

Signatura: EB 2011/103/R.7
Tema: 5
Fecha: 3 de agosto de 2011
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 1

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

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Las preguntas relacionadas con la
propuesta de la Oficina de Evaluación
Independiente del FIDA deben dirigirse a:
Luciano Lavizzari
Director de la Oficina de Evaluación
Independiente del FIDA
Te.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Junta Ejecutiva — 103º período de sesiones
Roma, 14 y 15 de septiembre de 2011

Para examen

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción y metodología	1
A. Introducción	1
B. Estructura del informe	1
C. Metodología	2
II. Examen del estado de aplicación de las recomendaciones abarcadas en 2011	3
A. Alcance y contenido de las evaluaciones	3
B. Estado de la aplicación: grado de cumplimiento de las recomendaciones	6
C. Respuesta a las recomendaciones del ARRI de 2010	10
III. Examen recapitulativo de las recomendaciones que figuran en las evaluaciones realizadas entre 2008 y 2011	11
A. Estado de aplicación por organismo de ejecución	12
B. Estado de aplicación por región	13
C. Estado de aplicación en África Subsahariana	14
IV. Estado de aplicación por temas principales	15
A. Focalización y género	17
B. Esferas técnicas	19
C. Gestión de proyectos	21
D. Actividades no crediticias	24
E. Temas transversales	26
V. Resumen, conclusiones y recomendaciones	29
A. Resumen y conclusiones	29
B. Recomendaciones	30
Anexos	
I. Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA acerca del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)	31
II. Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación por temas, PRISMA de 2011	34
III. Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2008 a 2011	35

Acrónimos y siglas

APC	acuerdo en el punto de culminación
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BFFS	Fondo Belga de Seguridad Alimentaria
CAADP	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CEDEAO	Comunidad Económica de Estados de África Occidental
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EEI	evaluación externa independiente
EPP	evaluación del programa en el país
EVEREST	Evaluación de la estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico
GECC	Dependencia de Medio Ambiente Mundial y Cambio Climático
GPP	gerente de programa en el país
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SIG	sistema de información de gestión
SyE	seguimiento y evaluación
TRE	tasa de rendimiento económico
UCAR	Unidad para el Cambio Rural
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen

1. En el FIDA el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección, denominado comúnmente PRISMA, es un instrumento de responsabilización de la dirección respecto de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), así como un instrumento de aprendizaje para el personal del FIDA y otros interesados directos. Este año el PRISMA abarca principalmente las evaluaciones realizadas en 2009 e incluidas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2010. En el informe también se examinan las recomendaciones y las respuestas derivadas de las 36 evaluaciones que se llevaron a cabo en los últimos cuatro años (2008-2011), a fin de obtener una perspectiva a largo plazo del proceso relativo al PRISMA y reforzar el circuito de aprendizaje. Se ha incluido una nueva sección en la que se ofrece un análisis de las actividades realizadas para poner en marcha las recomendaciones de evaluación específicamente relacionadas con los países de África Subsahariana.
2. Pese a que en los últimos cuatro años el FIDA no ha dejado de responder con coherencia y firmeza a las recomendaciones de evaluación, en 2011 se ha constatado un ulterior y apreciable mejoramiento en este sentido. En efecto, se aplicó plenamente el 71% de las recomendaciones abarcadas este año (frente al 62% de 2010 y el 57% de 2009). En cuanto a las recomendaciones restantes, el 16% estaba en vías de aplicación, el 9% se había aplicado parcialmente y el 3% no se consideró aplicable. Es importante destacar que solo el 2% de las recomendaciones se consideró pendiente de aplicación.
3. En lo que concierne a la cartera global, en los últimos cuatro años el 64% de las recomendaciones se aplicó por completo, mientras que el 6% se aplicó parcialmente, el 16% estaba en curso de aplicación, el 7% no se había aplicado todavía y el 2% estaba pendiente. Si no se consideran las recomendaciones no aplicadas todavía (para las cuales no podía proporcionarse respuesta alguna ya que cuando se elaboró el examen no había intervenciones nuevas en fase de diseño), la tasa de respuesta sube al 69%. Aún más importante es el hecho de que durante el año el desempeño de los gobiernos mejoró notablemente, pues la tasa pasó del 51% al 61%.
4. También en **África Subsahariana** la tasa de respuesta a las recomendaciones de evaluación ha sido excelente, pues el 62% de las recomendaciones se aplicó por completo en los cuatro años anteriores. Cabe destacar que si se excluyen las recomendaciones no aplicadas todavía la tasa de respuesta en África Subsahariana aumenta al 71%, lo que representa un porcentaje más elevado que para las demás regiones. También en este caso en esa región solo estaba pendiente el 2% de todas las recomendaciones, lo que denota un alto grado de cumplimiento y aplicación.
5. En el grupo de evaluaciones examinadas en 2011 la innovación sobresale como el tema más frecuente, además de constituir el tema central de una evaluación a nivel institucional. Entre las recomendaciones en el plano institucional figuraba la de establecer un programa de innovación mediante la búsqueda sistemática de soluciones más idóneas y la prestación de apoyo institucional.
6. En el ámbito del presente informe también se han examinado los temas comunes que se observan en África Subsahariana. Las medidas adoptadas a fin de abordar las recomendaciones relativas a la focalización —que es el tema más recurrente en la subregión— han consistido en facilitar el acceso a tecnologías asequibles, asegurar el acceso de las mujeres y los jóvenes a recursos productivos y llevar a cabo análisis detallados de los procesos socioeconómicos. Otros temas frecuentes

son el manejo de los recursos naturales, la sostenibilidad, la colaboración con el sector privado y las asociaciones, cada uno de los cuales se ha tratado exhaustivamente en los diseños de los nuevos programas y proyectos.

7. En el PRISMA se analiza asimismo la puesta en práctica de las recomendaciones formuladas en la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África. El análisis revela que el FIDA ha afianzado su asociación con el Banco Africano de Desarrollo mediante un enfoque dirigido por el país, lo que ha supuesto alinear las estrategias y planes operativos con las políticas y estrategias sectoriales nacionales. Todas las estrategias del FIDA en los países africanos especifican con exactitud su alineación con el Programa general para el desarrollo de la agricultura en África. Si bien aún queda por aplicar plenamente un pequeño número de recomendaciones a nivel institucional, como la de nombrar a un coordinador de asociaciones de jornada completa a nivel operacional, las instituciones ya han empezado a alinear sus estrategias y prioridades.
8. El PRISMA ha evolucionado hasta convertirse en un mecanismo eficaz de responsabilización y aprendizaje, que refleja la relación constructiva y de gran colaboración que reina entre la dirección del FIDA y la IOE. Algunas de las medidas que se han definido para mejorar aún más la función de evaluación independiente en el FIDA y el proceso de cumplimiento por parte de la dirección radican en afinar la atención hacia las cuestiones de género en todas las evaluaciones, finalizar los acuerdos en el punto de culminación con mayor rapidez y seguir haciendo hincapié en la producción de un número menor de recomendaciones que sean al mismo tiempo más estratégicas.

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. Este año, el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)¹ se refiere principalmente a las evaluaciones efectuadas en 2009 e incluidas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2010. El PRISMA es un instrumento de responsabilización de la dirección respecto de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (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. De conformidad con la Política de evaluación del FIDA, la IOE también facilita a la Junta observaciones independientes sobre el informe (véase el anexo I).
2. El PRISMA ha evolucionado hasta convertirse en un valioso mecanismo de responsabilización y aprendizaje. En el Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA se constató que "el FIDA tiene en funcionamiento un sólido sistema para elaborar una respuesta de la dirección y asegurar el seguimiento en relación con todas las recomendaciones de evaluación acordadas dentro del proceso de concertación de los APC".² En el Examen *inter pares* se constató asimismo que la calidad y el alcance de los informes habían mejorado con el tiempo y que la mayor profundidad lograda en los últimos años había aumentado las posibilidades de aprendizaje institucional.

B. Estructura del informe

3. En consonancia con las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva, el PRISMA se divide en dos volúmenes. El primero contiene el cuerpo principal del informe, en el cual se resumen los análisis realizados tras examinar el estado de aplicación de cada recomendación acordada en el punto de culminación de las evaluaciones incluidas en este PRISMA. El segundo volumen contiene las respuestas detalladas de las divisiones regionales y la dirección del FIDA a cada recomendación estratégica (EC 2011/68/W.P.4/Add.1).
4. Tras brindar en la sección I del informe una breve descripción de la metodología utilizada, en la sección II se examina el grado de cumplimiento de las recomendaciones. En la sección III se analiza el estado de aplicación de todas las recomendaciones abarcadas en los últimos cuatro años y en la sección IV se examina el estado de aplicación por temas clave. Por último, la sección V contiene el resumen, las conclusiones y las recomendaciones.
5. En el PRISMA de este año, los países de África Subsahariana constituyen un subconjunto bien diferenciado, por lo que se ha incluido un análisis de los resultados obtenidos en este grupo de países específico (secciones III y IV). Análogamente, los temas de la innovación y de la reproducción y ampliación de escala se han tratado por separado.

¹ EB 2003/78/R.17/Rev.1.

² EB 2010/99/R.6, párrafo 107.

C. Metodología

6. La elaboración del PRISMA conlleva varias etapas: ante todo, el Departamento de Administración de Programas (PMD) y la IOE 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: nivel, naturaleza y tema (véanse los párrafos 8-10). La IOE examina esta lista y da su visto bueno y, posteriormente, se pide a las divisiones regionales del PMD 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 pide asimismo a las divisiones que expliquen claramente las razones de los casos de cumplimiento parcial de las recomendaciones.
7. Para determinar en qué medida se han aplicado las disposiciones en cumplimiento de las recomendaciones, en el PRISMA de 2011 el PMD ha utilizado las mismas categorías relativas al estado de aplicación adoptadas en el informe anterior, es decir:
 - **aplicadas plenamente:** recomendaciones plenamente incorporadas a las nuevas líneas de actividades y operaciones;
 - **no aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países y programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) que aún no se han aprobado oficialmente;
 - **en curso de aplicación:** medidas iniciadas en el sentido recomendado en los acuerdos en el punto de culminación (APC);
 - **aplicadas parcialmente:** recomendaciones que no se han aplicado plenamente, o se han aplicado de modo distinto al acordado durante el APC, pero respetando su propósito esencial;
 - **pendientes de aplicación:** recomendaciones que no han podido abordarse, y
 - **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el país o en el contexto de desarrollo, o a otras razones.
8. En una clasificación ulterior se determina cuál es la entidad encargada de aplicar 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 gubernamentales de los países asociados;
 - el FIDA a nivel regional, y
 - el FIDA a nivel institucional.
9. En 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.

10. Por último, las recomendaciones se han clasificado en función de 25 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 2011

A. Alcance y contenido de las evaluaciones

11. El PRISMA de este año abarca siete evaluaciones, una de las cuales, la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África, se ha arrastrado desde el año anterior, mientras que las seis evaluaciones restantes estaban incluidas en el ARRI de 2010. El examen de este año se refiere por tanto a las siete evaluaciones siguientes:
- a) evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África (evaluación a nivel institucional);
 - b) evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala;
 - c) evaluación del programa en el país (EPP) relativa a la Argentina;
 - d) EPP relativa a Mozambique;
 - e) Benin: Evaluación final del Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos;
 - f) China: Evaluación final del Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi, y
 - g) Yemen: evaluación final del Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah.
12. Según lo convenido con la IOE, no se incluyeron en el PRISMA de 2011 las evaluaciones de 2009 en relación con las cuales no se pudo disponer de los APC en la fecha de elaboración del informe (ya que el PMD no tenía la posibilidad de tomar medidas coherentes para aplicar las recomendaciones antes de que tanto el FIDA como el prestatario acordaran y validaran dichas recomendaciones). En consecuencia, el PRISMA de 2011 no incluye las siguientes evaluaciones comprendidas en el ARRI de 2010:
- a) evaluación a nivel institucional sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer;
 - b) EPP relativa a la India;
 - c) EPP relativa al Níger;
 - d) Etiopía: evaluación intermedia del Programa de Intermediación Financiera Rural;
 - e) Uganda: evaluación intermedia del Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales, y
 - f) Mauritania: evaluación intermedia del Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro.

