

**ELEMENTOS FUNDAMENTALES  
DE LA EFECTIVIDAD DE LOS COOPERANTES EN LAS MICROFINANZAS:  
REPERCUSIONES PARA LAS POLÍTICAS**

**Abril de 2004**

**Autoras:  
Brigit Helms & Alexia Latortue**

Diecisiete agencias de cooperación internacional participaron en las Evaluaciones de Pares de Cooperantes de Microfinanzas, como parte de la iniciativa para la efectividad de la Ayuda, para mejorar las prácticas de los cooperantes.

¿Qué es lo que hace que una agencia de cooperación sea efectiva en su apoyo a los sistemas financieros que funcionan para las personas de bajos recursos? Las Evaluaciones de Pares de Cooperantes, realizadas de mayo de 2002 a noviembre de 2003, ofrecieron algunas respuestas concretas a esta pregunta.

Estas evaluaciones examinaron el modus operandi de 17 agencias bilaterales y multilaterales, de donde surgieron cinco elementos fundamentales de la efectividad de los donantes: 1) claridad y coherencia estratégica; 2) sólida capacidad del personal; 3) responsabilidad por los resultados; 4) buen manejo de los conocimientos; y 5) instrumentos apropiados. Aunque no son los únicos, estos elementos configuran la capacidad de una agencia individual para aplicar las buenas prácticas a sus operaciones microfinancieras – logrando de esta manera un mayor impacto sobre las vidas de las personas de bajos recursos. Un mínimo nivel de desempeño en cada uno de estos cinco elementos es fundamental para lograr la efectividad de los cooperantes en las microfinanzas y, con toda probabilidad, también en otras áreas de desarrollo.



Este documento explica los cinco elementos fundamentales de la efectividad y suministra ejemplos de buena práctica para cada uno de ellos. Asimismo ilustra cómo los elementos pueden ayudar a determinar la ventaja comparativa de una agencia y su nicho apropiado en las microfinanzas con respecto a otras. Por último, la nota sugiere maneras en las que los cooperantes pueden establecer asociaciones con aquellos que tienen fortalezas complementarias, logrando así que la comunidad de cooperantes sea, en conjunto, más efectiva.

## CINCO ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA EFECTIVIDAD DE LOS COOPERANTES

### *Claridad y Coherencia Estratégica*

La coherencia en la visión de las microfinanzas por parte de una agencia, especialmente la relación entre las operaciones microfinancieras y los objetivos de desarrollo más amplios, afecta a la calidad en todos sus niveles. Las agencias con claridad estratégica saben hacia dónde desean ir y alinean su comportamiento y operaciones a esa visión. Un enfoque coherente (en lugar de uno incongruente) no suprime la diversidad y creatividad, sino que define los límites de un compromiso común con los principios de buena práctica. Una política microfinanciera de elevada calidad es importante, pero no suficiente; las políticas deben ser asimiladas por parte del personal para que éstas se traduzcan en buenos resultados sobre el terreno.

Las agencias de cooperación y los líderes de las microfinanzas están adoptando, cada vez más, una visión común de las microfinanzas. Esta visión incluye sistemas financieros para las personas de bajos recursos dentro del desarrollo del sector privado o financiero – al tiempo que reconoce el impacto cruzado de las microfinanzas en otras áreas tales como los sectores sociales y el desarrollo rural. Este enfoque de las microfinanzas asegurará un acceso permanente a una amplia gama de servicios financieros para las personas de bajos recursos del mundo, en una escala masiva, a través de instituciones locales viables que perduran más allá de la vida de un proyecto dado de un cooperante. Las agencias con claridad estratégica tienden a considerar las microfinanzas dentro de estos lineamientos. Esta visión difiere de la percepción más tradicional y limitada de los servicios financieros, principalmente el crédito, como un aporte o transferencia de recursos a poblaciones meta específicas.

Los ejemplos de agencias con sólida claridad estratégica incluyen a DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico), GTZ (Agencia Alemana para la Cooperación Internacional), KfW (Banco de Crédito para la Reconstrucción) y COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). Todas ellas tienen una visión coherente de las microfinanzas como parte del desarrollo del sector financiero. Esta coherencia se evidencia por uno o más de los siguientes elementos: políticas sólidas que se adhieren a los estándares internacionales; principios de buena práctica claramente comprendidos y asimilados por parte del personal de la sede central y de campo; y la ubicación apropiada de especialistas en microfinanzas en las unidades o departamentos de desarrollo del sector financiero. Otras agencias que están tratando rápidamente de lograr una mayor claridad en su visión de las microfinanzas son: USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), AFD (Agencia Francesa de Desarrollo) y NORAD (Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo).

