con el Comité de Evaluación, la División trabajó en un marco regional de **comunicación para el desarrollo** basado en el principio de que los pobres de las zonas rurales tienen que estar mejor informados y poder expresar su opinión acerca de las decisiones y las políticas que les afectan, a fin de establecer una interacción más equitativa y mejor fundada con las partes interesadas que tienen el poder. Este marco, que se basa en las experiencias de varios proyectos de la región, tiene por objeto aplicar un enfoque más sistemático al uso de la comunicación para el desarrollo a fin de fomentar la participación en el diseño y la ejecución de los proyectos introduciendo ese concepto de manera intersectorial (como ya se ha hecho con la participación y el género).
21. Tradicionalmente ha sido a través de sus proyectos que el FIDA ha podido influir en las **instituciones, las políticas y los marcos reglamentarios**. Un ejemplo destacado de esta manera de proceder ha sido el establecimiento y la expansión de servicios y capacidades de financiación rural mediante el apoyo a múltiples intervenciones de fomento de las finanzas rurales y las microempresas en toda la

región. Con todo, el Fondo ha utilizado cada vez más la estrategia de reducción de la pobreza para empezar a influir en las políticas en favor de los pobres. A este respecto, el Mecanismo Central de África occidental y central para el desarrollo rural y la seguridad alimentaria: instrumento para reducir la pobreza rural, financiado mediante donaciones, resulta ser un instrumento cada vez más importante para la gestión de los conocimientos y la creación de capacidad gracias al establecimiento de asociaciones para la formulación de políticas apropiadas. Se procura reforzar las organizaciones de los pobres de las zonas rurales a nivel de base mediante un desarrollo impulsado por la comunidad, y a nivel nacional y regional mediante al apoyo a redes de organizaciones de agricultores.

22. **La gestión de los conocimientos, la innovación y la reproducción de actividades** tienen cada vez más importancia y están plenamente integradas en los programas de los países y en las propias operaciones de la División. Reconociendo que este enfoque constituye uno de los ejes de su mandato, durante el período que se examina, la División emprendió varias iniciativas internas de gestión de los conocimientos. Un instrumento importante para la gestión de los conocimientos a nivel regional es la red FIDAfrique, que se financia con donaciones y está diseñada para conectar todos los programas y proyectos apoyados por el FIDA en la región y establecer enlaces con los principales asociados que se ocupan del desarrollo rural. El FIDAfrique comprende actualmente 30 programas y organizaciones de base y contribuye cada vez más a que la gestión de los conocimientos y el intercambio de experiencias sean parte integrante de los programas y proyectos del FIDA en la región. Por último, varios grupos de trabajo temáticos, respaldados por foros y conferencias electrónicas, sirven cada vez más de plataformas para el intercambio de conocimientos sobre el desarrollo impulsado por la comunidad, la yuca, la microfinanciación y el análisis institucional.

#### **Resultados de la cartera**

23. Para poder gestionar con eficacia la ejecución de la cartera, la División ha aplicado unos criterios de calificación más rigurosos que en ocasiones anteriores. De hecho, las mejoras y los efectos positivos de los remedios aplicados desde el último examen son menos visibles debido a las evaluaciones más estrictas y rigurosas efectuadas, de manera que los resultados de la cartera parecen haber empeorado durante el período que se examina. Por consiguiente, la tendencia positiva a una mejora de los resultados generales de la cartera se vio algo afectada por el desempeño deficiente en tres países (el Níger, Nigeria y el Camerún). El empeoramiento de los resultados de la cartera del Níger está evidentemente relacionado con la grave crisis alimentaria y además con la decisión de prestar menos atención al desarrollo sostenible y dar prioridad al socorro de emergencia. En Nigeria, las dificultades habituales de ejecución se deben a la deficiente gobernanza, la falta de fondos de contraparte, que influye en las tasas de desembolso, y los endeblés sistemas de seguimiento y evaluación. En cuanto al impacto, la focalización de género sigue siendo un componente intersectorial de la cartera de los países. El resultado de la cartera de préstamos en el Camerún siguió empeorando a causa de los insuficientes logros del Proyecto de Apoyo al Programa Nacional de Microfinanciación (préstamo n.º 522). En una revisión a mitad de período se evaluarán las perspectivas del impacto y se definirá el camino a seguir.
24. La tendencia a una mejora de los resultados observada en años anteriores se mantiene en el resto de la cartera.

#### **Otras prioridades institucionales**

25. Durante el período en cuestión, la División realizó progresos en diversas prioridades institucionales, sobre todo en lo que respecta a la preparación y aplicación del enfoque basado en los programas por países. Algunos ejemplos son los progresos conseguidos en Benin con el Programa de Apoyo al Desarrollo Rural, de ámbito nacional, o el establecimiento de sistemas nacionales de seguimiento y evaluación

en Burkina Faso y el Senegal. Sin embargo, la falta de instrumentos y de enfoques más sistemáticos constituye un problema especial y se requiere imaginación y creatividad para poder aprovechar las oportunidades que surgen en los distintos países. La transición a un COSOP basado en los resultados está ayudando a transformar las carteras de préstamos y donaciones de los países en programas más coherentes. Estos se ajustan cada vez más a los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y otras estrategias nacionales, siempre que se presenta la oportunidad. Se ha hecho lo posible por conseguir la participación activa de las principales partes interesadas a nivel nacional y local.

26. En el período que se examina también adquirieron mayor impulso dos importantes iniciativas relacionadas con el desarrollo del sector privado, a saber, el Programa Integrador de Asociación con el Sector Privado y la Iniciativa Regional de Elaboración y Comercialización de la Yuca.
27. La División siguió desarrollando su amplia red de asociaciones con instituciones intergubernamentales y gubernamentales, donantes y cofinanciadores, centros de investigación, la sociedad civil y las organizaciones profesionales, a nivel regional y nacional y en el ámbito de los proyectos. Aunque es evidente que a todos los niveles las asociaciones son vehículos eficaces para lograr un impacto y promover el mandato del FIDA en la región, se estima que la eficacia podría ser mayor si tuvieran una estrategia más clara, sobre todo en lo que respecta a la gestión de los conocimientos. También en este caso, se requiere cierta imaginación para mantener la dotación de recursos de las asociaciones: por el momento, los instrumentos principales son las donaciones, los acuerdos de cofinanciación, así como los grupos especializados por temas, que necesitan mucha participación del personal.

#### **Nuevas tendencias y cuestiones**

28. El número de proyectos de la cartera ha ido disminuyendo con los años, en respuesta al deseo de la División de no tener que aportar tantos recursos humanos y financieros para mantener los niveles de ejecución de la cartera. El hecho de que esta tendencia descendente se haya interrumpido durante el período que se examina confirma la preocupación ya expresada el año pasado acerca del impacto del PBAS, en particular la gran importancia atribuida a la población en la fórmula. Por este motivo, es necesario llevar a cabo un mayor número de proyectos más pequeños si se quiere mantener constante la proporción de recursos financieros del FIDA asignados a la región.
29. El impacto de las iniciativas adoptadas por la División con objeto de reforzar las asociaciones con sus instituciones cooperantes e impulsar el proceso de aprendizaje mutuo se pone de manifiesto en una continua mejora de la calificación del desempeño de las instituciones cooperantes. Sin embargo, sigue habiendo considerables deficiencias en el apoyo a la ejecución y el seguimiento. El Plan de Acción de Bamako y una mayor atención a la aplicación y supervisión de medidas correctivas son imprescindibles para superar estas deficiencias. Con todo, también reflejan la necesidad de una revisión sistemática de las disposiciones de supervisión a fin de establecer en la región un sistema de apoyo más fiable y orientado a satisfacer las necesidades existentes.

#### **Conclusiones y recomendaciones**

30. Las conclusiones y recomendaciones referentes a las prioridades de la División de África Occidental y Central para el programa de trabajo de 2007 pueden resumirse del modo siguiente:
  - Son necesarias revisiones de la ejecución de la cartera dentro de los países en los que se llevan a cabo proyectos problemáticos a fin de resolver los problemas de ejecución y decidir el cierre de los proyectos no productivos.
  - El Plan de Acción de Bamako debería aplicarse íntegramente para abordar problemas intersectoriales de ejecución.

- Es preciso analizar la aplicación de los planes de acción en cuestiones de género tanto en la División como a nivel de los proyectos, así como su nivel de eficacia, a fin de poder decidir una serie de medidas para reforzar la perspectiva de género en las actividades de ejecución.
- Se requieren procedimientos más sistemáticos de gestión interna y externa de los conocimientos y la creación de la capacidad necesaria en la región.
- Debería aumentarse la calidad y el impacto de los programas en los países mediante un aprovechamiento más sistemático de su capacidad interna para el diseño y ejecución de los programas y proyectos.
- Debería intensificarse el apoyo a las estrategias de reducción de la pobreza en consonancia con el diseño de los COSOP basados en los resultados.
- Habría que establecer asociaciones estratégicas sobre la base de sinergias e intervenciones complementarias claras.

## División de África Oriental y Meridional

### Resumen operativo

31. La mayoría de los países más pobres en el mundo están situados en el África subsahariana y muchos de ellos dependen enormemente de la ayuda externa. África oriental y meridional es la región que probablemente recibe más atención de las organizaciones y entidades que trabajan en pro del desarrollo y donde más se ha procurado intensificar la eficacia de la ayuda y armonizar los programas de desarrollo. En todos los países de la región se aplican estrategias de reducción de la pobreza, que en algunos casos son de segunda generación, y en varios de ellos se han adoptado enfoques sectoriales y estrategias de asistencia conjunta. Al mismo tiempo, el FIDA también ha experimentado varios cambios, en parte en respuesta a la evolución de las circunstancias en que debe prestarse la ayuda, y su Plan de acción para mejorar su eficacia en términos del desarrollo tiene por objeto hacer más pertinente, eficaz y efectivo su apoyo a la reducción de la pobreza rural. Durante el último año la organización ha estado aplicando el Plan de Acción, para lo cual ha desarrollado un nuevo modelo operativo. Tras los cambios en el contexto en que se presta la ayuda, y las novedades institucionales, la División de África II ha acometido programas regionales y nacionales que combinan diversos instrumentos que están relacionados con la política y los programas de los gobiernos y cuentan con la colaboración de otros asociados en el desarrollo.
32. El informe sobre los resultados de la cartera de mediados de 2006 ofrece una sinopsis de las operaciones y los programas del FIDA en África oriental y meridional entre julio de 2005 y junio de 2006.

### Características de la cartera

33. A mediados del 2006 la cartera de la División constaba de 44 programas y proyectos financiados con préstamos del FIDA. De este total, 37 proyectos estaban en ejecución, seis se habían firmado pero todavía no eran efectivos y uno estaba aún pendiente de firma. Durante el período comprendido entre julio de 2005 y junio de 2006 se aprobaron siete nuevos proyectos y programas por un total de USD 99 millones, con lo que el valor total de los compromisos de préstamos del FIDA para los 44 proyectos se elevaba a USD 685 millones. A esos compromisos corresponden otros USD 564 millones de cofinanciación externa.
34. Hay programas financiados mediante préstamos en 15 países miembros de la región de África oriental y meridional. Seis países no tienen actualmente ningún programa de préstamos: Botswana, Comoras, Namibia, Seychelles, Sudáfrica y Zimbabwe. La cartera de la región gira en torno a cuatro temas estratégicos principales, todos ellos relacionados con la mejora del acceso de la población rural pobre a: a) los mercados agrícolas; b) los servicios financieros; c) los recursos de tierras y aguas y su ordenación, y d) la tecnología y la información agrícola. Entre las cuestiones intersectoriales figura el VIH/SIDA, el acceso a la tierra y su tenencia, las cuestiones de género y las situaciones posteriores a conflictos.
35. La División tiene también una cartera de donaciones cada vez mayor. Al 30 de junio de 2006, la cartera de donaciones comprendía 35 donaciones en curso financiadas por el FIDA por un valor total de USD 14,6 millones. En cuanto a la financiación, hay una gran preponderancia de grandes donaciones regionales, que constituyen más de dos tercios de la cartera de donaciones, y también de pequeñas donaciones concedidas a países específicos. Además de las donaciones financiadas por el FIDA, la División administra también 31 donaciones procedentes del Fondo Belga de Supervivencia, fondos suplementarios de donantes y del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, por un total de USD 58,5 millones.

### **Eficiencia interna de la cartera**

36. Los desembolsos generales de la División han aumentado considerablemente durante los 12 últimos meses pasando de un retraso del 5% a una cifra positiva del 7%, lo que quiere decir que en general la División desembolsa más fondos de lo previsto. Sin embargo, los resultados de los diversos países y programas varían mucho. Países como Lesotho, Zambia, Swazilandia y Tanzania tienen tasas de desembolso considerablemente mayores de lo previsto, mientras que en Uganda los desembolsos son hasta un 28% inferiores a las previsiones. Los desembolsos en países como Kenya, Mauricio y Swazilandia han aumentado de manera espectacular con respecto al año anterior.
37. El análisis de la cartera muestra que el promedio de edad (desde la fecha de efectividad del préstamo hasta el 30 de junio de 2006) de los programas activos es de 4,7 años. La cartera de está renovando gradualmente y ahora su orientación obedece más a las prioridades estratégicas regionales. Esta tendencia se ve confirmada por el hecho de que van a terminarse 12 programas en los dos próximos años.