Recuadro 1
Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2011

A partir del ARRI de 2010 (y las evaluaciones realizadas en 2009), se tomaron en consideración 12 evaluaciones para el PRISMA de 2011. Como se ha indicado, seis de ellas no se llegaron a incluir debido a que los APC no se finalizaron a tiempo para el examen. Por tanto, se han incluido seis evaluaciones del ARRI de 2010, mientras que la evaluación conjunta del BAfD y el FIDA se ha arrastrado desde el año anterior. Las siete evaluaciones tratadas en el PRISMA de 2011 se refieren a lo siguiente:

- A. En virtud de la Política de evaluación vigente, es obligatorio llevar a cabo una **evaluación intermedia** 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 ejecución de la intervención subsiguiente. En el caso de las evaluaciones intermedias, a menudo las recomendaciones se tratan específicamente en el contexto de proyectos complementarios. Puesto que el PRISMA de este año no incluye ninguna evaluación intermedia, la mayoría de las recomendaciones sobre proyectos van destinadas al FIDA a nivel de los países porque se derivan de las evaluaciones finales. Dichas recomendaciones se tienen cuenta para los futuros diseños y estrategias en relación con una variedad de sectores o temas.
- 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 del término del proyecto. En el PRISMA de 2011 se incluyen las siguientes tres evaluaciones finales:
 - 1. Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos
 - 2. China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi
 - 3. Yemen: Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah
- 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 los elementos básicos para la formulación de los COSOP basados en los resultados. En el PRISMA de 2011 se incluyen dos EPP correspondientes a:
 - 4. Argentina, y
 - 5. Mozambique.
- D. Las **evaluaciones a nivel institucional** van dirigidas a determinar la eficacia y el impacto de las políticas, las estrategias, los instrumentos y los enfoques del FIDA. En el PRISMA de 2011 se incluyen dos evaluaciones de este tipo:
 - 6. evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África, y
 - 7. Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala.

13. Este año, el PRISMA incluye evaluaciones de las cinco divisiones regionales. Sin embargo, para el actual período de examen se trata de una sola evaluación por división regional, lo que, por tanto, no representa la capacidad de respuesta de las divisiones. A fin de brindar una estimación de mayor valor estadístico, en la sección III se presentan los datos relativos a un período de cuatro años. En muchos casos, se han subdividido las recomendaciones recogidas en los distintos APC para no perder de vista las medidas múltiples abarcadas por una única recomendación durante la puesta en práctica.

Cuadro 1
Distribución regional de las evaluaciones examinadas en el PRISMA de 2011
 (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	-	-	1	-	1
Asia y el Pacífico	-	1	-	-	1
América Latina y el Caribe	-	-	1	-	1
Cercano Oriente y África del Norte	-	1	-	-	1
FIDA (nivel institucional)	-	-	-	2	2
Total	-	3	2	2	7

14. En cuanto al número medio de recomendaciones contenidas en cada evaluación, se trató de 15 en 2008, 18 en 2009, 19 en 2010 y 18 en 2011. En consecuencia, en los últimos años el número de recomendaciones derivadas de las evaluaciones se ha mantenido constante y es inferior al de evaluaciones anteriores, que contenían numerosas recomendaciones. Este hecho coincide con la propuesta hecha por la dirección a la IOE de incrementar la eficacia generando un número menor de recomendaciones que sean al mismo tiempo más focalizadas y estratégicas.
15. Con respecto a las categorías de las entidades, la mayor parte de las recomendaciones van destinadas al FIDA a nivel de los países, en asociación con los gobiernos (64%). Otro 33% de las recomendaciones se aplica al FIDA a nivel institucional y se deriva casi del todo de las evaluaciones a nivel institucional. Apenas un 2% va dirigido directamente a las instituciones gubernamentales, y solo el 1% exclusivamente a los proyectos.

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)	-	-	-	42	42	33
FIDA (nivel regional)	-	1	-	-	1	1
FIDA (país/gobierno)	-	48	35	-	83	64
Autoridades e instituciones gubernamentales	-	1	1	-	2	2
Proyectos	-	-	1	-	1	1
Total (número)	-	50	37	42	129	100
Total (porcentaje)	-	39	29	33	100	

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

16. En cuanto a la naturaleza de las recomendaciones, en el 9% de los casos estas se referían a las políticas a nivel institucional del FIDA, en el 61% eran de carácter estratégico y en el 30% trataban cuestiones operacionales. Las recomendaciones de carácter normativo se referían fundamentalmente al diseño, las asociaciones, la innovación y el aumento de escala. Las recomendaciones estratégicas abarcaban cuestiones a nivel tanto de país como institucional, siendo las más comunes la

innovación (que fue el tema central de una evaluación a nivel institucional), las asociaciones y la focalización. Este año, las recomendaciones operacionales no van dirigidas a los proyectos sino que tienen que ver con el ámbito de los países y el nivel institucional.

Cuadro 3

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

	<i>Operacionales</i>	<i>Estratégicas</i>	<i>Normativas</i>	Total	Total (porcentaje)
FIDA (nivel institucional)	11	20	11	42	33
FIDA (nivel regional)	-	1	-	1	1
FIDA (país/gobierno)	26	57	-	83	64
Autoridades e instituciones gubernamentales	1	1	-	2	2
Proyectos	1	-	-	1	1
Total (número)	39	79	11	129	100
Total (porcentaje)	30	61	9	100	

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

B. Estado de la aplicación: grado de cumplimiento de las recomendaciones

17. El estado de aplicación de las 129 recomendaciones contenidas en las siete evaluaciones que se incluyen en este PRISMA se expone en el cuadro 4 y se clasifica por tema en el anexo II.

Cuadro 4

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación
(número)

<i>Nivel</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>	Total	Total (porcentaje)
FIDA (nivel institucional)	29	-	-	9	3	1	42	33
FIDA (nivel regional)	1	-	-	-	-	-	1	1
FIDA (país/gobierno)	58	-	20	2	-	3	83	64
Autoridades e instituciones gubernamentales	2	-	-	-	-	-	2	2
Proyectos	1	-	-	-	-	-	1	1
Total (número)	91	-	20	11	3	4	129	100
Total (porcentaje)	71	-	16	9	2	3	100	

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

18. **Recomendaciones aplicadas plenamente.** Globalmente, se han aplicado por completo 91 de las 129 recomendaciones, es decir, el 71% del total. Esta cifra incluye las recomendaciones tratadas durante las evaluaciones finales de proyectos, EPP y evaluaciones a nivel institucional. A continuación se ofrecen algunos ejemplos a este respecto:

- En el caso de China, se recomendó que el diseño de proyectos de desarrollo rural que el FIDA financiara en el futuro se siguiera teniendo debidamente en cuenta el carácter polifacético de la pobreza. En consecuencia, en el diseño en curso del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi se responde a las necesidades de los grupos objetivos procurando lograr apoyo multisectorial a favor de la población pobre. Ello supone ampliar el acceso de la población pobre a bienes productivos, agua potable segura, información, servicios técnicos y mercados remunerativos, así como diversificar las fuentes de ingresos mediante el fomento de agroproductos.
 - Del mismo modo, se recomendó promover un mayor número de oportunidades en el Yemen para hacer participar a las asociaciones de productores y otros agentes de la cadena de valor en la provisión de servicios a la población rural pobre. El Programa de Fomento de Oportunidades Económicas (aprobado en abril de 2010), el Proyecto de Inversión en el Sector Pesquero (aprobado en diciembre de 2010) y el YemenInvest (Programa de Empleo Rural, en fase de diseño) —los cuales se han elaborado con arreglo al ciclo de asignación de 2010 a 2012 previsto por el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)—, responden a esta recomendación. En dichos programas y proyectos, las asociaciones de productores y otros agentes de la cadena de valor (principalmente elaboradores y exportadores) prestarán servicio a los pequeños productores. En particular, se establecerán acuerdos contractuales con gerentes de cadenas de suministro vinculados con los elaboradores y exportadores para prestar servicios de extensión técnica y asesoramiento empresarial a los pequeños productores y sus asociaciones. En el marco de los programas y proyectos se recurrirá a gerentes de cadenas de suministro y se compartirán los costos correspondientes, de manera decreciente.
 - En la EPP relativa a Mozambique se recomendó elaborar mecanismos específicos para asegurar la coordinación entre los diferentes proyectos. En respuesta a ello, en el diseño del programa en el país se ha asegurado la coordinación y las complementariedades entre los proyectos mediante lo siguiente: i) el Programa de Apoyo a la Financiación Rural se ocupa de gestionar el apoyo a la financiación rural en el marco del Programa de Promoción de los Mercados Rurales y el Proyecto de Promoción de la Pesca Artesanal, y ii) las inversiones en materia de caminos rurales (Fondo Vial) destinadas al Programa de Promoción de los Mercados Rurales y el Proyecto de Promoción de la Pesca Artesanal se coordinan a través de las autoridades nacionales competentes.
19. Con los años los PRISMA han revelado un grado elevado de cumplimiento y receptividad. En el presente PRISMA se registra una tasa de aplicación plena del 71%, lo que denota un mejoramiento ulterior en cuanto a la aplicación de las recomendaciones, ya que la tasa correspondiente fue del 57% en 2009 y del 62% en 2010.
20. **Recomendaciones en curso de aplicación.** En la fecha de elaboración del presente informe está en marcha la aplicación de 20 recomendaciones, o el 16% del total. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:
- Por lo que se refiere a la Argentina, se recomendó que el FIDA intensificara su interrelación con el Gobierno de ese país en la esfera de la financiación a favor del sector de los pequeños productores. El Gobierno está abordando esta cuestión facilitando un mayor acceso a los recursos. Actualmente está en fase de diseño un programa de alcance

nacional (el Programa de Desarrollo Rural Incluyente [Argentina Incluyente]) y el FIDA trabaja de cerca con el Gobierno argentino en esta esfera temática. Hace poco, la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agricultura contrató a un experto en servicios financieros rurales para que realizara un estudio sectorial. El FIDA también asegurará la presencia de un experto similar en la misión final de diseño a fin de hacer frente a las dificultades financieras experimentadas por el sector agrícola en pequeña escala.

- En la evaluación relativa a Benin se recomendó idear enfoques y tecnologías innovadores a favor de los productores y elaboradores más pobres de raíces y tubérculos, con objeto de fomentar su potencial para contribuir al desarrollo agrícola y rural e intervenir directamente en la mejora de sus condiciones de vida. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca está examinando la manera de hacer frente a las necesidades de este grupo objetivo y darle la posibilidad de conseguir esos objetivos. En cuanto a los procedimientos, el Ministerio procurará en particular realizar estudios temáticos y establecer asociaciones con otros organismos, con miras a estudiar la forma de paliar las dificultades encontradas.

21. **Recomendaciones aplicadas parcialmente.** La aplicación ha sido parcial en el caso de 11 de las 129 recomendaciones, lo que equivale al 9% del total, en su mayoría relacionadas con la evaluación conjunta. Como labor complementaria de esta evaluación, se han organizado reuniones de examen anuales y están en marcha algunas actividades de intercambio de conocimientos, supervisión conjunta e intercambio de información sobre iniciativas de cofinanciación en tramitación. Sin embargo las recomendaciones de mayor carácter institucional no se han adoptado por completo y requerirán una labor a más largo plazo de planificación, elaboración de estrategias y coordinación entre el personal directivo superior de ambas instituciones. Además, debido a que la labor de diseño y supervisión conjuntos resulta compleja, con frecuencia las divisiones emprenden misiones por su cuenta en aras de la puntualidad y la eficiencia. No obstante, aun a falta de supervisión conjunta, la información se intercambia con regularidad. He aquí algunos ejemplos:

- En respuesta a la recomendación de que las divisiones emprendieran actividades conjuntas (como un programa de fomento de los conocimientos a fin de intercambiar provechosamente las enseñanzas extraídas, las mejores prácticas y las experiencias, así como una política proactiva para el intercambio de personal y consultores), el FIDA y el BAfD han celebrado reuniones de examen anuales para afianzar su colaboración. Las instituciones han compartido conocimientos sobre esferas temáticas como financiación rural, remesas y una modalidad de crédito para fertilizantes y biocombustibles, lo que ha supuesto el intercambio de experiencias entre el personal del FIDA y el BAfD. No obstante, aún debe ponerse en práctica la norma que prevé un intercambio proactivo de personal y consultores.
- En cuanto a la política general, en la evaluación conjunta se recomendó que el FIDA y el BAfD fomentaran los conocimientos y capacidad necesarios para tomar parte en la promoción a nivel internacional de las cuestiones comerciales que afectan a los productores africanos. En respuesta, si bien no se ha creado capacidad adicional, la mejora de los incentivos al comercio a favor de los agricultores africanos es una cuestión importante en el contexto de la participación del personal directivo superior en los foros internacionales. Esta cuestión figura asimismo en el Informe sobre la pobreza rural 2011 del FIDA, al que se dio amplia difusión durante foros de alcance mundial.

