

Signatura: REPL.VIII/3/R.3
Tema: 5
Fecha: 20 junio 2008
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Enfoque del FIDA respecto de la sostenibilidad

Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del
FIDA — Tercer período de sesiones
Roma, 8 y 9 julio de 2008

Para **examen**

Nota para los miembros de la Consulta

Este documento se presenta a los miembros de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Consulta, 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

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

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen operativo	iii
I. Introducción	1
II. Resultados del FIDA y enseñanzas extraídas	2
A. Resultados del FIDA	2
B. Enseñanzas extraídas	3
III. Enfoque del FIDA respecto de la sostenibilidad	4
A. Medidas concretas para mejorar la sostenibilidad	4
B. Promoción de la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de los proyectos	7
IV. Marco de resultados	10
V. Aspectos que requieren orientación	11
Anexos	
Garantizar la sostenibilidad: enseñanzas extraídas	12

Abreviaturas y siglas

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EEl	evaluación externa independiente

Resumen operativo

1. La sostenibilidad es la continuidad de los beneficios de una intervención de desarrollo una vez que ha concluido la asistencia principal de desarrollo. En el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* la consecución de la sostenibilidad se define como uno de los seis principios de actuación de la organización en referencia a todos los proyectos y programas en los países.
2. **Resultados del FIDA.** En la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA los resultados del Fondo con referencia a la sostenibilidad se calificaron de satisfactorios en el 40% de los proyectos durante el período 1994-2003. Evaluaciones independientes más recientes sugieren una mejora de los resultados, al revelar que el 53% de los proyectos se consideraban satisfactorios por lo que se refiere a la sostenibilidad en 2006. Los informes finales de proyectos confirman esta tendencia: en 2006, el 63% de los proyectos se calificaron de satisfactorios respecto de la sostenibilidad, un resultado que se asemeja al obtenido por otras instituciones financieras internacionales. Aún así es preciso conseguir mejoras adicionales para alcanzar el ambicioso objetivo del FIDA de llegar a un nivel del 80% de los proyectos de aquí a 2010.
3. Uno de los principales desafíos de todos los organismos dedicados al desarrollo es lograr resultados sólidos en cuanto a la sostenibilidad de los proyectos. Sin embargo, el FIDA se enfrenta a dificultades concretas: el compromiso que ha asumido de focalizar sus actividades en los grupos pobres y vulnerables, a menudo situados en zonas alejadas; su interés primordial por la innovación; y las deficiencias de las instituciones y los sistemas de gobernanza, y la falta de políticas propicias para el desarrollo del sector privado y de los mercados en muchos de los países donde tiene operaciones, en particular los Estados frágiles, cuyo funcionamiento es deficiente. Además, teniendo en cuenta el tiempo que transcurre entre el diseño del proyecto y la sostenibilidad posterior al proyecto, puede resultar problemático identificar indicadores de resultados respecto de los cuales medir las mejoras. Estas consideraciones hacen que sea todavía más importante para el FIDA seguir mejorando sus resultados en relación con la sostenibilidad.
4. **Enseñanzas extraídas.** Una de las principales enseñanzas extraídas de la EEI fue que si el FIDA quería mejorar sus resultados relacionados con la sostenibilidad, tenía que establecer sistemas para medir y evaluar periódicamente sus resultados. En consecuencia, en los últimos tres años, el FIDA ha tratado de medir y analizar sus resultados en la consecución de la sostenibilidad, y extraer enseñanzas de dicha labor. El principio de apropiación de los proyectos por parte de los países es un requisito previo para lograr la sostenibilidad. Una sostenibilidad deficiente a nivel de los proyectos suele ser consecuencia de lo siguiente: a) el carácter excesivamente ambicioso de los objetivos de los proyectos, a menudo escasamente adaptados al contexto; b) la escasa participación del grupo-objetivo en la definición de los objetivos del proyecto y las estrategias de ejecución; c) la insuficiente atención prestada a los análisis centrados en el marco institucional, el contexto social y los riesgos y a la inclusión de medidas de mitigación y fortalecimiento de la capacidad de resistencia; d) la duración excesivamente corta de los períodos de ejecución de los proyectos; e) enfoques de ejecución que carecen de flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias; f) la insuficiente atención prestada a las necesidades recurrentes y en curso de asistencia financiera y técnica que subsisten tras el cierre de los proyectos, y g) la escasa atención prestada a la inclusión de estrategias de salida/retirada paulatina. Otros factores fundamentales que también han repercutido en los resultados han sido la insuficiente participación del personal del FIDA a nivel de país y el limitado apoyo prestado a la ejecución.

5. **Medidas para mejorar la sostenibilidad.** Teniendo en cuenta estas enseñanzas, el FIDA está adoptando algunas medidas específicas, por ejemplo: a) centrar la atención en la consecución de la sostenibilidad, y en las condiciones previas necesarias, desde la fase de diseño en adelante; b) promover un mayor sentido de apropiación nacional, alineación y armonización de los proyectos mediante un proceso de diseño en colaboración; c) habilitar a los directores de proyectos para que realicen una gestión orientada a los resultados, asimilen las enseñanzas extraídas y actúen ante los nuevos desafíos y riesgos. Tanto las actividades del FIDA de supervisión directa como la presencia reforzada en los países contribuirán a respaldar este enfoque; d) colaborar con el grupo-objetivo para determinar y diseñar actividades de proyecto que respondan a sus prioridades y a las oportunidades que se les ofrecen; e) mejorar las capacidades y organizaciones del grupo-objetivo para que puedan participar en actividades viables desde el punto de vista financiero y mantener relaciones comerciales rentables con los intermediarios comerciales, mientras se va reforzando la capacidad de estos últimos para suministrar servicios productivos a la población rural; f) analizar los riesgos (técnicos, económicos, institucionales, sociales y ambientales) durante el diseño del proyecto y ayudar a los asociados en la ejecución a identificar y abordar dichos riesgos según vayan surgiendo; g) recurrir al diálogo sobre políticas —por medio de los foros de coordinación de donantes a nivel de país cuando sea posible— como instrumento para mejorar la sostenibilidad de los resultados de los proyectos, y h) asegurar que en los proyectos se han tenido totalmente en cuenta las amenazas relacionadas con el clima a las que se enfrenta el grupo-objetivo, y ayudar a estas personas a aumentar su productividad agraria y reducir su vulnerabilidad a las crisis provocadas por fenómenos climáticos.
6. El nuevo enfoque del FIDA relativo a la gestión del ciclo de proyectos tiene por objeto mejorar la eficacia general de las actividades de desarrollo —de las cuales la sostenibilidad es un elemento fundamental— e introducir requisitos de cumplimiento concretos para asegurar que se presta la debida atención a la sostenibilidad desde la fase de diseño (mediante los nuevos procesos de mejora y garantía de la calidad), pasando por la ejecución (mediante los nuevos requisitos de supervisión y revisión a mitad de período), hasta la terminación del proyecto.
7. Uno de los seis indicadores del marco de medición de los resultados del FIDA permite evaluar los resultados relativos a la sostenibilidad de los proyectos que reciben apoyo del FIDA. A partir de datos procedentes del proceso de garantía de la calidad, los informes de supervisión de proyectos y los informes finales de proyectos, el personal directivo del FIDA puede evaluar los avances que se van consiguiendo en la mejora de los resultados relativos a la sostenibilidad en las etapas iniciales de los proyectos, durante la ejecución y al término de los mismos. La medición de los resultados ofrece un marco para mejorar el desempeño y establecer una cultura institucional en la que, en todo momento del ciclo de los proyectos, se tenga en cuenta la sostenibilidad no como un aspecto añadido, sino como un elemento central para lograr los objetivos del proyecto.
8. **Presentación de los resultados.** En 2007, por primera vez, el FIDA pudo informar sobre los logros conseguidos respecto de la sostenibilidad con cifras como las siguientes: el 77% de los proyectos se consideraron satisfactorios como mínimo durante la ejecución y el 63% al término del proyecto. Los objetivos que el FIDA se ha fijado para 2010 respecto de la sostenibilidad son ambiciosos (el 90% en las etapas iniciales, el 80% durante la ejecución y el 80% al término), y será preciso realizar un gran esfuerzo para cumplirlos. En 2009 (antes de que empiece el período de la Octava Reposición), los objetivos de sostenibilidad se actualizarán para el período 2010-2012, teniendo en cuenta las nuevas experiencias y lecciones generadas, y se presentarán a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009 para que proceda a su aprobación. Cada año, al presentar el informe sobre la eficacia del