## *Sólida Capacidad del Personal*

Las Evaluaciones de Pares de Cooperantes confirmaron que existe un vínculo directo entre el personal con una sólida experiencia técnica en microfinanzas y la calidad de las operaciones microfinancieras de una agencia. En las agencias de cooperación, la mayoría de los programas microfinancieros son administrados por personal no especializado en esta área, separando funcionalmente a aquellos con experiencia técnica de los que tienen el control sobre los fondos.

Las cuatro agencias más efectivas, en general, entre todas aquellas que fueron examinadas - DFID, GTZ, KfW y USAID – cuentan con sólidos puntos focales técnicos (individuos o equipos de especialistas técnicos, concentrados generalmente en una sola unidad). Más allá del punto focal, el personal dispone de sólidos conocimientos básicos acerca de los principios de las microfinanzas, incluso si trabaja en esta área tan solo una pequeña proporción de su tiempo.

Algunas otras de las agencias, en particular algunas de las organizaciones multilaterales con grandes carteras microfinancieras, también tienen sólidos puntos focales. Estas incluyen AsDB (Banco Asiático de Desarrollo), FIDA (Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola), OIT y PNUD. Sin embargo, un punto focal de elevada calidad no puede garantizar la calidad en las agencias con un significativo volumen de programas. Este reto es particularmente crítico en las agencias donde las microfinanzas se originan en una serie de departamentos distintos y/o en oficinas descentralizadas del país.

Los puntos focales que otorgan prioridad a extender buenas prácticas entre colegas no especialistas en las oficinas centrales y en el campo, tienden a ser más efectivos que aquellas que dedican la mayor parte de su tiempo a administrar sus propios proyectos. Pero son necesarios los incentivos en dos direcciones para promover esta interacción. El punto focal debe tener un incentivo para involucrar a los especialistas que no son del área de las microfinanzas, y los gerentes de programas deben ver los beneficios de buscar el asesoramiento técnico de los expertos en esta área. Los especialistas técnicos de KfW están motivados para apoyar a los colegas de toda la organización porque esta función está incluida en sus términos de referencia y planes de trabajo y los líderes de equipos de otras regionales realizan comentarios acerca de sus evaluaciones anuales del desempeño.

Cuando emplear a un personal especializado a tiempo completo no es financiera o políticamente viable, las agencias pueden adoptar formas creativas para acceder a la experiencia técnica, a través de la tercerización o de alianzas estratégicas. Sin embargo, nada sustituye el contar con la capacidad del personal en la propia organización. Como mínimo, el personal no especializado en microfinanzas, que maneja proyectos microfinancieros debe tener al menos conocimientos básicos en esta área. Debe saber qué preguntas realizar y cuándo, cómo seleccionar asociados técnicos y consultores y cómo interpretar los informes de los proyectos microfinancieros. La capacitación adecuada para este personal, tal como la ofrecida por USAID y PNUD, puede ayudar a mejorar la capacidad del personal en general.

### *Responsabilidad por los Resultados*

La transparencia en cuanto al desempeño de los programas microfinancieros es crítica para la efectividad del apoyo. Sólo con información precisa pueden las agencias tomar buenas decisiones acerca de si continuar, ampliar, finalizar o replicar un programa. Sin embargo, las Evaluaciones de Pares de Cooperantes demostraron que la mayoría de las agencias examinadas no conocen el monto de los fondos invertidos en las microfinanzas, ni tienen suficientes conocimientos acerca del desempeño de sus operaciones microfinancieras. En numerosas agencias, especialmente en las multilaterales, la presión para aprobar los proyectos y efectuar desembolsos agrava el problema; el apremio en cuanto a lograr que se aprueben los proyectos a menudo tiene prioridad sobre el establecimiento de sistemas que garanticen la responsabilidad.

USAID recopila sistemáticamente información básica acerca de su cartera a través del sistema de Microenterprise Results Reporting (Informe sobre los Resultados Microempresariales). Otras agencias realizan inventarios periódicos de proyectos, tales como AFD, AsDB, CIDA (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional), CE (Comisión Europea), FIDA y Asdi (Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional). PNUD está completando una importante revisión de su cartera para determinar la calidad de sus proyectos y diseñar un curso de acción para mejorar el desempeño.

