

Signatura: EB 2010/100/R.7
Tema: 8
Fecha: 2 agosto 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)

Volumen I

Informe principal

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Shyam Khadka

Gerente Superior de la Cartera
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: s.khadka@ifad.org

Las preguntas relacionadas con la
respuesta de la Oficina de Evaluación
deben dirigirse a:

Luciano Lavizzari

Director de la Oficina de Evaluación
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 100º período de sesiones
Roma, 15 a 17 de septiembre de 2010

Para **examen**

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción y metodología	1
A. Introducción	1
B. Estructura del informe	2
C. Metodología	2
II. Examen del estado de aplicación de las recomendaciones abarcadas en 2010	3
A. Alcance y contenido de las evaluaciones	3
B. Estado de la aplicación: cumplimiento de las recomendaciones	7
C. Respuesta a las recomendaciones del ARRI de 2009	10
III. Examen recapitulativo de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones que se realizaron entre 2007 y 2010	12
A. Estado de aplicación por región	13
B. Estado de aplicación por organismo de ejecución	14
IV. Estado de aplicación por temas principales	16
V. Resumen, conclusiones y recomendaciones	27
Anexos	
I. Observaciones de la Oficina de Evaluación sobre el PRISMA de 2010	30
II. Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas (PRISMA de 2010)	33
III. Fuentes de las respuestas a las recomendaciones de los APC	34
IV. Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2007-2010	36

Abreviaturas y siglas

APC	acuerdo en el punto de culminación
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA de 2009
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CCA	consorcio central de aprendizaje
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPIA	evaluación de las políticas e instituciones nacionales
EPP	evaluación del programa en el país
EVEREST	evaluación de la estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico
GPP	gerente del programa en el país
ICRISAT	Instituto Internacional de Investigación de Cultivos para las Zonas Tropicales Semiáridas
IFDC	Centro Internacional para el Desarrollo de Fertilizantes
IITA	Instituto Internacional de Agricultura Tropical
INREMP	Proyecto de Manejo Integrado de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PMD	Departamento de Administración de Programas
PREVAL	Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
PRODERNEA	Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste
PROSPERER	Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales
RNMA	recursos naturales y medio ambiente
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SADEV	Organismo Sueco de Evaluación para el Desarrollo
SyE	seguimiento y evaluación
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen

1. De conformidad con la Política de evaluación del FIDA, en el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) se proporciona a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre el estado de aplicación de las recomendaciones acordadas en el punto de culminación de las evaluaciones. El informe de este año contiene un examen de las recomendaciones acordadas en el punto de culminación de 11 evaluaciones, realizadas en su mayor parte en 2008. Asimismo, se examinan las recomendaciones y respuestas formuladas a partir de las 43 evaluaciones que se emprendieron en los últimos cuatro años. Con miras a potenciar el aprendizaje, en el PRISMA de este año se clasifican y presentan recomendaciones por temas concretos, como la sostenibilidad, la focalización, la innovación y la reproducción.
2. El FIDA ha respondido a las recomendaciones de evaluación con coherencia y firmeza. El 62% de las recomendaciones examinadas este año se aplicó por completo, mientras que un 12% está en curso de aplicación, el 6% se aplicó parcialmente y el 13% aún no se ha aplicado y se abordará cuando se diseñe un proyecto nuevo en el futuro cercano. Todas las recomendaciones definidas como "no aplicadas todavía" se refieren a la República Popular Democrática de Corea, en la que la dirección del FIDA no ha elaborado un nuevo proyecto. Cerca del 5% de las recomendaciones se consideraron no aplicables debido a los cambios en el contexto de desarrollo del país u otras razones. Es importante observar que solo el 2% de las recomendaciones están pendientes de aplicación, lo que revela una buena tasa general de cumplimiento y receptividad respecto de las recomendaciones. Con el tiempo, la tasa de cumplimiento ha mejorado, pasando del 57% en 2008 y el 52% en 2009, al 62% en 2010.
3. En el PRISMA de este año también se evalúan las medidas adoptadas ante las recomendaciones que se formularon en los últimos cuatro años. Los resultados han sido positivos, pues el 59% de las recomendaciones se aplicó plenamente, el 5% se aplicó parcialmente, el 12% está en curso de aplicación, el 18% no se ha aplicado y solo el 2% está pendiente de aplicación.
4. En los últimos cuatro años todas las regiones han reaccionado con firmeza a las recomendaciones de evaluación. La División de América Latina y el Caribe y la División del Cercano Oriente y África del Norte son las que muestran el nivel más alto de aplicación plena, con el 64% y el 65%, respectivamente, de recomendaciones incorporadas por completo a proyectos o estrategias posteriores en los países. En el caso de algunas divisiones, varias recomendaciones se consideraron "no aplicadas todavía", lo que hizo descender el porcentaje de aplicación plena. Lo más importante es que ninguna región registra más de un 3% de recomendaciones pendientes. Esto demuestra una tasa de cumplimiento de las recomendaciones en general elevada y esfuerzos específicos en toda la organización para responder de manera positiva a las recomendaciones convenidas.
5. Desde siempre, por lo general los resultados más deficientes en cuanto a responder a las recomendaciones se observan en los gobiernos. Sin embargo, han mejorado considerablemente en los cuatro años anteriores. En el período examinado en el PRISMA de 2006, los gobiernos tenían pendientes de aplicación más del 35% de las recomendaciones que les correspondían; este año —examen de 2010— esta cifra es inferior al 5%. Esta cuestión deberá recibir atención y seguimiento constantes.
6. Entre los temas tratados en el informe, se destaca el de la sostenibilidad. Las recomendaciones se centran en cuestiones como la necesidad de una comprensión más profunda de los contextos locales a fin de mejorar la sostenibilidad, de vínculos más estrechos entre las iniciativas de proyectos y las estructuras permanentes, y

de estrategias de salida. El FIDA ha reaccionado a estas cuestiones de varias maneras, específicamente: la inclusión de la preparación en caso de catástrofe en el plan de gestión de riesgos previsto en el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados; la capacitación del personal en materia de gestión de conflictos, y el fortalecimiento de los vínculos entre las oficinas de proyectos y los organismos locales y nacionales. Otros temas frecuentes en las evaluaciones son la gestión y el seguimiento de los proyectos. Las medidas adoptadas ante las recomendaciones conexas se han centrado en confiar en mayor medida la ejecución a las instituciones locales y los organismos competentes ya existentes, y en reforzar las asociaciones con los interesados directos del país. También la supervisión directa y la presencia en los países están contribuyendo a alcanzar unos resultados más satisfactorios. Por lo que se refiere al seguimiento y evaluación, se han desarrollado una diversidad de instrumentos y procedimientos institucionales con objeto de prestar apoyo a los proyectos y las divisiones regionales, y en este sentido, prosiguen las actividades de fomento de la capacidad. En lo que concierne a la focalización, el FIDA, por lo general, centra sus actividades en los segmentos más pobres mediante técnicas participativas. A pesar de ello, la cartera actual presta cada vez más atención al desarrollo de las cadenas de valor, lo que significa que esta esfera seguirá siendo prioritaria. En cuanto a los problemas de diseño a menudo detectados por las evaluaciones, según los datos derivados del proceso autónomo de garantía de la calidad, los procesos internos de diseño en el FIDA están mejorando. A nivel de los países, los procesos de diseño están orientados a aumentar la coordinación y forjar asociaciones con las partes interesadas.

7. Las evaluaciones abarcadas en el presente informe han seguido la propuesta de la dirección del FIDA de producir un menor número de recomendaciones que fueran al mismo tiempo de carácter más estratégico. Cerca del 79% de las recomendaciones eran de naturaleza estratégica, lo que refleja un incremento sostenido del porcentaje de cuestiones estratégicas abordadas. También el número medio de recomendaciones derivado de cada evaluación está disminuyendo, lo que facilita un seguimiento más focalizado. El género es una esfera a la que se asigna una prioridad relativamente baja. Por último, hace falta un mayor hincapié en el aprendizaje, tanto en el proceso de evaluación independiente como en el de autoevaluación.

Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)

I. Introducción y metodología

A. Introducción

1. En virtud de la Política de evaluación del FIDA, el Presidente debe asegurarse de que se adopten recomendaciones de evaluación viables y se haga un seguimiento de la aplicación de tales recomendaciones, y debe informar a la Junta Ejecutiva sobre los resultados de las medidas adoptadas en cumplimiento de las mismas por medio del PRISMA.¹ En este PRISMA, el séptimo informe de este tipo, se resumen las recomendaciones acordadas en el punto de culminación, derivadas fundamentalmente de las evaluaciones realizadas en 2008, y se expone el estado de aplicación de las medidas correspondientes adoptadas por la dirección del FIDA.
2. El PRISMA presenta un análisis del grado de incorporación de las recomendaciones que figuran en el acuerdo en el punto de culminación (APC)² después de cada evaluación. En el APC queda manifiesta la comprensión y el acuerdo alcanzado respecto de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación por parte de los interesados, las propuestas de estos para aplicarlas y su compromiso de cumplirlas. El APC se finaliza con el acuerdo del gobierno asociado y del Departamento de Administración de Programas (PMD) y es fruto de la labor del consorcio central de aprendizaje (CCA)³.
3. El PRISMA es un instrumento de responsabilización de la dirección respecto de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación (IOE), así como un instrumento de aprendizaje para el personal del FIDA y las autoridades de los proyectos. Además, aporta a la IOE retroinformación acerca de los procesos y recomendaciones de evaluación. Conforme a la Política de evaluación, la IOE también proporciona a la Junta Ejecutiva observaciones independientes sobre el informe, las cuales figuran en el anexo I. En consecuencia, el PRISMA brinda una base para medir la responsabilización del FIDA y cierra el circuito de aprendizaje generado por las evaluaciones.
4. El PRISMA ha evolucionado hasta convertirse en un valioso mecanismo de responsabilización y aprendizaje. En una evaluación externa del sistema de respuesta de la dirección realizada por el Organismo Sueco de Evaluación para el Desarrollo (SADEV)⁴, se observó que el PRISMA era un "mecanismo de responsabilización eficaz" y "muy transparente". En 2009, el Comité de Evaluación expresó "su agradecimiento a la dirección por la elevada calidad del documento"⁵ y consideró que este "había resultado de utilidad para analizar cómo había evolucionado en el tiempo la aplicación de las recomendaciones". Este agradecimiento encontró eco en el Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación de la función de evaluación en el FIDA, en el cual se constató que "el FIDA tiene en funcionamiento un sólido sistema para elaborar una respuesta de la dirección y

¹ EB 2003/78/R.17/Rev.1.

² Los dos objetivos del APC son los siguientes: i) aclarar y profundizar la comprensión de las recomendaciones, documentar cuáles se consideran aceptables y viables y cuáles no y, en última instancia, generar una respuesta de las partes interesadas sobre las medidas que adoptarán para cumplirlas, y ii) señalar a la atención las apreciaciones y las hipótesis de aprendizaje de la evaluación para nuevos exámenes y debates futuros.

³ Aunque la composición del CCA varía, normalmente comprende a representantes del PMD, el prestatario, el organismo de ejecución, la institución cooperante, ONG y —de ser posible— a organizaciones que representan a la población rural pobre, mientras que la IOE desempeña la función de moderadora.

⁴ SADEV, 2008: 4.

⁵ EB 2009/97/R.6.

asegurar el seguimiento en relación con todas las recomendaciones de evaluación acordadas dentro del proceso de concertación de los APC".⁶ En el examen *inter pares* se constató asimismo que la calidad y el alcance de los PRISMA habían mejorado con el tiempo y que la mayor profundidad lograda en 2009 había aumentado las posibilidades de aprendizaje institucional deparadas por el documento. En consonancia con la retroinformación recibida, el PRISMA de este año mantiene su función de responsabilización, mientras que se han reforzado los aspectos del documento relativos al aprendizaje.

B. Estructura del informe

5. En el cuerpo principal del informe se resumen los análisis realizados tras examinar el estado de aplicación de cada recomendación acordada en el punto de culminación de las evaluaciones abarcadas. El informe va acompañado de un segundo volumen, que contiene las respuestas detalladas de las divisiones regionales a cada recomendación estratégica (EB 2010/100/R.7/Add.1).
6. Tras una breve descripción de la metodología utilizada, en la sección II del informe se examina la tasa de cumplimiento de las recomendaciones que se formularon en las 11 evaluaciones examinadas en el año en curso. Además, se abordan los dos temas de aprendizaje tratados en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2009.⁷ La sección III contiene los análisis del estado de aplicación de todas las recomendaciones abarcadas en los últimos cuatro años, lo que ayuda a determinar las tendencias a largo plazo y propicia un aprendizaje institucional más profundo acerca de las deficiencias y los avances. Esta misma sección también incluye una actualización detallada sobre el estado de aplicación por cada división regional, basada en las evaluaciones efectuadas a lo largo de cuatro años, lo cual aumenta la fiabilidad de las comparaciones regionales y los análisis estadísticos.
7. En la sección IV se examinan temas tan amplios como la sostenibilidad, la focalización, la innovación y la reproducción. La sección se centra principalmente en el aprendizaje y, además de presentar las medidas adoptadas frente a las distintas recomendaciones, pone de relieve las reformas sistémicas y las iniciativas emprendidas por la dirección a fin de abordar las recomendaciones de evaluación de manera integral. La sección V contiene las conclusiones y recomendaciones del informe.

C. Metodología

8. A fin de elaborar el PRISMA, el PMD y la IOE ante todo acuerdan qué evaluaciones deben incluirse en el informe. Acto seguido, el PMD clasifica las recomendaciones acordadas en el punto de culminación de cada evaluación, utilizando para ello tres categorías: i) nivel, es decir, la entidad responsable de la adopción de medidas de cumplimiento de las recomendaciones; ii) naturaleza, de acuerdo con la Política de evaluación del FIDA, y iii) tema (sostenibilidad, focalización, etc.). La IOE examina esta lista y da su visto bueno y, posteriormente, se pide a las divisiones regionales que formulen sus observaciones sobre el estado de las medidas de cumplimiento relativas a cada recomendación. A fin de reforzar el circuito de aprendizaje, se pidió asimismo a las divisiones que, cuando fuera pertinente y viable, aportaran razones claras para justificar el cumplimiento parcial de las recomendaciones.
9. Para determinar la medida en que se han aplicado las disposiciones en cumplimiento de las recomendaciones originales, en el PRISMA de 2010 el PMD ha recurrido a las mismas categorías relativas al estado de aplicación utilizadas en el informe anterior:

⁶ EB 2010/99/R.6, párrafo 107.