FIDA en términos de desarrollo en el período de sesiones de diciembre, se ofrecerá a la Junta Ejecutiva información resumida sobre los resultados conseguidos respecto de la sostenibilidad y el principio de apropiación de los países, junto con un análisis de cualquier posible deficiencia.

Enfoque del FIDA respecto de la sostenibilidad

I. Introducción

1. La sostenibilidad se define como la continuidad de los beneficios de una intervención de desarrollo una vez que ha concluido la asistencia principal de desarrollo.¹ En el sentido más amplio, la sostenibilidad se refiere a un enfoque de desarrollo que permite satisfacer las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.² Supone que los cambios positivos generados por una intervención de desarrollo perduran más allá de finalizado el proyecto a nivel individual, de los hogares, la comunidad e institucional. La sostenibilidad se refiere a los resultados, es decir, el impacto y los efectos, más que a las actividades y los mecanismos de intervención. La sostenibilidad depende de que se logren resultados sólidos y duraderos entre los beneficiarios, y se consigue más fácilmente en condiciones en las que la exposición al riesgo es baja. Es imposible conseguir la sostenibilidad cuando los resultados de desarrollo son deficientes y se disipan una vez que ha finalizado el apoyo prestado al proyecto, y cuando las crisis externas socavan los resultados conseguidos.
2. Evaluar la posibilidad de que se dé la sostenibilidad es un concepto previsor que requiere una evaluación *ex ante* del logro y de la continuidad de los beneficios derivados de actividades de desarrollo. Las opiniones sobre la sostenibilidad dependen del plazo de tiempo que se tiene en consideración: en un horizonte a más largo plazo resulta cada vez más difícil predecir cuándo ocurrirá una crisis externa y la posibilidad de que los beneficios del proyecto puedan resistir ante dichas crisis.
3. En el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* la consecución de la sostenibilidad se define explícitamente como uno de los seis principios de actuación de la organización en referencia a los proyectos y programas en los países; y se reconoce que, sin sostenibilidad, no puede afirmarse que se haya conseguido un impacto duradero en la reducción de la pobreza rural. Conforme al marco metodológico del FIDA para la evaluación, la sostenibilidad se define como un criterio clave para evaluar los resultados del Fondo. En consecuencia, actualmente se recurre a los sistemas de autoevaluación para medir los resultados del FIDA referidos a la sostenibilidad de todos los proyectos en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término.
4. En su calidad de institución financiera internacional, el FIDA financia proyectos a los que sus Estados Miembros han otorgado prioridad y que se ajustan a las políticas, las estrategias y los programas nacionales de reducción de la pobreza rural, y hacen aportaciones a éstos. De este modo, el FIDA pone de manifiesto su compromiso de cumplir el principio de apropiación de los países asumido formalmente al firmar la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. El deseo de los Estados Miembros de que estos proyectos se ejecuten con éxito y su empeño por lograrlo constituyen un prerrequisito fundamental para la financiación del FIDA. Como se verá más adelante, el principio de apropiación de los países y la sostenibilidad están íntimamente relacionados.

¹ Según la definición del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

² Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: *Nuestro Futuro Común* (Nueva York, Oxford University Press, 1987).

II. Resultados del FIDA y enseñanzas extraídas

A. Resultados del FIDA

5. En la evaluación externa independiente (EEI) los resultados del FIDA con referencia a la sostenibilidad se calificaron de satisfactorios en el 40% de los proyectos durante el período 1994-2003. Evaluaciones más recientes —resumidas en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) producido por la Oficina de Evaluación independiente del FIDA— revelaron que en 2006 el 53% de los proyectos se consideraban satisfactorios por lo que se refería a la sostenibilidad. Esta cifra es similar a la que aparece en 52 informes finales de proyectos elaborados por los gobiernos prestatarios en 2006-2007: en el 57% de los proyectos la sostenibilidad se calificó de satisfactoria (de los cuales el 48% se habían completado en 2005 y el 63% correspondían a 2006). En consecuencia, las cifras recientes sugieren una mejora de los resultados relativos a la sostenibilidad con respecto a los registrados en la EEI. Sin embargo, también indican que es necesario realizar un esfuerzo considerable para alcanzar el objetivo fijado en el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo de lograr que los resultados respecto de la sostenibilidad sean satisfactorios en el 80% de los proyectos de aquí a 2010.
6. Para que el proyecto alcance los resultados previstos, y lograr así la sostenibilidad de esos resultados, es de vital importancia que los respectivos países tengan un firme sentido de apropiación del mismo. Un importante indicador de la pertinencia del proyecto es que los objetivos estén en consonancia con las estrategias y políticas de reducción de la pobreza vigentes en el país en cuestión. Conforme a la clasificación de la EEI, los resultados de todos los proyectos utilizados en la muestra se consideraron satisfactorios desde el punto de vista de la pertinencia, y en el ARRI de 2006 se calificó al 93% de los proyectos empleados en la muestra como moderadamente satisfactorios como mínimo. En el informe sobre los resultados de la cartera se registraron unos resultados ligeramente inferiores, según los cuales cerca del 81% de los proyectos había conseguido resultados moderadamente satisfactorios como mínimo. En general, los resultados del FIDA por lo que se refiere al principio de apropiación de los países proporcionan un importante punto de partida para el logro de la sostenibilidad, aunque no es la única condición previa para el éxito.
7. La labor de mejorar los resultados relativos a la sostenibilidad sigue planteando grandes dificultades no sólo para el FIDA. El Banco Mundial notificó tasas satisfactorias de sostenibilidad³ en el 63% de sus proyectos agrícolas durante el período 1991-2006, pero sólo en el 40% de los proyectos en África subsahariana. El Banco Africano de Desarrollo (BAfD) ha notificado resultados satisfactorios respecto de la sostenibilidad en el 69% de sus operaciones agrícolas; la actual evaluación conjunta de las operaciones del BAfD y el FIDA en África revelará información adicional sobre los resultados del BAfD. El Banco Asiático de Desarrollo no registra los resultados relativos a la sostenibilidad de su cartera agrícola.
8. Si bien las dificultades inherentes a la mejora de los resultados relativos a la sostenibilidad no se aplican solamente al FIDA, sí que algunas de esas dificultades son propias del Fondo. La actuación del FIDA en las zonas rurales alejadas en países caracterizados por instituciones débiles, infraestructura inadecuada y escasas oportunidades de comercialización y generación de ingresos exponen a la organización al riesgo de una baja sostenibilidad de los proyectos. Los Estados frágiles, es decir, los que salen de una contienda o un conflicto civil o sufren disturbios civiles crónicos o insurgencias de baja intensidad, presentan dificultades particulares. Merece atención el hecho de que, de los 37 países definidos como frágiles por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, en la actualidad el FIDA está financiando