Algunas agencias han decidido apalancar las herramientas internacionales existentes para mejorar su responsabilidad por los resultados. FIDA y la Plataforma de Holanda para las Microfinanzas han decidido, recientemente, utilizar Microfinance Information eXchange (MIX Market), una herramienta para informes acerca de proyectos, con base en Internet, para las instituciones microfinancieras y de cooperantes. En Uganda, 15 agencias de cooperación internacional (incluyendo a AfDB – Banco Africano de Desarrollo – DFID, CE, NORAD y USAID) han desarrollado una sola Herramienta de Control de Desempeño (PMT por sus siglas en inglés), que sus asociados de Uganda pueden utilizar para todos los informes de los donantes.

### *Buen Manejo de los Conocimientos*

El manejo del conocimiento – la creación, difusión y utilización del conocimiento – consiste en transformar la información en conocimiento aprovechable y asegurar que llega a las personas apropiadas en el momento adecuado. Cuando el manejo del conocimiento permite a las agencias aprender de sus experiencias y de las de otros, contribuye significativamente a la efectividad. Al poner énfasis en el manejo del conocimiento como un objetivo personal y conjunto del personal, GTZ logró éxito en la creación de una cultura de intercambio intelectual y responsabilidad compartida.

Varias agencias cuentan con programas de investigación muy sólidos y suministran bienes públicos valiosos a la comunidad microfinanciera global. Estas agencias incluyen a USAID, AsDB y DFID. Aunque constituye un importante componente del manejo del conocimiento, la investigación no siempre se traduce en una mejora de las prácticas sobre el terreno, en un intercambio real entre el personal o en el aprendizaje institucional. Además, la mayoría de las agencias están ya sea muy descentralizadas o se están moviendo rápidamente en esa dirección. El manejo del conocimiento constituye un importante desafío en esos entornos, en donde los ejecutivos a nivel de país disponen a menudo de bastante autonomía para establecer estrategias y tomar decisiones sobre financiación.

Las redes de conocimiento interno (tales como el Equipo de Servicios Financieros y el Foro de Ahorro y Crédito de COSUDE, el Grupo Temático de Finanzas Rurales en FIDA, el Comité Rural y de Microfinanzas en AsDB, las redes de sectores regionales en GTZ y el Grupo Subtemático sobre Microfinanzas en la CE) permiten al personal intercambiar, difundir y retener el conocimiento dentro de su organización.

### *Instrumentos Apropriados*

Se precisa una amplia variedad de instrumentos financieros para apoyar a las microfinanzas adecuadamente. Estos instrumentos incluyen donaciones, préstamos, garantías de préstamos y participación en el capital, y son utilizados para desarrollar la capacidad institucional, suministrar asistencia técnica, financiar líneas de crédito, facilitar el acceso de las instituciones financieras al capital local, apoyar el capital, lanzar iniciativas de políticas y desarrollar una infraestructura financiera (tal como las agencias de calificación del crédito y auditores). Todos los instrumentos deben utilizarse de manera flexible, con desembolsos vinculados al logro de claros objetivos de desempeño.

Las tendencias generales de las cooperantes ponen énfasis en nuevas modalidades de ayuda, un enfoque de “programa” (en contraposición a un enfoque de “proyecto”), apoyo directo del presupuesto gubernamental y Enfoques de Amplio Sector (SWAps por sus siglas en inglés) vinculados a Estrategias para la Reducción de la Pobreza (PRSPs por sus siglas en inglés), y el diálogo en cuanto a las políticas. Estas tendencias plantean ciertas soluciones de compromiso para la expansión de los servicios financieros para las personas de bajos ingresos. Las buenas operaciones microfinancieras son generalmente incompatibles con los grandes presupuestos y la intervención directa del gobierno. Los instrumentos efectivos acomodan pequeños proyectos enfocados principalmente hacia el fortalecimiento de las instituciones del sector privado.