⁷ EB 2009/98/R.7.

- **aplicadas plenamente:** recomendaciones plenamente incorporadas a las nuevas líneas de actividades/operaciones;
 - **no aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán a proyectos/programas en los países/programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) que aún no se han aprobado oficialmente;
 - **en curso de aplicación:** medidas iniciadas en el sentido recomendado en el APC;
 - **aplicadas parcialmente:** recomendaciones que no se han aplicado plenamente, o se han aplicado de modo distinto al acordado en el APC, pero respetando su propósito esencial;
 - **pendientes de aplicación:** recomendaciones que no han podido aplicarse, y
 - **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el contexto de desarrollo del país, o a otras razones.
10. En una primera clasificación se determina quién es la entidad encargada de adoptar las medidas de cumplimiento de las recomendaciones. En el PRISMA de este año se han adoptado las mismas categorías empleadas en el informe anterior:
- el FIDA a nivel de proyecto;
 - el FIDA a nivel de país, en asociación con los gobiernos;
 - las autoridades e instituciones gubernamentales de los países asociados;
 - el FIDA a nivel regional, y
 - el FIDA a nivel institucional.
11. En cuanto a la segunda clasificación, se tiene en cuenta la naturaleza de las recomendaciones de acuerdo con la Política de evaluación del FIDA. Las categorías son las siguientes:
- operacional, si en la recomendación se propone una medida específica;
 - estratégica, si en ella se sugiere un enfoque o una línea de acción, y
 - normativa, si la recomendación tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
12. Por último, las recomendaciones se han clasificado en función de 24 categorías temáticas, como la financiación rural, el género y las asociaciones, que abarcan las diversas dimensiones comprendidas por las evaluaciones, y se refieren a cinco bloques temáticos generales, a saber: focalización y género; esferas técnicas; gestión de proyectos; actividades no crediticias y temas transversales.

II. Examen del estado de aplicación de las recomendaciones abarcadas en 2010

A. Alcance y contenido de las evaluaciones

13. El PRISMA de 2010 abarca 11 evaluaciones. Cuatro de ellas proceden del período abarcado por el PRISMA anterior, es decir, 2007, y debían tratarse en el PRISMA de 2009, pero se excluyeron del examen del año pasado porque los respectivos APC no se habían ultimado a tiempo o se habían finalizado en una fecha demasiado próxima al inicio del proceso del PRISMA como para contar con suficiente tiempo para adoptar medidas en cumplimiento de las recomendaciones, y examinarlas. Se trata de las siguientes evaluaciones:

- a) evaluación del programa en el país (EPP) correspondiente a Etiopía
 - b) EPP correspondiente al Pakistán
 - c) Filipinas: evaluación intermedia del Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental
 - d) Etiopía: evaluación final del Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional
14. Si bien la evaluación final del proyecto en Etiopía se ha incluido en el conjunto de evaluaciones del PRISMA de 2010, las recomendaciones individuales derivadas de ella se han pasado a un nivel superior y se han incorporado a la EPP correspondiente a Etiopía, a través de la cual se efectúa su seguimiento.
15. Las siete evaluaciones restantes abarcadas en el PRISMA de 2010 estaban incluidas en el ARRI de 2009 (evaluaciones realizadas en 2008), a saber:
- a) EPP correspondiente a Nigeria
 - b) EPP correspondiente al Sudán
 - c) Guatemala: evaluación intermedia del Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces
 - d) República Popular Democrática de Corea: evaluación intermedia del Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas
 - e) China: evaluación intermedia del Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling
 - f) Argentina: evaluación final del Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)
 - g) Madagascar: evaluación final del Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II
16. Se acordó con la IOE que las evaluaciones realizadas en 2008 cuyos respectivos APC no se hubieran concluido o se hubieran finalizado recientemente —lo que no dejaba tiempo suficiente para adoptar medidas en cumplimiento de las recomendaciones, y examinarlas— no se tratarían en el PRISMA de 2010. Todas las evaluaciones abarcadas en el ARRI de 2009 se han incluido en el PRISMA, con excepción de la evaluación conjunta con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD). La evaluación a nivel institucional sobre innovación, las EPP correspondientes a la Argentina, la India y Mozambique y la evaluación de un proyecto en Mauritania son otras evaluaciones procedentes del programa de trabajo de 2008 que aún deben terminarse o cuyos APC no se han finalizado a tiempo y, por ende, han de incluirse en el PRISMA del año venidero.
17. El número de evaluaciones examinadas este año (11) se ajusta a la tendencia observada en los últimos años: 13 en 2006, 14 en 2007, 12 en 2008 y 6 en 2009.

Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2010

Teniendo en cuenta el ARRI de 2009 (y las evaluaciones realizadas en 2008), en el PRISMA de 2010 se consideraron ocho evaluaciones. La única que no se incluyó fue la evaluación conjunta con el BAfD, que se examinará en el marco del PRISMA de 2011. En consecuencia, el presente PRISMA comprende siete evaluaciones procedentes de las realizadas en 2008. Además, se han incluido cuatro evaluaciones procedentes del período del PRISMA anterior a fin de asegurar que ninguna evaluación quede excluida del análisis del estado de las medidas de aplicación. A continuación se enumeran las 11 evaluaciones abarcadas en el presente PRISMA:

- A. En virtud de la Política de evaluación vigente, las **evaluaciones intermedias** son obligatorias antes de emprender otra fase del proyecto o de iniciar un proyecto similar en la misma región. Este tipo de evaluación se hace para determinar la medida en que estaría justificada otra fase y para mejorar el diseño y la aplicación de la intervención subsiguiente. En el PRISMA de 2010 se incluyen las siguientes cuatro evaluaciones intermedias:
1. Guatemala: Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces
 2. República Popular Democrática de Corea: Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas
 3. China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling
 4. Filipinas: Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental (procedente del año pasado)
- B. Las **evaluaciones finales** suelen realizarse una vez que se ha concluido el informe final del proyecto, preparado por el prestatario en colaboración con la institución cooperante después de que haya terminado el proyecto. En el PRISMA de 2010 se incluyen las siguientes tres evaluaciones finales:
5. Argentina: Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)
 6. Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II
 7. Etiopía: Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional (procedente del año pasado)
- C. Las **EPP** proporcionan una estimación de los resultados y el impacto de las actividades respaldadas por el FIDA en un país determinado, facilitando así elementos básicos, directos y concretos para el examen y la formulación de los COSOP basados en los resultados. En el PRISMA de 2010 se incluyen cuatro EPP correspondientes a:
8. Nigeria
 9. Sudán
 10. Etiopía (procedente del año pasado)
 11. Pakistán (procedente del año pasado)
-

18. Las evaluaciones examinadas en el presente PRISMA se refieren a las cinco divisiones regionales. La evaluación intermedia del Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas, en la República Popular Democrática de Corea, incluye una serie de recomendaciones que conciernen a estrategias de diseño de proyectos futuros. Sin embargo, aún debe diseñarse un proyecto complementario. Por tanto, la mayoría de las recomendaciones serán aplicables en el momento en que se realice el diseño y se incorporarán al diseño y la ejecución de próximos proyectos.

Cuadro 1
Distribución regional de las evaluaciones examinadas en el PRISMA de 2010
 (número)

<i>Distribución regional</i>	<i>Evaluación intermedia</i>	<i>Evaluación final</i>	<i>EPP</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total</i>
África Occidental y Central			1		1
África Oriental y Meridional		2	1		3
Asia y el Pacífico	3		1		4
América Latina y el Caribe	1	1			2
Cercano Oriente y África del Norte			1		1
Total	4	3	4		11

19. Durante la preparación del PRISMA, las recomendaciones recogidas en los APC a menudo se dividen en recomendaciones independientes concretas, en función del tipo de temáticas abarcadas, y de la naturaleza de las medidas necesarias para efectuar un seguimiento de los diferentes temas o poner en práctica las medidas recomendadas en el marco de una misma recomendación (a fin de no perder de vista durante la aplicación distintas medidas específicas abarcadas en una única recomendación).
20. En cuanto al número medio de recomendaciones derivadas de cada evaluación, se trató de 29 en 2006, 20 en 2007, 15 en 2008, 18 en 2009 y 19 en 2010. Aunque es levemente superior al de los dos años anteriores, el número global de recomendaciones de cada evaluación ha ido disminuyendo en los últimos años. Este hecho concuerda con la propuesta formulada a la IOE por la dirección del FIDA de incrementar la eficacia de las recomendaciones generando un número menor de recomendaciones que sean al mismo tiempo más focalizadas y estratégicas.
21. Con respecto a las entidades a las que se dirigen las recomendaciones, la mayor parte de estas van destinadas al FIDA a nivel de los países, en asociación con los gobiernos (69%). Otro 24% de las recomendaciones se aplica directamente a las instituciones gubernamentales. Muy pocas de ellas (7%) se aplican únicamente a los proyectos. No hay recomendaciones a nivel institucional ni regional, lo que obedece a la naturaleza de las evaluaciones abarcadas, es decir, a la ausencia de evaluaciones institucionales o temáticas, lo que genera típicamente cambios a nivel institucional (en el cuadro 2 a continuación se presenta más información a este respecto).

Cuadro 2

Recomendaciones de evaluación por nivel y tipo de evaluación
(número)

	<i>Evaluación intermedia</i>	<i>Evaluación final</i>	<i>EPP</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
FIDA (nivel institucional)						
FIDA (nivel regional)						
FIDA (país/gobierno)	48	14	70		132	69
Autoridades e instituciones gubernamentales	21	25			46	24
Proyectos	13				13	7
Total (número)	82	39	70		191	100
Total (porcentaje)	43	20	37		100	

22. En cuanto a la naturaleza de las recomendaciones, en el 79% de los casos estas eran de carácter estratégico y en 21% se referían a medidas operacionales. Este año, las recomendaciones operacionales no se limitan a los proyectos sino que abarcan las instituciones gubernamentales y en los países. Tales recomendaciones se refieren a los procesos de diseño, y proponen instrumentos financieros rurales, viajes de estudio, procesos de gestión de conocimientos y medidas operacionales a fin de aumentar la sostenibilidad. Casi todas las recomendaciones estratégicas (115 de 150) guardan relación con los países. Entre los temas clave señalados para que se les dé seguimiento en los países figuran la sostenibilidad, la creación de asociaciones y los procesos de diseño. La sostenibilidad se trata en términos de vínculos institucionales, la integración de las actividades en las estructuras existentes, la viabilidad socioeconómica y la sostenibilidad ambiental. En cuanto a

las asociaciones, se fomenta su creación con instituciones federales y regionales y con el sector privado, y respecto de los procesos de diseño, se recomienda una mayor flexibilidad en el diseño y la ejecución de proyectos.

Cuadro 3

Distribución de las recomendaciones de evaluación por nivel y naturaleza
(número)

	<i>Operacional</i>	<i>Estratégica</i>	<i>Normativa</i>	<i>Total</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
FIDA (nivel institucional)					
FIDA (nivel regional)					
FIDA (país/gobierno)	17	115		132	69
Autoridades e instituciones gubernamentales	19	27		46	24
Proyectos	5	8		13	7
Total (número)	41	150		191	100
Total (porcentaje)	21	79		100	

B. Estado de la aplicación: cumplimiento de las recomendaciones

23. El estado de aplicación de las 191 recomendaciones examinadas se resume en el cuadro 4. En el anexo II se presenta la misma información, pero clasificada por tema.

Cuadro 4

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación
(número)

	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
FIDA (nivel institucional)								
FIDA (nivel regional)								
FIDA (país/gobierno)	87	11	19	6	2	7	132	69
Autoridades e instituciones gubernamentales	23	14	3	3	2	1	46	24
Proyectos	9			2		2	13	7
Total (número)	119	25	22	11	4	10	191	100
Total (porcentaje)	62	13	12	6	2	5	100	

24. **Recomendaciones aplicadas plenamente.** Globalmente, se aplicaron por completo 119 recomendaciones, es decir, el 62% del total. Es de observar que en el examen de este año, las 25 recomendaciones clasificadas como "no aplicadas todavía" proceden de la evaluación intermedia del Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas, para el que aún no se ha iniciado un proyecto complementario. Una vez que se ponga en marcha un nuevo proyecto, todas las recomendaciones de evaluación se examinarán e incorporarán durante el diseño. Por consiguiente, es posible hacerse una idea más exacta de la situación si no se tienen en cuenta esas recomendaciones en el análisis general, de lo que se desprende que **de las 166 recomendaciones que debían aplicarse, 119 (o el 72% del total) se han aplicado plenamente.** (En el anexo III se enumeran los proyectos y programas con respuestas demostradas.)

25. **Recomendaciones en curso de aplicación.** Actualmente está en marcha la aplicación de las medidas y estrategias recomendadas para 22 recomendaciones, o el 12% del total. Se trata de medidas que toma más tiempo preparar o poner en práctica. En varios casos se ha tenido presente el objetivo básico de la recomendación pertinente, que en el futuro se incorporará al diseño de proyectos o a la formulación de estrategias en los países. A continuación se señalan algunos ejemplos.
- a) En Nigeria, se recomendó que el FIDA apoyara una participación más amplia de todos los niveles de gobierno, instituciones de investigación y organizaciones de base en la esfera del desarrollo. En respuesta, el equipo en el país ha emprendido actividades de sensibilización, aumento de la capacidad, orientación y asesoramiento a todos los niveles de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales pertinentes. El FIDA está asimismo fomentando la concienciación entre los donantes acerca del desarrollo impulsado por la comunidad, y se seguirá trabajando en este sentido.
 - b) En la EPP correspondiente al Sudán, se recomendó que el diálogo sobre políticas agrícolas se ampliara a escala nacional, se enriqueciera con temas estratégicos y se sostuviera durante el tiempo abarcado por el próximo COSOP. En este último documento se definieron tres temas:
 - asignación presupuestaria al sector de la agricultura de secano;
 - transferencia de la gestión del agua a las organizaciones de usuarios, y
 - servicios de microfinanciación sostenibles respaldados por un marco propicio.