- A raíz de la evaluación relativa a África se recomendó asimismo que se procurara identificar, diseñar y aprobar proyectos conjuntos en cinco países. Se están adoptando medidas para compartir información sobre las respectivas iniciativas de cofinanciación en tramitación y en consecuencia alentar la participación conjunta en la fase de diseño. En algunos países, como Burkina Faso y Togo, ya ha empezado el proceso conjunto de diseño.

22. **Recomendaciones no aplicables.** Cuatro recomendaciones, o cerca del 3% del total, se consideraron no aplicables debido a los cambios experimentados por los contextos de desarrollo en los países en cuestión o bien a otras razones, por ejemplo relacionadas con acuerdos o prioridades gubernamentales. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- En el caso de China, se recomendó que en aquellos lugares en que se considerara esencial aplicar el mecanismo de alimentos por trabajo y de alimentos por capacitación para ampliar la participación y el ámbito de acción, había que concebir una opción de segunda generación para afrontar el tema de la seguridad alimentaria con las autoridades chinas, por ejemplo, vincular los proyectos financiados por donantes con programas públicos de infraestructura y fomento de la capacidad. Sin embargo, desde que terminó el Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi, el Gobierno ha seguido financiando obras de infraestructura y la capacitación de los agricultores en las zonas rurales. En consecuencia, en el diseño en curso del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi no se prevén iniciativas de alimentos por trabajo o de alimentos por capacitación financiadas por parte del Programa Mundial de Alimentos (PMA) u otros donantes.
- Igualmente en China, se recomendó modificar radicalmente la base de las asociaciones con las redes provinciales de cooperativas de crédito rural, para lo cual se debía tener en cuenta la reforma en marcha y concordar un volumen de información que se compartiría con las cooperativas y facilitara una evaluación en tiempo real de las carteras de préstamos y los indicadores del desempeño bancario en general. No obstante, en el marco del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi no está previsto establecer una asociación con las cooperativas en cuestión en materia de servicios financieros rurales, dado que el proyecto no presenta un componente de microfinanciación. En los proyectos futuros en el país que contemplen la prestación de servicios financieros rurales se tendrá en cuenta la posibilidad de establecer este tipo de asociación con las redes provinciales de cooperativas de crédito rural, aprovechando las enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA en este sector durante el período abarcado por el COSOP relativo a China (2005-2010).

23. **Recomendaciones pendientes de aplicación.** En la fecha de elaboración del presente informe estaban pendientes tres recomendaciones (un 2% del total), todas relacionadas con la evaluación conjunta. En dicha evaluación se recomendaba incrementar la labor analítica, bien sea directamente o mediante acuerdos de asociación. También se recomendaba que el FIDA y el BAfD colaboraran a fin de llevar a cabo tres actividades en el sector económico. Si bien no se han definido actividades específicas, el FIDA ha invertido recursos para realizar actividades de gestión de los conocimientos y análisis relacionados con África. En la evaluación conjunta también se recomendaba que se designara a un coordinador para encargarse de la asociación entre el FIDA y el BAfD. Aunque se ha procedido a

asignar funciones de coordinación de asociaciones a algunos miembros del personal, aún debe nombrarse a un coordinador en concreto. Tampoco se ha activado el programa de intercambio de personal pues para ello hace falta determinar más detenidamente con el BAfD las diferentes funciones y obligaciones.

24. Es importante destacar que este año no hay casos de recomendaciones no aplicadas todavía.
25. 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 siguió siendo muy bajo: 2% en este PRISMA, 2% en 2010, ningún caso pendiente en 2009 y 2% en 2008.

C. Respuesta a las recomendaciones del ARRI de 2010

26. Conforme a lo acordado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, el ARRI de 2010 se centró en la eficiencia como tema de aprendizaje debido a que se siguió constatando un desempeño deficiente en esta esfera. Según el ARRI, hay varios factores que influyen en la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA, como son los diseños complejos con objetivos demasiado ambiciosos que requieren múltiples componentes y actividades, unos asociados institucionales inadecuados con escasa capacidad para prestar servicios a la población pobre, la gestión ineficaz de los proyectos, y un seguimiento y evaluación (SyE) deficiente. Además, algunos procesos operativos institucionales —como la gestión de los recursos humanos y la administración de los préstamos— tienen repercusiones importantes tanto en la eficiencia de los proyectos como en la eficiencia institucional del FIDA. Esta última supone un importante desafío, que el Fondo deberá afrontar en el futuro cercano.
27. En el ámbito de la ampliación del programa de trabajo enmarcada en la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, el Fondo está llevando adelante un programa de cambio y reforma de base amplia y polifacético, que incluye una reforma de los procedimientos y políticas de recursos humanos encaminada a racionalizar los procesos de trabajo y potenciar la eficiencia institucional.
28. A nivel operacional y considerando los rendimientos económicos de los proyectos financiados por el FIDA, pese al mejoramiento apreciable registrado a raíz de la evaluación externa independiente (EEI), en los últimos años los resultados se han estancado. Hacen falta esfuerzos más concertados para mejorar la eficiencia de los proyectos.
29. No obstante, también es importante reconocer que (tal como se señala en el ARRI), el FIDA se enfrenta no solo a deseconomías de escala en sus operaciones, sino también a un difícil compromiso entre factores contrapuestos. Por ejemplo, el interés del FIDA por prestar servicio en las zonas más remotas y con más dificultades y de atender grupos objetivo a los que hasta ahora no llegaba, contribuye a que el costo de sus operaciones sea más elevado de lo que sería si solo financiase proyectos en zonas con mayor potencial. Esto también afecta a los costos financieros que el FIDA asume en el diseño y la supervisión de estos proyectos. De forma similar, aunque la importancia que el FIDA otorga a la innovación puede producir un mayor impacto a largo plazo, a corto plazo introduce más riesgos, lo que podría reducir los beneficios.³ Estos factores deberían tenerse en cuenta en la evaluación a nivel institucional relativa a la eficiencia.
30. Otro elemento mencionado como factor de impacto en la eficiencia es la calidad (y complejidad) del diseño de los proyectos. El riguroso examen de garantía de la calidad a que se someten los proyectos recién diseñados también indica la necesidad de una menor complejidad y de proyectos más focalizados. Al diseñar

³ EB 2010/101/R.10/Add.1.

proyectos más centrados, el FIDA tendrá especialmente en cuenta las múltiples funciones de la agricultura así como las características polifacéticas de la pobreza. En el Informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas financiados por el FIDA relativo a 2010⁴ se indicaba que el porcentaje de proyectos con posibilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo había aumentado de manera continua, hasta llegar al 86% de los proyectos examinados en 2010. Además, por primera vez desde la institución del examen de garantía de la calidad todos los proyectos recibieron el visto bueno y se presentaron a la Junta Ejecutiva.

31. **Recomendaciones específicas.** Más concretamente, la primera recomendación contenida en el ARRI de 2010 (página 70 del documento EB 2010/101/R.10) hacía hincapié en la necesidad de consultar con los gobiernos con la finalidad específica de ayudar a los organismos gubernamentales a contribuir más eficazmente al diseño y la ejecución de los proyectos. En calidad de signatario de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, el FIDA está consagrado a facilitar una mayor apropiación del proceso de elaboración de los proyectos por parte de los gobiernos. Por lo que se refiere al marco de medición de los resultados, la dirección se ha comprometido a conseguir los objetivos previstos en él; al término del período de reposición presentará a la Junta información actualizada al respecto. En lo concerniente a la recomendación contenida en el ARRI de formular indicadores adicionales en el marco revisado de medición de los resultados, la dirección la tendrá en cuenta a la hora de finalizar un nuevo marco para el período de la Novena reposición (2013-2015). En cuanto a la cuarta recomendación, es decir, incluir en el próximo PRISMA un capítulo dedicado específicamente al seguimiento de las recomendaciones en África Subsahariana, se ha procedido a hacerlo en el presente PRISMA.

III. Examen recapitulativo de las recomendaciones que figuran en las evaluaciones realizadas entre 2008 y 2011

32. Con objeto de obtener una perspectiva a largo plazo del proceso relativo al PRISMA y reforzar el circuito de aprendizaje, en el PRISMA de este año se incluye un examen del cumplimiento de las recomendaciones formuladas en las 36 evaluaciones que se llevaron a cabo en los últimos cuatro años. Además, la suma de las recomendaciones de los últimos cuatro años genera un mayor volumen de datos que, aun desagregados por división, pueden interpretarse con cierto margen de confianza.
33. En cuanto al tipo de evaluaciones de estos cuatro años, fueron en su mayoría de proyectos (67%), de las cuales las evaluaciones intermedias y finales representaron el 17% y el 44% de los casos, respectivamente. Algunas de las evaluaciones a nivel institucional se abarcaron en 2008 (como las relacionadas con la Estrategia regional para Asia y el Pacífico, el Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno y la Política de financiación rural) y otras en 2011 (evaluación conjunta y evaluación de la capacidad del FIDA para promover la innovación a favor de la población pobre y la ampliación de escala).
34. En vista de que en el informe de este año se presta especial atención a África Subsahariana, la tasa de cumplimiento de las recomendaciones relativas a las evaluaciones en esa subregión se expone por separado (cuadro 7). Se trata de las siguientes 10 evaluaciones realizadas en los últimos cuatro años:
- tres evaluaciones de 2008: Malí: EPP, Níger: Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II, evaluación final, República Unida de Tanzania: Programa de Desarrollo Participativo del Riego, evaluación final;

⁴ EB 2010/101/R.47.

- una evaluación de 2009: Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario, evaluación intermedia;
 - cuatro evaluaciones de 2010: Sudán: EPP, Nigeria: EPP, Etiopía: EPP, Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare - Fase II, evaluación final, y
 - dos evaluaciones de 2011: Mozambique: EPP; Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos, evaluación final.
35. En el anexo III figuran las evaluaciones incluidas en el PRISMA entre 2008 y 2011, mientras que en el cuadro 5 se muestra la trayectoria de los tipos de evaluación en los últimos cuatro PRISMA.

Cuadro 5
Tipos de evaluación abarcados por el PRISMA entre 2008 y 2011
(número)

<i>Evaluaciones</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>Total</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
Intermedia	1	1	4	0	6	17
Final	6	4	3	3	16	44
Programa en el país	2	1	4	2	9	25
Nivel institucional	3	-	-	2	5	14
Total	12	6	11	7	36	100

A. Estado de aplicación por organismo de ejecución

36. En el cuadro 6 se presenta el estado de aplicación en los últimos cuatro años, según el tipo de organismo de ejecución.

Cuadro 6
Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel, PRISMA 2008-2011

<i>Nivel</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>	
	<i>n.º</i>	<i>%</i>	<i>n.º</i>	<i>%</i>	<i>n.º</i>	<i>%</i>	<i>n.º</i>	<i>%</i>	<i>n.º</i>	<i>%</i>	<i>n.º</i>	<i>%</i>	<i>n.º</i>	<i>%</i>
FIDA	52	62	1	1	12	14	10	12	3	4	6	7	84	15
Región	14	48	3	10	6	21	-	-	1	3	5	17	29	5
País	210	68	23	7	50	16	11	4	3	1	13	4	310	55
Gobierno	38	61	1	2	15	24	4	6	3	5	1	2	62	11
Proyecto	47	59	10	13	5	6	11	14	-	-	6	8	79	14
Total (número)	361	-	38	-	88	-	36	-	10	-	31	-	564	100
Total (porcentaje)	64	7	16	6	2	5	100							

Nota: El número de recomendaciones por nivel no coincide con el 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.

37. Según puede observarse, globalmente se aplicó plenamente cerca del 64% de las recomendaciones formuladas por la IOE. Lo que es aún más importante, la tasa de aplicación plena va en aumento: 57% en 2008, 52% en 2009, 62% en 2010 y 64% en 2011. Sin tener en cuenta las recomendaciones no aplicadas todavía, la tasa de respuesta sube al 69%.