³ La definición de sostenibilidad varía de una organización a otra.

operaciones en 31 de ellos. La política del FIDA de focalizar sus actividades en los grupos pobres y marginados de la población rural intensifica esa dificultad, puesto que el nivel de riesgo a que hace frente el proyecto aumenta en situaciones caracterizadas por un entorno social e institucional débil, altos niveles de pobreza y vulnerabilidad, y bajos niveles de conocimientos y capacidad. El acento puesto por el FIDA en la introducción de innovaciones en sus operaciones es un factor más que puede aumentar el riesgo y, en consecuencia, poner en peligro los resultados relativos a la sostenibilidad.⁴

9. Estas observaciones están respaldadas por el ARRI de 2006, en el que se identificaron como principales causas de la escasa sostenibilidad de los proyectos apoyados por el FIDA las siguientes: contextos difíciles, alto nivel de riesgo, introducción de prácticas innovadoras y ausencia de factores propiciadores. Estos hallazgos fueron corroborados además por el informe sobre los resultados de la cartera de 2007, que reveló que el riesgo de que un proyecto ejecutado en un determinado país pasara a ser "problemático"⁵ era dos veces mayor en países donde ya se habían registrado proyectos problemáticos que en países que no tuvieran en curso proyectos con esas características.
10. De todos los indicadores de la eficacia operacional, la sostenibilidad es tal vez el más difícil de mejorar. Los informes finales de proyectos correspondientes a 2006-2007 se referían a los proyectos documentados más arriba que habían sido aprobados y habían entrado en vigor mayormente entre 1994 y 1999; el resultado de la atención explícita prestada por el FIDA a la sostenibilidad en el diseño de los proyectos en los últimos dos años sólo se percibirá después de 2015. El aumento inmediato de la sostenibilidad sólo puede conseguirse reforzando el apoyo a la ejecución. Cuanto antes se introduce dicho apoyo en un proyecto, mayor es el impacto que se obtiene, mientras que el impacto del apoyo proporcionado a proyectos que están a punto de terminar puede resultar limitado.
11. Tomando en consideración todos estos factores, cabe sugerir que mientras las prioridades del FIDA sigan siendo trabajar en entornos difíciles y en regiones alejadas, focalizar su labor en las poblaciones pobres y marginadas y promover innovaciones, los resultados respecto de la sostenibilidad que, en última instancia, se pueden conseguir tienen sus limitaciones. Si a ello se suman las dificultades implícitas en demostrar la rápida mejora de las tasas de sostenibilidad en los proyectos en curso, estos factores hacen pensar que el FIDA tendrá dificultades en conseguir el objetivo expresado en el marco de medición de los resultados de que el 80% de los proyectos obtengan resultados satisfactorios en cuanto a la sostenibilidad de aquí a 2010. Sin embargo, el FIDA seguirá haciendo lo posible por alcanzar ese objetivo, y se puede hacer mucho al respecto.

B. Enseñanzas extraídas

12. Hasta que en 2005 no se hicieron públicos los resultados de la EEI, el FIDA no medía o informaba sobre los logros relativos a la sostenibilidad de los proyectos que ejecutaba. Por lo tanto, la primera lección, y la más importante, extraída de la EEI fue que los resultados no podían mejorarse si la organización no medía los niveles efectivos de los resultados obtenidos. En otras palabras, para mejorar los resultados, el FIDA tenía que establecer sistemas para medir y evaluar periódicamente los resultados. Hoy en día, mediante su marco de medición de resultados, el FIDA evalúa los resultados operacionales por lo que se refiere a la sostenibilidad de los proyectos en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término de los mismos.

⁴ La experiencia del Banco Mundial demuestra que cuando se introducen nuevas iniciativas, la sostenibilidad sigue siendo escasa (Examen anual de la eficacia en términos de desarrollo [Grupo de Evaluación Independiente], 2004).

⁵ Proyecto calificado con la puntuación de 1, 2 ó 3 (de una escala de calificaciones de 6 puntos) conforme a uno o de estos criterios o ambos a la vez: i) progresos conseguidos en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y ii) progreso en la ejecución del proyecto.