Varias agencias cuentan con instrumentos apropiados para apoyar a las microfinanzas, en particular agencias bilaterales tales como AFD, KfW, USAID y Holanda a través de la Plataforma de Holanda para las Microfinanzas. Pueden trabajar directamente con el sector privado, utilizando una gama relativamente amplia de instrumentos flexibles. Otras agencias con sólidos instrumentos incluyen a DANIDA, DFID, COSUDE y Asdi. Este grupo de agencias pueden también trabajar fácilmente con el sector privado, pero no tienen ya sea una variedad tan amplia de instrumentos y/o no aprovechan totalmente la gama de instrumentos de los que disponen.

Aunque muchas agencias trabajan a través de los gobiernos, los bancos de desarrollo multilateral afrontan retos específicos. Su principal instrumento son los préstamos a los gobiernos. Además son más proclives a implementar componentes crediticios dentro de proyectos multisectoriales más amplios. La experiencia ha mostrado que los gobiernos no deben involucrarse directamente en el suministro de servicios financieros o en la administración de iniciativas microfinancieras. Los ministerios de los gobiernos y las unidades para la administración de proyectos a menudo carecen de las habilidades técnicas y la independencia política necesarias para administrar proyectos de microfinanzas. Además los gobiernos son, a menudo, comprensiblemente reacios a aceptar préstamos para pequeños proyectos de asistencia técnica, a pesar de que dicha asistencia es vital para apoyar el acceso permanente de las personas de bajos recursos a los servicios financieros.

Muchas agencias han reconocido que los componentes crediticios (también conocidos como líneas de

crédito, fondos rotatorios y fondos de desarrollo comunitario) no producen los resultados esperados. Después de llevar a cabo la Evaluación de Pares de la CE, la gerencia superior de la agencia decidió dejar de financiar nuevas líneas de crédito que distorsionan los mercados y que tienen un impacto limitado sobre las personas de bajos ingresos. Asimismo otras agencias están aprobando menos componentes de crédito.

## **REPERCUSIONES: IDENTIFICAR Y EJECUTAR EN FUNCIÓN DE LA VENTAJA COMPARATIVA**

La creación de sistemas financieros que funcionen para las personas de bajos recursos – la mayoría de la población del mundo – es una tarea que intimida. Actualmente la demanda excede significativamente la oferta de servicios financieros y los fracasos de los mercados continúan bloqueando el acceso de las personas de bajos recursos a estos servicios. Es vital el continuo apoyo de los cooperantes al sector. La gama de compromisos requeridos a los cooperantes incluye trabajar con varios tipos de intermediarios financieros (ej. bancos, cooperativas, sistemas postales), iniciar el diálogo sobre las políticas con los gobiernos y otras partes interesadas, y ayudar a crear una infraestructura para la industria. Al mismo tiempo, no todas las agencias pueden o deben trabajar en todos estos niveles distintos.

Los cooperantes pueden utilizar los cinco elementos básicos de la efectividad como un aporte para identificar su ventaja comparativa en la promoción de los servicios financieros para las personas de bajos ingresos. Combinados con las consideraciones específicas de otras agencias, estos elementos pueden ayudar a guiar las acciones de los donantes en el contexto de un país dado y/o un tipo de intervención. Por ejemplo, la toma de decisiones descentralizadas y la experiencia técnica son factores importantes para el éxito de las operaciones microfinancieras, que requieren un constante diálogo y apoyo técnico, especialmente la labor en las políticas. Igualmente, un largo historial en un país o región particular puede ser crítico para la credibilidad y otorgar a una agencia una ventaja comparativa local.

Las Evaluaciones de Pares de Cooperantes destacaron oportunidades potenciales para que varias agencias alinearan sus operaciones con su ventaja comparativa, por ejemplo:

- 1 Las fortalezas de GTZ incluyen un cuadro de especialistas técnicos en la organización, una sofisticada estrategia para el manejo del conocimiento, eficientes redes regionales de personal de microfinanzas y una larga historia de participación en esta área. Estas fortalezas la convierten en la organización ideal para realizar un trabajo técnico altamente especializado que apoye a los intermediarios financieros en áreas tales como la financiación rural y la movilización de ahorros. Asimismo GTZ puede suministrar de modo efectivo, apoyo práctico para quienes implementan políticas gubernamentales clave, como por ej. los supervisores bancarios.
- 2 NORAD es un pequeño cooperante bilateral que cuenta con fondos de donaciones y un limitado personal técnico, especialmente a nivel de embajada. Su documento de posición sobre Microfinanzas destaca una estrategia que apalanca sus donaciones enfocándose hacia innovaciones de riesgo relativamente elevado y programas de infraestructura de la industria, trabajando a través de ONG noruegas. La agencia proyecta financiar sólo IMF individuales en estrecha cooperación con otros cooperantes.