El equipo en el país está en vías de formular una hoja de ruta para el diálogo sobre políticas, que aportará orientación sobre las actividades de promoción en estas esferas.
26. **Recomendaciones aplicadas parcialmente.** En el caso de 11 recomendaciones, o el 6% del total, la aplicación ha sido parcial. Esto quiere decir que si bien el equipo del proyecto o en el país respetaron el espíritu de la recomendación e introdujeron los consiguientes cambios en las estrategias o las actividades, no se pudo aplicar plenamente la recomendación debido a limitaciones o cambios en el contexto nacional o del proyecto. Cabe citar los siguientes ejemplos:
- a) En la EPP correspondiente a Nigeria, se recomendaba que el FIDA reforzara su presencia en el país, en cuanto a recursos humanos y financieros, infraestructura, funciones y obligaciones. El FIDA desplegó grandes esfuerzos para contratar a un oficial del programa en el país competente y con experiencia, quien ha potenciado la capacidad técnica de la oficina del programa en el país. Sin embargo, los recursos financieros proporcionados fueron insuficientes (no se ha dotado al oficial del programa en el país de un vehículo que permita al personal de la oficina desplazarse libremente para supervisar el programa y relacionarse con los donantes).
 - b) Análogamente, en el caso de Etiopía, la IOE había recomendado que se evitaran procedimientos de adquisición y contratación excesivamente complejos con la entidad cofinanciadora (BAfD) y la institución cooperante (Banco Mundial). Si bien se han adoptado algunas medidas en el país a fin de impedir procedimientos prolongados, se ha observado que la complejidad de los procedimientos de adquisición y contratación entre las distintas instituciones financieras plantea graves problemas.

27. **Recomendaciones no aplicables.** Cerca del 5% de las recomendaciones se consideraron no aplicables debido a los cambios que experimentaron los contextos de desarrollo en los países en cuestión o bien a otras razones, por ejemplo relacionadas con acuerdos o prioridades gubernamentales.
- a) Por ejemplo, en la EPP correspondiente al Pakistán se proponía que el FIDA siguiera trabajando en zonas desfavorecidas, remotas y en conflicto, como la Provincia de la Frontera del Noroeste, Azad Jammu y Cachemira y las zonas tribales administradas a nivel federal. Sin embargo, en relación con el próximo ciclo de financiación (2010-2012), el Gobierno del Pakistán ha pedido al FIDA que financie dos nuevos proyectos en Punjab y Balochistán respectivamente, lo que significa que el FIDA no podrá iniciar proyectos en las zonas propuestas.
 - b) Del mismo modo, en la evaluación correspondiente a Filipinas se recomendaba que, en lo concerniente a la gestión de proyectos en las zonas de conflicto, la ejecución, supervisión y apoyo a la ejecución debían ser flexibles, habida cuenta de los constantes cambios de circunstancias en la seguridad de la región. En el marco del Proyecto de Manejo Integrado de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente (que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010), las actividades no se focalizan en las zonas afectadas por conflictos y abarcadas por el Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental. No obstante, la gestión del proyecto es flexible y depende en gran medida de las condiciones locales de una provincia o municipio dado.
28. **Recomendaciones pendientes.** Cuatro recomendaciones, es decir, solo el 2% del total, quedaron pendientes de aplicación. En esos casos, no fue posible cumplir las medidas recomendadas a causa de la escasez de recursos gubernamentales o de otras instituciones, la diversidad de las prioridades operacionales o las limitaciones de los instrumentos utilizados. En Madagascar, por ejemplo, la IOE había recomendando que el Gobierno asegurara una mayor integración de las actividades agrícolas a lo largo de la cadena de valor, tanto verticalmente, interviniendo en cada eslabón de la cadena, como horizontalmente, conectando las distintas cadenas de valor. Sin embargo, para ello hacía falta un volumen inmenso de recursos financieros y no era factible para el Gobierno lograr esta integración en todo el sector. Aún así, el Gobierno ha iniciado un examen de la fase inicial y posterior de la cadena de valor del arroz con miras a su posible desarrollo.
29. En conjunto, los niveles de respuesta revelan que las recomendaciones acordadas en el punto de culminación se aplicaron con firmeza, todas las recomendaciones se tuvieron muy en cuenta y, en la medida de lo posible, se aplicaron en asociación con las partes interesadas de cada país. En cuanto a las recomendaciones pendientes y no aplicadas, el porcentaje no supera el 2% en los últimos cuatro años consecutivos (2% en 2007 y 2008, ninguna recomendación pendiente en 2009).
30. De conformidad con las recomendaciones formuladas por el Comité de Evaluación el año pasado⁸, se ha tenido en cuenta el "factor por qué" en la preparación y finalización del presente PRISMA. Se pidió a las divisiones regionales que, cuando fuera posible, proporcionaran respuestas inequívocas y sustentadas por datos concretos. En los casos de recomendaciones aplicadas, se solicitaron ejemplos y pormenores, y para las que no habían podido aplicarse plenamente se suministraron justificaciones o explicaciones claras de los cambios de circunstancia. Este nuevo enfoque (según lo propuesto en la respuesta de la IOE al PRISMA del año pasado) también se ha reproducido en las recomendaciones que no se aplicaron plenamente, pero las razones para ello se han expuesto con claridad.

⁸ Informe del Presidente del Comité de Evaluación sobre el 57º período de sesiones del Comité (EB 2009/97/R.6).

C. Respuesta a las recomendaciones del ARRI de 2009

31. En el ARRI de 2009 se examinaron detenidamente dos temas con la finalidad de contribuir al proceso de aprendizaje interno, a saber: **recursos naturales y medio ambiente**, y **acceso a los mercados**. El ARRI de 2009, al igual que en informes anteriores, concluía con recomendaciones expresamente dirigidas tanto al PMD como a la IOE (párrafo 183, ARRI de 2009), y también contenía recomendaciones específicas sobre el mejoramiento del desempeño institucional.
32. **Recursos naturales y medio ambiente (RNMA)**. En el ARRI se constató que los proyectos conseguían mejores resultados en esta esfera cuando las cuestiones relativas al manejo de los recursos naturales se habían abordado específicamente durante el diseño y la ejecución. En algunos proyectos, los riesgos ambientales o en materia de manejo de recursos naturales se pasaron por alto o no se trataron suficientemente y en otros, la sostenibilidad a largo plazo no recibió la debida atención en la fase de diseño. Las recomendaciones fundamentales contenidas en el ARRI incluían el desarrollo de una política sobre RNMA como un marco amplio impulsado por una estrategia sobre cambio climático; evaluaciones ambientales estratégicas; más recursos y personas para los RNMA; directrices de aplicación explícitas que establecieran los riesgos y oportunidades en materia de RNMA en cuanto elementos decisivos para el diseño de programas y proyectos, y la creación de un punto nodal en el FIDA para la política sobre RNMA, las directrices de aplicación y la estrategia sobre cambio climático.
33. El FIDA ha desarrollado medidas coherentes en relación con el manejo de los recursos naturales y el cambio climático. Tras el compromiso asumido en el marco de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, en abril de 2010 se presentó una estrategia sobre cambio climático a la Junta Ejecutiva.⁹ La estrategia está especialmente orientada a las operaciones en los países y los efectos potenciales del cambio climático, lo que asegura que, cuando proceda, el diseño de los proyectos se adapte a sus efectos y causas. Para esta estrategia también se ha elaborado un marco de aplicación y resultados.
34. Los propósitos principales de la estrategia son: i) respaldar los enfoques innovadores para ayudar a los pequeños agricultores a aumentar su resistencia al cambio climático; ii) ayudar a los pequeños agricultores a aprovechar la financiación y los incentivos para la mitigación disponibles, y iii) promover un diálogo más coherente sobre el cambio climático, el desarrollo rural, la agricultura y la seguridad alimentaria. La estrategia abarca asimismo las implicaciones para otras esferas prioritarias del FIDA, como son la función de la mujer como productora y de los pueblos indígenas como custodios de los recursos naturales. La estrategia tiene por mira abordar más sistemáticamente los riesgos y las oportunidades relacionados con el clima en la cartera del FIDA. Asimismo, quedará incorporada a la próxima política sobre manejo de recursos naturales y medio ambiente, en la que se tratará una variedad de retos ambientales (incluidas las cuestiones planteadas en el ARRI) y se afinará la orientación hacia las actividades del FIDA sobre RNMA.
35. En consonancia con la orientación operacional de las nuevas políticas y estrategias, el FIDA también presentó a la Junta, en abril de 2009, sus Procedimientos para la Evaluación Ambiental y Social¹⁰ (actualización de los Procedimientos para la evaluación ambiental, de 1994), los cuales se diseñaron a fin de ayudar al personal del FIDA y sus asociados a ocuparse de las cuestiones ambientales en el ámbito del diseño de proyectos y el asesoramiento sobre políticas.
36. A nivel institucional, las respuestas a las recomendaciones del ARRI y las cuestiones que se avecinan en cuanto a clima y medio ambiente se están coordinando a través de la División de Medio Ambiente y Clima (anteriormente Dependencia de Medio Ambiente Mundial y Cambio Climático).

⁹ EB 2010/99/R.2/Rev.1.

¹⁰ EB 2009/96/R.7.

37. **Acceso a los mercados.** En evaluaciones recientes se señalan factores recurrentes que obstaculizan el acceso del grupo-objetivo del FIDA a los mercados, los cuales tienen que ver sobre todo con la exclusión del acceso al mercado como objetivo explícito de los proyectos; el hecho de que los proyectos de acceso a los mercados estén situados en zonas con poco potencial, donde las posibilidades de éxito son menores; enfoques parciales para los problemas de mercado, y la falta de atención al tema de la demanda de productos. En el ARRI se han identificado casos positivos en algunas de estas esferas, como la construcción de caminos para acceder a los mercados. Además, varios proyectos recientes han adoptado un enfoque más integrado para el acceso al mercado, el cual se centra en la cuestión de la demanda y las instituciones que se necesitan para vincular los productores con los mercados.
38. Asimismo, en el ARRI se reconocen dos cuestiones relacionadas con una evaluación del acceso a los mercados:
- varios proyectos cuyo diseño fue más deficiente se iniciaron en los años noventa, pero esta situación ha mejorado en los últimos años a consecuencia de un cambio de dirección más explícito hacia el desarrollo de cadenas de valor y del sector privado, y
 - el hecho de prestar atención especial al desarrollo de los mercados de cara a las limitaciones de recursos podría dar lugar a disyuntivas difíciles en cuanto a la focalización en la pobreza, cuya manifestación más patente sería la necesidad de elegir entre el desarrollo de cadenas de valor en zonas de potencial elevado y la necesidad de abordar la pobreza en zonas remotas de potencial escaso.
39. Las medidas recomendadas para mejorar la eficacia de los proyectos relacionados con el acceso a los mercados incluyen, entre otras, las siguientes: i) comprender las cadenas de valor; ii) diversificar los enfoques sobre servicios financieros rurales; iii) extraer enseñanzas de los enfoques innovadores; iv) ocuparse de las asociaciones y las políticas, y v) compartir conocimientos dentro y fuera del FIDA.
40. En los últimos años, el FIDA ha pasado a ocuparse considerablemente del desarrollo de cadenas de valor. Conforme a la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y su asociación con él, a menudo los proyectos colaboran o se asocian con operadores privados que pueden brindar oportunidades generadoras de ingresos al grupo-objetivo del FIDA.¹¹ La División de Asesoramiento Técnico y Políticas Operacionales lleva a cabo estudios temáticos para esos proyectos. En varios proyectos, la integración en los mercados se logra mediante el enfoque de las cadenas de valor. Hay una orientación clara hacia el mejoramiento de los procesos y productos y el refuerzo de las funciones de los agentes que intervienen en la cadena.¹² La coordinación entre los diferentes agentes de la cadena de valor se aborda de manera vertical y horizontal. La focalización se tiene en cuenta en la medida de lo posible, para lo cual se centra la atención en los productos que ya produce la población rural pobre y se fomenta una mayor inclusión de las organizaciones de productores. Con frecuencia, los componentes de la formación profesional van destinados en particular a las personas más pobres, es decir, a los posibles empleados de las agroindustrias. En muchos casos, el FIDA se concentra en su ventaja comparativa fortaleciendo las organizaciones de productores a fin de mejorar las condiciones de intercambio para los pequeños productores.
41. Con respecto a la diversificación de enfoques sobre servicios financieros rurales, la nueva Política del FIDA en materia de financiación rural, que se aprobó en abril de 2009¹³, hace hincapié en lo siguiente: i) apoyar diversos servicios financieros; ii) promover una gama más amplia de instituciones financieras y de cauces de

¹¹ EB 2005/84/R.4/Rev.1.

¹² Presentación del FIDA sobre Prestación de apoyo a la integración de los pequeños agricultores en los mercados agrícolas en el Taller para el Comercio y la Agricultura, Organización Mundial de Comercio (OMC), marzo de 2010.

¹³ EB 2009/96/R.2/Rev.1.

ejecución en ese ámbito; iii) apoyar enfoques impulsados por la demanda e innovadores; iv) alentar enfoques basados en el mercado; v) elaborar estrategias a largo plazo que se centren en la sostenibilidad y la prestación de servicios a quienes viven en pobreza, y vi) participar en diálogos sobre políticas. El FIDA, al reconocer que las remesas constituyen un instrumento fundamental para aliviar la pobreza, también presta apoyo a un mecanismo impulsado por la demanda —el Fondo de financiación para remesas—, cuya finalidad es promover enfoques innovadores para las remesas en las zonas rurales.