13. En los últimos tres años, se ha tratado de medir los resultados en el logro de la sostenibilidad y analizar los factores subyacentes que influyen en dichos resultados, tanto mediante la autoevaluación como mediante los sistemas de evaluación independiente del FIDA.⁶ Algunos de estos factores guardan relación con el contexto general en el que se diseñan y ejecutan los proyectos, y que son consecuencia, por un lado, del propio mandato y de los objetivos del FIDA (focalizar las actividades en los grupos pobres y vulnerables, a menudo situados en zonas agroecológicas marginales, promover la innovación, etc.) y, por otro, de las condiciones dentro del país en cuestión (en casos extremos, Estados frágiles, o más habitualmente, instituciones de gobierno débiles, falta de políticas propiciadoras para el fomento del sector privado, mercados que funcionan deficientemente, etc.). Además, la cuantía de las inversiones dedicadas a fomentar el principio de apropiación de los países, reforzar las instituciones y crear capacidad tienden a influir en la sostenibilidad de los proyectos. La sostenibilidad de las organizaciones de base promovidas por los proyectos sigue planteando especial preocupación; y, por norma general, las organizaciones creadas específicamente por los proyectos son las que peor paradas salen.
14. A nivel de los proyectos, las causas por las que los resultados relativos a la sostenibilidad suelen ser deficientes guardan relación con el diseño y la ejecución (véase el anexo): a) el carácter excesivamente ambicioso de los objetivos de los proyectos, a menudo escasamente adaptados al contexto; b) la escasa participación del grupo-objetivo en la definición de los objetivos del proyecto y las estrategias de ejecución; c) la insuficiente atención prestada a los análisis centrados en el marco institucional, el contexto social y los riesgos, y a la inclusión de medidas de mitigación y fortalecimiento de la capacidad de resistencia que permitan a los proyectos ir adaptándose a las nuevas circunstancias con el tiempo; d) la duración excesivamente corta de los períodos de ejecución de los proyectos; e) enfoques de ejecución que carecen de flexibilidad para responder a las enseñanzas extraídas y a las nuevas circunstancias; f) la insuficiente atención prestada a las necesidades recurrentes y en curso de asistencia financiera y técnica que subsisten tras el cierre de los proyectos, y g) la escasa atención prestada a la inclusión de estrategias de salida/retirada paulatina. Otros factores fundamentales que también han repercutido en los resultados han sido la inadecuada participación del FIDA a nivel de los países y el limitado apoyo prestado a la ejecución. Por el contrario, las evaluaciones de los proyectos han revelado que un apoyo fuerte prestado por el personal del FIDA desde dentro de los países puede tener una importancia decisiva.

III. Enfoque del FIDA respecto de la sostenibilidad

A. Medidas concretas para mejorar la sostenibilidad

15. Si bien, debido a su mandato, el FIDA se enfrenta a desafíos mayores que otras organizaciones de desarrollo para lograr la sostenibilidad, también es verdad que muchos de esos obstáculos son comunes a todas las organizaciones de este tipo. Por ese motivo, el FIDA hace especial hincapié en aprender de su propia experiencia y de la de los demás. Teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas hasta la fecha, el FIDA está aplicando una serie de medidas directas para mejorar los resultados relativos a la sostenibilidad de sus proyectos y programas, que se examinan más abajo.
16. **Diseño y ejecución orientados a la sostenibilidad.** Las autoevaluaciones del FIDA han revelado que, si se quiere garantizar la sostenibilidad, es preciso adoptar medidas concertadas por lo que se refiere a definir una estrategia de sostenibilidad (o de salida) sólida tanto durante la fase de diseño como durante la ejecución,

⁶ Como parte de la contribución al aprendizaje, en el ARRI 2006 se analizaron los resultados del FIDA en relación con la sostenibilidad (páginas 33-38). En el informe sobre los resultados de la cartera de 2007, que se basaba en las conclusiones de los informes finales de los proyectos, se analizaron los factores operacionales que influían en la sostenibilidad.

desde el principio mismo de las operaciones. Por lo tanto, en el nuevo ciclo del proyecto se establece que la sostenibilidad se trate ya durante la fase de diseño, y que se le siga prestando atención durante toda la ejecución del proyecto. En los párrafos 26 a 37 *infra* se presentan las medidas adoptadas para garantizar la aplicación de estas medidas durante todo el ciclo del proyecto.

17. **Promover un compromiso y un principio de apropiación nacionales más firmes.** La probabilidad de conseguir que un proyecto sea sostenible mejora notablemente promoviendo de manera dinámica los compromisos de cooperación enunciados en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Ante todo, el FIDA y sus gobiernos asociados colaboran para garantizar que los propios gobiernos se apropian genuinamente de las iniciativas de los proyectos, que trabajan ajustándose a las políticas, estrategias y programas nacionales, que utilizan sistemas nacionales reforzados, y que están realmente armonizados con los esfuerzos de otros donantes. Un elemento importante de las actividades relativas a la alineación es reducir el empleo de unidades de gestión de proyectos paralelas, y el FIDA ha dejado en gran parte de utilizar este tipo de unidades a fin de trabajar por conducto de las instituciones convencionales de carácter permanente y prestarles apoyo.
18. Los principios enunciados en la Declaración de París son importantes; la dificultad reside en su aplicación. La participación de interesados clave del gobierno y otros interesados nacionales en el equipo de gestión del programa en el país (establecido con el objetivo de que participe en todo el proceso del proyecto, desde el diseño de los programas en los países y los proyectos hasta la terminación pasando por la ejecución), es un mecanismo fundamental para lograr el sentido nacional de apropiación del proyecto. Este mecanismo, junto con un proceso de diseño colaborativo, no sólo ayuda a asegurar que los proyectos son pertinentes y abordan las necesidades del grupo-objetivo, además de ajustarse al contexto sociocultural local, sino que también permite agilizar el diálogo con el gobierno y otros donantes asociados. Este diálogo, a su vez, contribuye a fomentar un marco normativo e institucional que ayuda a que el impacto conseguido con el proyecto se mantenga con el tiempo.
19. El sentido de apropiación de los países es más fácil conseguirlo cuando organizaciones como el FIDA reaccionan ante iniciativas de desarrollo que han surgido de procesos impulsados por los propios países y las respaldan. El FIDA está utilizando sus nuevas disposiciones de presencia en los países y supervisión directa de proyectos en curso para mejorar la participación dentro de los países con los posibles beneficiarios, asociados e interesados, para facilitar así la identificación, el desarrollo y la ampliación de iniciativas nacionales.
20. **Trabajar con las comunidades rurales y reforzar sus organizaciones.** Al diseñar los proyectos, el FIDA trabaja directamente con las poblaciones rurales seleccionadas para determinar y diseñar actividades del proyecto que tengan en cuenta sus prioridades y las oportunidades que se les ofrecen, aumentar sus conocimientos prácticos y su capacidad de organización, e intensificar su sentido de apropiación y su compromiso. El FIDA aplica al diseño de los proyectos un enfoque basado en la demanda e impulsado por la comunidad, que se apoya en análisis de género y de los interesados. Por este medio, es posible conseguir que las comunidades destinatarias participen en los procesos en curso de planificación, gestión y seguimiento de las actividades de los proyectos apoyados por el FIDA. Para lograr la sostenibilidad se considera de vital importancia que esa participación esté garantizada a lo largo de todo el ciclo del proyecto.
21. Uno de los principios de actuación del FIDA, que procura aplicar en todos los proyectos a los que presta apoyo, es empoderar a la población rural pobre aumentando sus conocimientos y capacidades individuales y reforzando las organizaciones que han creado. Sin nuevos conocimientos y sin organizaciones

fuertes, los pequeños agricultores no serán capaces de mantener los planes de riego rehabilitados, de seguir experimentando con nuevos cultivos en sus terrenos, ni de concertar nuevos contratos con los compradores de sus productos. Tampoco serán capaces de adaptarse a las crisis relacionadas con fenómenos climáticos ni de hacer frente a los precios en alza de los alimentos. En consecuencia, el FIDA ayuda a los hogares y las comunidades a mejorar sus conocimientos técnicos, empresariales y de gestión con miras concretamente a garantizar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto. Siempre que es posible, el FIDA evita establecer nuevas organizaciones y, por el contrario, se concentra en reforzar las ya existentes.