- 3 Tanto KfW como AFD cuentan con diversos instrumentos bancarios que les permiten trabajar con una gama de instituciones financieras – principalmente préstamos, garantías de préstamos y participación de capital. Sin embargo, cuentan con limitados fondos de donaciones disponibles para asistencia técnica y sin incentivos financieros para lanzar pequeños proyectos de desarrollo de capacidades. Estas agencias podrían asociarse productivamente con otras que cuentan con fondos de donaciones flexibles, para ampliar la gama de apoyo que pueden ofrecer a los socios.
- 4 La estructura tripartita de dirección de la OIT (que incluye a gobiernos, trabajadores y la industria) podría ofrecer a la organización una ventaja comparativa en el trabajo de representación, tal como el apoyo a los bancos de los trabajadores, el suministro de protección social a través de microseguros y la creación de empleo a través del desarrollo de la pequeña empresa.

El análisis de la ventaja comparativa puede guiar a las agencias para determinar su nivel óptimo de compromiso en microfinanzas. Algunos posibles escenarios de acción incluyen:

- 1 *Expandir*: La agencia hace de las microfinanzas una prioridad estratégica. Realiza una significativa inversión en el desarrollo de una visión y estrategia para la agencia, de la capacidad de su personal técnico y de los sistemas de responsabilidad mutua y manejo del conocimiento.
- 2 *Consolidar*: La agencia decide retener el mismo volumen de gasto en microfinanzas y especializarse en nichos particulares de mercados (geográficos o técnicos), en donde tiene una ventaja comparativa. La concentración de su cartera produce un mayor impacto por el mismo monto de financiación.
- 3 *Delegar*: La agencia decide que tiene una limitada ventaja competitiva, pero desea permanecer involucrada en las microfinanzas. Establece acuerdos de cofinanciación o de otro tipo, donde el diseño, la implementación, el control y la evaluación de los proyectos microfinancieros se delegan a una agencia con una clara ventaja competitiva en la labor del sector financiero a favor de las personas de bajos ingresos.
- 4 *Eliminar progresivamente*: En función de su ventaja competitiva limitada o inexistente, la agencia decide detener el desarrollo de nuevas operaciones microfinancieras y finaliza la cartera existente. Los recursos asignados anteriormente a las microfinanzas son reasignados a otros sectores de desarrollo donde la agencia puede ser más efectiva.

A medida que las agencias de cooperación internacional identifican su ventaja comparativa y actúan en función de ella, pueden asimismo desarrollarse basándose en sus propias fortalezas para establecer alianzas operacionales. La colaboración hace posible la aplicación consistente de estándares de buena práctica, una gama más amplia de instrumentos y asociados financieros y una reducción de los costos de transacción – permitiendo que los donantes logren, unidos, un impacto mucho mayor que el que un solo donante podría lograr por separado.

Las opciones para este tipo de colaboración oscilan a lo largo de un amplio espectro. Por un lado, los cooperantes individuales pueden acordar una estrategia común para trabajar en un país en particular. Cada agencia puede entonces colaborar con partes interesadas específicas del sistema financiero, basándose en sus propias fortalezas. Por otra parte, los cooperantes pueden reunir recursos y realizar una programación conjunta con procedimientos equilibrados y una sola voz. Muchos otros métodos de colaboración se quedan en mitad de los anteriores. Sin importar el modelo seleccionado, la

experiencia preliminar sugiere que la clave para el éxito de una verdadera colaboración es una visión claramente articulada, compartida por todos los donantes que participan.

Un ejemplo de una buena práctica de colaboración es el Programa de múltiples cooperantes de Profundización del Sector Financiero a favor de las Personas de Bajos Recursos (Programa FSD por sus siglas en inglés), en Tanzania, donde cuatro cooperantes reunieron fondos para apoyar la expansión de los servicios financieros para las personas de bajos ingresos. El programa FSD, liderado por DFID y que incluye a CIDA, Asdi y la Real Embajada de Holanda, se desarrolla sobre una visión común, la armonización de los procedimientos y un mecanismo de confianza administrado profesionalmente para implementar proyectos de desarrollo de capacidades, principalmente con intermediarios financieros.