42. En cuanto a las asociaciones estratégicas, los proyectos del FIDA han venido asociándose con agentes de los sectores privados locales, especialmente por lo que atañe a la prestación de servicios de desarrollo empresarial y el fortalecimiento de instalaciones de elaboración y microfinanciación. A nivel institucional, el FIDA ha forjado asociaciones con distintas organizaciones en todo el ámbito de la cartera; un ejemplo destacado de ello es la asociación establecida con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Mediante el Fondo de Incentivos Empresariales para África, el FIDA trabaja en favor de asociaciones público-privadas con especial atención al continente africano. A través de la asociación con el Fondo de Desarrollo de Microcréditos del Deutsche Bank —que proporciona garantías a las instituciones de microfinanciación que trabajan en las zonas de proyectos del FIDA, dándoles la posibilidad de acceder a recursos de bancos comerciales locales— se respaldan proyectos en el sector de los servicios financieros rurales. Se han entablado conversaciones para forjar asociaciones de mayor alcance con el sector privado, que puedan incluir el suministro de financiación mediante capital para proyectos en los que se contemple un enfoque del sector privado o impulsado por el mercado.
43. **Recomendaciones específicas.** La aplicación de la segunda y tercera recomendaciones correspondía a la IOE y no iba dirigida al PMD. La cuarta recomendación se refería a reexaminar el método aplicado actualmente por el FIDA para realizar la labor analítica conexas con la elaboración de COSOP y la preparación de proyectos, y también apuntaba al desarrollo de un enfoque diferenciado para asignar recursos destinados a la supervisión y el apoyo a la ejecución. Según consta en la respuesta de la dirección al ARRI,¹⁴ en principio el FIDA concuerda con la necesidad de adoptar un enfoque diferenciado respecto de la asignación de recursos para los países. El FIDA utiliza el sistema de asignación de recursos para asignar recursos a los programas. Mediante dicho sistema, debido a que se utilizan como criterio los ingresos rurales, se suministran más recursos a los países cuyos ingresos rurales son menores. En la respuesta se señala también que los recursos administrativos se asignan de acuerdo con los recursos programáticos asignados a un país determinado, por lo que el principio de asignaciones diferenciales se está aplicando en buena medida. Además, el sistema asegura que no se penalicen los resultados. En consecuencia, los resultados de los países son uno de los factores que se incorporan a la hora de asignar los recursos, y se determinan en parte a raíz de una evaluación de los resultados del sector rural, en particular del marco institucional y de las políticas del sector rural en el país receptor.

III. Examen recapitulativo de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones que se realizaron entre 2007 y 2010

44. En el PRISMA de este año se incluye un examen del cumplimiento de las recomendaciones formuladas en las 43 evaluaciones que se llevaron a cabo en los últimos cuatro años, cuyo fin es lograr una perspectiva a largo plazo del proceso del PRISMA y reforzar el circuito de aprendizaje.

¹⁴ EB 2009/98/R.7/Add.1.

45. En cuanto al tipo de evaluaciones realizadas en los últimos cuatro años, en su mayoría se refirieron a proyectos (68%), y en este sentido las evaluaciones intermedias y finales correspondieron al 26% y el 42%, respectivamente, de todas las evaluaciones abarcadas. Se efectuaron algunas evaluaciones a nivel institucional en 2007 (como la del Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno) y en 2008 (las evaluaciones de la Estrategia regional en Asia y el Pacífico, y de la Política en materia de financiación rural), y desde entonces no se han realizado otras evaluaciones de ese tipo. En el anexo IV figuran las evaluaciones incluidas en el PRISMA entre 2007 y 2010, mientras que en el cuadro 5 puede observarse la tendencia derivada de los últimos cuatro informes.

Cuadro 5

Tipos de evaluación abarcados por el PRISMA entre 2007 y 2010
(número)

<i>Evaluación</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Total</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
Intermedia	5	1	1	4	11	26
Final	5	6	4	3	18	42
Programa en el país	3	2	1	4	10	23
Nivel institucional	1	3	-	-	4	9
Total	14	12	6	11	43	100

46. En lo que concierne al número medio de recomendaciones derivadas de cada evaluación, se trató de 20 en 2007, 15 en 2008, 18 en 2009 y 19 en 2010. Aunque es levemente superior al de los dos años anteriores, el número global de recomendaciones de cada evaluación ha ido disminuyendo en los últimos años.¹⁵ Este hecho concuerda con la propuesta formulada por la dirección del FIDA a la IOE de incrementar la eficacia de las recomendaciones generando un número menor de recomendaciones que fueran al mismo tiempo más focalizadas y estratégicas.

A. Estado de aplicación por región

47. La compilación de las recomendaciones formuladas a lo largo de los últimos cuatro años (es decir, los períodos de los PRISMA comprendidos entre 2007 y 2010) produce un conjunto de datos más grande que, aun cuando se desglosan por división, pueden interpretarse con cierto grado de confianza. En el cuadro 6 se presenta el estado de aplicación por división regional en relación con las evaluaciones examinadas.

¹⁵ Cabe observar que las recomendaciones recogidas en los APC a menudo se dividen en recomendaciones independientes concretas, en función del tipo de temáticas abarcadas y la naturaleza de las medidas de seguimiento necesarias.

Cuadro 6

Estado de aplicación de las recomendaciones por división regional (PRISMA de 2007 a 2010)

División	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso de aplicación		Aplicadas parcialmente		Pendientes		No aplicables		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
WCA	70	50	56	40	3	2	5	4	4	3	3	2	141	21
ESA	72	59	13	11	22	18	8	7	4	3	3	2	122	18
APR	107	56	31	16	21	11	10	5	3	2	18	9	190	28
LAC	108	64	22	13	22	13	10	6	2	1	5	3	169	25
NEN	42	65	9	14	8	12	2	3	0	0	4	6	65	9
Total (n.º)	399		131		76		35		13		33		687	100
Total (%)		58		19		11		5		2		5		100

Nota: las siglas utilizadas para las divisiones son: WCA: División de África Occidental y Central, ESA: División de África Oriental y Meridional; APR: División de Asia y el Pacífico, LAC: División de América Latina y el Caribe, NEN: División del Cercano Oriente y África del Norte.

48. Cerca del 58% de las recomendaciones recibidas por las divisiones se aplicaron plenamente. En conjunto, las regiones respondieron enérgicamente a las recomendaciones de las evaluaciones. Tanto en la División de América Latina y el Caribe (LAC) como en la División del Cercano Oriente y África del Norte (NEN), la aplicación ha sido sumamente rigurosa, pues se ha incorporado el 64% y el 65% de las recomendaciones, respectivamente, a proyectos o estrategias en los países subsiguientes. Algunas divisiones muestran una tasa de aplicación total más baja porque en el caso de varias recomendaciones se consideró que no debían aplicarse todavía. En la División de África Occidental y Central (WCA), por ejemplo, la tasa es menor debido a que no fue posible responder al 40% de las recomendaciones en la fecha del examen relativo al PRISMA por no haberse finalizado el diseño del proyecto pertinente. Esto incluía dos evaluaciones intermedias en Ghana y una evaluación intermedia en Burkina Faso.
49. Se obtiene una imagen más precisa si se excluyen las recomendaciones no aplicadas todavía, lo que arroja las cifras siguientes: 82% en la WCA, 66% en la ESA, 67% en la APR, 73% en la LAC y 75% en la NEN. Esto quiere decir que todas las divisiones regionales están cumpliendo plenamente al menos el 65% de todas las recomendaciones que debían aplicarse.
50. Globalmente, el porcentaje de recomendaciones pendientes de aplicación es bajo: 2%. De hecho, ninguna región registra una tasa superior al 3%. Este hecho refleja lo que ha venido ocurriendo sistemáticamente en los últimos cuatro años y supone, en términos generales, una elevada tasa de cumplimiento de las recomendaciones y un esfuerzo focalizado en toda la organización por adoptar medidas positivas.

B. Estado de aplicación por organismo de ejecución

51. En el cuadro 7 se presenta el estado de aplicación en los últimos cuatro años, según el tipo de organismo de ejecución.

Cuadro 7

Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel durante los períodos de evaluación comprendidos entre 2004 y 2007

Nivel	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso de aplicación		Aplicadas parcialmente		Pendientes		No aplicables		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
FIDA	43	66	1	2	13	20	1	2	0	0	7	11	65	9
Región	13	46	3	11	6	21	0	0	1	4	5	18	28	4
País	208	61	67	20	39	11	13	4	3	1	11	3	341	46
Gobierno	56	51	23	21	15	14	6	5	7	6	3	3	110	15
Proyecto	116	60	38	20	14	7	15	8	2	1	9	5	194	26
Total (n.º)	436		132		87		35		13		35		738	100
Total (%)		59		18		12		5		2		5		100

Nota: el número de recomendaciones por nivel no se ajusta al número de recomendaciones por región porque se incluyen las evaluaciones temáticas y las evaluaciones a nivel institucional. En la categoría "País" se incluyeron algunas recomendaciones dirigidas a las instituciones cooperantes en los países.

52. Según puede observarse, globalmente se aplicó plenamente cerca del 59% de las recomendaciones formuladas por la IOE. Las tasas de respuesta en el FIDA, los países y los proyectos son satisfactorias, pues se aplicó plenamente un 60% de las recomendaciones, como mínimo. En el plano regional, la tasa de respuesta es inferior, solo un 46%. Ello también se debe al gran número de recomendaciones que posteriormente se consideró que no eran aplicables, por ejemplo, en el caso de la estrategia regional en Asia y el Pacífico, que dejó de utilizarse como instrumento. Tales recomendaciones representan el 18% de las recomendaciones totales dirigidas a las divisiones regionales. Si no se tienen en cuenta, la tasa de recomendaciones aplicadas plenamente a nivel regional asciende al 57%.
53. A nivel gubernamental, se aplicó plenamente alrededor del 51% de las recomendaciones. Los gobiernos registraron asimismo los resultados menos satisfactorios también en relación con las recomendaciones pendientes. Sin embargo, en los últimos años han mostrado un compromiso creciente hacia las recomendaciones de evaluación, y en los últimos cuatro años (2006-2009) ha habido un mejoramiento. En el período examinado en el PRISMA de 2006, los gobiernos tenían pendientes más del 35% de las recomendaciones que les correspondían; este año —examen de 2010— esta cifra es inferior al 5%. Recientemente, se han hecho esfuerzos para comunicar más eficazmente los resultados y recomendaciones de evaluación a los gobiernos, y será preciso prestar atención constante a esta cuestión.
54. Es importante observar que las recomendaciones a nivel de país y proyecto, que suelen ser las más decisivas para la ejecución de un proyecto (y que representan más del 70% de las recomendaciones totales), se han aplicado enérgicamente. En ambos niveles, la tasa de aplicación plena supera el 60% y la de recomendaciones pendientes es de tan solo el 1%. En consecuencia, las instituciones en los países (y los equipos de gestión de los programas en los países del FIDA) y las autoridades de los proyectos han reaccionado favorablemente a las recomendaciones de evaluación.
55. En conjunto, la tasa de aplicación plena va en aumento: 57% en 2008, 52% en 2009 y 62% en 2010.

IV. Estado de aplicación por temas principales

56. En esta sección se examina la clasificación temática de las recomendaciones formuladas en las 11 evaluaciones revisadas en 2010. En el proceso, también se examina como parte del informe las respuestas de los últimos cuatro años, especialmente por lo que se refiere a las recomendaciones que aparecen con más frecuencia y que necesitan una respuesta estratégica.
57. Esta sección se ha organizado en cinco bloques temáticos y se ha subdividido a continuación en 24 esferas temáticas¹⁶ en las que se clasifican todas las recomendaciones. Una vez más, de conformidad con la observación formulada por el Comité de Evaluación, este año se ha añadido un nuevo bloque temático relativo a las actividades no crediticias para destacar el progreso en actividades que están adquiriendo cada vez más importancia a nivel programático. Los bloques temáticos son los siguientes:
- **focalización y género:** focalización, género, beneficiarios y organizaciones de la población pobre;
 - **esferas técnicas:** sector privado y mercados; manejo de los recursos naturales; análisis, estudios e investigación; financiación rural; infraestructura; capacitación y creación de capacidad;
 - **gestión de proyectos:** descentralización; diseño y formulación de proyectos; gestión y administración de proyectos; medición de resultados, y seguimiento y evaluación (SyE); presencia en los países, recursos humanos, y supervisión;
 - **actividades no crediticias:** asociaciones; diálogo sobre políticas, y gestión de los conocimientos, y
 - **temas transversales:** sostenibilidad; innovación y reproducción; gobernanza, y estrategia.
58. De los temas tratados en las recomendaciones, la sostenibilidad se perfila como el más destacado, y se cita en un total de 30 recomendaciones (cuadro 8). La sostenibilidad abarca las cuestiones ambientales, la contribución y el compromiso de las instituciones gubernamentales, la integración de las actividades de los proyectos en las actividades gubernamentales, la coordinación con organismos asociados y las estrategias de salida. Otro tema principal es el diseño del proyecto, que se menciona en 22 recomendaciones. Se destaca con frecuencia la colaboración con los asociados en los países y una mayor flexibilidad en el diseño de los proyectos. Las asociaciones (17 recomendaciones) han recibido mucha atención, en particular, las asociaciones con agentes nacionales y subnacionales, el sector privado y organismos internacionales.
59. También se ha puesto de relieve la focalización (con 15 recomendaciones), tanto geográfica como referida a grupos específicos, tales como pequeños agricultores o comunidades indígenas. El género se ha descuidado relativamente, y no se ha formulado ninguna recomendación concreta.
60. A continuación se analizan las respuestas a los temas específicos.

¹⁶ Cuando una recomendación pertenece a más de una esfera temática, la oficina central del PMD y la IOE la examinan y convienen en la clasificación más pertinente.

Cuadro 8
Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza
 (número)

Bloque	Tema	Naturaleza			Total	Total (porcentaje)
		Operacional	Estratégica	Normativa		
Focalización y género	Focalización		15		15	8
	Género	0	0		0	0
	Beneficiarios	2	3		5	3
	Organizaciones de la población pobre	2	3		5	3
Esferas técnicas	Sector privado y mercados	2	8		10	5
	Manejo de los recursos naturales		10		10	5
	Análisis, estudios e investigación	1	3		4	2
	Financiación rural	6	5		11	6
	Infraestructura	0	0		0	0
	Capacitación y creación de capacidad	2	4		6	3
Gestión de proyectos	Descentralización		5		5	3
	Diseño y formulación de proyectos	8	14		22	12
	Gestión y administración de proyectos	2	7		9	5
	Medición de resultados y SyE	2			2	1
	Presencia en los países		4		4	2
	Supervisión	1	4		5	3
Actividades no crediticias	Asociaciones		17		17	9
	Diálogo sobre políticas	2	4		6	3
	Gestión de los conocimientos	2	1		3	2
Temas transversales	Sostenibilidad	8	22		30	16
	Innovación y reproducción		9		9	5
	Gobernanza		1		1	1
	Estrategia		11		11	6
Total (n.º)		41	150		191	100
Total (%)		21	79		100	

* La suma de los porcentajes puede no dar 100 porque las cifras se han redondeado.