38. Las recomendaciones más numerosas (55% del total) son a nivel de país, es decir el ámbito que suele ser el más decisivo para la ejecución de un proyecto. A su vez, este nivel registró el nivel de repuesta más enérgico, ya que el 68% de las recomendaciones se cumplieron plenamente y solo quedó pendiente el 1%.
39. A nivel regional, la tasa de respuesta fue inferior, con solo el 48% de recomendaciones aplicadas plenamente. Este hecho obedece también a que en un segundo momento se constató que muchas recomendaciones no eran aplicables, como en el caso de la estrategia regional para Asia y el Pacífico, que dejó de utilizarse como instrumento. Este tipo de recomendaciones representaron el 17% del total dirigido a las divisiones regionales. Si no se consideran en el cálculo, la tasa efectiva de recomendaciones aplicadas por completo a nivel regional asciende al 58%.
40. A nivel gubernamental, se aplicó plenamente alrededor del 61% de las recomendaciones totales, lo que revela una mejora considerable respecto del nivel anterior (51% en el período de cuatro años abarcado en el último PRISMA). Por consiguiente, el compromiso de los gobiernos hacia las recomendaciones de evaluación ha ido mejorando últimamente, y por otra parte también se han desplegado esfuerzos para comunicar las conclusiones y recomendaciones de evaluación más eficazmente a los gobiernos. Otro factor ha sido el mayor dinamismo en las comunicaciones y el apoyo facilitados gracias a la supervisión directa y la presencia en los países. A nivel de proyecto, se ha aplicado el 59% de las recomendaciones, pero si se excluyen las recomendaciones no aplicadas todavía, la tasa de respuesta se aproxima al 68%.

B. Estado de aplicación por región

41. En el cuadro a continuación se resume el estado de aplicación por región.

Cuadro 7

Estado de aplicación de las recomendaciones por división regional, PRISMA 2008-2011

División	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso de aplicación		Aplicadas parcialmente		Pendientes de aplicación		No aplicables		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
WCA	45	49	24	26	17	19	4	4	-	-	1	1	91	19
ESA	60	75	-	-	13	16	5	6	2	3	-	-	80	16
APR ^a	92	64	5	3	17	12	7	5	3	2	20	14	144	29
LAC	75	66	-	-	22	19	11	10	2	2	4	4	114	23
NEN	43	69	8	13	8	13	-	-	-	-	3	5	62	13
Total (número)	315	-	37	-	77	-	27	-	7	-	28	-	491	100
Total (porcentaje)		64		8		16		5		1		6		100

Nota: 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.

^a No se ha incluido la evaluación intermedia relativa a la República Popular Democrática de Corea puesto que el FIDA no ejercía actividades en ese país en la fecha en que se ultimaron las recomendaciones; por tanto, el PMD no pudo proceder a su aplicación.

42. Globalmente, las regiones han respondido enérgicamente a las recomendaciones de evaluación ya que cada una de ellas aplicó por completo cerca del 64%, como mínimo, de las recomendaciones correspondientes. La tasa relativamente menor en la WCA es atribuible al hecho de que se consideró que algunas recomendaciones no debían aplicarse todavía. Por ejemplo, en el caso de Burkina Faso, en la fecha en que las recomendaciones derivadas de la evaluación del Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario se incluyeron en el examen del PRISMA, no había ningún otro

proyecto en fase de diseño en el marco del ciclo del PBAS. Al excluir las recomendaciones no aplicadas todavía se obtiene un panorama más exacto de la situación y la tasa de aplicación plena para la WCA aumenta al 67%, ajustándose así a las demás divisiones regionales. Globalmente, sin las recomendaciones no aplicadas todavía, la tasa de aplicación plena en las divisiones sube al 69%.

43. La firmeza con que en general se han aplicado las recomendaciones se manifiesta también en el exiguo número de recomendaciones pendientes. La tasa de recomendaciones pendientes es baja en todas las regiones. Por término medio, en los últimos cuatro años no se llegó a aplicar solo el 1% de las recomendaciones por división regional, y ninguna de estas presenta más de un 3% de recomendaciones pendientes. Esta tendencia se ha mantenido constante en estos cuatro años y representa un alto nivel general de adhesión a las recomendaciones y los esfuerzos concentrados hechos por la organización para responder de manera positiva a las recomendaciones acordadas.

C. Estado de aplicación en África Subsahariana

44. En el cuadro que figura a continuación se resume el estado de aplicación de las recomendaciones en África Subsahariana.

Cuadro 8

Estado de aplicación de las recomendaciones en África Subsahariana (2008-2011)

	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso de aplicación		Aplicadas parcialmente		Pendientes de aplicación		No aplicables		Total
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	
África Subsahariana	112	62	24	13	34	19	9	5	2	1	1	1	182
África Subsahariana (excluidas las recomendaciones no aplicadas todavía)	112	71	-	-	34	22	9	6	2	1	1	1	158

45. Puede observarse que la tasa de aplicación plena en África Subsahariana, del 62%, es equiparable a la de la cartera total y, si se excluyen las recomendaciones no aplicadas todavía, asciende al 71%. Están por emprenderse o están en marcha medidas para aplicar otro 19% de recomendaciones. Es de señalar que las partes interesadas de los países muestran un grado muy elevado de cumplimiento y respeto hacia las recomendaciones, ya que únicamente hay un 1% de recomendaciones pendientes. Por estas razones no han sido necesarias medidas complementarias o cambios de estrategia.
46. Un análisis desagregado por nivel de recomendación revela que el FIDA y los asociados en los países reaccionan positivamente a las evaluaciones y posteriormente aprovechan las recomendaciones en el diseño de los proyectos y programas.

Cuadro 9

Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel, África Subsahariana, PRISMA 2008-2011

Nivel	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso de aplicación		Aplicadas parcialmente		Pendientes de aplicación		No aplicables		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
FIDA	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1
Región	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
País	88	65	15	11	25	19	6	4	-	-	1	1	135	74
Gobierno	18	62	-	-	7	24	2	7	2	7	-	-	29	16
Proyecto	4	25	9	56	2	13	1	6	-	-	-	-	16	9
Total (número)	112	-	24	-	34	-	9	-	2	-	1	-	182	100
Total (porcentaje)	62	-	13	-	19	-	5	-	1	-	1	-	100	-

47. Debido a que este cuadro se basa en las evaluaciones de proyectos y programas en los países en África Subsahariana, la mayoría de las recomendaciones abarcan medidas a nivel de país (74% de los casos) o de gobierno. A nivel de país se observa una tasa de aplicación del 65%, que asciende al 73% si se excluyen las recomendaciones aún no aplicadas.

IV. Estado de aplicación por temas principales

48. En esta sección se analiza el estado de aplicación por temas examinando los resultados de las siete evaluaciones revisadas en 2011 y las medidas correspondientes adoptadas en los últimos cuatro años. Este último grupo comprende un análisis específico de los resultados relativos a África Subsahariana. Se ha prestado particular atención a los temas que aparecen con más frecuencia en las recomendaciones y que necesitan una respuesta estratégica, a saber, focalización, sostenibilidad, manejo de los recursos naturales, asociaciones y sector privado.
49. Esta sección se ha organizado en cinco bloques temáticos y se ha subdividido a continuación en 25 esferas temáticas⁵ en las que se clasifican todas las recomendaciones. El bloque temático relativo a las actividades no crediticias se ha separado de los demás para poder seguir centrando la atención en un tipo de actividad que adquiere cada vez más importancia a nivel programático. La innovación se ha complementado con un tema separado sobre reproducción y aumento de escala a fin de rastrear cualquier diferencia de los resultados entre ambos temas. Esta medida se ajusta al reciente interés prioritario de la institución por aplicar en mayor escala los elementos de las intervenciones que resulten satisfactorios.
50. 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, y capacitación y creación de capacidad;
 - **gestión de proyectos:** descentralización, diseño y formulación de proyectos, gestión y administración de proyectos, presencia en los países, medición de resultados y SyE, recursos humanos, y supervisión;
 - **actividades no crediticias:** asociaciones, diálogo sobre políticas, y gestión de los conocimientos, y

⁵ Cuando una recomendación concierne a más de una esfera temática, la oficina central del PMD y la IOE la examinan y convienen en la clasificación más pertinente.

- **temas transversales:** sostenibilidad, innovación, reproducción y aumento de escala, gobernanza, y estrategia.

51. La sostenibilidad se perfila como el tema más saliente en 2011 pues se cita en un total de 17 recomendaciones (cuadro 10), en su mayoría derivadas de la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala. Las cuestiones relacionadas con la innovación figuran asimismo en las evaluaciones de proyectos y programas en los países, en las que se recomendaba establecer asociaciones para identificar posibles innovaciones, tecnologías favorables a la población pobre y fuentes locales de innovación. A nivel institucional, las recomendaciones se centraban en el establecimiento de un programa de innovación, la búsqueda sistemática de soluciones más apropiadas y la prestación de apoyo institucional. Asimismo, los temas estrechamente relacionados de la reproducción y la ampliación de escala recibieron cinco recomendaciones. Otro tema prominente fue la focalización, a cuyo respecto se recomendó concentrar la atención en el carácter polifacético de la pobreza y la igualdad de género y analizar la focalización geográfica teniendo presentes los datos sobre la pobreza.

Cuadro 10

Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza, PRISMA de 2011

Bloque	Tema	Naturaleza			Total	Total (porcentaje)
		Operacional	Estratégica	Normativa		
Focalización y género	Focalización	8	7	-	15	12
	Género	-	-	-	-	-
	Beneficiarios	1	2	-	3	2
	Organizaciones de la población pobre	2	-	-	2	2
Esferas técnicas	Sector privado y mercados	4	2	-	6	5
	Manejo de los recursos naturales	1	1	-	2	2
	Análisis, estudios e investigación	4	2	-	6	5
	Financiación rural	-	4	-	4	3
	Infraestructura	-	-	-	-	-
	Capacitación y creación de capacidad	-	1	-	1	1
Gestión de proyectos	Descentralización	-	1	-	1	1
	Diseño y formulación de proyectos	1	6	2	9	7
	Gestión y administración de proyectos	1	2	-	3	2
	Presencia en los países	-	4	-	4	3
	Medición de resultados y SyE	2	5	-	7	5
	Recursos humanos	2	-	-	2	2
	Supervisión	3	1	-	4	3
Actividades no crediticias	Asociaciones	2	8	2	12	9
	Diálogo sobre políticas	-	3	1	4	3
	Gestión de los conocimientos	5	5	-	10	8
Temas transversales	Sostenibilidad	2	2	-	4	3
	Innovación	1	14	2	17	13
	Reproducción y ampliación de escala	-	2	3	5	4
	Gobernanza	-	-	-	-	-
	Estrategia	-	1	7	8	6
Total (número)	39	79	11	129	100	
Total (porcentaje)	30	61	9	100		

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

A. Focalización y género

52. **Focalización.** Se acordó un total de 15 recomendaciones aplicables a la focalización, referidas a un enfoque geográfico más preciso, incluso en el ámbito de los programas nacionales, la utilización de los sistemas de SyE a fin de asegurar la inclusión de los grupos objetivo, el empleo de expertos nacionales para elaborar estrategias de focalización y la utilización de datos sobre la pobreza para determinar los focos de atención de los proyectos. Por ejemplo, el nuevo programa en la Argentina (Argentina Incluyente) aunque es de alcance nacional, asigna prioridad a las regiones centrales y septentrionales del país, partiendo de las provincias del noroeste de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta y Tucumán, en cuyas zonas rurales se concentran muchas personas pobres. En Mozambique se procede a seleccionar las zonas de intervención sobre la base de los resultados de las encuestas por hogares más recientes. En el recuadro 2 se expone la estrategia de focalización integrada adoptada en China.