### **Evaluación de la eficacia operacional**

38. El impacto de la cartera actual se evaluó principalmente sobre la base de los informes de supervisión y los informes finales de los proyectos, las revisiones a mitad de período y los informes de la OE. En ellos pueden verse varios ejemplos del impacto en diferentes ámbitos, en particular los siguientes:
- La División ha emprendido un estudio regional de la pobreza y la focalización a fin de que el FIDA pueda atender mejor a su grupo-objetivo. En general, el estudio llegó a la conclusión de que la calidad de los análisis *ex ante* del grupo-objetivo y los mecanismos de focalización varía considerablemente de un proyecto a otro y que las prioridades geográficas y la perspectiva de género están relativamente bien asumidas en la región. En el estudio también se señaló que el FIDA sabe dirigir sus actividades a los pobres más activos.
  - Un buen impacto que permite dar a los hogares beneficiarios mayor acceso a los activos materiales (como la tierra, el agua para usos agrícolas, la infraestructura y los medios de producción) en toda la región; entre los ejemplos citados figuran programas en Burundi, Eritrea, Etiopía, Malawi, Tanzania y Uganda. La División intensificó considerablemente sus esfuerzos por abordar los problemas de tenencia de la tierra y acceso a esos recursos.
  - Algunos programas (entre ellos los programas subsectoriales relativamente nuevos que se ocupan de las finanzas rurales) han tenido una repercusión amplia y positiva y mejorado el acceso de la población rural pobre a los servicios financieros, sobre todo gracias al fortalecimiento de las instituciones de microfinanciación y las cooperativas de ahorro y crédito, al aumento de la capacidad de los pobres de zonas rurales para adoptar una "cultura del ahorro" y movilizar los ahorros efectuados, y al fomento de las relaciones entre los bancos comerciales y las instituciones de microfinanciación (por ejemplo, en Tanzania y Etiopía).
  - Resultados positivos en lo que respecta al acceso a los mercados, que se reflejan en una combinación de precios más elevados de los productos, mayor volumen de productos vendidos, relaciones más frecuentes con los intermediarios y los compradores de los mercados y mayor acceso material a los mercados; son buenos ejemplos de estos logros Rwanda, Tanzania y Uganda, y la donación regional en apoyo de PhytoTrade Africa.

- Un éxito razonable en el aumento del acceso a servicios como la salud y el saneamiento del agua, que suelen estar financiados por el Fondo Belga de Supervivencia (por ejemplo, en Angola, Etiopía y Uganda), y también la capacitación y la alfabetización funcional (por ejemplo, en Burundi y Uganda). La División sigue integrando cada vez más en sus programas de inversión y en las donaciones actividades terapéuticas, preventivas y paliativas de lucha contra el VIH/SIDA.
- Se espera que los resultados positivos obtenidos en aspectos tales como el acceso a los activos materiales y financieros, los recursos humanos y el capital social se traduzcan en una mejora de la seguridad alimentaria y los ingresos. En muchos proyectos se ha comunicado un incremento de los rendimientos y la producción agrícolas, de resultados de la disponibilidad de mejores insumos, unos sistemas agrarios más apropiados y un mayor acceso a los recursos de tierras y aguas.
- El éxito en el empoderamiento de la población rural y el fomento de su capital social en una serie de circunstancias y tipos de intervención diferentes. En toda la región había ejemplos de creación o fortalecimiento de organizaciones de base, como grupos de agricultores, organizaciones de comercialización, instituciones comunitarias de ahorro y crédito y asociaciones de usuarios del agua.
- Según la evaluación general hecha por los gerentes de los programas en los países, ha mejorado la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer en la ejecución de los proyectos y se mencionan varios programas que han beneficiado especialmente a la mujer (en Burundi y Uganda).
- Un amplio enfoque de las cuestiones medioambientales y la ordenación de los recursos de propiedad común, que no se limita las medidas estrictas de preservación del medio ambiente sino que también abarca la tenencia de la tierra. Algunos ejemplos son la ordenación de los bosques y los recursos naturales en Kenya y Zambia, la ordenación de los recursos marinos en Angola y Mozambique y de los pastizales en Etiopía y Tanzania.
- Entre los resultados conseguidos y las actividades en curso para influenciar las instituciones y las políticas figuran las leyes que regulan las organizaciones populares (Angola y Burundi); los marcos normativos para determinados sectores (la pesca en Mozambique y el sector lechero en Kenya); el programa para hacer más eficaz la ayuda mediante la participación en enfoques sectoriales e iniciativas de armonización, por ejemplo, en Mozambique, Rwanda, Tanzania y Uganda; el desarrollo institucional y la formulación de políticas a nivel regional (problemas de tenencia de la tierra, financiación rural).
- Se han logrado progresos sustanciales durante los dos o tres últimos años para promover el intercambio de experiencias, la gestión de los conocimientos y el establecimiento de redes de cooperación a nivel regional, no sólo con el personal del proyecto sino también con otros asociados, mediante talleres regionales de ejecución, así como talleres y programas temáticos regionales financiados mediante donaciones. La División administra actualmente cuatro programas temáticos regionales dedicados a la financiación rural, la ordenación de los recursos hídricos, la tenencia de la tierra, y la gestión orientada al impacto, tres de los cuales se financian con donaciones (grandes) del FIDA; todos ellos fueron aprobados durante 2005.

### **Resultados de la cartera**

39. La evaluación de los resultados y la situación de la cartera según las metodologías de los proyectos en situación de riesgo y la escala relativa da los resultados siguientes. De los 41 proyectos y programas evaluados, 32 (o sea el 78%) se clasifican como proyectos que no están en situación de riesgo, ocho (o sea el 20%) como proyectos realmente problemáticos, y uno como proyecto potencialmente

problemático. La metodología de la escala relativa revela que cinco programas están clasificados de color ámbar o rojo en lo que respecta tanto a los progresos como al impacto. Esto significa que dichos programas requieren atención inmediata. Los resultados constituyen una mejora con respecto a los del período del anterior informe, gracias al seguimiento sistemático efectuado durante el año.

40. Los programas identificados por estas dos metodologías suelen ser antiguos. Entre los problemas comunes que dificultan una ejecución eficaz y puntual de los proyectos figuran la falta de capacidad del personal de los proyectos, y la escasa capacidad institucional y de los recursos humanos de los organismos de ejecución, acompañadas en muchos casos de un sistema deficiente de servicios públicos y una elevada rotación del personal fundamental de los gobiernos. La ejecución de los proyectos exigirá un sustancial apoyo externo, mediante asistencia técnica y una supervisión eficaz, a fin de reforzar la capacidad de ejecución y prestar mayor atención a las organizaciones de base.

### **Progresos en otras prioridades institucionales**

41. La División se encarga actualmente de la supervisión directa de dos programas en Uganda y Zambia, que es por lo general más intensa que la efectuada por las instituciones cooperantes. Gracias a la interacción más constante entre el FIDA y los proyectos directamente supervisados, los gerentes de los programas en los países han podido seguir más de cerca los problemas de ejecución y tomar decisiones fundamentales durante las misiones de supervisión llevadas a cabo. En comparación con la supervisión de las instituciones cooperantes, la supervisión directa permite por lo general responder con mayor rapidez a las cuestiones que se plantean desde los proyectos y aplicar de inmediato las recomendaciones oportunas resultantes de la supervisión. En la evaluación final del Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito, en Uganda, se llega a la conclusión de que dicho programa se benefició muy especialmente de este sistema efectivo e intensivo de supervisión.
42. De los tres programas de la región costeados por medio del Mecanismo Flexible de Financiación, en dos (Malawi y Tanzania) se ha terminado con éxito el examen de la fase I e iniciado la ejecución de la fase II. El Programa de Apoyo a los Medios de Subsistencia de la Población Rural, en Malawi, que fue efectivo en agosto de 2004 tras una larga demora, se encuentra todavía en la fase I y está prevista una revisión después de esa primera fase a mediados de 2007.
43. En el programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno están incluidas Tanzania, Uganda y Etiopía. Además de ese programa, se han realizado algunas otras intervenciones indirectas para reforzar la presencia en los países y se ha contratado personal local en Angola, Madagascar, Mozambique y Rwanda. Se han hecho considerables esfuerzos por integrar a este personal en el equipo de la División, y la participación de la mayor parte del personal sobre el terreno en el retiro regional anual de la División que tuvo lugar en Roma en marzo de 2006 ha contribuido especialmente a una mejor comprensión del mandato, el ciclo de los proyectos y los procedimientos del FIDA y ha reforzado el sentimiento de los presentes de formar parte de la División. Hasta el momento la presencia sobre el terreno ha sido sumamente valiosa para apoyar la ejecución de los proyectos y permitir al FIDA intervenir más activamente en el diálogo sobre políticas con las diversas partes interesadas y en el establecimiento de asociaciones con los gobiernos y otros donantes, incluidos los grupos de trabajo y los equipos de las Naciones Unidas en los países.
44. Están apareciendo en la región nuevas entidades y organismos que trabajan en pro del desarrollo y el FIDA se está posicionando para establecer asociaciones con el Banco Mundial y el sector privado, entre otros. A nivel regional, se han empezado a preparar asociaciones con el Banco Africano de Desarrollo, la Unión Africana, la Fundación Bill y Melinda Gates y Development Cooperation Ireland. Se reforzó la asociación existente con la Secretaría Agrícola de la Nueva Alianza para el Desarrollo

de África (NEPAD), en particular mediante el apoyo prestado a la Cumbre Africana sobre Fertilizantes, celebrada en Abuja en junio de 2006. Durante el año se estableció un nuevo tipo de asociaciones, activadas por la mesa redonda del Consejo de Gobernadores, con organizaciones nacionales y regionales de agricultores, mediante las cuales se llevaron a cabo varias actividades importantes, a nivel nacional y regional, y se prepararon propuestas de financiación a favor de la Federación Kenyana de Productores Agrícolas y la Confederación de Sindicatos Agrícolas de África Meridional.

45. En cuanto al PBAS, un análisis preliminar indica que, de resultados de un cambio introducido en el sistema de asignación de recursos del programa general de préstamos y donaciones del FIDA durante el último año, la proporción de esos recursos correspondiente a la División puede registrar un ligero aumento. El FIDA también adoptó un sistema operacional basado en un nuevo cálculo anual de las asignaciones a prestatarios activos dentro de un ciclo trienal de asignaciones fijas. Se señala que el nuevo sistema sigue restringiendo las posibilidades de realizar intervenciones de nivel medio en países con pequeñas asignaciones.
46. Estimular la intervención del sector privado en las actividades de desarrollo se ha convertido en una característica cada vez más importante de los programas de la División. Durante 2005-2006, la División llevó a cabo una revisión de sus programas de fomento de los vínculos con los mercados con objeto de aprender de la experiencia y formular recomendaciones de cara al futuro. Muchos programas apoyan la creación de capacidad para los intermediarios y proveedores de servicios en los mercados con el objetivo último de dar a los pobres de las zonas rurales mayor acceso a los mercados y los servicios. Se están preparando nuevos proyectos en Angola, Kenya y Uganda.
47. África oriental y meridional es la región con una mayor difusión de enfoques agrícolas sectoriales, que se están aplicando o preparando en Mozambique, Rwanda, Tanzania y Uganda. En estos países, el FIDA ha dispuesto algún tipo de presencia sobre el terreno, que ha tenido una repercusión fundamental en la capacidad del Fondo para intervenir en la coordinación y el diálogo a nivel sectorial.
48. La política del FIDA para la prevención de las crisis y la recuperación posterior se aprobó en abril de 2006. En África oriental y meridional, los países que han salido hace poco de un conflicto son Angola, Burundi, Eritrea y Rwanda. Sobre la base de la experiencia adquirida en Burundi, el FIDA, junto con el Banco Mundial, emprendió un estudio del conflicto, que sirvió para diseñar el Programa de Transición para la Reconstrucción Posterior al Conflicto. El COSOP de Angola se aprobó en septiembre de 2005 y en él se prevé una estrategia basada en la utilización de diversos instrumentos para promover la recuperación después del conflicto a fin de satisfacer las necesidades a corto plazo y preparar al mismo tiempo un desarrollo a más largo plazo.

### **Seguimiento y evaluación**

49. En lo que respecta a la capacidad y los resultados del seguimiento y la evaluación de proyectos, según las calificaciones de los informes sobre la situación de los programas durante los últimos años, parecen haberse producido algunas mejoras. Ciertamente gracias a la interacción con el personal de los proyectos en el taller regional anual sobre ejecución, se tiene la impresión de que se han logrado progresos en la mentalidad y la orientación de los directores y coordinadores de los proyectos, que ya no consideran el seguimiento y la evaluación como una mera actividad de vigilancia y comprobación de cifras. Los gerentes de los programas en los países y la División han intensificado los esfuerzos para fomentar la capacidad y mejorar los resultados del seguimiento y la evaluación de los proyectos, haciendo especial hincapié en "la gestión orientada al impacto". La División organizó un taller de capacitación regional sobre ese tema, que tuvo lugar en Arusha en julio de 2005.

50. A principios de 2006, 13 proyectos de la región del África oriental y meridional facilitaron información sobre los indicadores de resultados de primer y segundo nivel en el marco del **RIMS**. Dicha información se incorporó al informe sobre los resultados de la cartera presentado a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de abril de 2006.
51. Por último, en lo que respecta a la **supervisión y el apoyo** a la ejecución, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos sigue siendo la principal institución cooperante en la región, encargándose de alrededor de un 85% de la cartera. El desempeño de la institución cooperante recibe la calificación de A en un 82% de la cartera; ello representa una mejora del desempeño de la Oficina. Las actividades de seguimiento del FIDA adquieren cada vez más importancia a medida que el Fondo va adoptando un enfoque general de los programas por países y abarcando nuevos ámbitos: eso se ha conseguido sobre todo gracias a los gerentes de los programas en los países, con el apoyo de especialistas en diversos temas dentro de la División, consultores e iniciativas regionales de creación de capacidad.