Focalización y género

61. **Focalización.** Se convino en un total de 15 recomendaciones aplicables a la focalización, que hacían referencia a un enfoque geográfico más preciso, enfoques diferenciados para grupos-objetivo concretos como los pequeños agricultores y los pueblos indígenas, y una mayor atención a los grupos vulnerables. En Filipinas, se habían planificado actividades específicas para ayudar a los pueblos indígenas a preparar planes de desarrollo sostenible y protección de los dominios ancestrales y mejorar sus derechos de tenencia. En Argentina, en respuesta a las evaluaciones, se ha ido adoptando en los proyectos un enfoque cada vez más diferenciado en cuanto a la focalización en los pueblos indígenas. Como seguimiento al éxito logrado respecto de la focalización en el PRODERNEA, se han sistematizado las experiencias positivas para la gestión de los conocimientos en la fase de terminación. En el recuadro 1 se muestra cómo se llevó a cabo en Etiopía la respuesta a una recomendación de focalización.

Recuadro 1
Estrategia de focalización en Etiopía

En una situación en que los hogares rurales viven con unos ingresos diarios per cápita de menos de medio dólar y la medida del coeficiente de Gini se sitúa tan solo en 0,26, la pobreza y los niveles de inseguridad alimentaria en Etiopía son muy altos y se extienden a todos los ámbitos.¹⁷ Teniendo en cuenta los bajos niveles de diferenciación entre los pobres de las zonas rurales, las partes interesadas reconocieron y refrendaron durante la elaboración de la estrategia en el país la necesidad de focalizar las actividades en comunidades enteras.

Se prestará especial atención a las necesidades y prioridades de los grupos vulnerables como los jóvenes sin tierra y los hogares encabezados por mujeres. Se promoverá el empoderamiento de las mujeres mediante la sensibilización y la capacitación; se fomentará una mayor representación, que se garantizará gracias al nombramiento o elección de mujeres en las instituciones a nivel de los *kabele* y *woreda* (por ejemplo, en los comités de administración de tierras y aprovechamiento del suelo, los comités de manejo de cuencas y aprovechamiento del agua, y las asociaciones comunitarias de pastoreo) y será facilitada por el personal sobre el terreno.

Se promoverán las inversiones para el fomento del riego en pequeña escala con miras a beneficiar a los hogares vulnerables situados en zonas propensas a las sequías y los distritos de las tierras altas con inseguridad alimentaria y una elevada densidad demográfica. Se llevarán a cabo actividades especiales para hacer frente a las necesidades de las comunidades de pastores en las tierras bajas.

62. En los **últimos cuatro años**, se han formulado 48 recomendaciones referidas a la focalización. Algunas de ellas se centran en la focalización geográfica, y proponen que se preste una atención renovada a las zonas más vulnerables y marginadas. Una serie de recomendaciones se centran en los sectores desfavorecidos (mujeres, jóvenes) y en ellas se insta a adoptar iniciativas especiales para estos grupos-objetivo. A menudo se recomienda la adopción de la planificación y el diagnóstico participativos en los proyectos, de modo que los más pobres puedan participar en la definición de las oportunidades que se les presentan.
63. En cuanto al enfoque geográfico de las operaciones, los proyectos se suelen ubicar en las regiones más vulnerables. En 2007, los proyectos de seguimiento llevados a cabo en México y la República Bolivariana de Venezuela estuvieron dirigidos a zonas vulnerables con poblaciones indígenas. En 2009 las operaciones en Albania se intensificaron en los cuatro distritos más pobres. En ocasiones, los gobiernos solicitan intervenciones en zonas geográficas específicas fuera de la zona recomendada. Así ocurrió, por ejemplo, en Belice en 2009, donde el Gobierno no quería una atención específica en el Sur. En el Pakistán, en 2010, el Gobierno quería nuevos proyectos ubicados fuera de la Provincia de la Frontera del Noroeste o las zonas tribales bajo administración federal.
64. En cuanto a los sectores desfavorecidos, en el diseño de los proyectos a menudo se incluyen actividades concretas destinadas a estos grupos (en Marruecos en 2007 y en Guatemala en 2010, donde se llevaron a cabo planes para vincular los proyectos correspondientes con los programas sociales del gobierno y se fomentó la acción afirmativa en favor de los más pobres; en Filipinas en 2010, donde se prestará ayuda específica a las poblaciones indígenas para que preparen planes de desarrollo sostenible y protección de los dominios ancestrales). En otros proyectos, las respuestas incluyeron el diseño de actividades generadoras de ingresos para las mujeres y actividades de proyectos orientadas a la juventud y a promover la creación de capacidad entre los pequeños agricultores que no pueden participar en actividades comerciales.
65. En una serie de proyectos se han utilizado con éxito técnicas y diagnósticos participativos, especialmente en proyectos con un fuerte enfoque en el desarrollo impulsado por la comunidad. En Guinea, en 2007, se integró de manera dinámica a mujeres y jóvenes en el proceso de planificación del desarrollo. En Filipinas, en

¹⁷ Véase el COSOP relativo a Etiopía (EB 2008/95/R.11).

2008, se preparó un proceso de planificación participativa de las inversiones en el que los oficiales de movilización comunitaria facilitaron la realización de evaluaciones sociales y la cartografía del aprovechamiento de la tierra. Los miembros de la comunidad examinaron las diversas opciones en función de sus necesidades y prioridades. Se pidió a los grupos marginados, como las mujeres y los más pobres, que se ocuparan de establecer las prioridades por separado. En el Pakistán, en 2010, se empleó a grupos de agricultores como instrumento estándar para las actividades de desarrollo comunitario.

66. Los pueblos indígenas han sido otra esfera de atención clave, respecto de la cual se han formulado más de 20 recomendaciones. Varios proyectos se han centrado especialmente en zonas geográficas con una alta concentración de pueblos indígenas. Así fue por ejemplo en México en 2007, la República Bolivariana de Venezuela en 2007, Filipinas en 2008 y la India en 2007. Estos proyectos de seguimiento también se caracterizaron por un enfoque que valora los conocimientos tradicionales, la cultura y los derechos a los recursos, y utiliza modelos de desarrollo basados en la comunidad. En la Política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas¹⁸ recientemente aprobada se establece una hoja de ruta para los proyectos y estrategias de los programas que afectan a los pueblos indígenas. En la política se reconoce que para llegar a estos grupos se requieren enfoques participativos y especialmente adaptados del desarrollo de base comunitaria que respeten los valores indígenas y aprovechen sus puntos fuertes.
67. **Género.** Esencialmente no hay recomendaciones clasificadas bajo el epígrafe de género en las evaluaciones examinadas en 2010. Lo mismo sucedió en los PRISMA anteriores, el número de recomendaciones relacionadas con el género fueron insignificantes: ninguna en 2009, una recomendación en 2008 y dos en 2007. No obstante, diversos aspectos relacionados con el género que planteaban preocupación se han incorporado a recomendaciones más amplias. En Madagascar, se propuso que las mujeres y los jóvenes fueran el aspecto central de un enfoque diversificado de la cadena de valor. Atendiendo a esa propuesta, en el programa en el país se ha establecido una estrategia de género y se ha integrado este tema en las actividades de capacitación y la estrategia de focalización. En China, se propuso que en el proceso de diseño se mantuvieran algunos elementos como la focalización en los hogares más pobres y se garantizara la participación de las mujeres y los aldeanos en el proceso de planificación para fortalecer la gobernanza local. La división y el equipo en el país se hallan en proceso de revisar el programa en el país y de actualizar el COSOP; estas preocupaciones se integrarán en el diseño de los nuevos instrumentos.
68. A nivel institucional, dentro del FIDA, el género es un indicador independiente del que se hace un seguimiento y una evaluación en las diferentes etapas del ciclo de los proyectos por lo que se refiere a toda la cartera de proyectos. El indicador de género se evalúa durante los exámenes de garantía de la calidad en la fase de diseño de los proyectos, en los informes sobre la situación de los proyectos durante la ejecución y en los informes finales de proyectos.
69. **Beneficiarios.** La participación de los beneficiarios se destacó en cinco recomendaciones, en las que se insistió en la necesidad de aumentar su participación y garantizar que los interesados ejerzan una mayor influencia. Entre los ejemplos cabe destacar los siguientes:
- a) En el Pakistán, se alentó una mayor participación de grupos de agricultores y empresas del sector privado para obtener mejores resultados. En respuesta a ello, se han utilizado como instrumentos para actividades de desarrollo comunitario toda una jerarquía de grupos de agricultores —tales como grupos

¹⁸ EB 2009/97/R.3/Rev.1.

de intereses especiales, organizaciones comunitarias y organizaciones de aldeas—. Con los nuevos proyectos en el Punjab y Baluchistán se garantizará una mayor participación del sector privado.

- b) En Guatemala, se propuso en la evaluación aumentar la participación de los interesados en las zonas del proyecto. En respuesta a ello, todos los proyectos futuros y el COSOP basado en los resultados se han diseñado con la participación directa de los usuarios y las partes interesadas. El Programa de Desarrollo Rural Sustentable para la Región del Norte es un ejemplo de ello especialmente destacado.

70. **Organizaciones de la población pobre.** En las cinco recomendaciones relacionadas con este tema se hizo hincapié en la consolidación de las organizaciones locales y comunitarias. En China, se recomendó una mayor inversión en las organizaciones locales, y en liderazgo y actividades comunitarias. En respuesta a ello, con el Programa de Reducción de la Pobreza en la Zona de Dabieshan se promoverá el desarrollo de cooperativas de agricultores de propiedad privada y se apoyará la inclusión de los agricultores pobres en estas cooperativas. Se garantizará el acceso de las mujeres y los hombres pobres a las organizaciones comunitarias y a formación profesional. En Filipinas, con el Proyecto de Manejo Integrado de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente (INREMP) se procurará empoderar a las comunidades, los pueblos indígenas y los gobiernos locales. El proyecto no impondrá ningún nuevo arreglo institucional, sino que empleará una estrategia de desarrollo gradual calibrada por medio de la creación de capacidad y campañas de información, educación y comunicación.

Esferas técnicas

71. **Sector privado y mercados.** Las evaluaciones examinadas en este PRISMA contienen 10 recomendaciones referidas al desarrollo de mercados, empresas y el sector privado. Atendiendo a esas recomendaciones, el FIDA está promoviendo en la Argentina la contratación de técnicos privados por parte de cooperativas, con la colaboración de las autoridades públicas. Asimismo, las operaciones en la Argentina se centran cada vez más en crear vínculos entre los productores y las cadenas de valor comercial e industrial. En el Sudán, se recomendó en la evaluación que se prestara una mayor atención a las cuestiones de acceso al mercado y desarrollo de la cadena de valor. En los proyectos recientemente aprobados se abordan las limitaciones existentes en estos sectores. Entre las estrategias principales cabe destacar la organización de los productores para aumentar la producción, intensificar su poder de negociación y atraer a los compradores, y, en el caso del Proyecto de Ampliación de Vías de Acceso en Zonas Rurales, facilitar el acceso a los mercados secundarios.
72. **Manejo de los recursos naturales.** Se formularon 10 recomendaciones relacionadas con la gestión de los recursos naturales que se centraron en la conservación del suelo y el agua, la manera de reducir la presión sobre los recursos naturales causada por la producción intensiva, y los enfoques integrados del manejo de los recursos naturales. En el Sudán, el equipo en el país llevará a cabo un análisis detallado de los obstáculos encontrados y las lecciones aprendidas durante el proceso de reforma de la tenencia de la tierra. En el Pakistán, las inversiones agrícolas irán acompañadas de medidas de mejora de la tierra como la agricultura de conservación y el drenaje del suelo para resolver el anegamiento. Todas las propuestas relacionadas con la infraestructura irán acompañadas de evaluaciones ambientales. (Véase el recuadro 2 relativo a la estrategia integrada en Filipinas).

Recuadro 2
Manejo integrado y sostenible de los recursos naturales en Filipinas

En el marco del INREMP, los regímenes de manejo de la tierra basados en la ciencia están funcionando en estrecha relación con el conocimiento local. Las zonas seleccionadas son adyacentes a la zona de ejecución del Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental para permitir la ampliación de escala de las actividades anteriores del proyecto. Estas zonas fueron seleccionadas en función de las condiciones biofísicas y los valores socioeconómicos y de conservación. Otros factores que contribuyeron en la selección fueron la presencia de infraestructura ya instalada para el manejo del agua, el grado de degradación de las tierras y de los bosques, y las posibilidades de ampliar las actividades a las zonas del proyecto de Mindanao Occidental.

La focalización se centrará tanto en los grupos vulnerables como en la población pobre con potencial empresarial. Las actividades tales como la evaluación del uso de la tierra, la planificación del manejo de cuencas hidrográficas altas, y la conservación, rehabilitación y protección de los bosques estatales estarán dirigidas a comunidades enteras. La silvicultura comercial y las actividades de mejora de los medios de vida podrán estar orientadas a las personas pobres interesadas en emprender actividades empresariales y con potencial para hacerlo.

Para mejorar las posibilidades de sostenibilidad, el INREMP está plenamente integrado en las operaciones regionales y provinciales ordinarias tanto de los organismos del gobierno central como de las unidades de los gobiernos locales. Se alentó al Gobierno a establecer un grupo de trabajo técnico para supervisar el diseño del INREMP, y este grupo se ha convertido en un elemento clave (dentro del país) del equipo de gestión del programa en el país, lo que ha garantizando un sentido de apropiación a nivel local. Asimismo, gracias a un enfoque calibrado de creación de capacidad y sensibilización se está prestando apoyo a otras organizaciones locales, en lugar de imponerles sin más nuevos arreglos institucionales.

73. **Análisis, estudios e investigación.** En las recomendaciones de evaluación de los últimos años se ha hecho hincapié en la necesidad de que el FIDA intensifique su participación en la labor analítica y la investigación. Una vez más, en la evaluación de este año hubo cuatro recomendaciones relacionadas con este tema. A continuación se resume la respuesta de la dirección del FIDA respecto de estas recomendaciones en Madagascar y Nigeria.
- a) En la evaluación correspondiente a Madagascar se sugirió realizar un estudio de las posibilidades agroecológicas, financieras, humanas y comerciales para orientar la elección de los productos básicos y garantizar mejores oportunidades en las actividades agroindustriales y de exportación. Ahora esos estudios se están realizando por región. Estos se actualizan periódicamente y se utilizan para los debates de las partes interesadas.
 - b) En Nigeria, se sugirió que se proporcionaran recursos a título de donación a los institutos nacionales de investigación agrícola para desarrollar las tecnologías apropiadas. En la actualidad los programas se están beneficiando de donaciones al Instituto Internacional de Investigación de Cultivos para las Zonas Tropicales Semiáridas (ICRISAT) destinadas a mejorar las variedades de mijo y sorgo, al Centro Internacional para el Desarrollo de Fertilizantes (IFDC) con miras a mejorar el manejo de la fertilidad del suelo, y al Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA) para la gestión de la producción de caupí, ñame y yuca. El FIDA se ha asociado con estas instituciones por medio de la colaboración en investigación adaptativa y el suministro de prácticas y materiales mejorados para los agricultores.
74. **Financiación rural.** Se formularon 11 recomendaciones con referencia a la financiación rural. A nivel institucional, la financiación rural ha ido recibiendo cada vez más atención a raíz de la presentación a la Junta de la Política del FIDA en materia de financiación rural, en abril de 2009.¹⁹ En la evaluación correspondiente a Guatemala se sugirió intensificar la búsqueda de formas alternativas de promover el ahorro y el crédito desde la base y desarrollar pequeños mercados financieros.