22. **Análisis y gestión de riesgos.** En el pasado, al abordar el diseño de un proyecto el FIDA solía limitarse a analizar sólo los riesgos financieros y económicos relacionados con la producción y los precios, y a asignar al proyecto una calificación basada en la probabilidad e importancia de su impacto medioambiental. Hoy en día el FIDA reconoce la importancia de que se adopte un enfoque más sistemático de los riesgos, y el alcance del análisis de los riesgos y la sostenibilidad se ha ampliado notablemente en los últimos años. Cada vez con más frecuencia, el FIDA trata de encontrar un equilibrio entre lograr la sostenibilidad, trabajar en entornos difíciles y con comunidades aisladas y promover las innovaciones, y hace frente a los peligros que amenazan la sostenibilidad introduciendo medidas de mitigación de riesgos en el diseño de los proyectos. La gestión de los riesgos relacionados con la sostenibilidad también es fundamental. La función del FIDA es ayudar a los asociados en la ejecución y a las comunidades a determinar los riesgos técnicos, económicos, institucionales, sociales y ambientales y hacer frente a cada uno de ellos tratando de conseguir que el proyecto logre un impacto sostenible. Cuando al FIDA le cabe la duda de que sus operaciones puedan tener un impacto negativo en la sostenibilidad en cualquiera de estas esferas, colabora estrechamente con los asociados pertinentes para ayudarles a evitar, reducir o mitigar esos riesgos o compensar las repercusiones que hayan podido tener.
23. **Participación del sector privado.** El FIDA hace gran hincapié en mejorar los conocimientos y las capacidades de su grupo-objetivo, es decir los pequeños productores, microempresarios y productores de subsistencia, para que participen en actividades viables desde el punto de vista financiero y establezcan y mantengan relaciones comerciales lucrativas con los intermediarios de los mercados. Dicho interés se considera un requisito previo para lograr y mantener los resultados del proyecto. De igual modo, el ampliar la capacidad de los agentes locales del sector privado para que inviertan y amplíen sus actividades en las zonas rurales puede contribuir a asegurar la disponibilidad a largo plazo de bienes y servicios para el grupo-objetivo. Siguiendo las orientaciones de su estrategia para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, el FIDA está afianzando su participación con el sector privado, sobre todo con agentes que prestan servicios a los pobres de las zonas rurales.
24. **Participación en el diálogo sobre políticas y creación de asociaciones.** Aunque los proyectos siguen siendo el instrumento básico del FIDA, el diálogo sobre políticas es también una herramienta importante para abordar la sostenibilidad. En este caso, el objetivo es crear el marco normativo necesario para que los resultados de los proyectos se puedan mantener o para integrar las enseñanzas generadas por los proyectos que el FIDA apoya en las estrategias y programas nacionales de reducción de la pobreza rural. Es cada vez más frecuente que el FIDA colabore estrechamente con otros organismos dedicados al desarrollo por medio de foros de coordinación a nivel de los países y mantenga un diálogo sobre políticas con ellos por conducto de grupos de donantes, cuando éstos existen. El FIDA también está armonizando su labor con la de otras organizaciones de las Naciones Unidas —en

particular las que tienen su sede en Roma— instituciones financieras internacionales, ONG nacionales e internacionales y otros donantes de los sectores público y privado. El objetivo es garantizar la complementariedad y ayudar en aquellas esferas que están experimentando limitaciones de recursos.

25. **Respuesta ante el cambio climático.** El cambio climático está aumentando la variabilidad de las condiciones meteorológicas y multiplicando las amenazas que penden sobre los medios de vida de la población rural pobre. Hace que aumenten los riesgos a los que se enfrentan estas personas y puede llegar a tener importantes repercusiones en el tipo de nuevas tecnologías o prácticas que estén dispuestos a adoptar. Ante todo, amenaza con minar la sostenibilidad de muchos proyectos. El enfoque adoptado por el FIDA respecto al diseño de proyectos y el apoyo a la ejecución tiene en cuenta este aspecto. La función principal del FIDA es comprender la gravedad y pertinencia de las amenazas que están relacionadas con el clima en las condiciones concretas de las zonas de los proyectos, contemplar dichas amenazas en el proceso de diseño de proyectos, y proporcionar instrumentos y enfoques que permitan a la población rural adaptarse al cambio climático. Una de las principales dificultades es promover un aumento de la productividad agrícola al tiempo que se reduce la vulnerabilidad a las crisis provocadas por fenómenos climáticos, concibiendo para ello intervenciones que se ajusten a los cambios climáticos, y garantizar así que las actividades sean sostenibles incluso si las condiciones climáticas varían enormemente.

B. Promoción de la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de los proyectos

26. El nuevo modelo operativo del FIDA, basado principalmente en el nuevo enfoque de la gestión del ciclo de los proyectos, está concebido con toda claridad para mejorar la entrega de resultados de desarrollo por parte del FIDA. La mejora del desempeño en materia de sostenibilidad es un elemento fundamental de esos resultados, y las medidas encaminadas a mejorar los resultados del FIDA en lo que atañe a la sostenibilidad que se han descrito anteriormente ya están incorporadas al nuevo modelo operativo. Además la cuestión de la sostenibilidad se aborda también de forma decidida mediante la introducción de requisitos específicos que deben cumplirse en las diversas fases del ciclo de los proyectos, desde la elaboración de la estrategia en el país hasta la terminación del proyecto.
27. **Estrategia en los países.** Con su hincapié en el establecimiento de un marco de resultados y en la promoción del aprendizaje y la rendición de cuentas, se prevé que los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados mejoren el desempeño global del FIDA a nivel de los países. La apropiación conjunta del COSOP por el gobierno interesado y el FIDA, y la mayor atención al diálogo sobre políticas, el establecimiento de relaciones de asociación y la gestión de los conocimientos contribuirán en conjunto a abordar factores que quedan fuera del alcance inmediato de los proyectos del FIDA. Éstos, a su vez, mejorarán la sostenibilidad.
28. **Diseño de los proyectos.** El nuevo proceso de diseño es una actividad de colaboración entre el FIDA y los asociados nacionales, y reafirma el compromiso del Fondo con los principios de la Declaración de París. Está orientado a los resultados y se propone garantizar que el proyecto se adapta debidamente al contexto local. También exige una atención explícita a la sostenibilidad: el diseño del proyecto debe proponer una estrategia sólida de salida o de retirada gradual y medidas concretas a favor de la sostenibilidad una vez terminado el proyecto que se basen en un amplio análisis de los riesgos. El propósito es incorporar la mayor flexibilidad posible al diseño y planificar la transición posterior a la ejecución hacia actividades sostenidas y sostenibles. Con este fin, las nuevas directrices del FIDA sobre el diseño de los proyectos entrañan evaluar la sostenibilidad de los efectos directos en el desarrollo y las perspectivas de ampliación en el futuro.