Recuadro 2
La focalización en China mediante conocimientos especializados y consultas a nivel nacional
<p>En el diseño del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi, cuya elaboración está en marcha con miras a su presentación a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011, se tiene en cuenta el carácter polifacético de la pobreza. En consecuencia, en el marco del proyecto se prestará apoyo multisectorial a la población pobre, a la que se ayudará a tener más acceso a los bienes productivos, agua potable segura, información y servicios técnicos y mercados remunerativos, así como a diversificar sus fuentes de ingresos gracias al fomento de agroproductos.</p> <p>Está en marcha una evaluación de las necesidades de las minorías étnicas; además, se ha incluido a un experto en desarrollo social en el equipo de diseño del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi con la finalidad específica de analizar los obstáculos y las necesidades que afrontan las personas pobres y las minorías étnicas en las zonas abarcadas por el proyecto. Las actividades del proyecto, especialmente las dirigidas a respaldar la potenciación socioeconómica, se han concebido a fin de incluir a los grupos étnicos minoritarios. Se prestará apoyo especial allí donde se necesite.</p> <p>Los grupos de ejecución en las aldeas comprenden al menos un representante de la federación local de mujeres y una o dos mujeres de las aldeas, las cuales se beneficiarán de las actividades de fomento de capacidad previstas en el proyecto.</p> <p>La evaluación relativa a China reconoció la creciente competencia profesional en el sector a nivel nacional, lo que explica que el equipo de diseño se componga fundamentalmente de expertos nacionales (seis de los siete integrantes). El diseño del proyecto es el resultado de una estrecha consulta con las partes interesadas nacionales, provinciales y de los condados, así como con los representantes de los hogares beneficiarios. Se realizaron visitas exhaustivas en cuatro de los ocho condados destinatarios. Los miembros del equipo entrevistaron a los grupos beneficiarios, agentes del sector privado y autoridades gubernamentales locales a nivel de país, prefectura y municipio, en consulta con los interesados directos en el plano tanto administrativo como comunitario.</p>

53. En los últimos cuatro años, 23 de las recomendaciones concernientes a África Subsahariana se refirieron a la focalización. A continuación se proporcionan algunos ejemplos:
- En respuesta a la EPP para Nigeria (2010), se ha fijado como objetivo del COSOP correspondiente basado en los resultados ampliar el acceso de los pequeños agricultores a tecnologías de producción asequibles, insumos agrícolas y servicios de apoyo a fin de ayudarlos a salir de la agricultura de subsistencia y emprender actividades de carácter comercial. En el proceso de elaboración del COSOP se examinaron detenidamente las dificultades que afrontan los agricultores de subsistencia.
 - A raíz de la evaluación (2010) del Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II, en Madagascar, se elaboraron sendas estrategias en materia de género y capacitación a fin de fortalecer la capacidad técnica y organizativa de las mujeres y los jóvenes y darles la oportunidad de obtener acceso seguro a los recursos productivos (tierras, aguas, insumos, capital).

- Tras la evaluación (2008) del Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II, en el Níger, durante la fase de diseño del Proyecto de Iniciativas en favor de la Rehabilitación y el Desarrollo de la Agricultura y el Medio Rural se analizaron exhaustivamente las razones subyacentes a la pobreza, lo que supuso examinar la dinámica socioeconómica y los factores que agravaban la vulnerabilidad y desigualdad en la región de Maradi. Se definieron algunas soluciones en consulta con la población local y sacando partido de la experiencia adquirida en el pasado en la gestión de problemas (como el crecimiento demográfico, el gasto social relacionado con las ceremonias y las prácticas tradicionales de almacenamiento de alimentos). En el ámbito del Proyecto de Promoción de Iniciativas Locales en Aguié se efectuó un censo de focalización completo y detallado con miras a identificar los grupos pobres y vulnerables de las comunidades. En un principio, el estudio comprendió tres aldeas en 2006, hasta abarcar 120 aldeas en 2008 y unas 120 00 personas. Los resultados se utilizaron para seleccionar actividades apropiadas para el proyecto.
54. **Género.** Muy pocas recomendaciones quedaron clasificadas bajo el epígrafe de género en las evaluaciones examinadas en 2011. Respecto de Mozambique, se consideró que los temas del género y el VIH/SIDA debían tomarse en consideración en una posible estrategia de focalización. En consecuencia, en dicha estrategia se ha hecho hincapié en las cuestiones de género con objeto de asegurar la participación de los grupos desfavorecidos. Por conducto del Fondo Belga de Seguridad Alimentaria (BFFS) se está negociando una donación específicamente relacionada con el VIH/SIDA en las zonas costeras, en respaldo del Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal.
 55. Al igual que en PRISMA anteriores, el número de recomendaciones relacionadas con el género fueron insignificantes: ninguna en 2010 y en 2009, una en 2008 y dos en 2007. En los últimos cuatro años no se han formulado recomendaciones en materia de género en relación con África Subsahariana. En cambio, a nivel institucional, el género se mantiene como indicador independiente y se evalúa en diferentes fases del ciclo de proyectos en relación con la cartera global. El indicador de género se evalúa durante los exámenes de garantía de la calidad en la fase de diseño de los proyectos, y se mide también en los informes sobre la situación de los proyectos durante la ejecución y en los informes finales de proyectos.
 56. **Participación de las partes interesadas y los beneficiarios.** En 2011 hubo tres recomendaciones que recalcan la necesidad de una mayor participación de los beneficiarios y una mayor influencia de los interesados directos. En la Argentina, a fin de lograr la participación de los interesados, la misión de diseño organizó consultas con los ministerios, las secretarías y los funcionarios de las provincias de Catamarca, Córdoba, Entre Ríos, Jujuy, La Rioja y Tucumán. En la fase final del diseño se celebrarán consultas adicionales. El diseño del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi, en China, se realiza en plena consulta con los expertos técnicos locales, funcionarios y grupos objetivo con la finalidad de asegurar la participación.
 57. **Organizaciones de la población pobre.** Las evaluaciones examinadas este año contenían solo dos recomendaciones sobre este tema. En el caso de Mozambique, una de las esferas prioritarias incluidas en el nuevo COSOP es la prestación de apoyo a las organizaciones de productores en las esferas agrícola y pesquera para que puedan atender mejor las necesidades de sus miembros y tomar parte más activa en la ejecución de proyectos. No obstante, es preciso que el FIDA elabore instrumentos de inversión más idóneos que permitan prestar apoyo directo a esos grupos.

B. Esferas técnicas

58. **Sector privado y mercados.** Las evaluaciones examinadas en 2011 generaron seis recomendaciones sobre desarrollo de mercados, empresas y sector privado. En Benin, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca está examinando las cadenas de producción para diferentes plantas; las próximas misiones profundizarán en este asunto. En el Yemen, se recomendó que las asociaciones de productores y los agentes de la cadena de valor tomaran parte activa en la provisión de servicios a la población rural pobre. En el marco del Programa de Fomento de Oportunidades Económicas y del Proyecto de Inversión en el Sector Pesquero las asociaciones de productores y otros agentes de las cadenas de valor (sobre todo elaboradores y exportadores) ofrecerán servicios a los pequeños productores. Se establecerán acuerdos contractuales con gerentes de cadenas de suministro vinculados con los elaboradores y exportadores para prestar servicios de extensión técnica y asesoramiento empresarial a los pequeños productores y sus asociaciones. Los costos correspondientes se compartirán con el proyecto, de manera decreciente.
59. En los últimos cuatro años este tema se ha abordado mediante 10 recomendaciones por lo que concierne a África Subsahariana. A continuación se presentan algunas de las medidas adoptadas.
- En la evaluación (2008) relativa al Programa de Desarrollo Participativo del Riego, en la República Unida de Tanzania, se recomendó que el Gobierno promoviera la prestación de servicios del sector privado a los proyectos. Concretamente, el Gobierno debía examinar maneras de racionalizar las normas, los reglamentos y los procedimientos de licitación, adquisición y contratación para facilitar la participación del sector privado en la construcción de plantas de riego. En respuesta, el Gobierno instituyó una base de datos que incluía un perfil de los contratistas privados y sus puntos fuertes y débiles en lo referente a la construcción de obras de riego. El Gobierno también colaboró con el Consejo Nacional de Construcción para fomentar y mantener bajo seguimiento la capacidad del sector privado de prestar apoyo en los sistemas de riego.
 - A raíz de la EPP correspondiente al Sudán (2010), los nuevos proyectos se centran ahora especialmente en las cadenas de valor, como es el caso de tres cadenas que reciben apoyo en el marco de proyectos diseñados recientemente, a saber: i) el monopolio del comercio de goma arábiga mediante el Proyecto de Reactivación de la Producción y Comercialización de Goma Arábiga, aprobado en septiembre de 2009; ii) el acceso físico a mercados secundarios mediante el Proyecto de Ampliación de Vías de Acceso en Zonas Rurales, aprobado en diciembre de 2009, y iii) la organización de productores para posibilitar la producción en mayor escala, mejorar el poder de negociación de los productores y suscitar el interés de los comerciantes en zonas de producción, mediante el proyecto de próxima elaboración en el Sudán meridional, que se prevé presentar a la Junta Ejecutiva en 2011.
 - En la EPP relativa a Nigeria (2010) se sugirió adoptar un enfoque de cadenas de valor para la prestación de servicios financieros rurales y de agroprocesamiento. En consecuencia, las dos intervenciones incluyen la vinculación entre los productores por contrata y los elaboradores a fin de que los agricultores puedan proporcionar materia prima a mercados definidos (elaboradores). También se establecen nexos entre los productores por contrata y los proveedores de insumos agrícolas, instituciones financieras y extensionistas con objeto de incrementar los rendimientos mediante la movilización oportuna de servicios de suministro de productos agroquímicos, crédito comercial y de extensión, respectivamente, por parte de agentes del sector privado.

60. **Manejo de los recursos naturales.** Este tema recibió dos recomendaciones específicas. En el recuadro 3 se brinda un ejemplo de enfoque integrado dirigido a promover y asegurar el manejo de los recursos naturales en el ámbito del diseño de los proyectos.

Recuadro 3
Integración del manejo de los recursos naturales en el diseño de proyectos en el Yemen

Los dos programas y un proyecto en el Yemen que están en fase de elaboración con arreglo al PBAS durante el ciclo de asignación 2010-2012 —el Programa de Fomento de Oportunidades Económicas, el Proyecto de Inversión en el Sector Pesquero y el YemenInvest (Programa de Empleo Rural)— han tenido en cuenta las posibles repercusiones ambientales durante su diseño, de conformidad con los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Ambiental y Social y los procedimientos de diseño de proyectos. A nivel de país, las inquietudes que despierta el problema del agotamiento de las aguas subterráneas ya ha empezado a influenciar las estrategias nacionales de reducción de la pobreza y de desarrollo.

El Programa de Fomento de Oportunidades Económicas se centra en mejorar el uso eficiente del agua de riego mediante la implantación de infraestructura de captación de agua y del riego por goteo. Con este programa no se prestará apoyo a la construcción de nuevos pozos entubados o poco profundos. En los lugares en los que ya se hace uso de aguas subterráneas y se siga dependiendo de ello para regar el asentamiento, se llevará a cabo un estudio ambiental aun cuando no lo exija la ley, para determinar la fiabilidad de la fuente y los riesgos relacionados con la extracción adicional y los posibles cambios de aprovechamiento de la tierra. La disponibilidad de agua es un criterio clave de la estrategia de focalización para la selección de los asentamientos. Con respecto a las estrategias dirigidas a afrontar la situación, mediante el programa se respaldará la adaptación de seguros contra riesgos climáticos basados en índices para que los agricultores pobres puedan transferir el riesgo de sequías a las compañías aseguradoras.

Mediante el Proyecto de Inversión en el Sector Pesquero y el YemenInvest (Programa de Empleo Rural) se promoverán oportunidades económicas sostenibles en sectores con baja intensidad de aprovechamiento de agua dulce (pesca, piedra natural, textiles). En el sector pesquero, el agua dulce se utiliza fundamentalmente para la producción de hielo y la elaboración del pescado. En los lugares en que se construirán fábricas de hielo se emprenderá una evaluación de las reservas de agua dulce disponibles, y en los casos de insuficiencia de agua dulce podrá utilizarse para ello agua salada o de mar. En el sector de la piedra natural, el agua se utiliza para enfriar el equipo de corte utilizado en la extracción y elaboración. Antes de cada inversión, se realizará una evaluación del impacto ambiental y se incluirá una evaluación del impacto en los recursos de agua dulce existentes. Se elaborarán sistemas de reciclado de agua con objeto de reducir la utilización de este recurso.