¹⁹ EB 2009/96/R.2/Rev.1.

En respuesta a lo anterior, se han incorporado al Programa de Desarrollo Rural Sustentable para la Región del Norte instrumentos innovadores en relación con los servicios financieros rurales, entre otros, la ampliación de la cobertura, el diseño de nuevos productos y la facilitación tanto del suministro (oferta) como del acceso (demanda) a los servicios. En relación con otra recomendación, se han creado instrumentos para atender las diferentes necesidades de financiación de los pequeños agricultores. El modelo propuesto también incluye la creación de capacidad de gestión financiera dentro de las asociaciones de productores, la prestación de asistencia técnica para la microfinanciación y a las organizaciones de productores y la expansión de los centros de servicio.

75. **Capacitación y creación de capacidad.** Se hicieron seis recomendaciones con referencia a la capacitación y la creación de capacidad, algunas de ellas referidas concretamente a la creación de capacidad en las entidades locales o descentralizadas. En China, por ejemplo, el diseño de los proyectos más recientes se ha centrado en la inclusión de más mujeres y personas pobres en los grupos de ejecución de las aldeas. Estos grupos preparan los planes de desarrollo de las aldeas, que posteriormente se presentan en el municipio y los niveles superiores.

Gestión de proyectos

76. **Descentralización.** Hubo cinco recomendaciones relacionadas con la descentralización. Algunas de ellas se centraron en construir una relación orientada a la prestación de servicios entre el gobierno y las organizaciones locales en el contexto de la descentralización. Por ejemplo, en el Sudán, una característica constante de los proyectos actuales y futuros es la prestación de apoyo a los servicios descentralizados de extensión agrícola. El FIDA se está ocupando de la cuestión de la financiación de los gastos ordinarios mediante la introducción de servicios de pago y el establecimiento de asociaciones con otros proyectos financiados por donantes.
77. **Diseño y formulación de proyectos.** Se formularon 22 recomendaciones que trataban de cuestiones de diseño. Se destacaron con frecuencia la colaboración con las partes interesadas en los países y la flexibilidad en el diseño de los proyectos. El diseño de los proyectos recientes en Guatemala se ha caracterizado por la flexibilidad en el marco de los componentes del programa y las líneas principales de acción. De esta manera se atendieron las recomendaciones de evaluación encaminadas a garantizar que los rasgos de diseño no se sustituyeran debido a cambios durante la ejecución. Como resultado de las recomendaciones, en Madagascar, la documentación de los proyectos se ha simplificado y, gracias al mayor hincapié hecho en las revisiones a mitad de período, los proyectos se ajustan a los cambios que van teniendo lugar en el contexto. Además, el diseño del COSOP se rige por el marco político para la reducción de la pobreza con el fin de asegurar su alineación con las políticas nacionales.
78. **Gestión y administración de proyectos.** De las 11 evaluaciones examinadas en 2010, nueve se refieren específicamente a la gestión de proyectos. En Nigeria, por ejemplo, se propuso que los organismos federales asociados dispusieran de las habilidades y las competencias necesarias para garantizar una ejecución eficaz. En consecuencia, el FIDA se asegurará de que las organizaciones asociadas tengan la capacidad adecuada.
79. Con la incorporación de las recomendaciones formuladas en las 43 evaluaciones examinadas en los **últimos cuatro años**, la gestión y administración de proyectos se vuelven el tema más destacado, al contar con 54 recomendaciones centradas en este aspecto. Algunas de las recomendaciones se refirieron al flujo eficiente de fondos para los proyectos, otras a los retrasos en los desembolsos y los fondos de contrapartida. Otras esferas que se consideraron que exigían mayor atención fueron la dotación y las capacidades del personal y los retrasos en las adquisiciones y contrataciones. En las evaluaciones también se recomendó que la ejecución del

proyecto fuera flexible para responder a la evolución de los contextos locales. También se hizo hincapié en la creación de capacidad entre el personal al poner en marcha los proyectos.

80. Algunos proyectos están dedicando mayor atención a seleccionar organismos de ejecución asociados que tengan la experiencia y la capacidad adecuadas (según se registró en Nigeria en 2010). Otros proyectos han tratado de trabajar por conducto de las instituciones locales existentes sin dejar de ser conscientes de la necesidad de reforzar la capacidad del personal dedicado a las actividades del proyecto (Filipinas, 2010; Belice, 2009). Siempre que ha sido posible, los procedimientos de adquisición y contratación se han ajustado a los procedimientos nacionales (Malí, 2008).
81. En los últimos años se ha prestado mucha atención a la capacitación en materia de adquisición y contratación del FIDA; en el caso de la capacitación en materia de supervisión, la atención se ha centrado en los aspectos fiduciarios. Hasta la fecha, han recibido capacitación unos 200 miembros del personal y 30 miembros del personal en los países. La capacitación y contratación de especialistas en las divisiones regionales ayudará a resolver los problemas relacionados con los pagos y las complejidades de la adquisición y la contratación. Para orientar los proyectos a nivel de país, se han establecido comités directivos nacionales mientras dure el proyecto para que las partes interesadas de los países participen en el seguimiento de los proyectos (Filipinas, 2008 y 2010, Rwanda, 2007). Con el fin de identificar a los asociados más eficaces, se suele seleccionar a los organismos de ejecución locales en consulta con las autoridades nacionales, sobre la base de criterios de selección transparentes (Bangladesh, 2007).
82. Según se señalaba en el PRISMA del año pasado, el cambio a la supervisión directa (como resultado de la cual más del 90% de la cartera en curso ahora se supervisa directamente) y el establecimiento de oficinas en los países han ayudado al FIDA a tener más en cuenta las necesidades de los proyectos y los cambios en las coyunturas de los países. Estos cambios operacionales han dado lugar a una identificación más rápida de los riesgos relacionados con el desempeño y los cambios a mitad de camino en la ejecución de un determinado proyecto.
83. **Medición de resultados, y seguimiento y evaluación.** En el examen de este año, dos recomendaciones se centraron en el seguimiento y la evaluación. En vista del hecho de que el fortalecimiento del SyE a menudo depende de la contratación de personal competente y la creación de capacidad en los equipos de los proyectos, en China, cada unidad de gestión del proyecto vela por que los empleados cuenten con formación específica tanto en SyE como en sistemas de información de gestión. Además de las medidas concretas adoptadas en los proyectos, el FIDA ha puesto en marcha una serie de procesos para asimilar y agrupar mejor los resultados obtenidos en el terreno. Esto ha supuesto la utilización de un nuevo instrumento en línea para introducir indicadores del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y un nuevo programa informático para facilitar las encuestas de referencia y de seguimiento en los proyectos.
84. En total, de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones examinadas en los **últimos cuatro años**, 43 hacen referencia al SyE. Con frecuencia se hizo hincapié en la creación de capacidad en materia de SyE a nivel de proyecto y en el fomento de sistemas de SyE orientados al impacto. En las recomendaciones también se destacó el fortalecimiento del SyE a nivel de los países mediante marcos coherentes. En algunas evaluaciones se sugirió la posibilidad de respaldar el aspecto del SyE de los proyectos mediante la formulación de estrategias a nivel regional. El SyE también ha sido una esfera prioritaria para la dirección del FIDA desde la adopción del marco para establecer el RIMS.²⁰ Con miras a la presentación anual de información sobre los productos y los efectos, se ha elaborado un menú de

²⁰ EB 2003/80/R.6/Rev.1.

indicadores en el marco del RIMS que pueden rastrearse gracias a los sistemas de SyE de los proyectos. En los últimos dos años, más del 85% de los proyectos han presentado información sobre los productos.

85. A nivel del impacto, los datos se reúnen mediante encuestas de referencia o a partir de fuentes externas fidedignas. El FIDA ha desarrollado una metodología a la medida y una plantilla de orientación para la realización de estudios de impacto, junto con el nuevo software para el acceso a los datos del proyecto y el análisis de estos.²¹ Cerca de 50 proyectos ya han realizado estudios de referencia (conforme a lo recomendado por el PMD para todos los proyectos efectivos tras la adopción del marco del RIMS, es decir, a partir de enero de 2004). En respuesta a las evaluaciones, en 2007 se recogieron datos de referencia en todos los proyectos en curso en Marruecos (también se llevó a cabo un estudio de referencia en México en 2007 en respuesta a las evaluaciones).
86. Como se señaló en el pasado, las divisiones regionales han puesto en marcha sus propias iniciativas para respaldar el SyE a nivel de los proyectos y hacer posible la presentación de información de manera más regular y fidedigna. El SyE de los proyectos se ha reforzado gracias a iniciativas y donaciones regionales: la donación a la Fundación Rural del África Occidental en la región de África Occidental y Central; la donación para la gestión orientada al impacto en África Oriental y Meridional; talleres regionales en la APR, la contratación por parte de la NEN de una institución especializada para la creación de capacidad en la gestión orientada al impacto, y el Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe (PREVAL). A fin de reforzar los sistemas de SyE de los proyectos y aumentar la capacidad del personal, el FIDA ha capacitado con frecuencia al personal de los proyectos directamente (como se ha señalado en Venezuela en 2007 y en Rwanda en 2007). Muchos proyectos han dedicado gran atención a los sistemas de SyE en la puesta en marcha (Belice, 2009).
87. **Presencia en los países.** En cuatro recomendaciones se hizo referencia a la ampliación y la mejora de la presencia en los países. En una serie de evaluaciones se propuso fortalecer la presencia sobre el terreno para mejorar la supervisión y el seguimiento de los proyectos. De las recomendaciones formuladas, dos de ellas destacan en cuanto a la respuesta generada:
- En Etiopía, se destacará sobre el terreno en 2010 al gerente del programa en el país (GPP) y al gerente adjunto del programa en el país.
 - En el Pakistán, el FIDA ya está examinando con el Gobierno la posibilidad de establecer oficialmente una oficina en el país y de enviar allí a un GPP.
- A finales de 2009, se habían establecido 25 oficinas en los países, 16 de ellas estaban dirigidas por personal de contratación nacional y 9 por GPP destacados sobre el terreno.²² A fin de reforzar las capacidades de supervisión y seguimiento de los proyectos, el personal de enlace en el país participa habitualmente en las misiones de supervisión, en los retiros de las divisiones correspondientes y en talleres regionales sobre la ejecución.
88. **Recursos humanos.** Solo hubo una recomendación referida a los recursos humanos. En Guatemala, de acuerdo con la recomendación de que se contratara a consultores nacionales en la zona del proyecto, junto con consultores externos como facilitadores, se ha contratado a consultores nacionales para todos los aspectos del diseño y la ejecución del programa.

²¹ Toda la información y recursos relacionados con el RIMS —para la presentación anual de información sobre los productos y los efectos y la realización de estudios de evaluación del impacto— están disponibles en línea en la dirección: <http://www.ifad.org/operations/rims/>

²² Para información más detallada, remítase al Informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países (EB 2009/98/R.11) presentado a la Junta en diciembre de 2009.

89. **Supervisión.** Las cuestiones relativas a la supervisión generaron cinco recomendaciones. En el Pakistán, todos los proyectos del FIDA (incluidos los proyectos aprobados recientemente) serán supervisados directamente por el FIDA como se sugiere.²³ A nivel institucional, más del 90% de la cartera ha pasado a ser objeto de supervisión directa. Al 30 de abril de 2010, de los 264 proyectos en la cartera actual (incluidos los proyectos en curso y los que no habían entrado en vigor), 238 estaban supervisados directamente por el FIDA.²⁴ Esta medida ya está produciendo beneficios en cuanto al aprendizaje, un mejor apoyo a la ejecución, un mejor seguimiento y un mayor rigor en la evaluación y calificación de proyectos.

Actividades no crediticias

90. **Asociaciones.** Hubo 17 recomendaciones referidas a la creación y el sostenimiento de asociaciones. En las evaluaciones se ha alentado la creación de asociaciones más profundas con las partes interesadas a nivel nacional y subnacional, la sociedad civil y el sector privado (en el recuadro 3 figuran las respuestas integradas relativas a Nigeria). En la Argentina, se están promoviendo las asociaciones interinstitucionales con organizaciones públicas y privadas, un ejemplo de ello es el trabajo con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. En Etiopía, se han forjado asociaciones con los gobiernos federal y regional, y el FIDA está colaborando con 10 ONG nacionales e internacionales en el fomento de las comunidades pastorales.

Recuadro 3 Asociaciones en todos los ámbitos en Nigeria

En el COSOP basado en los resultados relativo a Nigeria, se ha reconocido la amplia gama de asociaciones que se refuerzan mutuamente. Entre ellas cabe señalar: i) asociaciones entre los pequeños agricultores y los institutos nacionales de investigación agrícola y otras organizaciones de investigación especializadas para desarrollar tecnologías asequibles y apropiadas con el fin de mejorar los servicios de extensión a todos los niveles del gobierno y aumentar la productividad de los pequeños agricultores; ii) la colaboración con el Banco Mundial, el BAfD y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en los segmentos de la cadena de valor; iii) la asociación con la Comisión de desarrollo del delta del Níger, el Ministerio de Asuntos del Delta del Níger, los ministerios nacionales de medio ambiente, y los ministerios de agricultura a todos los niveles gubernamentales, y iv) las asociaciones con los consejos de gobierno locales, las ONG y las organizaciones de base comunitaria, así como con las organizaciones de agricultores y productores para fortalecer la participación comunitaria en la planificación y el desarrollo locales, que es clave para el enfoque de desarrollo impulsado por la comunidad.