29. Una de las causas más recurrentes de que los resultados de sostenibilidad de los proyectos hayan sido poco satisfactorios ha sido el carácter excesivamente ambicioso de los objetivos del diseño. En respuesta, los diseños de los proyectos son hoy más realistas a la hora de establecer y examinar los objetivos. Los objetivos deben ser alcanzables de manera realista y los plazos prescritos para alcanzarlos deben ser más razonables. El FIDA es consciente de que sus proyectos deben disponer de tiempo suficiente para consolidar los cambios, especialmente en lo que atañe a las organizaciones de base comunitaria promovidas por los proyectos. Por consiguiente, el FIDA vela por que el período de ejecución sea lo bastante largo para que el proyecto pueda alcanzar los objetivos y llevar a cabo la estrategia de salida. También está dispuesto a estudiar la posibilidad de apoyar una segunda fase, en caso necesario, para alcanzar los resultados y sostenerlos.
30. El proceso de mejora de la calidad para examinar los documentos relativos al diseño de los proyectos utiliza una plantilla de preguntas normalizadas, agrupadas en torno a seis factores clave de éxito, para evaluar el grado de preparación del diseño del proyecto. Uno de esos factores clave de éxito se centra explícitamente en los riesgos y la sostenibilidad. Las preguntas se refieren a cuatro aspectos principales: a) si los riesgos del proyecto se han evaluado de manera completa y profunda, particularmente los que afectan a las etapas iniciales y la ejecución; b) si la evaluación de los riesgos presta suficiente atención a la capacidad de los países, a la eficacia de las organizaciones y los asociados escogidos para gestionar y ejecutar el proyecto, a la capacidad de adquisición y a la reducción de la vulnerabilidad del grupo-objetivo a la creciente variabilidad climática; c) si las medidas de mitigación de los riesgos son creíbles y aplicables, particularmente en lo que se refiere a los riesgos ambientales y sociales, y d) las medidas que se proponen para garantizar la sostenibilidad de los efectos directos en el desarrollo, particularmente en relación con los recursos naturales, las reformas institucionales, las mentalidades favorables a los pobres y la sostenibilidad financiera de las organizaciones que reciben apoyo.
31. Otro de los factores clave de éxito se ocupa concretamente de las cuestiones de la pertinencia para el país, el compromiso y las asociaciones. Estas cuestiones se evalúan mediante criterios como la coherencia de los objetivos del proyecto con las estrategias en el país y en el sector, la pertinencia del plan de financiación del proyecto para los planes de desarrollo y las estrategias de reducción de la pobreza nacionales, la intensidad de la participación del gobierno en el diseño de los proyectos, y el alcance de las consultas con los asociados del gobierno en las actividades de desarrollo.
32. El FIDA también ha iniciado un sistema autónomo de garantía de la calidad para evaluar la calidad del diseño final respecto de los seis factores clave de éxito. Sobre la base de esa evaluación, se asigna una calificación en relación con cada uno de los factores clave de éxito, en primer lugar para determinar si el proyecto está preparado para presentarlo a la Junta Ejecutiva y, en segundo lugar, para evaluar el desempeño global de la cartera e informar al respecto. Esto significa que el diseño de cada proyecto ha de alcanzar un nivel de calidad determinado en las esferas de: a) los riesgos y la sostenibilidad y b) la pertinencia para el país, los compromisos y las asociaciones. Los proyectos que no obtienen la calificación mínima no serán presentados a la Junta Ejecutiva.
33. **Fortalecimiento de la ejecución de los proyectos.** La gestión de un proyecto orientada a la sostenibilidad es un proceso que supone una adaptación continua a medida que se van extrayendo enseñanzas en el curso de la ejecución, y a medida que van surgiendo nuevas amenazas y dificultades. Los directores de los proyectos deben estar habilitados para encaminar su gestión hacia la obtención de resultados, y al mismo tiempo tener presentes esas enseñanzas y responder a los nuevos retos y riesgos. Las estrategias de ejecución deberán ajustarse con frecuencia para alcanzar los objetivos de los proyectos en circunstancias cambiantes, y el FIDA

debe estar dispuesto a alentar la flexibilidad necesaria. Es fundamental disponer de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación que permitan detectar los riesgos en una fase temprana y darles la respuesta apropiada, así como para promover una cultura de aprendizaje, otro elemento necesario para la sostenibilidad. Así pues, los directores de los proyectos necesitarán un apoyo particular para garantizar un seguimiento riguroso, que debe verse acompañado por exámenes y actualizaciones periódicas de las estrategias de ejecución.

34. En el pasado, los resultados del FIDA respecto de la sostenibilidad han sufrido como consecuencia del escaso apoyo a la ejecución y de una participación insuficiente con los asociados dentro del país. Ello se explica en gran medida por la falta de presencia en los países y por la contratación externa de las funciones de supervisión de los proyectos a otras organizaciones internacionales (instituciones cooperantes). Para resolver esas carencias, en los últimos años la dirección del Fondo ha adoptado dos medidas fundamentales. En primer lugar, ha aumentado significativamente el número de proyectos directamente supervisados por el FIDA, que ahora constituyen más de la mitad de la cartera activa. Se ha capacitado a miembros del personal en funciones de supervisión de proyectos y se han transmitido directrices a todo el personal. En segundo lugar, después de la evaluación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, el FIDA está utilizando sus recursos administrativos para apoyar las iniciativas de presencia en los países y ha reforzado los sistemas de gestión del personal a nivel de los países.
35. Según las directrices de supervisión, las misiones del FIDA deben evaluar los riesgos para la sostenibilidad y analizar los resultados como parte de la tarea anual de examen de la cartera. En las próximas directrices para la revisión a mitad de período de los proyectos se dispondrán medidas similares para un examen amplio de la sostenibilidad y se formularán recomendaciones sobre estrategias futuras apropiadas. El FIDA utiliza el proceso de terminación de los proyectos como una oportunidad para evaluar la durabilidad del impacto ejercido por los proyectos e identificar qué actividades son necesarias para mantener ese impacto y asignar responsabilidades en relación con las actividades.
36. **Medición de los resultados.** El marco de medición de los resultados del FIDA, aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007, proporciona un mecanismo para agregar los resultados obtenidos por el Fondo en lo que se refiere a su eficacia operacional. Sus seis indicadores miden los resultados de los programas del FIDA en los países y los proyectos que reciben apoyo del Fondo respecto de los objetivos del Marco Estratégico, en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término. Uno de los indicadores mide el porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en relación con la sostenibilidad de sus beneficios. Utilizando datos del proceso de garantía de la calidad, de los informes de supervisión de proyectos y de los informes finales de proyectos, la dirección del FIDA es capaz de evaluar los progresos realizados en la mejora de los resultados relativos a la sostenibilidad en todas las fases del ciclo de los proyectos. El informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo presenta cada año esta información a la Junta Ejecutiva.
37. La medición de los resultados en todas las fases fundamentales del ciclo de los proyectos permite al FIDA seguir, analizar e informar sobre los logros realizados en la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos y ofrece un punto de partida para mejorar el desempeño. También ha servido para centrar la atención en la cuestión de la sostenibilidad y ha ayudado a poner en pie una cultura institucional en la que, en todo momento del ciclo de los proyectos, se hace un seguimiento de esta cuestión, no como un aspecto añadido sino como un elemento básico para lograr los objetivos del proyecto.