### **Nuevas tendencias, conclusiones y recomendaciones**

52. La cartera de la región de África oriental y meridional ha aumentado más del 15% en los dos últimos años y también está arrojando mejores resultados. Sobre el terreno se ha hecho mucho para mejorar la calidad de la ejecución y el impacto y se han tomado disposiciones para tener una presencia sobre el terreno en siete países (un 66% del valor total de la cartera regional cuenta actualmente con el apoyo de personal presente sobre el terreno). En cuanto a las actividades sustantivas, se han abierto nuevos ámbitos de intervención y se está dando una nueva prioridad a áreas ya existentes. La División fomentó la cooperación activa de las organizaciones de agricultores y se están preparando varias propuestas para prestar apoyo a dichas organizaciones. La División promovió un enfoque explícitamente centrado en la cadena de valor para ampliar los vínculos con los mercados y potenció su intervención en cuestiones relacionadas con la seguridad de la tenencia de la tierra. Quizás lo más importante sea la mayor atención prestada a la cuestión de la focalización y la necesidad de analizar mejor los medios de subsistencia de los diversos grupos de pobres de las zonas rurales y orientar de manera más precisa las intervenciones para atender a los grupos más pobres.
53. Puede señalarse otra importante tendencia de la cartera. Los proyectos y programas señalados como problemáticos según las dos metodologías de evaluación suelen ser los más antiguos. Durante el último año se cerraron seis programas y en los dos próximos años van a terminarse otros 12. Se trata de una excelente oportunidad para renovar sustancialmente la cartera y para darle una nueva configuración aprobando proyectos y programas más adecuados: a) dentro del nuevo programa para mejorar la eficacia de la ayuda; b) con respecto a las prioridades temáticas del Marco Estratégico y la estrategia regional del Fondo, y c) en relación con el nuevo modelo operativo y el enfoque de los programas por países. Los siete nuevos proyectos y programas aprobados durante 2005-2006 se ajustan a esos criterios. En el presente informe sobre los resultados de la cartera se señala que probablemente los nuevos proyectos estén mejor diseñados que los antiguos y, gracias a un apoyo más efectivo dentro del país, a una mejor gestión de los conocimientos y a una mayor determinación para modificar con rapidez y prontitud el diseño de los proyectos, en 2007 sea posible elevar nuevamente la calidad de la cartera.
54. Todos los proyectos y programas apoyados en 2005-2006 ofrecen al FIDA oportunidades para intervenir y desempeñar un papel más activo, sobre todo en el diálogo sobre las políticas nacionales: el apoyo a la preparación o aplicación de un enfoque sectorial en Mozambique, Tanzania y Rwanda permitirá al FIDA intervenir en el diálogo institucional y político a nivel sectorial, mientras que las intervenciones a nivel subsectorial en Kenya, Malawi, Zambia y Madagascar darán oportunidades similares en lo que respecta a la producción lechera, el riego, la ganadería y la tenencia de la tierra, respectivamente.

55. Todos estos cambios a nivel institucional y dentro de la División, así como el nuevo programa para mejorar la eficacia de la ayuda en muchos países, representan al mismo tiempo una oportunidad y un desafío. Se espera que, gracias a la regeneración de la cartera mediante el cierre de antiguos proyectos y a la mayor estabilidad política, sea posible obtener mejores resultados en el futuro. La División intentará seguir progresando en la gestión de los conocimientos, el establecimiento de redes y asociaciones y la presencia sobre el terreno.
56. Las prioridades principales de las operaciones de la División para el año próximo serán las siguientes: a) el posicionamiento dentro de la nueva arquitectura internacional del desarrollo y el nuevo modelo operacional; b) un apoyo bien orientado a los proyectos en curso para mejorar los resultados y contribuir a las innovaciones; c) el cierre sin contratiempos de préstamos y proyectos y la preparación de informes finales de calidad para poder aprender de la experiencia; d) una intensificación de la gestión de los conocimientos y el establecimiento de redes y asociaciones funcionales, sobre todo en el contexto de los programas temáticos regionales; e) una mayor precisión en el diseño y el apoyo a la ejecución, y f) un apoyo y una orientación efectivos al personal sobre el terreno.

## División de Asia y el Pacífico

### Resumen operativo

57. En este informe se examina y evalúa la cartera de préstamos y donaciones de la División de Asia y el Pacífico. Más concretamente, se analizan las características de la cartera actual y su eficiencia interna, se hace una evaluación general de la calidad y el impacto, se evalúan los resultados de la cartera y la estructura de riesgos, así como los progresos realizados atendiendo a otros parámetros institucionales, se describen las nuevas tendencias y se formulan una serie de conclusiones y recomendaciones.
58. He aquí algunos de los elementos de la cartera que más destacan en el período de examen 2006:
- Se aprobaron cinco proyectos por un valor total de USD 146,5 millones.
  - Entraron en vigor ocho proyectos, para los que se aprobaron préstamos por un valor total de USD 114,4 millones.
  - Se completaron cinco proyectos, por un valor total de USD 58 millones.
  - Al 30 de junio de 2006, la cartera comprendía 50 proyectos, con una financiación del FIDA ligeramente superior a USD 1 000 millones.
  - Durante el año examinado, la cuantía total de cofinanciación descendió en un 22%.
  - Se aprobaron nueve donaciones, que incrementaron el valor total de la cartera de donaciones en curso a USD 22 millones.
  - El volumen total de desembolsos de préstamos fue de USD 91 millones.
  - La pertinencia, eficiencia y eficacia de la cartera obtuvieron puntuaciones satisfactorias.
  - No se lograron mejoras en lo referente al número o perfil de "proyectos en situación de riesgo"; ocho proyectos fueron calificados de problemáticos.
  - Tres países consiguieron mejorar sus puntuaciones en relación con la categoría de proyectos en situación de riesgo.

### Características de la cartera actual de préstamos y donaciones

59. El FIDA ha financiado desde 1978 un total de 179 iniciativas de préstamo en 21 países de la región de Asia y el Pacífico. Los proyectos centrados en la agricultura y el desarrollo rural representan tres cuartas partes de la cartera en curso. El 95% de la cartera se compone de proyectos iniciados por el FIDA, lo que queda reflejado por una disminución de los niveles de cofinanciación. Uno de los factores que han contribuido a ello es la falta de presencia en los países, que impide una interacción sistemática entre los equipos en los países y los posibles asociados. Al igual que en el examen anterior, en términos financieros el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) sigue siendo el principal cofinanciador de la División, seguido del Programa Mundial de Alimentos (PMA).
60. Al 30 de junio de 2006, la cartera de donaciones comprendía 55 donaciones en curso por una cuantía de financiación total de USD 22 millones. Durante el período objeto de examen, se aprobaron nueve donaciones. Las prioridades geográficas del programa de donaciones se centran en el Asia meridional; la mitad de las donaciones aprobadas durante el período examinado se otorgaron a países no prestatarios, como el **Afganistán** y los **Estados insulares del Pacífico**. La División ha orientado durante el período de examen una mayor cantidad de recursos hacia la gestión del programa de donaciones.

### **Evaluación de la eficiencia interna de la cartera**

61. Para los ocho proyectos que entraron en vigor en el período de examen, el tiempo medio transcurrido entre el momento de la aprobación y la efectividad del préstamo fue de 12,2 meses, lo que supone un ligero incremento con respecto a la media regional. Las demoras registradas a este respecto a nivel regional varían de país en país, soliendo tardar las declaraciones de efectividad más tiempo en aquéllos que cuentan con procedimientos administrativos más complejos. El fomento del diálogo y de asociaciones entre los equipos del FIDA en los países y los organismos de contraparte competentes y la simplificación del diseño de los proyectos y de las condiciones de entrada en vigor (con la concesión de mayor protagonismo a las condiciones de desembolso) constituyen las medidas que el FIDA tiene más a mano para lograr mejoras en esta esfera.
62. En cuanto a la distribución subregional de la cartera en curso, cerca del 60% corresponde a la subregión de Asia meridional. Al 30 de junio de 2006, la cartera incluía siete proyectos ya firmados pero pendientes de adquirir efectividad, con préstamos por un valor total de USD 188,5 millones. El desembolso total correspondiente al período examinado fue de USD 91 millones, lo que representa un aumento considerable con respecto al período anterior. Aunque el volumen total de desembolsos de la División es elevado, se registró durante el período en cuestión un aumento general de los retrasos en el desembolso, concentrado mayormente en unos pocos países. Por último, la División procedió por primera vez desde 1994 a la cancelación de un proyecto, a saber, el Programa de Fomento de la Capacidad de Acción de las Comunidades Locales en Kalimantan Oriental, de **Indonesia**.

### **Evaluación de la eficacia operativa<sup>25</sup>**

63. A continuación se resume el desempeño de la División en términos de impacto:

#### **Eficacia de la focalización**

- En el 57% de los casos el impacto de los proyectos fue calificado de elevado o sustancial, aunque se reconoce que se precisan grandes mejoras en esta esfera. La mayoría de los proyectos emprendidos en la región aplican criterios de focalización restringidos, dentro de los cuales el nivel de ingresos es el principal parámetro de selección/exclusión.

#### **Impacto en los activos físicos y financieros**

- Los activos físicos y financieros representan el grueso de los costos de los proyectos (64%) y también la esfera en la que el impacto ha sido más pronunciado (el 88% de los informes indican un impacto elevado o sustancial). El acceso a los activos financieros, principalmente a través de la microfinanciación, ha desempeñado un papel clave en la generación de empleo para los pobres, en particular para las mujeres.

#### **Impacto en los activos humanos**

- El impacto en los activos humanos se calificó de elevado o sustancial en el 44% de los proyectos evaluados (frente al 55% correspondiente a la Organización en general). Para el desarrollo del capital humano, se recurre a actividades de creación de capacidad, en particular a iniciativas de tipo educativo y de formación profesional. El acceso a los servicios sanitarios y educativos ha mejorado gracias a las inversiones realizadas en la red viaria rural y el transporte.

#### **Impacto en el capital social y el empoderamiento**

- Los esfuerzos destinados al empoderamiento y la creación de capacidad de las comunidades-objetivo han dado resultados satisfactorios. El impacto se calificó de elevado o sustancial en el 66% de los proyectos evaluados.

<sup>25</sup> Las conclusiones se basan, entre otros instrumentos, en la evaluación de la estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico (EVEREST) efectuada por la OE.

### **Impacto en la seguridad alimentaria**

- El impacto en la seguridad alimentaria registra el nivel más alto en esta región: en el 66% de los proyectos evaluados fue calificado de elevado o sustancial, mientras que la proporción global consignada en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) es del 62%. La diversificación de las fuentes de ingreso de los agricultores ha contribuido a mejorar la seguridad alimentaria familiar y ha propiciado una alimentación más equilibrada.

### **Impacto en el medio ambiente y en la base de recursos comunes**

- La ordenación de los recursos naturales representó alrededor de un 20% de los costos de los proyectos, aunque sólo un 33% de los informes indican un impacto elevado o sustancial en el área en cuestión. Ésta es la **única** esfera de impacto en la que los proyectos de la División obtienen resultados inferiores a la media del FIDA.

### **Impacto en las instituciones y políticas**

- El impacto en esta esfera se califica de modesto o insignificante en el 55% de los casos y de sustancial o elevado en otro 33%. Los logros registrados para el conjunto de la cartera se han obtenido en buena parte gracias a que se han abordado cuestiones normativas relacionadas con los procesos de diseño y ejecución de los proyectos, más que como resultado de los esfuerzos en pro de la integración del diálogo sobre políticas a nivel de los programas en los países.

### **Sostenibilidad**

- Se precisan mejoras adicionales para asegurar la sostenibilidad de las operaciones del FIDA en la región. En el 56% de los proyectos, las perspectivas de sostenibilidad se calificaron de modestas o insignificantes.

### **Cuestiones de género**

- En lo referente al impacto en las cuestiones de género, en particular en la condición de la mujer, la cartera ha hecho una contribución extraordinaria, que ha propiciado cambios en los medios de vida. La ampliación del acceso al crédito y el apoyo técnico han tenido un impacto significativo en las mujeres.

### **Gestión de los conocimientos**

- Se destinaron más recursos a la gestión de los conocimientos y se introdujeron diversos instrumentos y procesos, lo que ha contribuido a mejorar la eficacia en esta esfera.

### **Innovación y reproducción**

- Se prestó una mayor atención a la innovación y la reproducción, como consecuencia de las actividades de examen de la estrategia regional y del análisis de la función estratégica del FIDA. Los resultados obtenidos en esta esfera son difíciles de evaluar, aunque se han registrado algunos logros ejemplares dentro de la cartera.