61. En los últimos cuatro años se formularon 14 recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con el manejo de los recursos naturales en África Subsahariana. Entre las medidas adoptadas en la región figuran las siguientes:
- En la evaluación intermedia (2009) del Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario, en Burkina Faso, se recomendó elaborar instrumentos que crearan consenso en las comunidades hacia la adopción de normas de manejo de recursos naturales. Se recomendó asimismo que la estrategia del proyecto se basara en un análisis bien fundado de las dinámicas de los recursos en la región. En consecuencia, se desarrollaron medidas e instrumentos de financiación que propiciaran el consenso entre las aldeas y las comunidades, para alentar a los responsables de las decisiones a adoptar las normas en cuestión. Este planteamiento se promovió en cinco cuencas hidrográficas. El enfoque de gestión integrada de cuencas, apoyado mediante una donación de la Dependencia de Medio Ambiente Mundial y Cambio Climático (GECC) permitió asegurar la participación de funcionarios comunales elegidos, organizaciones socioprofesionales y servicios técnicos públicos en el proceso de creación de consenso entre los usuarios de recursos naturales y los propietarios o gerentes competentes. El enfoque, que abarcó todas las aldeas de las cuencas hidrográficas interesadas, se basó en un análisis racional de la dinámica de los recursos pertinentes y en enfoques operativos y normas de manejo vigentes.

- En la EPP correspondiente a Etiopía (2010) se recomendó prestar atención a la degradación de los recursos naturales. En el ámbito del Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales, diseñado conjuntamente con la GECC, se trató específicamente el tema de la gestión de la tierra y el suelo en la región del Lago Tana.
- En el Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II, en el Níger (2008), los modelos de desarrollo se basaron en un proceso de análisis y planificación local, conforme a lo recomendado en la evaluación. Los planes de manejo de recursos naturales de las aldeas recibieron cofinanciación de la GECC.

62. **Análisis, estudios e investigación.** Las recomendaciones de evaluación de los últimos años hacen hincapié en una mayor participación del FIDA en actividades de análisis e investigación. Este tema se cita en seis de las evaluaciones de este año. En la evaluación conjunta se recomendó que las dos instituciones emprendieran una labor analítica más estratégica y asignaran recursos adicionales tanto financieros como en forma de aumento de la capacidad del personal. Aunque no se ha logrado realizar muchas actividades de análisis e investigación en colaboración con el BAfD, el FIDA ha incrementado su atención a los estudios analíticos e investigativos a nivel institucional. Esto ha supuesto la creación de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo y una atención renovada a las publicaciones temáticas y la labor analítica. Otras iniciativas en este sentido consistieron en la finalización del Informe sobre la pobreza rural 2011 y la conferencia sobre nuevas orientaciones en la agricultura en pequeña escala celebrada en enero de 2011. En particular, el Informe sobre la pobreza rural 2011 ha recibido amplia atención en los círculos normativos a nivel mundial y se está utilizando para impulsar ulteriormente los objetivos del FIDA en materia de políticas.
63. **Financiación rural.** Se formularon cuatro recomendaciones con referencia a la financiación rural en las evaluaciones examinadas en 2011. En la Argentina, el Programa Argentina Incluyente comprende un pequeño componente piloto de servicios financieros rurales el cual, conforme a lo recomendado en la evaluación, se ha concebido a fin de prestar asistencia técnica, comercial y financiera a los pequeños productores. El nuevo COSOP correspondiente a Mozambique se centrará en facilitar el acceso a la financiación a favor de la población rural pobre y las pequeñas y medianas empresas, lo que se ajusta a la recomendación. A nivel institucional, la financiación rural ha recibido una mayor atención después de que se presentó a la Junta Ejecutiva la Política del FIDA en materia de financiación rural, en abril de 2009.⁶
64. **Capacitación y creación de capacidad.** Algunas de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones que se realizaron en 2011 concernían al aumento de capacidad de las entidades locales o descentralizadas. Por ejemplo, en China el diseño de proyectos se ha centrado recientemente en asegurar la inclusión de un mayor número de mujeres y personas pobres en los grupos de ejecución de las aldeas. Estos grupos se encargan de preparar planes de desarrollo de las aldeas, que posteriormente se presentan en los municipios y los niveles superiores.

C. Gestión de proyectos

65. **Descentralización.** Este tema se citó solo en una evaluación examinada en 2011. En la EPP correspondiente a la Argentina se recomendó descentralizar la ejecución de los proyectos financiados por el FIDA mediante un modelo que aunara una buena coordinación a nivel nacional con una gestión sustancial a nivel provincial

⁶ EB 2009/96/R.2/Rev.1.

complementada por actividades de fomento de la capacidad. En respuesta a ello, la UCAR del Ministerio de Agricultura coordinará un nuevo programa a nivel federal, cuya ejecución estará a cargo de las provincias, con el apoyo directo de la UCAR cuando sea necesario.

66. **Diseño y formulación de proyectos.** Se formularon nueve recomendaciones que trataban de cuestiones de diseño, en particular la participación de los interesados directos, la coordinación a nivel federal y provincial, el cálculo de las tasas de rendimiento económico (TRE) y la evaluación de la capacidad institucional. En la Argentina, se han mantenido consultas con todos los ministerios y asociados competentes a nivel federal y provincial. En lo que respecta al proyecto en elaboración en China se efectuará un análisis económico de la TRE y se establecerán disposiciones para un nuevo cálculo. En el Yemen, los nuevos proyectos y programas se basan en la comprensión cabal de las capacidades existentes en el país en el plano institucional, social y económico.
67. En la evaluación conjunta se recomendó elaborar proyectos y programas mejor focalizados y más sencillos en el marco de planes sectoriales coordinados. Para atender esta recomendación, y en vista del incremento considerable de financiación y de atención especial a las enseñanzas extraídas y la sostenibilidad, en la región se pone el acento en un único proyecto por país con arreglo al ciclo de asignación previsto por el PBAS que tenga un menor número de componentes o actividades y esté alineado claramente con el marco del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP). En esa misma evaluación, también se recomendó que el BafD y el FIDA procedieran conjuntamente a identificar, diseñar y aprobar proyectos en cinco países. No ha sido posible conseguirlo plenamente, ya que resulta difícil alinear las prioridades y los procedimientos de diseño; no obstante, están en marcha medidas para compartir información sobre las respectivas iniciativas de cofinanciación en tramitación y, en consecuencia, alentar la participación conjunta en la fase de diseño. En algunos países, como Burkina Faso y Togo, ya se ha empezado a diseñar proyectos de manera conjunta.
68. En la evaluación conjunta se recomendó asimismo prestar mayor apoyo a los estados frágiles. El FIDA ha aumentado su apoyo para abordar las necesidades básicas y la seguridad alimentaria en esos países, procurando con este fin ofrecer a la población rural pobre la oportunidad de reconstituir una base de bienes productivos, respaldar la infraestructura y los servicios sociales y reconstruir, fomentar y empoderar las organizaciones rurales. En el caso de países que salen de un conflicto, la secuencia de las modalidades de ayuda es fundamental; por tanto se ha recurrido a un enfoque doble para abordar las necesidades de recuperación a corto plazo y, a la vez, allanar el camino para el desarrollo a medio y largo plazo.
69. **Gestión y administración de proyectos.** De las siete evaluaciones examinadas en 2011, tres recomendaciones se referían específicamente a la gestión de proyectos. En la Argentina, por ejemplo, en el diseño final del nuevo programa se incorporarán mecanismos de selección de proveedores de asistencia técnica que recompensan el desempeño satisfactorio. Las demoras en la ejecución del programa propuesto se afrontarán mediante disposiciones de ejecución adecuadas.
70. Globalmente, en los últimos años el FIDA ha prestado una mayor atención a la gestión de los proyectos. En el PRISMA del año pasado se señaló que el paso 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 (unas 30 en la actualidad) habían ayudado al FIDA a ser más receptivo y flexible hacia las necesidades de los proyectos y los cambios en las coyunturas de los países. Estos cambios operacionales han permitido identificar más rápida y fácilmente los riesgos relacionados con los resultados y los cambios que puedan producirse a mitad de camino en la ejecución de los proyectos.

71. **Medición de resultados y SyE.** En el examen de este año figuran siete recomendaciones centradas en el SyE. En la evaluación relativa a China se recomendó mejorar los sistemas mediante la adopción de los sistemas de información de gestión (SIG) más adelantados. En consecuencia, mediante el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado de Guangxi se promueve el desarrollo del SyE mediante la utilización de SIG. Hay planes de formular propuestas para la elaboración de un sistema más sólido de SyE y de información de gestión así como de las directrices correspondientes, para su utilización en el conjunto de proyectos y el programa en el país. En el marco del proyecto se definirán más claramente las funciones de SyE a cada nivel, específicamente en relación con la focalización, la distribución de los beneficiarios en función del sexo y la evaluación de los efectos directos y el impacto por medio del sistema de gestión de los resultados y el impacto y de estudios de referencia. En el caso del Yemen se recomendó proporcionar recursos suficientes para el SyE. Por tanto, el Programa de Fomento de Oportunidades Económicas, el Proyecto de Inversión en el Sector Pesquero y el YemenInvest (Programa de Empleo Rural) cuentan con presupuestos destinados concretamente a esa actividad. Varios miembros del personal del Fondo de fomento de oportunidades económicas (que se encargará de la gestión de los tres programas) se destinarán específicamente a la labor de SyE.
72. Desde la adopción del marco para establecer el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), el fortalecimiento del SyE ha sido una esfera de gran prioridad para la dirección del FIDA.⁷ Con miras a la presentación anual de información sobre los productos y los efectos directos, se ha elaborado una lista de 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.
73. En relación con el tercer nivel del RIMS (es decir, impacto), se están reuniendo datos por medio de estudios de referencia o fuentes externas fiables. Como se ha dicho, el FIDA ha desarrollado una metodología a la medida y una plantilla de orientación para la realización de estudios de impacto, además de nuevo software para el acceso a los datos del proyecto y el análisis de estos.⁸ Cerca de 70 proyectos han finalizado los estudios de referencia.
74. **Presencia en los países.** Las evaluaciones examinadas en 2011 contenían cuatro recomendaciones relativas a la ampliación e intensificación de la presencia en los países, que hacían hincapié en la mejora de la supervisión y el seguimiento de los proyectos. La intensificación de la presencia en los países ha contribuido a mejorar la supervisión y el apoyo a la ejecución, además de potenciar el tipo e intensidad de las actividades no crediticias, como la participación en el diálogo sobre políticas y las asociaciones a nivel nacional. A continuación se exponen algunas medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones de evaluación.
- En Mozambique se firmó el acuerdo con el país anfitrión en febrero de 2011. Desde marzo de este año se ha destacado a un gerente adjunto del programa en el país.
 - En la evaluación conjunta se recomendó reforzar la presencia en los países. Las divisiones regionales de África han aumentado considerablemente su presencia mediante el establecimiento de siete oficinas en la región de África Occidental y Central, ocho en la de África Oriental y Meridional y tres en la de Cercano Oriente y África del Norte (una de las cuales en África Subsahariana [el Sudán]). Asimismo, las divisiones han destinado un mayor volumen de recursos técnicos y

⁷ EB 2003/80/R.6/Rev.1.

⁸ Toda la información y los recursos relacionados con el RIMS a los fines de la presentación anual de información sobre los productos y los efectos directos y la realización de estudios de evaluación del impacto están disponibles en línea en la dirección: <http://www.ifad.org/operations/rims/>.

financieros a las oficinas en los países. La División de África Oriental y Meridional ha reforzado ulteriormente el mecanismo central de Nairobi. Estas medidas han dado lugar a una mejora en cuanto a eficiencia, prestación de apoyo técnico, contribución al diálogo sobre políticas y apoyo a la ejecución. En consecuencia, gracias a la presencia en los países, el impacto de las inversiones financiadas por el FIDA en la región es cada vez mayor y se contribuye de manera más incisiva a mejorar los medios de vidas de los pequeños agricultores africanos.

75. **Recursos humanos.** En las siete evaluaciones examinadas en 2011 hubo dos recomendaciones en materia de recursos humanos que, no obstante, no fue posible aplicar por completo. En la evaluación sobre innovación se recomendaba incorporar un indicador sobre gestión de los conocimientos a la evaluación anual del desempeño del personal. Aunque este indicador se ha incluido en las evaluaciones de algunos miembros del personal, su uso no se ha generalizado dentro de la organización. Por lo que se refiere a la evaluación conjunta, se recomendaba instituir un programa de intercambio de personal entre el BAfD y el FIDA. Se trata de una recomendación pendiente que debe examinarse más atentamente con el BAfD a fin de definir las funciones y obligaciones más idóneas.
76. A nivel institucional ha aumentado la atención a las cuestiones relativas a los recursos humanos. Está en marcha un proceso de reforma de esos recursos, que una vez ultimado ayudará a racionalizar y facilitar lo relativo a los recursos humanos en diferentes esferas. En cuanto a la eficiencia y los recursos humanos se llevó a cabo un examen a nivel institucional que abarcó el sistema de incentivos basado en los resultados y el sistema de remuneración y prestaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) de las Naciones Unidas.
77. **Supervisión.** Las siete evaluaciones examinadas contenían cuatro recomendaciones sobre supervisión de los proyectos. Conforme a lo recomendado, todos los proyectos en Mozambique están supervisados actualmente por el FIDA. En lo concerniente a la coordinación entre proyectos, ha crecido el intercambio y uso cruzado de personal especializado entre los proyectos (por ejemplo en SyE o gestión financiera). También se ha puesto en marcha la planificación y presupuestación conjuntas para intervenciones complementarias (por ejemplo en materia de financiación rural en las zonas abarcadas por el Programa de Promoción de los Mercados Rurales y el Proyecto de Promoción de la Pesca Artesanal). En el marco de la evaluación conjunta se recomendó supervisar conjuntamente todos los proyectos cofinanciados. Si bien esto no se ha logrado del todo, se ha puesto en marcha en varios países, como Gambia, Ghana, Mozambique y Swazilandia.