IV. Marco de resultados

38. El marco de medición de resultados fija objetivos ambiciosos para el FIDA en relación con la sostenibilidad: el 90% de los proyectos deben tener una calificación de satisfactorios como mínimo respecto de la sostenibilidad en las etapas iniciales, el 85% durante la ejecución y el 80% al término antes de final de 2010. En 2007, por primera vez, el FIDA pudo informar sobre los logros relativos a la sostenibilidad en esas tres etapas. Para los proyectos en las etapas iniciales, es decir, los nuevos proyectos que aún no han sido presentados a la Junta Ejecutiva, el 61% recibió la calificación de satisfactorios como mínimo en la fase de mejora de la calidad.⁷ Un 33% más obtuvo una calificación comprendida entre 3 y 4, lo que sugiere que si se presta más atención al diseño es posible aumentar sustancialmente la proporción general de los proyectos que se consideran satisfactorios en las etapas iniciales. Durante la ejecución, el 77% de los proyectos obtuvo una calificación de satisfactorio como mínimo. Reconociendo las limitaciones de la autoevaluación, el FIDA ha dado prioridad para 2008 al fortalecimiento de los sistemas utilizados para analizar los datos de la labor de supervisión e informar sobre ellos. El 63% de los proyectos al término fue calificado como mínimo de satisfactorio. Estas cifras se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1

Proyectos con una calificación igual o superior a 4 respecto de la sostenibilidad de los beneficios
(1 = calificación más baja; 6 = calificación más alta)

Plazo	En las etapas iniciales (porcentaje)	Durante la ejecución (porcentaje)	Al término (porcentaje)
Referencia	61 en 2007-2008	77 en 2006	63 en 2006
Meta para finales de 2010	90	80	80

Nota: Las metas para finales de 2010 se fijaron como parte del *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, documento EB 2007/91/R.2.

39. Para que el FIDA pueda alcanzar las metas fijadas para finales de 2010, debe lograr una mejora radical del desempeño. Es preciso analizar más a fondo los factores fundamentales que determinan la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos, y las conclusiones han de quedar reflejadas en todas las fases del ciclo de los proyectos. Habida cuenta de los resultados relativamente mediocres del diseño de los proyectos por lo que se refiere a la gestión de los riesgos y la sostenibilidad, es importante acelerar este proceso de aprendizaje. También es crucial velar por que ese aprendizaje se comparta con el personal de operaciones: así pues, la dirección del FIDA se cerciorará de que el personal fundamental que participa en el diseño y la supervisión de los proyectos recibe capacitación en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.
40. Las actuales metas para 2010 fueron aprobadas por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007. En 2009, año anterior al inicio del período de la Octava Reposición, las metas correspondientes a la sostenibilidad, así como a todos los indicadores de la eficacia operacional del FIDA, volverán a fijarse para 2012 (último año de la Octava Reposición) teniendo en cuenta la experiencia y las enseñanzas que se vayan extrayendo. Las metas se someterán a la aprobación de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009.

⁷ En el marco de medición de los resultados, las calificaciones de la calidad en las etapas iniciales de los proyectos se basan en el sistema de garantía de la calidad. Esos datos no estarán disponibles hasta finales de 2008, ya que el sistema no se ensayó hasta principios de ese año. Sin embargo, pueden usarse en su lugar los datos generados mediante el sistema de mejora de la calidad, si bien hay que tener en cuenta la importante advertencia de que representan evaluaciones de la calidad de los proyectos no en las etapas iniciales, sino en un momento en el que el proceso de diseño aún estaba en marcha. Habida cuenta de todo ello, el sistema de mejora de la calidad tiende a infravalorar la calidad de los proyectos en sus etapas iniciales, ya que después del examen para la mejora de la calidad se introducen mejoras en el diseño de los proyectos.

41. La necesidad de responder a objetivos múltiples, y a menudo enfrentados entre sí, como son operar en zonas difíciles y con comunidades y hogares alejados, la introducción de innovaciones y el logro de la sostenibilidad inevitablemente exigirá encontrar nuevos equilibrios y entrañará nuevos riesgos. La evaluación de las ventajas o desventajas relativas y la medida en que el FIDA sea capaz de reaccionar ante los riesgos, además del desempeño del FIDA en relación con las metas actuales, serán los principales factores que influirán en la meta de sostenibilidad que se fije para 2012.
42. Los datos sobre los resultados conseguidos en relación con la sostenibilidad y el sentido de apropiación de los países, junto con un análisis de las razones subyacentes para los problemas que puedan presentarse, se sintetizarán y presentarán cada año en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (que incluye, a partir de 2008, el informe sobre los resultados de la cartera).

V. Aspectos que requieren orientación

43. Para lograr la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos, el FIDA ha de adoptar medidas en muy diversas esferas. Sin embargo, las cuestiones en las que tal vez la Consulta desee proporcionar orientación pueden resumirse como sigue:
 - el enfoque propuesto para mejorar los resultados relativos a la sostenibilidad, y
 - el enfoque propuesto para definir e informar sobre las metas de sostenibilidad correspondientes al período de la Octava Reposición.