### **Resultados de la cartera y estructura de riesgos**

64. Según confirman las evaluaciones realizadas durante el período de examen, los resultados de la cartera regional son superiores a los consignados en el informe ARRI, en lo que respecta a la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.
65. Siguiendo la metodología de proyectos en situación de riesgo, nueve proyectos han sido calificados de "realmente problemáticos". Un dato poco alentador es que la mayoría de estos proyectos ya habían sido calificados de "realmente problemáticos" durante el período de examen anterior. Esto se debe principalmente a factores externos, como la existencia de conflictos dentro de los países. En consecuencia, es poco probable que los resultados correspondientes a estos proyectos mejoren. Las medidas correctivas emprendidas al respecto incluyeron misiones complementarias

de amplio alcance, misiones de supervisión, revisiones a mitad de período, iniciativas de prestación de apoyo coordinadas a través de las oficinas en los países encargadas de la presencia sobre el terreno, y la aplicación de las recomendaciones de las revisiones a mitad de período para atajar algunos de los problemas. El número de señales de alerta detectadas sugiere que la tasa de desembolso es el indicador de la cartera con el peor desempeño en 2006: un 31% de la cartera ha registrado malos resultados en esta esfera.

66. Durante el período objeto de examen, la División ha puesto gran empeño en aumentar la calidad de las operaciones, lo que se ha traducido en la puesta en marcha de una serie de iniciativas destinadas a mejorar la pertinencia, eficiencia y eficacia de la cartera. Durante el próximo período, habrá que ampliar y consolidar esas iniciativas, en conjunción con la labor en curso relacionada con el Plan de Acción.

#### **Progresos realizados en relación con otras prioridades institucionales**

67. En la región de Asia y el Pacífico hay en marcha dos proyectos directamente supervisados por el FIDA, que arrojan resultados satisfactorios. También hay en curso cinco proyectos financiados con arreglo al Mecanismo Flexible de Financiación. La mayoría de estos proyectos ha obtenido puntuaciones poco satisfactorias en lo que respecta a los progresos o ha sufrido demoras importantes en la declaración de efectividad. Según se informa, el proceso de evaluación entre ciclos se ve obstaculizado por la ausencia de unas directrices claras de tramitación interna. Se precisa por tanto una importante labor de planificación previa para facilitar este proceso.
68. Se llevó a cabo una autoevaluación de las iniciativas piloto en curso relativas a la presencia del FIDA sobre el terreno, que confirmó la obtención de resultados iniciales satisfactorios. Subsisten algunas dificultades, relacionadas con el arreglo institucional aplicable a estas iniciativas, a las que habrá que tratar de dar solución. Un aspecto que merece especial atención es la aparición de iniciativas sustitutivas, con énfasis particular en las necesidades de recursos financieros y la aclaración de las funciones y responsabilidades.

#### **Instrumentos innovadores y no convencionales**

69. Aunque se han intensificado los esfuerzos en esta esfera, la gestión estratégica de las asociaciones sigue siendo deficiente. Por otra parte, los niveles de cofinanciación continúan disminuyendo, en parte porque los sistemas de incentivos para los equipos en los países son poco claros. La participación del sector privado también es muy limitada para el conjunto de la cartera. Durante el próximo período de examen, la División deberá continuar prestando atención a estas cuestiones y darles seguimiento.
70. En cuanto al diálogo sobre políticas, se han extraído varias enseñanzas con respecto a la consecución de los objetivos relacionados con el impacto normativo, en el contexto de una disponibilidad limitada de recursos y la falta de presencia en los países. Estas cuestiones se examinaron con los interesados directos nacionales en el taller sobre el examen de los resultados de la cartera celebrado en Bangkok; seguidamente, se difundieron las enseñanzas extraídas, así como una serie de recomendaciones para la obtención de mejoras.

#### **Seguimiento y evaluación**

71. La División ha vuelto a otorgar especial atención a la calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) y su importancia para la mejora de la ejecución de los proyectos, así como a la prestación de apoyo al programa de políticas e innovación del FIDA. Se han detectado varias esferas que precisan mejoras, entre ellas: la necesidad de prestar mayor atención a la mejora del diseño de los sistemas de SyE; la falta de orientación y apoyo por parte del FIDA durante el ciclo de los proyectos; la falta de armonización con los sistemas y requisitos de preparación de

informes nacionales, y el hecho de que se haga hincapié en el cumplimiento antes que en el logro de mejoras. La División ha tratado de emprender a lo largo del período de examen medidas encaminadas a alcanzar mejoras en esta esfera.

72. La aplicación del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) ha proseguido con resultados satisfactorios. Se notificaron un total de 19 proyectos en relación con los indicadores de primer nivel y seis evaluaciones del impacto.

### **Supervisión y apoyo a la ejecución**

73. Pese a que la falta de diversificación de las instituciones cooperantes dentro de la cartera es un tema que causa preocupación desde hace ya tiempo, la UNOPS sigue siendo la institución cooperante dominante, ya que supervisa alrededor del 85% de la cartera actual de la División. El desempeño de las instituciones cooperantes se ha deteriorado ligeramente durante el período examinado, aunque actualmente las puntuaciones se ajustan más a los resultados globales de la cartera.
74. La labor de apoyo a la ejecución ha contribuido eficazmente a solucionar los problemas existentes en esta esfera. La falta de recursos, junto con la tendencia a adoptar un enfoque reactivo para salvar los obstáculos relacionados con la ejecución, siguen constituyendo esferas que causan preocupación.

### **Nuevas tendencias, conclusiones y recomendaciones**

75. En términos generales, la cartera regional ha alcanzado resultados bastante satisfactorios en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos y el logro de los impactos deseados. Se han extraído numerosas enseñanzas para la introducción de futuras mejoras, enseñanzas que, a su vez, han sido validadas por los asociados del FIDA en los países y por medio de la concertación de acuerdos relativos a planes de acción conjuntos destinados a mejorar el desempeño.

### **Recomendaciones**

#### **Aplicación de un programa de mejoras**

76. La División ha fomentado muchos cambios relacionados con los enfoques y procesos, como por ejemplo la creación de equipos horizontales. Esos cambios deberán proseguirse en el contexto del Plan de Acción.

#### **Mejora de la calidad en lo que respecta al diseño de programas en los países**

77. Durante el período de examen, la División se ha esforzado por mejorar los procesos de exámenes inter pares internos y los diagnósticos de la pobreza, bajo la dirección del equipo de asuntos económicos. Esta labor debería mantenerse institucionalizada en el futuro.

#### **Mejora de la calidad en lo que respecta al diseño de proyectos**

78. La labor de diseño de proyectos debe estar menos compartimentada y promover una mayor implicación por parte de los países, procurando que sean éstos los que dirijan y gestionen el proceso en cuestión. El personal de los programas en los países (incluidos los nuevos directores de proyectos, cuando sea posible) también han de participar en el proceso de diseño. Es, por tanto, fundamental que a la hora de diseñar los proyectos se tenga más en cuenta el programa de innovaciones y se hagan referencias más claras al mismo, con énfasis en la calidad de la labor de SyE y los objetivos perseguidos en materia de impacto normativo. El proceso de diseño de proyectos debe ofrecer una mayor orientación para realizar pronósticos sobre los beneficios financieros, facilitar la focalización en relación con los arreglos institucionales y abordar cuestiones de sostenibilidad. Asimismo, es importante que no sea excesivamente complejo y que prevea metas realistas, con un énfasis explícito en la ejecución. Las condiciones para la entrada en vigor de los préstamos deben simplificarse apropiadamente. En cuanto a los procesos de garantía de la calidad y a la labor de supervisión, la División habrá de seguir formalizando y ampliando las contribuciones aportadas por los equipos horizontales al proceso de elaboración de proyectos en equipo. También es necesario estudiar la manera de

establecer vínculos más eficaces con las oportunidades y conocimientos aportados por un programa ampliado de donaciones.

### **Mejora de la calidad durante la ejecución**

79. Se precisa más apoyo y orientación del FIDA durante las primeras fases del proceso de ejecución de proyectos. Asimismo, debe prestarse mayor atención al fortalecimiento de las capacidades relacionadas con la gestión de proyectos. Los sistemas de SyE, antes que utilizarse meramente para asegurar el cumplimiento de los procesos mejorados relacionados con la gestión de los conocimientos, deben ser reforzados y reorientados como herramientas de aprendizaje y gestión. Es primordial garantizar la rápida aplicación del RIMS. La sostenibilidad de los beneficios debe quedar asegurada desde el inicio de cada proyecto. Se debe aclarar con mayor detenimiento la función de los distintos equipos en los países en lo que respecta a la responsabilización y el potencial de agregación de valor (es decir, las funciones del gerente del programa en el país, la institución cooperante y el oficial de enlace sobre el terreno). Es primordial que la labor de supervisión se centre más en los resultados y adquiera mayor pertinencia, con una mayor diversificación de las instituciones cooperantes. Por último, habrá que mejorar las capacidades y procesos de autoevaluación con miras a promover una gestión más activa y responsable de los proyectos y los programas en los países.

### **Actuación en un contexto más amplio que el de los proyectos**

80. Es necesario que los proyectos establezcan vínculos efectivos en el plano normativo, aprovechando las innovaciones y los conocimientos generados de manera tal que tengan un mayor efecto catalizador. Habrá que tratar de crear vínculos de asociación con miras a fomentar el diálogo sobre políticas del FIDA en relación con cuestiones sectoriales clave.

### **Asociaciones**

81. Es preciso elaborar una estrategia claramente definida de creación de asociaciones que tenga en cuenta los escasos recursos humanos de que dispone la División y las nuevas oportunidades asociadas a una mayor presencia sobre el terreno. Se precisa contar con una dirección institucional en lo que respecta a la cofinanciación de los objetivos, así como con sistemas de incentivos que alienten a los equipos en los países a explorar oportunidades de cofinanciación. Debe estudiarse asimismo el modo de lograr una mayor participación del sector privado.

## **División de América Latina y el Caribe**

### **Resumen operativo**

82. La reducción de la pobreza sigue siendo uno de los principales desafíos que afronta la región, sobre todo en las zonas rurales, donde el 62% de la población vive por debajo de la línea de pobreza. Exceptuando el África subsahariana, las desigualdades son mayores en América Latina que en ninguna otra región. La grave situación de las zonas rurales ha provocado también un aumento del desempleo y la migración. La División de América Latina y el Caribe ha elaborado, a la luz de estas peculiaridades y obstáculos, una activa cartera de proyectos, así como un conjunto de programas regionales y subregionales para atajar las diversas dificultades. El fuerte énfasis puesto en el aprendizaje y la innovación es una de las principales características de las actividades del FIDA en la región.
83. El examen de la cartera es la piedra angular de los procesos de autoevaluación de la División. Asimismo, constituye un elemento fundamental de su sistema de garantía de la calidad. En 2006 se ha introducido un cambio sustancial en lo referente a la metodología aplicada para preparar el informe, pasándose a conferir mayor atención a los elementos siguientes: i) un examen interno de los informes sobre la situación de los proyectos a cargo de los equipos subregionales; ii) una revisión de las calificaciones obtenidas por los distintos proyectos, dentro de la cual se efectúa un cotejo con fuentes de información alternativas, en caso de que las haya, por ejemplo informes de supervisión y evaluaciones de proyectos, y iii) la consolidación de una base de datos relacionada con la cartera de préstamos y donaciones.

### **La cartera de préstamos**

84. Al 1º de julio de 2006, la región contaba con un total de 38 proyectos apoyados por el FIDA. De éstos, 28 estaban en curso de ejecución, seis estaban pendientes de firma y cuatro habían sido firmados pero aún no habían entrado en vigor. El valor total de los compromisos para préstamos del FIDA correspondiente a estos 38 proyectos es de USD 641,2 millones. En el análisis de la cartera también se tienen en cuenta los proyectos completados durante el período objeto de examen (del 1º de julio de 2005 al 30 de junio de 2006). El volumen total de financiación asciende a USD 1 100 millones (esta cuantía incluye los fondos aportados por los gobiernos, la cofinanciación externa y las contribuciones de los beneficiarios).
85. La mayoría de los proyectos que integran la cartera actual de la División pertenecen a la categoría de desarrollo rural (23 proyectos, o sea un 61% de la cartera). Las siguientes categorías por orden de importancia son la de investigación, extensión y formación y la de desarrollo agrícola, con siete y seis proyectos, respectivamente (18% y 16%). Un modo alternativo de analizar los principales componentes de las actividades del FIDA consiste en los principales tipos de subcomponentes comprendidos en la cartera general, sobre la base de las esferas de impacto establecidas por la Oficina de Evaluación y la labor llevada a cabo recientemente por el grupo de trabajo sobre el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS). Siguiendo este método, las esferas de impacto más importantes de las intervenciones del FIDA en la región de América Latina y el Caribe son: el desarrollo social (24,5% del valor total de las inversiones); el desarrollo agrícola, ganadero y pesquero (19,5%); el desarrollo de los mercados y las empresas rurales (15,5%), y los activos financieros (11,4%). Una de las características de la cartera del FIDA en la región es la gran proporción de préstamos concedidos en condiciones ordinarias e intermedias (un 73% de la cartera total actual, frente a un 69% en 2004-2005).

### **La cartera de donaciones**

86. Las operaciones del FIDA en la región cuentan con el apoyo de una red de programas regionales que ofrece servicios para proyectos, facilita la creación de capacidades en esferas prioritarias y promueve sinergias con la sociedad civil y el sector privado. La cartera de donaciones de la División comprende 19 donaciones en curso. De éstas, el 79% son donaciones regionales, con lo cual estas últimas

constituyen la categoría más numerosa e importante. El 21% restante son donaciones para países específicos. Las donaciones regionales tienen por objeto respaldar la formulación de programas regionales; esto constituye una de las características distintivas de las actividades del FIDA en la región. Existen dos modalidades: i) las *redes temáticas regionales*, que llevan a cabo actividades de seguimiento y evaluación (SyE) y relacionadas con la evaluación del impacto, las remesas y la gestión de los conocimientos a través de Internet, y ii) los *programas de apoyo a la ejecución*, que operan a nivel subregional.