Además, las actividades del proyecto cada vez más se tejen en torno a asociaciones público-privadas. Se han establecido asociaciones con determinados operadores del sector privado como Notore (una empresa de fertilizantes), Candel (una empresa de insumos agrícolas) y Savannah Seeds. Se han forjado asociaciones con los agentes del sector de servicios financieros para aprovechar los servicios oportunos en nombre de los agricultores.

Los proyectos se han asociado con el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y la iniciativa "de agricultor a agricultor", financiada por la USAID, sobre la integración de los aspectos de género en el proceso de desarrollo, así como con organismos especializados en materia de apicultura, producción pesquera y gestión de aves de corral para profundizar la participación en el desarrollo agroindustria y empresarial.

91. **Diálogo sobre políticas.** Se formularon seis recomendaciones referidas al diálogo sobre políticas. En el Sudán, se identificaron en el COSOP un número limitado pero concreto de temas estratégicos relacionados con el diálogo sobre políticas. Entre ellos cabe destacar: i) la asignación presupuestaria al sector de la agricultura de secano, ii) la transferencia de la gestión del agua a las asociaciones de usuarios, y iii) los servicios de microfinanciación sostenibles respaldados por un marco normativo propicio.

²³ Salvo en dos casos en los que el Banco Mundial es la institución cooperante. Esos dos proyectos fueron diseñados antes de que el FIDA asumiera la función de la supervisión de manera más generalizada.

²⁴ Fuente: sistema de gestión de la cartera de proyectos del FIDA, 30 de abril de 2010.

92. **Gestión de los conocimientos.** En tres recomendaciones se recalcó la ventaja de ampliar la función de la gestión de los conocimientos a fin de prestar apoyo estratégico y asesoramiento. En la República Popular Democrática de Corea, por ejemplo, se recomendó que se intensificara el intercambio de información entre el proyecto y los asociados y que la información se difundiera más ampliamente mediante talleres en los condados y las provincias. Estas recomendaciones se tendrán en cuenta en el diseño y la ejecución de un nuevo proyecto.

Temas transversales

93. **Sostenibilidad.** En el conjunto de las 11 evaluaciones examinadas en 2010, 30 recomendaciones se refirieron a la sostenibilidad, con lo que fue el tema más recurrente. Las recomendaciones se centraron en aspectos tales como una mayor comprensión de los contextos locales para mejorar la sostenibilidad, vínculos más estrechos entre las iniciativas de los proyectos y las estructuras permanentes, y estrategias de salida. En Filipinas, la sostenibilidad se está reforzando mediante la formación del grupo interinstitucional de trabajo técnico, cuyo mandato comprende la prestación de apoyo al comité directivo nacional de proyectos y la coordinación de la labor de ejecución de los proyectos de los respectivos organismos. En el Sudán, la preparación en caso de catástrofe se incluyó como parte del plan de gestión de riesgos en el COSOP basado en los resultados. Se ha impartido capacitación a miembros del personal en gestión de conflictos como parte de las intervenciones del programa para mejorar la sostenibilidad. Estas personas están equipadas para analizar las causas profundas de los conflictos, informar a la dirección sobre posibles situaciones de conflicto y recomendar estrategias de prevención o mitigación. En Madagascar, se han fortalecido los vínculos entre las oficinas de los proyectos en los planos local y nacional. Sin embargo, la recomendación de garantizar que la región sea plenamente responsable de los caminos interprovinciales no pudo aplicarse del todo: si bien la región y el Ministerio de Obras Públicas aumentaron los presupuestos dedicados a esta partida, las necesidades del Gobierno excedieron los recursos financieros disponibles.
94. De las 43 evaluaciones examinadas en los **últimos cuatro años**, 44 recomendaciones se centraron en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. En las recomendaciones se suele proponer que se defina una estrategia de salida clara para los proyectos y se otorgue a los organismos nacionales, regionales y de distrito un papel más destacado en la continuación de las actividades de los proyectos. En el plano institucional, se destacaron la rentabilidad y la viabilidad operativa de las instituciones. En las evaluaciones recientes, se ha puesto de relieve la necesidad de tener en cuenta los contextos locales, entre otras cosas, los conflictos, las limitaciones socioeconómicas y la sostenibilidad ambiental. En algunas evaluaciones se ha mencionado la coordinación con las instituciones gubernamentales.
95. En los proyectos se está definiendo cada vez más el papel de las instituciones locales en cuanto a las actividades de los proyectos. En Filipinas, en 2008, se expusieron claramente las funciones correspondientes de las entidades de gobierno locales —entre otras cosas, los compromisos de financiación y la asignación de personal— en los acuerdos tripartitos entre los organismos de ejecución, los gobiernos municipales y los proyectos. En Madagascar, las instituciones nacionales (tales como la Dirección Regional de Desarrollo Rural en Madagascar o el grupo interinstitucional de trabajo técnico en Filipinas) se están ocupando de coordinar las actividades de desarrollo en el ámbito de los componentes del programa. Para garantizar la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo de las instituciones, en Albania (2009), el Fondo de Financiación de las Zonas Montañosas pasó de ser una fundación a una empresa de desarrollo con participación financiera (es decir, una institución financiera lucrativa, no bancaria). La estrategia a largo plazo también prevé la incorporación de un inversor estratégico.

96. En cuanto a la sostenibilidad socioeconómica y ambiental de las actividades de los proyectos, en Guatemala (2010), el FIDA está tratando de establecer vínculos más estrechos entre las iniciativas de los programas y las estructuras permanentes y ha respaldado la consolidación de las instituciones de desarrollo comunitario. Además, la adopción de los Procedimientos para la evaluación ambiental y social mejorará la sostenibilidad ambiental de los proyectos. En el diseño y la ejecución de los proyectos se ha hecho hincapié, en los últimos años, en los vínculos con los organismos competentes y la financiación y movilización constantes de recursos para las actividades de los proyectos. La labor futura se podrá centrar en evaluar y asegurar los beneficios para los participantes de los proyectos. Para ello será preciso medir los beneficios que correspondan a los participantes de los proyectos y promover la capacidad de resistencia de los hogares y las ganancias a largo plazo.
97. **Innovación y reproducción.** En las 11 evaluaciones examinadas en 2010, nueve recomendaciones hacían referencia a la innovación y la reproducción. En el Pakistán, dentro del Proyecto de Apoyo a la Optimización Agrícola se está utilizando un enfoque sistemático para identificar y poner a prueba enfoques innovadores que puedan repetirse en el futuro. Se ha creado una ventanilla especial de financiación para mujeres y campesinos sin tierra que, si tiene éxito, también podría reproducirse. En el Punjab se utilizará para la focalización un nuevo método de puntuación de la pobreza. Ambos esfuerzos estarán respaldados por una estrategia de gestión de los conocimientos a nivel de proyecto y de país.
98. **Gobernanza.** Solo una recomendación se refirió a la gobernanza en el examen de 2010. En Nigeria, se recomendó que se utilizara el desarrollo impulsado por la comunidad en el marco más amplio de la gobernanza local para fortalecer la capacidad de los interesados locales, tales como los estados, los órganos locales electos, el sector privado, las ONG y las organizaciones de base comunitaria. En respuesta a esa recomendación, como parte de los programas en Nigeria se ha impartido capacitación en materia de desarrollo impulsado por la comunidad al personal clave del gobierno local y a los líderes comunitarios. A nivel macro, teniendo en cuenta el reconocimiento creciente de la relación existente entre el buen gobierno y el logro de la reducción de la pobreza, en las directrices para el examen de la cartera vigentes se sugiere examinar las cuestiones relacionadas con la gobernanza en los informes de la cartera de las divisiones.
99. **Estrategia.** Once recomendaciones se refirieron a las cuestiones estratégicas a nivel de los proyectos. En Etiopía, por ejemplo, atendiendo a la propuesta de que el plazo de la estrategia en el país sea más largo, el COSOP se elaboró con un plazo de duración de siete años. Este período coincide con el establecido en el documento de estrategia de lucha contra la pobreza del país. La estrategia se revisará anualmente y se actualizará cada dos años. En el Pakistán, según las recomendaciones, los proyectos en el Punjab y Baluchistán se centrarán en el fomento de la ganadería y los cultivos de alto valor.

V. Resumen, conclusiones y recomendaciones

Resumen y conclusiones

100. Respecto al conjunto de evaluaciones incluidas en el examen de 2010, se ha informado de que 119 recomendaciones, o bien alrededor del 62% del total, han sido objeto de un seguimiento completo. De las recomendaciones restantes, se está realizando el seguimiento completo de un 12% y el seguimiento parcial del 6%. Alrededor del 13% de las recomendaciones recaen bajo la categoría "no aplicadas todavía", y se refieren a la evaluación de la República Popular Democrática de Corea, donde un proyecto de seguimiento todavía no se ha iniciado. Alrededor del 5% de las recomendaciones no se consideraron aplicables debido a cambios en el contexto de desarrollo del país en cuestión o a otras razones. Por lo tanto, si se

tiene en cuenta que solo queda pendiente el 2% de las recomendaciones, cabe decir que la tasa global de cumplimiento y de respuesta respecto de las recomendaciones de evaluación es muy elevada.

101. De las 738 recomendaciones formuladas en las 43 evaluaciones realizadas en los últimos cuatro años, 436 o bien alrededor de un 59% han sido objeto de un seguimiento completo. De las restantes, aproximadamente el 18% no se habían aplicado todavía, el 5% no eran aplicables, otro 5% habían sido objeto de un seguimiento parcial y solo el 2% estaban pendientes.
102. En general, la tasa de cumplimiento total va en aumento: el 57% en 2008, el 52% en 2009 y el 62% en 2010.
103. Las series cronológicas de datos también sugieren que en los últimos años los gobiernos han ido prestando cada vez más atención a las evaluaciones. En cuanto al promedio de recomendaciones que surgen de cada evaluación, las cifras son 20 en 2007, 15 en 2008, 18 en 2009 y 19 en 2010. Las recomendaciones son cada vez más estratégicas y, por lo tanto, más útiles.
104. Con respecto a los recursos naturales y el medio ambiente, en tanto que uno de los temas de aprendizaje del ARRI, la elaboración de la Estrategia del FIDA sobre el cambio climático y los Procedimientos para la evaluación ambiental y social, junto con otras iniciativas, garantizarán que se determinen las oportunidades y los riesgos relacionados con los recursos naturales y el medio ambiente. En cuanto al acceso a los mercados, el FIDA ha redoblado los esfuerzos por analizar y evaluar mejor el desarrollo de las cadenas de valor, mediante la investigación interna, el aumento de la diversidad de enfoques y las asociaciones estratégicas.

Recomendaciones

105. Como se ha señalado, las recomendaciones de las evaluaciones han disminuido en número y han adquirido un carácter más estratégico, lo que ha contribuido a que el FIDA hiciera un seguimiento más eficaz de su aplicación. Además, si se examinan los temas que más han aparecido en los últimos cuatro años queda patente que en las evaluaciones se han determinado las esferas que encierran más importancia para lograr la eficacia operacional y el impacto. Esta información constituirá una aportación importante al diseñar futuros proyectos y programas. En los próximos exámenes del PRISMA se abarcarán también una serie de evaluaciones a nivel institucional. Al realizar exámenes sucesivos será de gran ayuda contar con recomendaciones estratégicas bien definidas a partir de dichas evaluaciones, que la dirección haya reconocido como viables.
106. Una esfera en la que cabía introducir mejoras, según el PRISMA del año anterior, era la de la resolución oportuna de los APC. En el examen de este año, salvo en el caso de la evaluación conjunta, todas las evaluaciones abarcadas en el ARRI de 2009 se acordaron a tiempo para que fuera posible realizar un seguimiento. Sin embargo, una serie de evaluaciones del programa de trabajo de 2008 o bien no se completaron o bien los APC no se habían ultimado a tiempo para incluirlos en el PRISMA. Es preciso hacer un seguimiento constante de esta esfera. En el futuro, se propone que las evaluaciones se sigan concluyendo de manera oportuna gracias a un proceso de consulta sólido en el que participen todos los interesados principales desde el inicio del proceso de evaluación hasta su término.
107. Una esfera que ha recibido una prioridad relativamente baja en las evaluaciones es la equidad de género y el empoderamiento de la mujer. Si bien en las recomendaciones sobre otras cuestiones se han incluido aspectos relacionados con el género, y la IOE considera que las cuestiones de género se abarcan mediante diferentes criterios de evaluación como un tema transversal, la prestación de una

mayor atención a este tema y la formulación de recomendaciones claras sobre género podría facilitar su integración efectiva en los proyectos y programas, lo que resultaría especialmente importante para evaluar el seguimiento de la labor de integración de una perspectiva de género después de la evaluación a nivel institucional sobre género.

108. Por último, como se señala en el Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y la función de evaluación del FIDA, tanto el sistema de evaluación independiente del FIDA como su sistema de autoevaluación deben mejorar la utilización de las conclusiones de evaluación y el circuito de aprendizaje y de retroinformación. A tal fin, debería, entre otras cosas, hacerse mayor hincapié en la gestión de los conocimientos, promover una mayor participación de la IOE en los mecanismos del FIDA ya existentes, aumentar el número de síntesis de los resultados de las evaluaciones, extraer información de los informes finales de proyectos y el sistema de autoevaluación y ampliar los foros utilizados para divulgar las conclusiones de las evaluaciones.²⁵

²⁵ Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y la función de evaluación del FIDA (EB 2010/99/R.6, página 69).

Observaciones de la Oficina de Evaluación sobre el PRISMA de 2010

I. Observaciones generales

1. Este es el séptimo PRISMA presentado por la dirección del FIDA al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva para su examen. De conformidad con la Política de Evaluación del FIDA, la Oficina de Evaluación expone sus observaciones sobre el informe para que el Comité y la Junta las examinen.¹
2. El PRISMA de 2010 es un documento bien elaborado. En él se analiza el estado de aplicación de las recomendaciones contenidas en 11 informes de evaluación publicados en 2008. En el presente PRISMA se han tenido en cuenta satisfactoriamente las principales recomendaciones formuladas por la IOE en el informe del año pasado, por ejemplo, al clasificar las recomendaciones de evaluación utilizando un nuevo bloque temático dedicado a actividades no crediticias (gestión de los conocimientos, diálogo sobre políticas y asociaciones) y la presentación de información sobre el estado de aplicación de las recomendaciones contenidas en el ARRI.
3. Aunque en el PRISMA de 2010 no se incluyó ninguna evaluación a nivel institucional, la IOE asume que en el PRISMA de 2011 se abarcarán las recomendaciones de las evaluaciones a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse y la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA sobre la agricultura y el desarrollo rural en África.