Los Fondos del Sudeste Europeo representan otro ejemplo de este tipo de colaboración. Como reconocimiento a su ventaja comparativa en cuanto a experiencia técnica, experiencia con instrumentos bancarios y conocimiento de los intermediarios financieros en la región, KfW administra estos fondos en nombre de múltiples cooperantes que incluyen a la CE, BMZ, COSUDE, el gobierno austriaco y la Compañía Holandesa de Financiación del Desarrollo (FMO).

## LISTA DE AGENCIAS PARTICIPANTES EN EL EJERCICIO DE EVALUACIONES DE PARES DE COOPERANTES

Agencia de Cooperación	Review Date	Revisores Cooperantes	CGAP Reviewers
<i>Agencias Bilaterales</i>			
Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)	10-14 de marzo de 2003	Camilla Bengtsson, Asdi Roland Siller, KfW	Brigit Helms Eric Duflos
Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA)	9-13 de junio de 2003	Ross Croulet, AfDB Kate McKee, USAID	Jennifer Isern Eric Duflos
DANIDA	28 abril-1 mayo de 2003	Doris Wong, CIDA Kathy van Daeniken, COSUDE	Xavier Reille Eric Duflos
Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico (DFID)	13-17 de mayo de 2002	Kate McKee, USAID Leila Webster, Banco Mundial	Brigit Helms Alexia Latortue
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	14-18 de julio de 2003	Nimal Fernando, AsDB Craig Churchill, ILO	Alexia Latortue Eric Duflos
Kreditanstalt für Wiederaufbau – Banco de Crédito para la Reconstrucción (KfW)	14-18 de octubre de 2002	Anne Clerc, AFD David Ferrand, DFID	Syed Hashemi Alexia Latortue
Holanda	19-23 de mayo de 2003	Bernd Balkenhol, OIT Mavis Owusu-Gyamfi, DFID Sanjay Sinha, EDA Rural Systems	Syed Hashemi Alexia Latortue
Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD)	4-7 de junio de 2002	Gabriela Braun, GTZ Stav Zotalis, AusAID	Brigit Helms Alexia Latortue
Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Sida)	20-24 de mayo de 2002	Richard Roberts, FAO David Stanton, DFID	Brigit Helms Alexia Latortue
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	18-22 de agosto de 2003	Dirk Steinwand, GTZ Johan de Waard, Holanda	Brigit Helms Eric Duflos
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	10-18 de noviembre de 2003	Richard Boulter, DFID Henri Dommel, FIDA	Brigit Helms Eric Duflos
<i>Agencias Multilaterales</i>			
Banco Africano de Desarrollo (AfDB)	6-10 de mayo de 2002	Camilla Bengtsson, Asdi Stephan Boven, EBRD	Elizabeth Littlefield Alexia Latortue
Banco Asiático de Desarrollo (AsDB)	8-12 de julio de 2002	Henri Dommel, FIDA David Stanton, DFID	Syed Hashemi Alexia Latortue
Comisión Europea (CE)	24-28 de marzo de 2003	Henri Dommel, FIDA Gisela Strand, Sida	Brigit Helms Eric Duflos
Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)	17-21 de junio de 2002	Heather Clark, UNCDF/UNDP Hege Gulli, NORAD	Douglas Pearce Alexia Latortue
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	10-14 de febrero de 2003	Hege Gulli, NORAD Peter Kooi, UNCDF/UNDP	Brigit Helms Alexia Latortue
Programa de Desarrollo de Naciones Unidas y Fondo de Desarrollo de Capital de Naciones Unidas (PNUD y UNCDF)	21-25 de octubre de 2002	Nimal Fernando, AsDB Arlina Tarigan-Sibero, KfW	Brigit Helms Alexia Latortue

**Agradecimiento:** Las autoras desearían expresar su gratitud a los 29 miembros del personal de cooperantes de 21 agencias que integraron los revisores del grupo de cooperantes y/o organizadores para este ejercicio. Asimismo desearíamos agradecer a los ocho miembros del grupo de cooperantes y socios de CGAP que participaron en las revisiones y las visitas de campo. Todos se embarcaron con entusiasmo en estas evaluaciones conjuntas que constituían un reto y contribuyeron activamente a la redacción de las cartas para la gerencia en las que, en gran medida, se basa este informe. Cualquier error u omisión es responsabilidad de los autores.