### **Eficiencia interna de la cartera**

#### **Las actividades previas a la ejecución, un elemento que sigue causando preocupación**

87. El número de proyectos que seguían pendientes de firma dos meses después de su aprobación disminuyó con respecto al período 2004-2005, pasando de ocho a seis. En cambio, se registró un aumento del tiempo promedio transcurrido hasta la firma, que pasó de 9,5 a 15,5 meses. Las demoras en la firma se deben a cinco factores: i) la inestabilidad política, económica y social; ii) el hecho de que los procesos de aprobación de los préstamos requieran la aprobación de legislación por los congresos nacionales; iii) la complejidad, y en ocasiones conflictividad, de las relaciones entre el gobierno central y los gobiernos provinciales en los estados federales; iv) el establecimiento de topes en materia de deuda externa e interna, y v) la falta de presencia del FIDA en el país.

#### **Tasa de desembolso**

88. La tasa global de desembolso correspondiente a la cartera regional sigue situándose dentro de los niveles previstos con arreglo al perfil de desembolso para el conjunto del FIDA. Al 30 de junio de 2006, el nivel general de retrasos en el desembolso era más elevado que el registrado en junio de 2005: un 16% frente a un 8%. En la región de América Latina y el Caribe, uno de los principales factores recurrentes que causa estas demoras es la inestabilidad política e institucional padecida por algunos países, en particular a *Bolivia, Haití, Venezuela, Honduras y Panamá*, con carteras importantes pero escasos desembolsos.

#### **Perfil de vencimientos de la cartera**

89. El tiempo medio de efectividad de los proyectos en curso que integran la cartera actual es de 3,7 años. Esta cifra sugiere que se trata de una cartera bastante *equilibrada en lo que respecta al perfil de vencimientos*, ya que la duración media prevista de los proyectos en curso es de 7,5 años. Tras este promedio se esconden, no obstante, diferencias considerables en la estructura de los proyectos por duración. Se prevé que dentro de los próximos dos años se completen 15 proyectos. Esto requiere por parte de la División un esfuerzo activo de cara a la consolidación de una cartera de proyectos en tramitación.

### **Eficacia operativa**

#### **Focalización en los pobres**

90. Dentro de la estrategia actualmente aplicada por la División, se definen una serie de grupos fácilmente identificables como grupos-objetivo para las intervenciones. Éstos incluyen las poblaciones indígenas, los pequeños agricultores y agricultores de subsistencia —o campesinos— y jornaleros sin tierra, las mujeres rurales, y las poblaciones afectadas por conflictos o desastres naturales. Varios de los proyectos emprendidos en la región pueden clasificarse como proyectos que atienden las necesidades de los grupos indígenas; algunos de estos proyectos están en marcha en Bolivia, Guatemala, Honduras, Panamá y el Perú. La División ha contribuido significativamente a la identificación de cuestiones de género y ha incorporado medidas de discriminación positiva en favor de la mujer en muchos proyectos, por no decir en la totalidad de su cartera.

### **Capital social y empoderamiento de la población**

91. El fortalecimiento del capital social constituye uno de los logros más importantes de los proyectos de la División. Se emprendieron 10 proyectos centrados en esta cuestión en Bolivia, la República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Haití, México, Nicaragua, Panamá, el Perú y el Uruguay. Según se notifica, cuatro de ellos alcanzaron el impacto previsto, otros cuatro lograron buena parte de los objetivos y los dos restantes obtuvieron resultados inferiores a lo previsto. Dos revisiones a mitad de período de proyectos iniciados en el Perú y Venezuela resaltan la labor que se está llevando a cabo en la región en relación con el capital social y el empoderamiento. Según la revisión a mitad de período del PRODECOP en Venezuela, este proyecto ha logrado, de un modo inequívoco, su objetivo más importante al transformar la vida de decenas de miles de habitantes de las zonas rurales convirtiéndolos en ciudadanos activos.

### **Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres pobres de las zonas rurales**

92. Un componente clave de la labor de fomento del capital social es la perspectiva de género. Entre los meses de marzo y julio de 2005, la División participó en la evaluación sobre el terreno de los programas y actividades del FIDA para la promoción de la perspectiva de género. Según se desprende de los resultados de esta evaluación, los logros más importantes se obtuvieron en las esferas siguientes: i) la participación de la mujer en organizaciones de base relacionadas con cuestiones productivas, comunitarias y económicas; ii) la prestación de apoyo para que las mujeres puedan acceder a los recursos productivos (tierra, crédito) y los servicios (agua, atención sanitaria, alfabetización, asistencia técnica); iii) la organización de microempresas de mujeres; iv) la mejora de los niveles de ingresos de la población femenina, y v) la prestación de apoyo para que las mujeres adquieran mayor confianza en sí mismas y más autonomía.

### **Resultados de la cartera y estructura de riesgos**

93. La cartera de la División arroja resultados satisfactorios para la mayoría de los proyectos y presenta, en comparación con el período de examen anterior, un desempeño general estable. Veintiséis (el 74%) de los 35 proyectos en vigor han sido calificados de "proyectos que no están en situación de riesgo", lo que supone una disminución con respecto a los 38 correspondientes al año anterior. Algunos proyectos, sin embargo, afrontan problemas de ejecución y no están logrando los objetivos de desarrollo previstos.
94. Según los informes sobre la situación de los proyectos, el número de proyectos calificados de "iguales o superiores al objetivo fijado" (categoría 1) disminuyó tanto en términos absolutos como relativos. En estos momentos, hay cuatro proyectos incluidos en la categoría 1 (11% de la cartera actual), frente a 10 proyectos en 2005 (26,3% de la cartera). No obstante, el número de proyectos calificados de "considerablemente por debajo del objetivo" disminuyó de ocho (21%) a cinco (14%), en tanto que el número de operaciones que alcanzaron un nivel "próximo al objetivo" aumentó de 20 a 26 proyectos. Esto se debe en buena medida a que se ha efectuado un análisis más riguroso de las calificaciones de los proyectos.

### **Persistencia de problemas en los proyectos**

95. Una conclusión clave del examen es que existe una estrecha correlación entre los proyectos en situación de riesgo y los proyectos con calificaciones bajas en lo referente al logro de progresos y el impacto; lo que resulta aún más preocupante es la persistencia de estas dificultades, que tienden a repetirse de año en año. Ocho de los nueve proyectos calificados de problemáticos en el período de examen 2005-2006 son "repetidores" de años anteriores, y sólo cuatro proyectos antes incluidos en la categoría de los que plantean problemas han sido calificados de no problemáticos en el examen actual. La persistencia año tras año de los mismos proyectos con problemas es un indicio de las dificultades afrontadas por el FIDA y las instituciones

cooperantes para ofrecer, dentro del sistema de supervisión actualmente vigente, una respuesta oportuna y sistemática para asegurar el seguimiento de los proyectos con problemas, tal y como requiere la complejidad del sector-objetivo del Fondo. Todo esto también pone de manifiesto la importancia de forjar en los países más problemáticos sólidas asociaciones con otros donantes.

### **Progresos realizados en relación con otras prioridades institucionales Proyectos directamente supervisados por el FIDA**

96. La región de América Latina y el Caribe cuenta actualmente con tres proyectos directamente supervisados por el FIDA: a) Brasil: Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste; b) República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II, y c) Perú: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco. Dos de estos programas piloto han sido evaluados por la Oficina de Evaluación. Las conclusiones de la evaluación efectuada por este órgano en el marco del programa piloto de supervisión directa siguen siendo válidas para la región de América Latina y el Caribe en lo que respecta a la necesidad de: i) contribuir a mejorar la eficacia del desarrollo a nivel de los proyectos; ii) prestar mayor atención a los objetivos más amplios del FIDA a nivel de la programación en los países; iii) hacer hincapié en cuestiones de interés primordial, como la incorporación de la perspectiva de género, la focalización y la promoción de organizaciones de base; iv) ampliar las oportunidades para el diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones, y v) promover la consolidación de la base de conocimientos del FIDA y una mayor coordinación a nivel de los países. Los tres proyectos arrojaron resultados satisfactorios (con un nivel “próximo al objetivo” o “superior o igual al objetivo”). La labor de supervisión directa ha permitido al personal participar más directamente en el proceso de adopción de decisiones y ha alcanzado resultados positivos.

### **Mecanismo Flexible de Financiación**

97. La División ha incorporado en el Mecanismo Flexible de Financiación tres de sus programas, a saber: el *Programa de Desarrollo Rural de Las Verapaces* (préstamo n.º 518-Guatemala), el *Programa de Apoyo a Iniciativas Productivas en Zonas Rurales* (préstamo n.º 518-Haití) y el *Programa del Fondo de Asistencia Técnica para los Departamentos de León, Chinandega y Managua* (préstamo n.º 529-Nicaragua). Ya se han extraído algunas enseñanzas en relación con el Mecanismo Flexible de Financiación. Los indicadores críticos son útiles para orientar la labor de ejecución, seguimiento y priorización, aunque no deben entenderse como condiciones previas propiamente dichas para pasar a la fase siguiente. El cumplimiento de algunos de los indicadores establecidos para las distintas fases se ha visto obstaculizado por la existencia de: i) limitaciones institucionales que rebasan el alcance de los proyectos del FIDA, y ii) procedimientos complejos para la aprobación de las solicitudes de retirada de fondos, que han dificultado la ejecución de los proyectos.

### **Programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno**

98. Este proyecto piloto trienal abarca un total de 15 iniciativas en distintas partes del mundo, tres de las cuales se han iniciado en la región, más concretamente en Bolivia, Haití y Honduras (este último incluye a Honduras y Nicaragua). Según una evaluación preliminar efectuada por la División, estas iniciativas han contribuido a reforzar la pertinencia de la actuación del FIDA en los países en cuestión, a mejorar el desempeño de los proyectos y la comunicación entre la Sede y las operaciones en los países y facilitar el diálogo sobre políticas, asegurando así la función catalizadora del Fondo en las actividades de reducción de la pobreza rural. Con todo, el impacto positivo del programa se ha visto limitado no sólo por la inestabilidad política y las deficiencias institucionales de los países participantes, sino también por la incertidumbre que rodea la situación contractual de los gerentes de las iniciativas relativas a la presencia del FIDA sobre el terreno.

### **Seguimiento y evaluación**

99. La División ha ido prestando una atención cada vez mayor a las actividades de seguimiento y evaluación (SyE). Esto ha permitido formular varias iniciativas orientadas a la mejora de los sistemas de SyE dentro de los proyectos del FIDA, entre otras cosas mediante: i) la creación del PREVAL en 1999, y ii) la introducción del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) en los proyectos, a raíz de la aprobación de este mecanismo por la Junta Ejecutiva en el periodo de sesiones de diciembre de 2003. La División ha evaluado, en el marco de los preparativos relacionados con el proceso de examen de la cartera, la calidad, la eficiencia y el alcance del sistema de SyE actualmente vigente. Desde la aprobación del RIMS en diciembre de 2003, la División ha logrado avances constantes en sus esfuerzos por incorporar el RIMS dentro de los proyectos ya existentes, los procesos de diseño de proyectos y los sistemas de presentación de informes en la Sede. En 2006 se notificaron resultados efectivos para los indicadores del RIMS en relación con 17 proyectos, es decir, ocho proyectos más que en 2005. En el caso de 14 proyectos se notificaron logros con respecto a los objetivos anuales fijados por los indicadores del primer nivel.

### **Conclusiones, nuevas tendencias y actuación futura**

100. El análisis efectuado en el marco de este examen ofrece algunos indicios de nuevas tendencias en relación con años precedentes. Entre las posibles tendencias cabe citar las que siguen: i) *la cartera actual está madurando rápidamente*; una proporción sustancial de la cartera se encuentra ya en la segunda mitad del periodo de ejecución, aunque también hay un número relativamente importante de proyectos iniciados recientemente; esto significa que se deben adoptar medidas urgentes para consolidar la cartera de proyectos en tramitación y asegurar que se cumplan las condiciones necesarias para la entrada en vigor; ii) *la importancia otorgada a los servicios financieros rurales está disminuyendo*; esto se ha resaltado reiteradamente en las evaluaciones de la cartera; algunos de los proyectos que prevén la ejecución de actividades en esta esfera acusan deficiencias considerables; iii) *la evolución de las condiciones macroeconómicas en muchos países plantea al FIDA dificultades para concertar préstamos; esto se aplica especialmente a los países de ingresos medios*. El hecho de que los gobiernos de los países en desarrollo puedan acceder ahora más fácilmente a los mercados financieros internacionales hace que sea necesario que el FIDA elabore una política para los países de ingresos medios, y iv) *la falta de una coordinación adecuada entre los proyectos y el programa de donaciones causa preocupación*.
101. El proceso de examen de la cartera se ha llevado a cabo desde de una perspectiva más crítica y analítica. Ello ha permitido detectar las necesidades descritas a continuación.

### **Promoción del uso del examen de la cartera como herramienta de gestión**

102. Este examen anual debe percibirse como un proceso continuo que: i) contribuye a describir y comprender los diversos instrumentos operacionales disponibles; ii) ayuda a organizar la experiencia adquirida, ampliando así la base de conocimientos, y iii) permite adoptar medidas correctivas con diligencia y de manera oportuna. La División debería adoptar el examen de la cartera como uno de los elementos fundamentales de su estrategia de gestión de los conocimientos.