II. Observaciones específicas

4. **Recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación.** En el PRISMA de 2009, se consideró que el 16% de las recomendaciones de evaluación no se habían aplicado todavía o estaban pendientes de aplicación. De las recomendaciones del período 2007-2010, el 21% (véase el cuadro 7 del informe principal de 2010) no se habían aplicado todavía o estaban pendientes de aplicación. Cabe señalar que en el PRISMA no hay ninguna disposición en el sentido de que deban abarcarse las recomendaciones pendientes de aplicación de ediciones anteriores del documento. Por ello se recomienda que, en el futuro, se incluya una sección para abarcar el estado de aplicación de este tipo de recomendaciones.
5. **Recomendaciones no acordadas en el acuerdo en el punto de culminación.** El PRISMA solo informa sobre el estado de aplicación y las medidas adoptadas por la dirección respecto de las recomendaciones que son acordadas por la dirección del FIDA y el gobierno en cuestión, y que figuran en el acuerdo en el punto de culminación de la evaluación. En el pasado, no se abarcaban en el PRISMA las recomendaciones que no se hubieran acordado (parcial o totalmente) por una o ambas partes signatarias del acuerdo.² En aras de la exhaustividad y la transparencia, y en consonancia con la política de evaluación³, la IOE recomienda que en las ediciones futuras del PRISMA se incluya una sección sobre dicho tipo de recomendaciones. Para ello será necesario añadir a las categorías enumeradas en el párrafo 9 otra categoría relativa a las recomendaciones sobre las que no se haya llegado a ningún acuerdo (parcial o totalmente).

¹ Véase el párrafo 49 de la Política de evaluación del FIDA (EB 2003/78/R.17/Rev.1).

² Por ejemplo, en el caso de la evaluación intermedia del Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas, en la República Popular Democrática de Corea, abarcada en el PRISMA de este año, las dos partes no habían llegado a un acuerdo pleno respecto de todas las recomendaciones.

³ Véase el párrafo 49 de la Política de evaluación del FIDA (EB 2003/78/R.17/Rev.1).

6. **Recomendaciones periódicas.** Hay pocas recomendaciones de evaluación que deban aplicarse de manera periódica, como la recomendación del ARRI de 2009 (véase el párrafo 43 del PRISMA) de proporcionar una asignación diferenciada de recursos administrativos para el diseño, la supervisión, el apoyo a la ejecución y la presencia en los países, en función de las circunstancias específicas de cada país. Mientras que en el PRISMA de 2010 se precisa la manera en que la dirección tiene la intención de tratar esta recomendación, en el documento también debería informarse sobre la aplicación de esta y otras recomendaciones “periódicas” en el futuro.
7. **Respuesta de los gobiernos.** Aunque los gobiernos cada vez se comprometen más a aplicar las recomendaciones de las evaluaciones, solo el 51% de las recomendaciones relativas a los gobiernos se han puesto en práctica plenamente. Conseguir una respuesta más enérgica de los gobiernos sigue siendo un reto importante, que también se señaló en las observaciones presentadas por la IOE el año pasado sobre el PRISMA. Para ello será necesario, por ejemplo, solicitar a todas las misiones de supervisión que hagan un seguimiento de los gobiernos e informen acerca de la aplicación de las recomendaciones de evaluación dirigidas a ellos. En el futuro, se deberán presentar en el PRISMA las medidas adoptadas por la dirección en cuanto al seguimiento de la aplicación por parte de los gobiernos de las recomendaciones acordadas.
8. **Cuestiones de género.** En el cuadro 8 y los párrafos 59, 67 y 68 se destaca la ausencia de recomendaciones relacionadas específicamente con las cuestiones de género en las evaluaciones que requieran un seguimiento en el PRISMA. Esto se debe al hecho de que las cuestiones de género se consideran un aspecto integral de los diversos criterios citados en el Manual de evaluación de la IOE. Por ejemplo, estas cuestiones se tienen en cuenta al evaluar y calificar la pertinencia de un proyecto y los otros criterios de evaluación utilizados por la IOE. Este enfoque de abordar el género como un tema transversal y no como criterios independientes fue una propuesta presentada en el pasado por la dirección que, además, es coherente con las buenas prácticas actuales de la comunidad internacional en materia de género. Por esta razón, las recomendaciones relacionadas con las cuestiones de género están incorporadas en el PRISMA en esferas temáticas tales como “beneficiarios” y “organizaciones de la población pobre”. Cabe señalar que la IOE está llevando a cabo una evaluación a nivel institucional de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer y, en ese contexto, reflexionará sobre cómo manejar el tema de género en las evaluaciones futuras.
9. **Recomendación del ARRI.** La IOE se complace en observar que el PRISMA está respondiendo a las recomendaciones del ARRI. Como se indica en el párrafo 43, la cuarta recomendación del ARRI se dirigió a la dirección. Se recomendó que la dirección reexaminara el método que el FIDA aplica actualmente para realizar la labor analítica conexas con la elaboración de COSOP y la preparación de proyectos. También debía estudiar la posibilidad de desarrollar un enfoque diferenciado para asignar recursos destinados a la supervisión y el apoyo a la ejecución. Este nuevo enfoque debía tener como objetivo proporcionar los recursos adicionales necesarios para llevar a cabo una labor analítica eficaz y asignar al personal de acuerdo con sus conocimientos, experiencia y competencias a los países con las puntuaciones de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales (CPIA) más bajas –entre ellos los Estados frágiles y los países donde viven los “mil millones más pobres” de personas. Esta recomendación fue respaldada por la Junta en diciembre de 2009 al examinar el ARRI del año precedente. No obstante, en el PRISMA se señala que el principio de la asignación diferenciada “se está aplicando en buena medida”, lo que implica que esta importante recomendación no se está aplicando plenamente.
10. **Validación de las medidas de seguimiento señaladas por las divisiones regionales.** En la actualidad, a fin de obtener información sobre las medidas de seguimiento de las recomendaciones de evaluación adoptadas por las

cinco divisiones regionales del FIDA en el PMD, la oficina del Vicepresidente Adjunto encargado de Programas pide a las divisiones regionales que presenten observaciones por escrito sobre el estado de aplicación de cada recomendación. Sin embargo, con el fin de garantizar la exactitud de la información suministrada por las divisiones regionales, la oficina central del PMD debería verificar periódicamente el estado de las recomendaciones e informar en el PRISMA sobre el proceso seguido y los resultados de su examen. Esto podría llevarse a cabo a través de controles al azar en cada región, de forma periódica.

11. **Acuerdo en el punto de culminación (APC).** En el párrafo 106 se destaca la importancia de "la resolución oportuna de los APC". La IOE está de acuerdo con esa afirmación y, junto con el PMD, está documentando y elaborando más en profundidad el enfoque, los procesos y la estructura de los acuerdos en el punto de culminación de las evaluaciones futuras. Se prevé que a partir de la última parte de 2010, las evaluaciones se ajusten al proceso y el formato del APC reforzado.

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas (PRISMA de 2010)

(porcentaje)

<i>Tema</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
Análisis, estudios e investigación	75				25		100
Participación de los beneficiarios y partes interesadas y celebración de consultas con estos	80		20				100
Diseño y formulación de proyectos	45	36	14	5			100
Descentralización	100						100
Diálogo sobre políticas	67		33				100
Presencia en los países	25		25	50			100
Género							
Gobernanza	100						100
Recursos humanos	100						100
Infraestructura							
Innovación y reproducción	67		11	11	11		100
Gestión de los conocimientos		100					100
Manejo de los recursos naturales	70		20			10	100
Organizaciones							
Asociaciones	59	12	6	12		12	100
Gestión y administración de proyectos	56		22			22	100
Fomento del sector privado, el mercado y las empresas	90				10		100
Financiación rural	36	55				9	100
Seguimiento y evaluación de los resultados	100						100
Estrategia	73			18		9	100
Supervisión	60		40				100
Sostenibilidad	50	20	13	7	3	7	100
Capacitación y creación de capacidad	67		17	17			100
Focalización	93					7	100
Total	62	13	12	6	2	5	100

Nota: la suma de los porcentajes puede no dar 100 porque las cifras se han redondeado.

Fuentes de las respuestas a las recomendaciones de los APC

<i>País/proyecto/programa evaluado</i>	<i>Respuesta</i>	
	<i>Nivel de proyecto</i>	<i>Nivel de país/institucional</i>
Evaluaciones intermedias		
Guatemala: Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces	Programa de Desarrollo Rural Sustentable para la Región del Norte, aprobado en diciembre de 2008 Programa de Desarrollo Rural Sustentable en El Quiché, aprobado en abril de 2010	COSOP basado en los resultados aprobado en diciembre de 2008
República Popular Democrática de Corea: Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas	Nuevo proyecto por diseñar	Nuevo COSOP basado en los resultados por diseñar
China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling	Programa de Reducción de la Pobreza en la Zona de Dabieshan, aprobado en diciembre de 2008	Actualización del COSOP vigente en curso (aprobado en diciembre de 2005)
Filipinas: Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental	INREMP, en proceso de diseño para su aprobación en diciembre de 2010 Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, aprobado en abril de 2008	
Evaluaciones finales		
Argentina: Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)	Programa de Desarrollo de Áreas Rurales, aprobado en diciembre de 2006 Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia, aprobado en diciembre de 2004 Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noroeste (PRODERNOA), aprobado en septiembre de 1999	
Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare - Fase II	Proyecto de Apoyo a las Organizaciones Profesionales de Agricultores y los Servicios Agrícolas, aprobado en septiembre de 2008 Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales (PROSPERER), aprobado en diciembre de 2007 Programa de Fomento de los Ingresos Rurales, aprobado en diciembre de 2003	
Etiopía: Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional	Véanse las respuestas a la EPP correspondiente a Etiopía	

<i>País/proyecto/programa evaluado</i>	<i>Respuesta</i>	
	<i>Nivel de proyecto</i>	<i>Nivel de país/institucional</i>
Evaluaciones de los programas en los países		
Nigeria	Programa de Expansión del Cultivo de Raíces y Tubérculos, aprobado en diciembre de 1999 Programa de Ordenación Comunitaria de los Recursos Naturales – Delta del Río Níger, aprobado en diciembre de 2002 Programa de Creación de Instituciones de Financiación Rural, aprobado en septiembre de 2006	COSOP basado en los resultados aprobado en abril de 2010
Sudán	Proyecto de Reactivación de la Producción y Comercialización de Goma Arábica en el Sudán, aprobado en septiembre de 2009 Proyecto de Ampliación de Vías de Acceso en Zonas Rurales, aprobado en diciembre de 2009 Proyecto en Sudán meridional que se presentará a la Junta en abril de 2011	COSOP basado en los resultados aprobado en abril de 2009
Etiopía	Programa de Desarrollo Participativo del Riego en Pequeña Escala, aprobado en abril de 2007 Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales, aprobado en abril de 2009 Segundo Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores, aprobado en septiembre de 2009 Segunda fase del Programa de Intermediación Financiera Rural, que se presentará a la Junta en 2011	COSOP basado en los resultados aprobado en diciembre de 2008
Pakistán	Proyecto de Apoyo a la Optimización Agrícola, aprobado en septiembre de 2009 Programa para Aumentar la Sostenibilidad de la Microfinanciación, aprobado en septiembre de 2007 Programa de Alivio de la Pobreza en Punjab Meridional, que se presentará a la Junta en septiembre de 2010	COSOP basado en los resultados aprobado en abril de 2009
Evaluaciones a nivel institucional		
No se incluyen evaluaciones a nivel institucional		

Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2007-2010

A. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2010

Evaluaciones intermedias:

1. Guatemala: Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces
2. República Popular Democrática de Corea: Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas
3. China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling
4. Filipinas: Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental (procedente del año pasado)

Evaluaciones finales:

5. Argentina: Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)
6. Madagascar Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II
7. Etiopía: Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional (procedente del año pasado)

Evaluaciones de programas en los países:

8. Nigeria
9. Sudán
10. Etiopía (procedente del año pasado)
11. Pakistán (procedente del año pasado)

B. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2009

Evaluaciones intermedias incluidas en el PRISMA de 2009:

1. Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario

Evaluaciones finales incluidas en el PRISMA de 2009:

2. Albania: Programa de Desarrollo de las Zonas Montañas
3. Belize: Proyecto de Desarrollo Agrícola y Ordenación de Recursos de Base Comunitaria
4. Pakistán: Proyecto de Apoyo a la Zona de Dir
5. Rumania: Proyecto de Desarrollo en Apuseni (procedente del año pasado)

Evaluaciones de programas en los países incluidas en el PRISMA de 2009:

6. Brasil (procedente del año pasado)

C. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2008

Evaluaciones intermedias incluidas en el PRISMA de 2008:

1. Perú: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco

Evaluaciones finales incluidas en el PRISMA de 2008:

2. Colombia: Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural
3. República Unida de Tanzania: Programa de Desarrollo Participativo del Riego
4. Georgia: Proyecto de Desarrollo Agrícola
5. Mongolia: Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai
6. Níger: Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II
7. Filipinas: Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera

Evaluaciones de programas en los países incluidas en el PRISMA de 2008:

8. Malí
9. Marruecos

Evaluaciones a nivel institucional:

10. Evaluación de la estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico (EVEREST)

11. Programa piloto del FIDA relativo a la presencia sobre el terreno
12. Política del FIDA en materia de financiación rural

D. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2007

Evaluaciones intermedias incluidas en el PRISMA de 2007:

1. Ghana: Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental – Fase II
2. Ghana: Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Superior-Occidental
3. Guinea: Programa de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Local de Fouta Djallon
4. India: Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental
5. Venezuela (República Bolivariana de): Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres

Evaluaciones finales incluidas en el PRISMA de 2007:

6. China: Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental
7. México: Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Mayas de la Península de Yucatán
8. Marruecos: Proyecto de Desarrollo Rural de Tafilalet y Dades
9. Mozambique: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Niassa
10. Uganda: Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito

Evaluaciones de programas en los países incluidas en el PRISMA de 2007:

11. Bangladesh
12. México
13. Rwanda

Evaluaciones a nivel institucional incluidas en el PRISMA de 2007:

14. Programa piloto de supervisión directa