Garantizar la sostenibilidad: enseñanzas extraídas

- 1. Pocas intervenciones de desarrollo pueden abordar por sí solas todas las dimensiones de la sostenibilidad.**

El Proyecto de Desarrollo de los Servicios Financieros y la Pequeña Empresa en las Zonas Rurales en Moldova consiguió establecer un fondo rotatorio para las asociaciones de ahorro y crédito. Sin embargo, es probable que la prohibición impuesta por un país vecino a la importación de todos los productos de Moldova ejerza un efecto negativo en las empresas que ha promovido el proyecto.
- 2. Las premisas poco realistas en el diseño afectan a la eficacia en términos de desarrollo y en última instancia a la sostenibilidad.**

La estrategia en favor de la sostenibilidad que se adoptó en el Proyecto de Desarrollo Agrícola y Ordenación de Recursos de Base Comunitaria en Belice se basaba en un enfoque holístico con participación desde la base en el que se hacía hincapié en el fortalecimiento de las instituciones locales, públicas y del sector privado para la ejecución conjunta de las iniciativas del proyecto. Este enfoque resultó poco realista por dos motivos: i) el personal del proyecto y los proveedores de servicios no estaban familiarizados con el enfoque y ii) la disponibilidad, la calidad y la capacidad de entrega de los servicios profesionales fueron sobrevaloradas.
- 3. Los proyectos del FIDA a menudo tienen que encontrar un equilibrio entre llegar a los países, regiones, comunidades y hogares más pobres y desfavorecidos y seguir un camino de desarrollo sostenible.**

Mediante la movilización y la participación comunitaria, el Proyecto de Desarrollo Rural en Ha Tinh en Viet Nam consiguió generar entre los beneficiarios un sentimiento de apropiación de las diversas inversiones en infraestructura financiadas por el proyecto. No obstante, al llegar el término del proyecto, la mayoría de las instituciones a nivel de las comunas que se habían establecido aún estaban en una etapa muy inmadura y necesitaban más apoyo para conseguir la plena sostenibilidad. Las prometedoras perspectivas de sostenibilidad, por consiguiente, se vieron fomentadas por la novedad de los cambios introducidos por el proyecto del FIDA, pero al mismo tiempo quedaron obstaculizadas por las malas condiciones socio-institucionales que inicialmente reinaban en la zona.
- 4. El FIDA necesita ser flexible y estar preparado para responder cuando las zonas de los proyectos padecen una crisis.**

En Burundi, la intensificación de los disturbios civiles desestabilizó la gestión del proyecto, lo que hizo preciso suspender el desembolso del préstamo para el Proyecto de Desarrollo Agropastoral de Bututsi. El proyecto, no obstante, volvió a formularse para adaptarlo a las circunstancias socioeconómicas y ambientales posteriores al conflicto. En conjunto, el proyecto consiguió aplicar algunas medidas de protección ambiental, como la construcción de infraestructuras contra la erosión o la distribución de semillas. Del mismo modo, el Proyecto de Desarrollo Rural en el Suroccidente de Honduras fue diseñado y negociado antes del paso del huracán Mitch. Después del huracán, el FIDA alineó las iniciativas del proyecto con el plan nacional de reconstrucción y desarrollo, lo que garantizó la pertinencia sostenida del proyecto para las prioridades nacionales de desarrollo.

5. **El conocimiento insuficiente del impacto de los desastres naturales y la falta de internalización de esos riesgos influyen en los resultados relativos a la sostenibilidad.**

En Mongolia, el Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai ofreció un mecanismo de crédito en especie basado en el ganado según el cual los prestatarios habían de reembolsar el equivalente de dos crías maduras por cada animal de cría. El *dzuud* (ventisca) que afectó a Mongolia en 1999-2001 hizo que las pérdidas de ganado se sextuplicaran. Esto dio lugar a una reducción de la tasa de reembolso de los préstamos que puso en peligro la viabilidad del mecanismo de crédito. Según la evaluación realizada al término, la frecuencia del *dzuud* ya era conocida antes de la evaluación y era razonable suponer que a lo largo del proyecto se producirían uno o dos fenómenos de este tipo. Los mediocres resultados de este proyecto en relación con la sostenibilidad pueden, por consiguiente, atribuirse a que no se tuvo debidamente en cuenta el impacto del *dzuud* cuando se formuló el proyecto.
6. **Un diálogo sobre políticas satisfactorio arroja importantes dividendos y a menudo exige el establecimiento de asociaciones.**

En el Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni en Bolivia, los resultados conseguidos al procurar títulos de propiedad de la tierra seguros a la población indígena permitirán a las comunidades indígenas formular su propia estrategia para el desarrollo social y económico. Del mismo modo, el Proyecto de Privatización de Explotaciones Agrarias en Azerbaiyán, cofinanciado por el FIDA y el Banco Mundial, ejerció un impacto considerable en el marco jurídico del país y en la estrategia nacional de reforma agraria.
7. **La institucionalización es un proceso largo, pero los beneficios conseguidos suelen ser duraderos.**

El Programa de Mejora de Cultivos de Raíces y Tubérculos en Ghana mejoró la difusión de conocimientos y la productividad y la capacidad del personal. Dentro del Ministerio de Agricultura, contribuyó a la institucionalización de un enfoque más eficiente y riguroso de la multiplicación y distribución de nuevas variedades de cultivos de raíces y tubérculos. La institucionalización es un proceso largo en el que resulta difícil dar marcha atrás. Así pues, los resultados conseguidos en cuanto a prácticas o conocimientos institucionalizados probablemente perduren una vez terminada la asistencia del proyecto.
8. **Hay que procurar que el proyecto sea pertinente en el contexto particular de los participantes destinatarios previstos.**

En el Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional en Etiopía, se respondió al obstáculo encontrado en la mejora de la viabilidad financiera de las cooperativas de servicios eligiendo un vehículo más apropiado para la prestación de créditos (OMO Micro Finance). Este nuevo mecanismo de crédito se centraba en actividades menos complejas de generación de ingresos y garantizó una amplia participación de las mujeres. En Côte d'Ivoire, los bancos en las aldeas fueron sustituidos por grupos no estructurados de mujeres como alternativa más sencilla y eficaz para atender las necesidades de crédito de las mujeres y los jóvenes.
9. **La consecución de la sostenibilidad requiere una acción concertada, en lo que se refiere a la definición de una estrategia sólida de retirada paulatina durante el diseño y su aplicación desde el principio.**

Los problemas potenciales del Proyecto de Desarrollo Agrícola de Niassa en Mozambique se determinaron en consulta con los beneficiarios en una fase bastante temprana del proceso, y se introdujeron medidas apropiadas para

mejorar la sostenibilidad de los pozos que se habían construido o rehabilitado. Entre esas medidas figuraban las siguientes: permitir a las comunidades que escogieran el lugar, la tecnología y los arreglos de gestión; hacer participar a los administradores de distrito en encuestas técnicas sobre la idoneidad del lugar; proporcionar apoyo para el aumento de la capacidad de operación y mantenimiento; utilizar tecnologías adecuadas para la capacidad de organización y financiera de la comunidad; aclarar la proporción de mano de obra que sería remunerada y las aportaciones comunitarias durante la construcción, y garantizar la disponibilidad de fondos para el seguimiento y la evaluación.