### **Mejora de la eficiencia en materia de supervisión y presentación de informes**

103. Los esfuerzos en materia de supervisión directa y la evaluación de las disposiciones de supervisión en general pueden contribuir sobremanera a mejorar esta situación. Es posible asegurar la debida planificación y presentación de informes en relación con la labor de supervisión, y se pueden perfeccionar los informes sobre la situación de los proyectos y la información sobre los países. También cabe alcanzar niveles

más elevados de eficacia reforzando los mecanismos de ejecución de proyectos y la responsabilización.

**Análisis de la función del FIDA en los países de ingresos medios, en el contexto del PBAS**

104. Las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva con respecto al PBAS y las asignaciones exigen un replanteamiento de la planificación programática y el diálogo con los gobiernos.

**Examen de la importancia estratégica del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno**

105. La ejecución de las iniciativas piloto relativas a la presencia del FIDA sobre el terreno ha mejorado, aunque todavía subsisten algunos problemas. Si bien se han logrado grandes avances en cuanto al fortalecimiento de la coordinación con los donantes y la promoción de la presencia del FIDA en los países destinatarios (Bolivia, Haití, Honduras y Nicaragua), los gerentes de las iniciativas relativas a la presencia sobre el terreno insisten en la necesidad de que se reconsidere su condición, se les faciliten fondos operacionales y se aclaren sus funciones en relación con las instituciones que cooperan en la labor de supervisión.

## **División del Cercano Oriente y África del Norte**

### **Resumen operativo**

106. En el presente informe se examinan los resultados y el impacto de la cartera de la División del Cercano Oriente y África del Norte desde julio de 2005 hasta finales de junio de 2006. Al igual que el año anterior, el examen de la cartera de la División de este año se basó en la realización de exámenes de las carteras de cada país entre todos los gerentes de los programas en los países, los asistentes de programas, el economista regional y el Director de la División antes de redactar el informe. El objetivo fue examinar la marcha de las actividades de la cartera y acordar las medidas complementarias solicitadas por la División a fin de apoyar y llevar a cabo el proceso de supervisión.

### **Actividades de la División desde el último examen**

107. En el último período de examen, las principales actividades de la División fueron las siguientes: i) finalización de una autoevaluación de las estrategias regionales del Cercano Oriente y África del Norte (COAN) y Europa Central y Oriental y Estados de Reciente Independencia (ECORI) en preparación de la evaluación independiente de la Oficina de Evaluación y la preparación de estrategias revisadas para 2007; ii) inicio de una serie de estudios y exámenes temáticos a fin de incluirlos en la estrategia revisada para el COAN (comprendidos los temas de la microfinanciación y el desempleo rurales en la región del COAN); iii) preparación de dos nuevos COSOP para Bosnia y Herzegovina y Egipto que obtuvieron la aprobación de la Junta; iv) puesta en práctica del RIMS y celebración de varios talleres de capacitación sobre el RIMS destinados al personal de los proyectos del FIDA; v) comienzo de la ejecución de los programas piloto relativos a la presencia sobre el terreno en Egipto, el Sudán y el Yemen; vi) realización de una serie de reuniones con colaboradores en las que participaron las principales instituciones financieras asociadas regionales e internacionales (por ejemplo, el Fondo Árabe, el Banco Islámico de Desarrollo, el Fondo OPEP, el Banco Mundial, etc.); vii) organización de varios talleres, entre otras cosas, sobre el sector de los recursos hídricos en las zonas rurales en la región del COAN, sobre las experiencias innovadoras de los agricultores en Túnez, sobre la administración de la tierra y el agua en el Sudán, sobre las políticas relativas a los recursos naturales en la región del COAN y sobre el programa de integración de la cuestión del género en la región de la ECORI, y viii) fortalecimiento de la función de gestión de los conocimientos de la División mediante el programa para desarrollar una red de generación e intercambio de conocimientos en la región del COAN, actualmente en ejecución, que está financiado con una donación (denominado también KARIANET).

### **Características de la cartera actual**

108. La cartera de la División a mediados de 2006 se componía de 44 programas y proyectos en curso financiados con préstamos del FIDA. De éstos, 35 se estaban ejecutando, ocho se habían firmado pero aún no eran efectivos y uno no se había firmado todavía al 30 de junio de 2006. En el período comprendido entre el 1º de julio de 2005 y el 30 de junio de 2006, se aprobaron cinco proyectos de la División por un monto total de USD 65,3 millones, con lo que el valor total de los compromisos de préstamo del FIDA correspondientes a los 44 proyectos ascendió a USD 623 millones.
109. Los proyectos en curso están distribuidos por 19 Estados Miembros de la región, comprendidos 11 países de la subregión del COAN y ocho países de la subregión de la ECORI. La distribución por países de los proyectos en la subregión del COAN concuerda, en general, con la cartera histórica total, que se concentra en el Yemen, el Sudán, Túnez, Egipto y Marruecos. En la subregión de la ECORI, no existe una concentración significativa en un país, ya que se suelen ejecutar entre uno y dos proyectos en cada uno de los ocho países prestatarios.

110. La cartera de la subregión del COAN gira en tono a seis temas bien definidos, a saber: i) desarrollo de la infraestructura y las instituciones locales basado en la comunidad, ii) ordenación participativa de los recursos naturales, iii) desarrollo de las zonas remotas y montañosas, iv) aumento de los activos y la productividad agrícolas, v) apoyo a actividades generadoras de ingresos no agrícolas mediante la promoción de pequeñas empresas y microempresas rurales, así como el suministro de servicios financieros rurales, y vi) prevención de los conflictos y asistencia posterior. Los temas dominantes de la cartera de la subregión de la ECORI son los vínculos con los mercados, el desarrollo de la capacidad empresarial y el desarrollo de la economía rural no agrícola mediante la promoción de servicios financieros rurales y el apoyo a servicios para empresas pequeñas y medianas.
111. La División tiene además una cartera sustancial de donaciones. Al 30 de junio de 2006, la cartera de donaciones comprendía 41 donaciones en curso financiadas por el FIDA por un valor total de USD 24 millones. Por lo que se refiere a la financiación, existe una gran concentración de donaciones regionales de gran cuantía que representan más de las dos terceras partes de la cartera, seguidas de grandes donaciones por países. Además de las donaciones del FIDA, la División gestiona también un gran número de donaciones con cargo a fondos suplementarios.

#### **Eficiencia interna de la cartera**

112. Por lo que respecta al conjunto de préstamos abiertos para proyectos al 30 de junio de 2006, los retrasos en el desembolso total ascienden al 7% (porcentaje similar al de los dos últimos años). Actualmente, hay 11 proyectos con retrasos en el desembolso superiores al 40% (en comparación con los siete del año anterior). Los motivos principales más frecuentes de los retrasos en el desembolso de estos proyectos son los siguientes: a) inicio lento de los nuevos proyectos debido a los procedimientos burocráticos largos y complicados para establecer y contratar la unidad de gestión del proyecto; b) procedimientos largos para la adquisición de bienes y para la licitación, y c) conflictos e inestabilidad política. La División continúa realizando un seguimiento activo de estas cuestiones y, en algunos casos, los problemas de fondo se están resolviendo poco a poco.
113. El análisis de la cartera muestra que la edad media de los 35 proyectos en curso es de 4,2 años, lo que indica una distribución de la antigüedad bastante equilibrada, dado que la duración media de un proyecto es de unos 7,3 años. No obstante, el promedio oculta una distribución algo desigual de la antigüedad de los proyectos en curso, ya que más de la mitad de ellos se encuentran en la segunda parte de su período de ejecución. Está previsto que nueve proyectos sean declarados **efectivos** y 16 estén terminados en los dos años venideros, por lo que en los próximos años el proceso actual de "rejuvenecimiento de la cartera" avanzará considerablemente. Ello se manifiesta también en la cartera de COSOP en tramitación de la División, que prevé la aprobación de unos siete nuevos COSOP en los dos próximos años.

#### **Evaluación del impacto**

114. El impacto de la cartera en curso de la División se evaluó utilizando fundamentalmente informes de supervisión e informes finales de proyectos, revisiones a mitad de período y evaluaciones de la OE. Éstos han puesto de manifiesto diversos ejemplos de impacto en diferentes esferas, entre los que destacan los siguientes:
- Se han conseguido buenos resultados al focalizar las actividades en las mujeres en Marruecos, Somalia, el Sudán, Túnez y el Yemen, por medio de la formación de grupos de mujeres o la realización de actividades específicas que abordan sus necesidades (como clases de alfabetización, capacitación en gestión de microempresas y otras actividades generadoras de ingresos no agrícolas).
  - Se ha logrado un gran impacto en lo que se refiere al mayor acceso de los hogares beneficiarios a los activos materiales en el COAN y la ECORI, tales

- como el suministro de agua potable para la población y la ganadería, aulas, baños, salas polivalentes y otras infraestructuras comunitarias.
- Han tenido un gran éxito las iniciativas experimentales en el sector de la financiación rural en el COAN, como los grupos de ahorro y crédito de mujeres en Gaza y la Ribera Occidental y la colaboración con varias ONG en Túnez con objeto de ampliar el alcance de los servicios de crédito a favor de los grupos más pobres.
  - Siguen obteniéndose buenos resultados con las intervenciones en financiación rural en la ECORI, con logros notables en Albania, la ex República Yugoslava de Macedonia y Moldova en cuanto al número de préstamos desembolsados y de beneficiarios.
  - Se han producido diversos ejemplos de impacto en la seguridad alimentaria y el aumento de la producción, sobre todo en la zona de producción pecuaria de la región de la ECORI (Azerbaiján y Bosnia y Herzegovina).
  - Se ha conseguido potenciar más la capacidad de acción de la población rural mediante la creación de asociaciones, cooperativas, grupos de desarrollo de mujeres, asociaciones de usuarios del agua y asociaciones de ordenación de los pastizales de base comunitaria (por ejemplo en Egipto, Marruecos y el Sudán), y ha dado buenos resultados demostrados el enfoque participativo utilizado en los proyectos de desarrollo en Túnez y Somalia.
  - Se ha logrado un impacto positivo en las cuestiones de género y el empoderamiento de las mujeres por medio de varias actividades que reciben apoyo de los dos programas de género basados en donaciones en el COAN y la ECORI.
  - Se ha producido un impacto en el medio ambiente y los recursos comunes, por ejemplo, gracias a los grandes logros en la ordenación comunitaria de los recursos naturales (Marruecos, Túnez y el Sudán), y las mejoras en la gestión participativa del riego (Armenia, Egipto, Marruecos y Túnez).
  - El impacto en las instituciones y las políticas se ha concentrado principalmente en las políticas y el marco reglamentario de la financiación rural, la descentralización y el traspaso de competencias de ordenación de los recursos naturales al gobierno local o a organizaciones de usuarios en el COAN, y en las políticas de desarrollo de zonas montañosas en la ECORI.

### **Resultados de la cartera**

115. La evaluación de los resultados y la situación de la cartera por medio de las metodologías de los proyectos en situación de riesgo y de la escala relativa ha dado los resultados siguientes. De los 38 proyectos clasificados, 29 (el 79%) se consideran proyectos que no están en situación de riesgo y el resto (8) se clasifican como proyectos realmente problemáticos (el 21%). La metodología de la escala relativa indica que 13 proyectos (entre ellos los ocho proyectos realmente problemáticos) se clasifican como ámbar o rojo por su marcha o por su impacto. Ello significa que en estos proyectos se observan ya resultados inferiores a la media y, por tanto, han de seguirse atentamente (categoría ámbar) o requieren atención inmediata (categoría roja). Este resultado corresponde a un porcentaje menor de proyectos problemáticos que el año anterior, debido, al menos en parte, al seguimiento más riguroso de los resultados de la ejecución.
116. Las dificultades más comunes que encuentran los proyectos problemáticos son las siguientes: largos y complicados procedimientos burocráticos a nivel nacional, escasa capacidad de ejecución de las unidades de gestión de los proyectos o de las instituciones públicas centrales y locales, carencia de fondos de contraparte y una coordinación insuficiente entre los organismos gubernamentales. Hay pocos indicios que permitan relacionar sistemáticamente los resultados negativos con un

determinado país, excepto en el caso del Yemen, donde parece que el diseño de los proyectos no se ajusta a la limitadísima capacidad de ejecución. La División está siguiendo muy de cerca estos proyectos por medio de misiones de seguimiento más frecuentes y un diálogo más intenso con las contrapartes gubernamentales.