D. Actividades no crediticias

78. **Asociaciones.** En las siete evaluaciones examinadas en 2011 había 12 recomendaciones referidas a la creación y el sostenimiento de asociaciones, en algunos casos la asociación entre el BAfD y el FIDA. A continuación se presentan algunas recomendaciones y medidas específicas.
- En la evaluación se recomendó fomentar el apoyo a la ejecución del mandato del CAADP. El FIDA ha aumentado enormemente su participación con el CAADP a varios niveles: en África en general mediante la participación en reuniones relativas a la asociación; a nivel de la comunidad económica regional, sobre todo con la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO), y a nivel nacional, mediante la participación en los procesos relativos a los pactos y los planes de inversión nacionales del CAADP.
 - En la evaluación se recomendó asimismo que en la medida de lo posible y mediante un enfoque dirigido por los países, ambas instituciones (BAfD y FIDA) alinearan sus estrategias en materia de agricultura y desarrollo rural y sus planes operativos con las políticas y estrategias

sectoriales nacionales. En consecuencia, en todos los COSOP relativos a los países africanos actualmente se especifica la manera en que esos documentos están alineados con los pactos y los planes de inversión del CAADP. Además, las revisiones a mitad de período y anuales de los COSOP incluyen la cuestión de la coherencia con el CAADP. Se están adaptando los sistemas de SyE para reunir la información en alineación con los indicadores globales relativos al marco del CAADP.

- En la evaluación se recomendó que el FIDA gestionara y extendiera las asociaciones bilaterales vigentes entre ambas instituciones —sobre la base del memorando de entendimiento de 2008— para fijar un número limitado y preciso de prioridades estratégicas regionales. En respuesta a ello, se celebró una reunión en noviembre de 2010 y otra en mayo de 2011 con las tres divisiones regionales competentes, en el curso de las cuales se trataron cuestiones temáticas de interés común y el intercambio de información sobre las respectivas iniciativas de cofinanciación en tramitación.
- Se recomendó designar a un coordinador de asociaciones. Aunque todavía no se ha procedido a hacerlo según lo previsto, las divisiones regionales han encargado a algunos miembros del personal que coordinen la asociación con el BAFD.

79. Con respecto a los **países de África Subsahariana**, en los últimos cuatro años se formularon 13 recomendaciones en materia de asociación.

- En el COSOP basado en los resultados correspondiente a Nigeria se hizo constar la existencia de una vasta gama de asociaciones que se refuerzan mutuamente, a saber: i) asociaciones entre los pequeños agricultores, los institutos nacionales de investigación agrícola y otras organizaciones de investigación especializadas, dirigidas a desarrollar tecnologías asequibles y apropiadas que permitan 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 de gobierno, y iv) asociaciones con los consejos de gobierno locales, ONG y organizaciones de base comunitaria, así como con organizaciones de agricultores y productores, para fortalecer la participación comunitaria en la planificación y el desarrollo locales, que es fundamental para el enfoque de desarrollo impulsado por la comunidad.
- En Etiopía, las asociaciones con el sector privado son un componente clave del diseño del Programa de Mejoramiento de la Comercialización Agrícola, mientras que la fuerza impulsora de la ejecución del programa consiste en planes de mejoramiento de la comercialización de productos agrícolas específicos basados en los distritos, que se elaboran y aplican junto con los principales agentes de la cadena de valor, es decir, productores, intermediarios, transportistas y comerciantes. Para responder a la recomendación de forjar asociaciones con donantes bilaterales, en el ámbito del Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales se ha movilizó cofinanciación de España.

80. **Diálogo sobre políticas.** En las evaluaciones examinadas en 2011 se formularon cuatro recomendaciones referidas al diálogo sobre políticas. En el caso de la Argentina, se recomendó centrarse mayormente en las actividades no crediticias y el diálogo sobre políticas. Por consiguiente, la División de América Latina y el Caribe está organizando una conferencia regional sobre políticas relativas a los pequeños agricultores, que tendrá lugar en Buenos Aires en septiembre de 2011.
81. **Gestión de los conocimientos.** En 10 recomendaciones se recalcó la importancia de asignar una función más destacada a la gestión de los conocimientos. Muchas de ellas figuraban en la evaluación a nivel institucional sobre innovación.
- En dicha evaluación se recomendó intensificar las actividades de intercambio de experiencias y enseñanzas sobre innovación y aumento de escala, dentro de las cinco regiones geográficas en las que trabaja el FIDA y entre ellas, tanto en las regiones como entre el personal de operaciones en la Sede. En este último año se han emprendido distintas iniciativas institucionales de intercambio de conocimientos: un acto de intercambio de conocimientos sobre mejores prácticas, relatos desde el terreno, instrumentos de gestión de la cartera y debates sobre cuestiones de reciente aparición, celebrado en ocasión de la presentación del examen de la cartera; un evento relativo al Informe sobre la pobreza rural 2011; consultas con todo el personal acerca del nuevo marco estratégico; conferencias interinstitucionales sobre agricultura en pequeña escala y cadenas de valor; documentos ocasionales elaborados por las divisiones y distribuidos a todas ellas, y documentos temáticos (como el documento sobre las dimensiones de la agricultura y el desarrollo rural relacionadas con el género). Análogamente, se ha invitado a los miembros del personal de los proyectos de todas las divisiones a participar en talleres regionales de ejecución y se han organizado programas adicionales sobre rutas de aprendizaje, en los que tomaron parte representantes de los proyectos en América Latina de visita en la región de Asia y el Pacífico.
 - En la evaluación se recomendaron iniciativas dirigidas a lograr que el personal de las oficinas en los países estuviese más integrado y tuviese la oportunidad de intercambiar conocimientos. Los miembros de las oficinas en los países participan con regularidad en los talleres regionales de ejecución. En todos los actos a nivel de departamento se vela por que el personal de las oficinas en los países también participe, bien sea personalmente o por teleconferencia (incluidas las reuniones del personal del PMD y los exámenes de la cartera). En el primer trimestre de 2011 se organizó un programa de orientación inicial destinado a más de 30 miembros del personal procedentes de las oficinas en los países.

E. Temas transversales

82. **Sostenibilidad.** En el grupo de las siete evaluaciones examinadas en 2011 se formularon cuatro recomendaciones sobre este tema. En la evaluación final relativa a Benin se recomendó asegurar la sostenibilidad de los resultados y la ampliación de escala de las innovaciones promovidas mediante el Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos. A fin de tratar esta recomendación se ha transferido a un nuevo proyecto buena parte de las actividades del programa, entre ellas la utilización y financiación de las variedades mejoradas creadas en el ámbito del programa. Actualmente, en el marco del programa en Benin están en marcha medidas complementarias para la divulgación de tecnologías de producción sostenible de raíces y tubérculos (fichas técnicas en los idiomas locales, capacitación de grupos, demostraciones y transmisiones radiofónicas).

83. En los últimos cuatro años se formularon 18 recomendaciones sobre sostenibilidad en relación con **África Subsahariana**. A continuación se exponen algunas de las medidas adoptadas.
- En la EPP relativa a Etiopía (2010) se recomendó que el FIDA y el Gobierno desarrollaran su capacidad en materia de preparación y repuesta rápida en caso de desastre. A consecuencia de ello, este tema se incluyó en la sección sobre gestión de riesgos del COSOP basado en los resultados para el período 2009-2012. Se adoptaron medidas para afrontar el déficit agudo de lluvias registrado en 2009 y la consiguiente escasez de alimentos, pienso y agua. Del mismo modo, con objeto de colmar esta brecha, en el plan operativo anual de 2010 relativo al Programa de Ordenación de los Recursos en el Sudán Occidental se incluyó una serie de medidas a corto plazo, destinadas en particular a las esferas de la disponibilidad de pienso y de la salud animal.
 - El Proyecto de Desarrollo Rural del Norte del Kordofán (el Sudán) recibió la recomendación de incluir el desarrollo de la capacidad del personal sobre el terreno en la esfera de prevención de conflictos como componente integrante de las intervenciones programáticas. En respuesta, se señaló que el personal sobre el terreno tenía como obligación principal la de analizar las causas fundamentales del conflicto e informar al personal directivo de las posibles situaciones conflictivas y recomendar medidas de prevención o mitigación a partir del análisis efectuado. El personal sobre el terreno consta de extensionistas que reciben capacitación en cartografía de recursos, análisis de las partes interesadas y elaboración de planes de acción de carácter integrador. En 2009, también se impartió capacitación a la administración local en gestión de conflictos y se preparó un manual en colaboración con un centro nacional.
 - En la evaluación final del Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II (Madagascar) se indicó que aunque las subvenciones otorgadas a los grupos de agricultores estaban justificadas como una primera medida para poner en marcha o intensificar las actividades económicas, debían reemplazarse gradualmente por recursos movilizables por la población o créditos individuales y colectivos. En consecuencia, se ideó una estrategia de ejecución para acrecentar la sostenibilidad.
84. **Innovación.** Las siete evaluaciones abarcadas en 2011 contenían 17 recomendaciones sobre innovación y reproducción. En la evaluación concerniente a Benin se recomendó recurrir a la innovación en los enfoques y tecnologías diseñadas para los productores y elaboradores más pobres de raíces y tubérculos, con objeto de fomentar su posible función en la agricultura y el desarrollo rural y darles la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca está examinando la manera de abordar las necesidades de estos grupos y producir tecnologías y enfoques adecuados. Con respecto a China, se recomendó facilitar a los proyectos financiados por el FIDA las innovaciones existentes o de nueva aparición en el panorama mundial de la manera más proactiva posible, incluso a través de donaciones del FIDA. En respuesta a esta recomendación se ha examinado la posibilidad de otorgar tres nuevas donaciones en respaldo de varias innovaciones y bienes de alcance mundial: se trata de una donación de la GECC y de dos donaciones por países de gran cuantía (una para promover la cooperación Sur—Sur y la segunda para prestar apoyo a la utilización sostenible y compartida de los recursos naturales comunes de China y Mongolia).

Estos esfuerzos se intensificarán ulteriormente mediante proyectos futuros enmarcados en el COSOP basado en los resultados, actualmente en fase de diseño. Varias recomendaciones en esta esfera se derivaron de la evaluación a nivel institucional sobre innovación.