### **Progresos logrados en otras prioridades institucionales**

117. Actualmente, la División está llevando a cabo la supervisión directa de cuatro proyectos de su cartera (Gaza y la Ribera Occidental (dos proyectos), Somalia y el Sudán), y un programa del Mecanismo Flexible de Financiación en el Sudán. Dos de estos proyectos (Gaza y la Ribera Occidental y Somalia) se financian mediante donaciones. Por lo que respecta a la marcha de los programas piloto relativos a la presencia sobre el terreno en la región, éstos entraron plenamente en funcionamiento en Egipto en octubre de 2005, en el Sudán en noviembre de 2005 y en el Yemen en julio de 2006.
118. La participación del sector privado en las actividades de desarrollo se ha convertido en una característica cada vez más importante de los programas de la División. El año pasado, la División colaboró con ACCION en un proyecto experimental para intentar que bancos comerciales intervinieran en la financiación rural en cinco países del COAN. En la región de la ECORI, la División sigue utilizando el enfoque de programas de inversión estratégica para brindar a los pequeños productores un mayor acceso a las cadenas de suministro y los mercados privados del sector agroalimentario.
119. En el último año, la División reforzó considerablemente su programa de colaboración con sus asociados financieros tradicionales internacionales y del mundo árabe, como el Fondo OPEP, el Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social (FADES), el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) y el Banco Mundial mediante varias misiones y reuniones organizadas por la División a tal efecto. Los objetivos de estas reuniones fueron crear un entendimiento común de los programas de trabajo y modalidades de operación de cada uno de ellos, así como acordar programas complementarios y su cofinanciación en el terreno.
120. La División ha invertido primordialmente en actividades de asistencia en situaciones de crisis y posteriores a conflictos en países como Somalia y el Sudán y en Gaza y la Ribera Occidental, con enfoques de ejecución innovadores para obviar la falta de contrapartes gubernamentales (Somalia) o para trabajar en un enfoque integrador basado en la resolución del conflicto (el Sudán). Las actividades en zonas en que ha habido un conflicto se han centrado normalmente en asegurar las necesidades básicas de supervivencia de la población, como por ejemplo rehabilitar activos agrícolas a fin de asegurar la seguridad alimentaria y la infraestructura rural comunitaria para prestar servicios como el suministro de agua, la salud y el saneamiento.

### **Seguimiento y autoevaluación**

121. Durante los años 2005/2006, la División ha avanzado mucho en cuanto a mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos, aplicar el RIMS y fortalecer la función de apoyo al seguimiento y evaluación (SyE) en la División. Asimismo, el pasado año se realizaron talleres de capacitación en SyE y en el RIMS destinados al personal de los proyectos. Además, la División se ha servido de expertos en SyE para evaluar el marco de SyE y los sistemas de vigilancia del impacto de los proyectos en curso, así como para prestar apoyo técnico al personal de los proyectos en materia de SyE. Por lo tanto, se revisaron los sistemas de SyE de estos proyectos con el fin de incluirlos en el RIMS y armonizarlos con los requisitos de éste.
122. La autoevaluación de las estrategias regionales para el COAN y la ECORI ha ofrecido interesantes conclusiones y recomendaciones que se seguirán en la preparación de las estrategias revisadas. En general, con la autoevaluación se comprobó que los

documentos de estrategia actuales eran demasiado permisivos, sin un conjunto de objetivos definidos ni un proceso de preparación adecuado. Tampoco ayudaban a la División a dirigir sus estrategias o programas en los países ni definían de manera precisa el ámbito de especialización del FIDA en relación con otras instituciones financieras internacionales en la región.

123. Por último, en lo que se refiere a la supervisión y el apoyo a la ejecución, la UNOPS sigue siendo la principal institución cooperante de la División. No obstante, la frecuencia de la supervisión se considera un problema común. En consecuencia, la División utiliza su presupuesto complementario para suplementar las misiones anuales de supervisión cuando es necesario. La División ha asignado también más recursos presupuestarios al seguimiento de los proyectos problemáticos. El FADES, una de las principales instituciones cooperantes que ha trabajado con la División en la región durante un largo período, ha llegado recientemente a un acuerdo con ella (debido a cambios internos de prioridad en las operaciones del FADES) por el que la cooperación futura se limitará a la cofinanciación y se interrumpirá la supervisión que el FADES ejerce sobre los programas del FIDA. Por ello, la UNOPS está supervisando actualmente varios proyectos que estaban bajo la supervisión del FADES, y éste no participará en la supervisión de nuevos proyectos.

### **Conclusiones, nuevas tendencias y el camino a seguir**

124. Las principales conclusiones, las nuevas tendencias y el camino a seguir son los siguientes:
- La División fortalecerá su cartera de proyectos de financiación rural en el COAN mediante innovadores planes experimentales y asociaciones con organizaciones internacionales y regionales de gran prestigio, tras haber finalizado su subestrategia de microfinanciación rural.
  - Dadas las nuevas modalidades de supervisión que se están proponiendo de conformidad con el nuevo modelo operativo del FIDA, la División, en el futuro, elegirá las distintas opciones en función de los asociados en la supervisión o de los acuerdos correspondientes.
  - Una de las prioridades del próximo año será readaptar las actividades en curso de la División con el fin de armonizarlas con el nuevo Plan de Acción. Para ello se requiere una mejor selección y focalización en los pobres, mejores resultados y orientación del impacto, al tiempo que se garantiza la sostenibilidad institucional y se asegura una incorporación adecuada de las cuestiones de género en la cartera en curso.
  - Se mantendrán y promoverán asociaciones más sólidas con las instituciones financieras regionales y del mundo árabe.
  - La División seguirá fortaleciendo la función de seguimiento y evaluación y la aplicación del RIMS, así como sus instrumentos de gestión de conocimientos y comunicación.

## División de Asesoramiento Técnico

### Resumen operativo

125. La función de la División de Asesoramiento Técnico (PT), así como gran parte de su labor, está dirigida a mejorar la calidad mediante actividades que se complementan entre sí y se interrelacionan, que facilitan y agregan valor a la labor de las divisiones regionales. Dichas actividades se refuerzan por las asociaciones estratégicas de la PT y las funciones de intercambio de conocimientos. Con el fin de satisfacer los objetivos de mejora de la calidad, la PT lleva a cabo exámenes técnicos de proyectos y donaciones, aprovechando la experiencia adquirida con los proyectos del FIDA y con los de otros donantes, así como el conocimiento desarrollado por medio de colaboraciones. Asimismo, el personal de la PT participa cada vez más en misiones con objeto de aumentar la base de conocimientos. La PT comparte y utiliza los conocimientos adquiridos por medio de diversos instrumentos, entre los que figuran las notas de aprendizaje. Por medio de dichas notas se dan a conocer las normas básicas de calidad que han de cumplir los informes sobre el diseño de los proyectos. El Presidente Adjunto del PD solicitó por medio de un memorando (del 8 de marzo de 2006) referencias de las notas de aprendizaje en los memorandos del asesor principal del Comité de Examen Técnico (TRC), resaltando la importancia y el grado de institucionalización de las notas de aprendizaje en el FIDA.
126. Como parte integrante de sus funciones relativas a la mejora de conocimientos, la PT administra y supervisa también donaciones para investigaciones adaptativas en favor de los pobres basadas en innovaciones, con el fin de aumentar el impacto de la cartera de préstamos y donaciones del FIDA. El objetivo es mejorar la calidad para garantizar que la formulación de los proyectos del FIDA sea pertinente, eficaz, sostenible e innovadora.
127. Durante el período objeto de examen, la PT siguió asumiendo cada vez mayores responsabilidades para responder a las demandas de varias dependencias de la Sede relativas a apoyo técnico y funciones de adquisición e intercambio de conocimientos, funciones específicas de la Sede y los centros de coordinación, prioridades subsectoriales y funciones asociadas. Además, los aspectos transversales de la cartera de la PT de programas de donaciones orientados a innovaciones (como, por ejemplo, la ordenación de los recursos naturales, focalización, cuestiones de género y enfoques participativos) han dado como resultado que la PT opere como un equipo interdisciplinar que proporciona conocimientos especializados específicos en innovaciones y establece asociaciones. Ello comprende la participación en el sistema global de investigación agrícola (por ejemplo, el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GICAI) y el Foro Global de Investigación Agropecuaria (GFAR)) y en el sector de la microfinanciación (por ejemplo, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP)). La PT contribuye considerablemente al intercambio de conocimientos a nivel interno y por medio de redes externas como el portal de la pobreza rural. Estas tareas multifacéticas rebasan la capacidad de los recursos ordinarios de personal disponibles y requiere contratar constantemente diversos consultores a corto y largo plazo a fin de complementar los recursos de la PT para que la División pueda cumplir su programa de trabajo.
128. La PT prestó apoyo a la cartera de proyectos en el país en el período que se examina por medio de los siguientes exámenes técnicos: 14 informes de formulación de proyectos de inversión, 2 donaciones por países, 11<sup>26</sup> donaciones a nivel regional y mundial, 1 componente del Fondo Belga de Supervivencia (FBS) correspondiente a un proyecto de préstamo financiado por el FIDA en Burundi y 2 proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Además, la PT desempeñó una función proactiva en los 97 equipos de elaboración de proyectos en

---

<sup>26</sup> Estas 11 donaciones se incluyen en dos memorandos del asesor principal; en uno figuran cuatro donaciones y en el otro siete.

varias fases del ciclo de proyectación, desde el inicio hasta la ejecución. Asimismo, se facilitó apoyo técnico a los equipos de elaboración de proyectos de 7 COSOP y 1 documento sobre oportunidades estratégicas subregionales (SRESOP). La PT ha garantizado que los diseños de los proyectos estuvieran en consonancia con las normas de diseño. Las notas de aprendizaje contribuyeron en gran medida a mejorar la eficiencia mediante la identificación sistemática de cuestiones pertinentes por conducto de los memorandos del asesor principal. La División ha supervisado también dos evaluaciones ambientales. Todos los exámenes se llevaron a cabo en el plazo previsto, independientemente de algún desfase ocasional en los plazos del TRC y la acumulación resultante.

129. Durante el período en examen, la PT supervisó también 7 donaciones de gran cuantía para la innovación y la investigación y administró 22 donaciones efectivas gestionadas por la PT. Seleccionó y preparó 23 donaciones de gran cuantía y presentó 20 de ellas a las Juntas Ejecutivas<sup>27</sup> (la PT gestionará también 5 de ellas). Además, la PT tramitó 26 donaciones de poca cuantía a nivel mundial y regional<sup>28</sup> y participó en misiones relativas a actividades de las donaciones, como, por ejemplo, participar en reuniones de los comités directivos correspondientes a las donaciones efectivas en favor del Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGRI), el Instituto Internacional de Investigación de Cultivos para las Zonas Tropicales Semiáridas (ICRISAT), el Centro Internacional de Fisiología y Ecología de los Insectos (ICIPE), el Centro Internacional de Promoción de los Fertilizantes (IFDC) y la Red Internacional de Investigación y Desarrollo sobre el Bambú y el Rotén (INBAR).
130. Para alcanzar el objetivo de mejorar la focalización, la PT ha dirigido y escrito el documento sobre la política del FIDA de focalización (con el apoyo de un grupo interdepartamental de consulta en materia de políticas) y participa en la preparación de las directrices operacionales del FIDA sobre focalización. Entre otras aportaciones del personal de la PT figuran las siguientes: a) llevar a cabo revisiones a mitad de período del plan de acción sobre el género a fin de identificar las diferencias entre el diseño y los logros y de aumentar el impacto, b) finalizar el plan de acción sobre financiación rural para fortalecer las actividades del FIDA relativas a las finanzas rurales, en respuesta a los resultados de la evaluación externa independiente (EEI) y del examen *inter pares* de donantes, c) examinar propuestas para integrar innovaciones mediante el programa de la iniciativa para la integración de innovaciones.
131. En nombre del Presidente Adjunto del PD, la PT coordina la dependencia FIDA/FMAM, que desempeña una función catalizadora al abordar la relación entre la pobreza y los problemas ambientales de alcance mundial. La dependencia elabora proyectos y programas que complementan y diversifican las inversiones del FIDA en los ámbitos nacional y regional con el objetivo de luchar contra la pobreza rural y la degradación ambiental.
132. La PT cumple una función fundamental en cuanto a la adquisición y al intercambio de conocimientos en el FIDA y en todo el ámbito de la organización. En concreto, se elaboraron y publicaron en Internet 16 notas de aprendizaje y siete se están tramitando. En 2006, las notas de aprendizaje se utilizaron de manera oficial y sistemática. Éstas se citaron en los memorandos del asesor principal, tanto de manera específica en relación con las cuestiones planteadas como, en general, en la matriz del memorando del asesor principal para facilitar las futuras referencias en los documentos expositivos del TRC y la evaluación *ex ante*. Ello facilitó un examen más estructurado sobre la política operativa adoptada por el Fondo (por medio de las notas de aprendizaje) y, en consecuencia, sirvió de referencia para las decisiones del TRC. Los directores regionales y los gerentes de operaciones para los países se

<sup>27</sup> Donaciones presentadas a la Junta Ejecutiva en sus períodos de sesiones de septiembre y diciembre de 2005 y abril de 2006.

<sup>28</sup> Donaciones aprobadas por el Presidente ente el 30 de junio de 2005 y el 31 de marzo de 2006.

comprometieron en facilitar retroinformación a la PT, mientras que la PT, además de acogerla de buen grado, trata también de obtenerla activamente con el objeto de: i) perfeccionar el conjunto actual de notas de aprendizaje, y ii) elaborar nuevas notas de aprendizaje de importancia decisiva de manera que se aumente su posible impacto en el diseño del proyecto. En cuanto a su diseño, las notas de aprendizaje son documentos abiertos que han de actualizarse periódicamente para que quede recogida la retroinformación de las misiones de diseño de los proyectos, la experiencia adquirida con éstos, las evaluaciones de la OE y las mejores prácticas de otros asociados en el desarrollo.

133. Las evaluaciones externas y los informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, así como los memorandos del asesor principal de la PT, siguen señalando algunas deficiencias en el diseño de proyectos que impiden conseguir el impacto deseado, lo que indica que es posible mejorarlo. Reducir la pobreza es un empeño polifacético y complejo que requiere, en algunos casos, perspectivas a más largo plazo sobre algunas cuestiones determinadas (tales como la incorporación de los aspectos de género, la focalización, el desarrollo institucional y la ordenación de los recursos naturales) y una labor constante para lograr los resultados previstos (cuestiones que la PT plantea constantemente en los TRC). No obstante estas cuestiones a largo plazo, se pueden adoptar una serie de medidas para mejorar el impacto potencial de los proyectos financiados por el FIDA en las diferentes esferas. En el último informe anual se observaron deficiencias en el SyE, la sostenibilidad y la eficacia de la focalización, entre otras cuestiones que se ponen de relieve en el texto principal del presente informe. No obstante, aunque el último informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA no reitera muchas de las cuestiones señaladas en el anterior (por ejemplo, escasa identificación con el proyecto de los beneficiarios y de las partes interesadas, deficiencias en su diseño y en su ejecución, insuficiente consideración de los riesgos en el proceso de examen, etc.), estas últimas cuestiones se tienen en cuenta al examinar la función de la PT de mejora de la calidad. En muchos memorandos del asesor principal se señalan estas deficiencias y la PT colabora estrechamente con las divisiones regionales a fin de abordar muchas de las cuestiones señaladas en los informes de evaluación y los exámenes de la cartera.
134. El carácter recurrente de las observaciones del TRC, relativas a las cuestiones que la PT suele plantear, denotan tal vez la necesidad de desarrollar una fórmula más eficaz de institucionalizar las decisiones del TRC sobre los parámetros fundamentales del diseño. La PT propone las siguientes medidas complementarias con el fin de fortalecer el posible impacto de los proyectos: a) mejorar la planificación prospectiva con objeto de utilizar de manera eficaz los recursos de los departamentos; b) fomentar la utilización del proceso de examen del FIDA, reiterando acuerdos anteriores del PMD sobre el ciclo de proyectos; c) seguir mejorando la capacidad del FIDA para abordar las cuestiones sectoriales e intersectoriales más importantes pertinentes a su mandato y darlas a conocer mediante las notas de aprendizaje existentes y futuras (cuando sea preciso); d) seguir fortaleciendo las asociaciones estratégicas, participando en la formulación de políticas y contribuyendo cada vez más al ciclo de los proyectos para mejorar el diseño de los mismos, y e) reconocer que el proceso de mejora de la calidad es responsabilidad de todo el FIDA y, en consecuencia, fortalecer la participación de la PT, así como de otras divisiones, en el intercambio de información en todo el ámbito de la organización.

## Lista de los informes finales de proyectos examinados

Región	País	N.º de identificación del proyecto	Nombre del proyecto	Fecha de efectividad del préstamo	Fecha de terminación del proyecto	Fecha de cierre del préstamo
PA	Burkina Faso	369	Programa Especial de Conservación de Suelos y Aguas – Fase II	2 mayo 96	30 jun. 03	31 dic. 03
PA	Burkina Faso	512	Proyecto de Desarrollo Rural del Sudoeste	12 ene. 98	31 dic. 04	30 jun. 05
PA	Ghana	1002	Programa de Infraestructura Rural	2 abr. 98	30 jun. 04	31 dic. 04
PA	Malí	367	Programa de Diversificación de las Fuentes de Ingresos en la Zona del Malí Sud	25 jul. 96	31 dic. 04	30 jun. 05
PA	Níger	434	Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II	27 feb. 98	30 jun. 04	31 dic. 04
PA	Sierra Leona	308	Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Centro-septentrional	6 sep. 93	30 sep. 03	31 mar. 04
PF	Rwanda	314	Proyecto de Aprovechamiento Intensivo de las Tierras Altas de Buberuka	23 jul. 96	31 dic. 03	30 jun. 04
PF	Rwanda	500	Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales	2 mar. 98	30 jun. 04	31 dic. 04
PF	República Unida de Tanzania	1006	Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente	10 sep. 97	30 jun. 04	31 dic. 04
PI	Bangladesh	1029	Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos	4 dic. 97	30 jun. 04	31 dic. 04
PI	China	1048	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental	12 dic. 97	31 dic. 03	30 jun. 04
PI	Corea, R.P.D.	1064	Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Ganadera	20 dic. 97	30 jun. 03	31 dic. 03
PI	Lao	1099	Proyecto de Desarrollo Agrícola en Xieng Khouang - Fase II	27 abr. 99	30 jun. 05	31 dic. 05
PI	Mongolia	502	Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai	4 nov. 96	31 dic. 03	30 jun. 04
PI	Nepal	250	Proyecto de Fomento Forestal y Forrajero en Régimen de Arriendo en Zonas Montañosas	18 feb. 91	30 jun. 03	31 dic. 03
PI	Viet Nam	1025	Proyecto de Desarrollo de Ha Giang en favor de las Minorías Étnicas	27 abr. 98	31 dic. 03	30 jun. 04
PL	Dominica	503	Proyecto de Empresas Rurales	29 nov. 96	30 sep. 05	30 mar. 06
PL	Ecuador	1043	Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos	2 nov. 98	30 jun. 04	31 dic. 04
PL	México	494	Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Mayas de la Península de Yucatán	4 nov. 97	31 dic. 04	30 jun. 05
PL	Nicaragua	495	Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Seca del Pacífico Sur	21 feb. 97	31 mar. 03	30 sep. 03
PL	Paraguay	496	Proyecto de Crédito del Fondo de Desarrollo Campesino en la Región Oriental	3 dic. 96	31 dic. 04	30 jun. 05
PL	Perú	475	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur	9 abr. 97	31 dic. 04	30 jun. 05
PL	República Bolivariana de Venezuela	279	Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores de las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara	25 mayo 93	30 jun. 04	31 dic. 04
PN	Azerbaiyán	1033	Proyecto de Privatización de Explotaciones Agrarias	24 jul. 97	30 jun. 03	31 dic. 03
PN	Túnez	483	Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en la Gobernación de Siliana	17 jun. 96	30 jun. 05	31 dic. 05

## Proyectos supervisados directamente por el FIDA

Región	País	Nombre del proyecto o programa	Condiciones del préstamo	Tipo de proyecto	Fecha de aprobación por la Junta	Fecha de firma del préstamo	Fecha de efectividad del préstamo	Fecha de terminación del proyecto	Porcentaje desembolsado (de la cuantía aprobada)
PA	Benin	Proyecto de Comercialización y Microfinanzas	MF	Servicios de crédito y financieros	22 abr. 98	3 jul. 98	4 mayo 99	30 jun. 06	99
PA	Gambia	Proyecto de Financiación Rural e Iniciativas Comunitarias	MF	Servicios de crédito y financieros	2 dic. 98	18 feb. 99	14 jul. 99	30 jun. 06	94
PA	Mali	Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	MF	Desarrollo rural	2 dic. 98	19 feb. 99	14 oct. 99	31 mar. 09	68
PF	Uganda	Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito	MF	Desarrollo rural	10 sep. 98	11 feb 00	24 mayo 00	30 jun 06	99
PF	Zambia	Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores	MF	Desarrollo rural	9 dic. 99	16 feb. 00	7 nov. 00	31 dic. 07	79
PF	Zimbabwe	Programa de Apoyo al Riego de Pequeñas Explotaciones a/	MF	Riego	2 dic. 98	17 feb. 99	14 sep. 99	31 dic. 05	10
PI	Bangladesh	Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos	MF	Desarrollo rural	29 abr. 97	29 mayo 97	4 dic. 97	30 jun. 04	90
PI	India	Programa de Desarrollo Tribal en Jharkhand-Chattisgarh	MF	Desarrollo rural	29 abr. 99	13 mar. 01	21 jun. 01	30 jun. 09	17
PI	Indonesia	Programa de Desarrollo Integrado Participativo en las Zonas de Secano en el Periodo Posterior a la Crisis	MF	Desarrollo rural	4 mayo 00	21 jun. 00	31 ene. 01	31 mar. 09	51
PL	Brasil	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	O	Servicios de crédito y financieros	3 dic. 98	10 oct. 00	21 dic. 00	31 dic. 06	41
PL	República Dominicana	Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	I	Desarrollo rural	3 dic. 98	19 ene. 99	5 abr. 00	30 jun. 07	87
PL	Perú	Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco	O	Investigación, extensión, capacitación	4 dic. 97	7 dic. 99	17 oct. 00	31 dic. 07	71
PN	Armenia	Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste	MF	Desarrollo rural	4 dic. 97	5 dic. 97	14 abr. 98	31 jul. 01	100
PN	Gaza y la Ribera Occidental	Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales	MF	Desarrollo rural	23 abr. 98	7 mayo 98	1 feb. 00	31 mar. 07	30
PN	Sudán	Proyecto de Desarrollo Rural del Norte de Kordofán	MF	Desarrollo rural	28 abr. 99	14 jul. 99	14 jun. 00	30 jun. 08	88

Leyenda:  
 MF = muy favorables  
 I = intermedias  
 O = ordinarias  
 PA = África Occidental y Central  
 PF = África Oriental y Meridional  
 PI = Asia y el Pacífico  
 PL = América Latina y el Caribe  
 PN = Cercano Oriente, África del Norte y Europa Central

a/ Cerrado el 31 de diciembre de 2005.

## Proyectos financiados con arreglo al Mecanismo Flexible de Financiación

División	País	Nombre del proyecto	Fecha de aprobación por la Junta	Fecha de efectividad del préstamo	Fecha de terminación del proyecto	Años estimados de ejecución	N.º de fases (aprobadas)	Año estimado de comienzo de la fase I	Fase actual	Porcentaje desembolsado
PA	Cabo Verde	Programa de Alivio de la Pobreza Rural	8 sep. 99	14 jul. 00	30 sep. 09	9	3 (3-3-3)	2004	2ª	46
PA	Guinea	Programa de Desarrollo Rural Participativo en la Alta Guinea a/	9 dic. 99	18 ene. 01	31 mar. 11	10	3 (3-4-3)	2006	2ª	19
PA	Mali	Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	2 dic. 98	14 oct. 99	31 mar. 09	10	3 (3-4-3)	2003	2ª	68
PA	Níger	Programa de Desarrollo de los Servicios Financieros Rurales	3 mayo 00	8 jun. 01	30 jun. 11	10	3 (4-3-3)	2006	1ª	26
PA	Santo Tomé y Príncipe	Programa de Desarrollo Participativo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas y de la Pesca Artesanal	26 abr. 01	25 feb. 03	31 mar. 15	12	4 (3-3-3-3)	2006	2ª	19
PF	Malawi	Programa de Apoyo a los Medios de Subsistencia de la Población Rural	12 sep. 01	30 ago. 04	30 sep. 13	9	3 (3-3-3)	2008	1ª	22
PF	Rwanda	Proyecto de Desarrollo de los Recursos Comunitarios y la Infraestructura en Umutara	4 mayo 00	5 dic. 00	31 dic. 10	10	3 (3-4-3)	2004	2ª	62
PF	República Unida de Tanzania	Programa de Servicios Financieros Rurales	7 dic. 00	12 oct. 01	31 dic. 10	9	3 (3-3-3)	2005	2ª	48
PI	Bangladesh	Proyecto de Ordenación de Recursos Comunitarios en Sunamganj	12 sep. 01	14 ene. 03	31 mar. 14	11	3 (5-3-3)	2008	1ª	13
PI	India	Programa Nacional de Apoyo a la Microfinanciación	4 mayo 00	1 abr. 02	30 jun. 09	7	2 (3-4)	2006	2ª	35
PI	India	Programa de Fomento de los Medios de Subsistencia y Potenciación de las Tribus de Orissa	23 abr. 02	15 jul. 03	31 mar. 13	10	3 (3-4-3)	2007	1ª	7
PI	Indonesia	Programa de Desarrollo Integrado Participativo en las Zonas de Secano en el Periodo Posterior a la Crisis	4 mayo 00	31 ene. 01	31 mar. 09	8	2 (4-4)	2005	2ª	51
PI	Nepal	Proyecto de Reducción de la Pobreza en las Tierras Altas Occidentales	6 dic. 01	1 ene. 03	31 mar. 14	11	3 (4-4-3)	2007	1ª	7
PL	Guatemala	Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces	8 dic. 99	6 sep. 01	30 sep. 11	10	2 (4-6)	2007	1ª	32
PL	Haití	Programa de Apoyo a Iniciativas Productivas en Zonas Rurales	23 abr. 02	20 dic. 02	31 dic. 12	10	3 (3-4-3)	2006	1ª	11
PL	Nicaragua	Programa del Fondo de Asistencia Técnica para los Departamentos de León, Chinandega y Managua	9 dic. 99	20 jun. 01	30 jun. 13	12	4 (4-4-4)	2005	2ª	18
PN	Sudán	Programa de Desarrollo Rural en Kordofán del Sur	14 sep. 00	12 feb. 01	31 mar. 11	10	2 (5-5)	2005	2ª	58

Nota: Conversión en 2003 del Segundo Programa Agrícola en la Zona Oriental, en Bhután, en un préstamo no financiado con arreglo al Mecanismo Flexible de Financiación. En 2004 se canceló el Programa de Cooperativas Financieras Rurales, en el Líbano, y en 2006 se canceló el Programa de Fomento de la Capacidad de Acción de las Comunidades Locales en Kalimantan Oriental, en Indonesia.

a/ Por lo que se refiere al Programa de Desarrollo Rural Participativo en la Alta Guinea, la primera fase duró cinco años, y la segunda y la tercera se fusionaron en una según una recomendación de la misión de revisión entre fases.