85. **Reproducción y ampliación de escala.** Se formularon cinco recomendaciones sobre reproducción y ampliación de escala (este tema también guarda sinergias con la esfera de la innovación).
- En la evaluación se recomendó ampliar la escala de las soluciones satisfactorias en los programas tanto del propio FIDA como de sus asociados. El FIDA considera la ampliación de escala fundamental para su misión institucional; la financiación de esta esfera incluye la posibilidad de tratar la Iniciativa para la integración de innovaciones como un fondo de recursos flexible o capital inicial para incubar ideas que puedan aplicarse en mayor escala. Se realizó un examen institucional, a cargo del Wolfensohn Center for Development del Brookings Institution, acerca del aumento de escala en el FIDA, en el cual se constató que la ampliación de escala de las iniciativas de desarrollo exitosas era decisiva para la eficacia en términos de desarrollo (y de ayuda) y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Se constató asimismo que para hacer del FIDA una institución especializada en la ampliación de escala hacía falta una estrategia institucional centrada en este aspecto, lo cual entrañaría cambios en los procesos operacionales y las prácticas institucionales (en relación con, entre otros, los instrumentos operacionales, la gestión de los conocimientos y la gestión de los recursos humanos y financieros).
 - En la evaluación se propuso el diálogo sobre políticas y las asociaciones como rutas a seguir para aumentar la escala de las operaciones. Este último año se emprendieron varias iniciativas en materia de diálogo sobre políticas, como las consultas relativas al Informe sobre la pobreza rural 2011, la conferencia internacional sobre "Nuevas orientaciones en la agricultura en pequeña escala" celebrada en enero de 2011 y la conferencia en mesa redonda que se llevó a cabo en abril de 2011, titulada *Smallholder agriculture as a business: legal dimensions of building inclusive value chains* (La agricultura en pequeña escala como negocio: dimensiones jurídicas de la creación de cadenas de valor inclusivas).
86. **Gobernanza.** No hubo recomendaciones relativas a la gobernanza en las evaluaciones examinadas en 2011. A nivel institucional, teniendo en cuenta el reconocimiento creciente del nexo entre el buen gobierno y la reducción efectiva de la pobreza, se ha propuesto en las directrices para el examen de la cartera vigentes que las cuestiones de gobernanza se examinen en el ámbito de los informes de la cartera de las divisiones. Este tema también se evalúa en el marco de los exámenes de garantía de la calidad previstos para todos los proyectos de nuevo diseño.
87. **Estrategia.** Ocho recomendaciones se refirieron a cuestiones estratégicas a nivel de los proyectos. En Mozambique, por ejemplo, atendiendo a la recomendación de seleccionar las nuevas zonas de intervención y las nuevas cadenas de valor sobre la base del potencial agroecológico y las oportunidades de mercado, estos criterios se aplican en los nuevos proyectos financiados por el FIDA para determinar las zonas de intervención.

V. Resumen, conclusiones y recomendaciones

A. Resumen y conclusiones

88. El 71% del total de recomendaciones contenidas en el grupo de evaluaciones que se ha abarcado en el PRISMA de 2011 fue objeto de un seguimiento completo. Este hecho representa un mejoramiento constante en el tiempo en vista de que en 2009 y 2010 las cifras correspondientes fueron del 57% y 62% respectivamente. Solo quedó pendiente el 2% de las recomendaciones, lo que demuestra un cumplimiento continuo de las recomendaciones de evaluación.
89. Si se considera la totalidad de la cartera, en los últimos cuatro años (2008-2011) el 64% de las recomendaciones se aplicó por completo. De hecho, sin tener en cuenta las recomendaciones no aplicadas todavía, la tasa de respuesta plena sube al 69%. También en este caso únicamente el 2% de las recomendaciones estaba pendiente en cada uno de esos cuatro años.
90. Un problema planteado en los PRISMA recientes se refiere al desempeño de los gobiernos y los organismos gubernamentales. Sin embargo, el análisis de los cuatro años que se llevó a cabo este año revela que los gobiernos han mejorado apreciablemente su tasa de respuesta. También contribuyen a esta evolución el mayor dinamismo en las comunicaciones y el apoyo facilitados gracias a la supervisión directa y la presencia en los países. A nivel de país —al que se refiere la mayor parte de las recomendaciones— el nivel de cumplimiento ha sido elevado ya que las recomendaciones se han aplicado por completo en el 68% de los casos.
91. El PRISMA de este año hace especial hincapié en el examen del desempeño de los **países de África Subsahariana**. El 62% de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones relativas a los proyectos y programas en esos países se aplicaron por completo, y solo quedó pendiente un 2% de ellas. En otras palabras, el desempeño de esos países en cuanto a capacidad de reacción a las evaluaciones puede considerarse equivalente al resto de la cartera. Si en la porción de la cartera relativa a África Subsahariana no se consideran las recomendaciones no aplicadas todavía, el porcentaje de cumplimiento pleno asciende al 71%, es decir, más que el de la parte restante de la cartera. En suma, el FIDA y los asociados en los países en África son receptivos a las evaluaciones y hacen uso de las recomendaciones para mejorar las estrategias futuras relativas a los países y el diseño de los proyectos y programas.
92. La evaluación conjunta del BAfD y el FIDA puso de relieve que ambas instituciones son agentes cruciales en la región y necesitan sacar ventaja de nuevas oportunidades de desarrollo. El FIDA apoya firmemente el fortalecimiento de las políticas y estrategias nacionales en el marco del CAADP. Por tanto, los programas del FIDA en los países se alinean también con las prioridades y los planes de inversión nacionales y del CAADP.
93. En cuanto a los temas de importancia clave, la innovación se revela el tema más recurrente en el PRISMA de este año. Como es de esperar, varias recomendaciones en este sentido procedieron de la evaluación a nivel institucional sobre innovación. Asimismo, teniendo presentes las recomendaciones hechas en varias evaluaciones, el FIDA ha redoblado su participación en los foros mundiales sobre políticas y ha alentado al personal a compartir conocimientos y a aprovechar las oportunidades de aprendizaje. Según se destaca en el examen institucional de la ampliación de escala en el FIDA, esta medida contribuirá a que el FIDA aumente ulteriormente la escala de las intervenciones y elementos satisfactorios así como su pertinencia.

B. Recomendaciones

94. Con los años, el número medio de recomendaciones ha disminuido, lo que ha ayudado al FIDA a responder con más eficacia. Asimismo, las recomendaciones ahora suelen ser de carácter más estratégico; no obstante, este año se ha observado un descenso en el porcentaje de recomendaciones estratégicas (61% frente al 79% en el año anterior). Aunque es posible que se trate de un suceso de corta duración, la IOE tal vez desee reflexionar acerca de esta anomalía y, de ser preciso, adoptar nuevas medidas.
95. Un problema frecuente ha sido la resolución oportuna de los APC. No fue posible incluir en el PRISMA seis de las evaluaciones abarcadas en el ARRI de 2010 debido a que los APC no se habían finalizado a tiempo. Aunque este hecho es atribuible a varios factores, es muy probable que de haberse instaurado un proceso de consulta sólido entre todos los interesados fundamentales desde el inicio del proceso de evaluación hasta su conclusión, se habría contribuido considerablemente a acelerar la ultimación de los acuerdos.
96. Al igual que en el pasado, también en este PRISMA el número de recomendaciones referidas a las cuestiones de género ha sido extremadamente bajo. La dirección del FIDA espera que la IOE conceda mayor importancia a la adopción de indicadores de género en sus evaluaciones, en consonancia con las constataciones de la evaluación a nivel institucional sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA acerca del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)

I. Observaciones generales

1. Este es el octavo 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 FIDA¹, la IOE expone a continuación sus observaciones sobre el informe para que el Comité y la Junta las examinen.
2. El PRISMA de 2011 es un documento bien elaborado. En él se analiza el estado de aplicación de las recomendaciones que figuran en siete informes de evaluación concluidas.² En el presente PRISMA se informa asimismo acerca del estado de las recomendaciones formuladas en la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África.
3. En el PRISMA se sigue presentando información sobre las medidas adoptadas en cumplimiento de las recomendaciones concernientes a las actividades no crediticias (diálogo sobre políticas, asociaciones y gestión de los conocimientos) y de las recomendaciones contenidas en el ARRI, de conformidad con lo propuesto por la IOE en el pasado. Asimismo, la IOE expresa su satisfacción por la adición de "la reproducción y la ampliación de escala" como tema transversal del PRISMA, incluida la información proporcionada sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación referidas a esa esfera.
4. En el informe de 2012 se tratará el estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a nivel institucional sobre género (finalizada en diciembre de 2010) y la estrategia relativa al sector privado (finalizada en mayo de 2011).

II. Observaciones específicas

5. **Recomendaciones sobre cuestiones de género.** Según el PRISMA, las evaluaciones anteriores contienen pocas recomendaciones sobre género. Es de observar en este sentido que la IOE ha añadido al Manual de Evaluación un criterio de evaluación en esta materia (incluidos indicadores específicos), con miras a evaluar los resultados logrados por el FIDA en sus actividades para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Todas las evaluaciones independientes emprendidas por la IOE a partir de 2011 incluyen el criterio de evaluación de las cuestiones de género así como informes específicos. A consecuencia de un examen e informe más profundos a este respecto, es muy probable que en las próximas evaluaciones se produzca un mayor número de recomendaciones para la esfera de género (además de las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional sobre género, la cual, como se ha dicho, se tratará en el informe del año venidero).
6. **Resolución oportuna de los APC.** En el párrafo 95 del PRISMA se pone de relieve que la resolución puntual de los APC es un problema al que debe prestarse mayor atención. A este respecto, cabe recordar que el año pasado la IOE y el PMD elaboraron conjuntamente y pusieron en práctica a partir de 2011 un procedimiento

¹ Véanse los párrafos 11 y 31 i) de la Política de evaluación del FIDA revisada (EC 2011/66/W.P.8).

² El PRISMA de 2011 no incluye seis evaluaciones adicionales realizadas en su mayor parte en 2009 porque no se dispuso de los APC correspondientes en la fecha de elaboración del PRISMA o de tiempo suficiente para un seguimiento satisfactorio.

y una plantilla perfeccionados para los APC. El procedimiento y la plantilla revisados especifican claramente las funciones clave que desempeñan la dirección del FIDA y los gobiernos en la ultimación de los acuerdos. En el futuro es de esperar que este proceso mejorado permita finalizar los APC con mayor puntualidad y, por tanto, facilitar informes más exhaustivos mediante el PRISMA sobre las recomendaciones de evaluación convenidas. Por último, a partir del período de sesiones del Comité de Evaluación de julio de 2011, cada seis meses la IOE brindará a los miembros del Comité un panorama sobre el estado de todos los APC que se hayan finalizado en el semestre anterior y los que estén en preparación.

7. **Evaluación conjunta relativa a África.** En varios puntos del PRISMA (por ejemplo, los párrafos 21, 23 y 75, entre otros) se señala que aún deben aplicarse varias recomendaciones fundamentales procedentes de esta importante evaluación conjunta. La IOE lamenta este hecho y considera que se precisa una mayor atención para asegurar la aplicación oportuna de todas las recomendaciones convenidas en relación con la evaluación conjunta. Se espera que el pleno cumplimiento de dichas recomendaciones contribuya a afianzar la asociación entre el FIDA y el BAfD y, en términos más generales, a mejorar los resultados del FIDA, en particular en lo que concierne a África Subsahariana. Por ejemplo, resultaría útil, entre otras cosas, avanzar en la aplicación de las recomendaciones relativas al programa de intercambio de personal del FIDA y el BAfD (véase el párrafo 75), la realización de análisis como fundamento del diseño de los COSOP y los proyectos (véase el párrafo 23) y el nombramiento de un coordinador del FIDA para encargarse de la asociación con el Banco (véase el párrafo 23).
8. **Presencia en los países.** Según se reconoce en el párrafo 74 del PRISMA, las evaluaciones de los programas en los países han revelado la necesidad de intensificar aún más la presencia del FIDA en los países para alcanzar una mayor eficacia en términos de desarrollo. Hay que destacar además que este tipo de evaluación ha puesto en relieve la importancia entre otras cosas del envío desde Roma de gerentes de los programas en los países (GPP) como modelo preferido de presencia en los países. En las evaluaciones se informa sistemáticamente que la adscripción de GPP que cuenten con la antigüedad necesaria, sobre todo en los países de grandes dimensiones y una masa crítica de operaciones en curso, puede ser más eficaz para el fomento de asociaciones entre el FIDA y los gobiernos y la consecución de resultados en la reducción de la pobreza.
9. **Diálogo sobre políticas.** En el párrafo 80 se destaca que varias evaluaciones han recomendado un mayor esfuerzo por promover el diálogo sobre políticas. Las evaluaciones también han hecho hincapié en que el Fondo sigue tropezando con varias dificultades para lograr un diálogo eficaz, entre ellas los limitados recursos financieros y humanos destinados a ese fin y el apoyo insuficiente de la dirección del FIDA para dar prioridad al diálogo sobre políticas, lo que se refleja en la insuficiencia de incentivos, la falta de un programa de políticas coherente y realista en los países, la delegación limitada de autoridad para que los oficiales de enlace nacionales puedan tomar parte en ese proceso, y así sucesivamente. En el futuro habría que tomar en consideración este y otros temas conexos si el FIDA ha de contribuir a la elaboración de políticas más favorables al desarrollo agrícola y rural de la población pobre en los países receptores.
10. **Respuesta de los gobiernos.** La IOE constata con satisfacción un mejoramiento en el número de recomendaciones aplicadas plenamente por los gobiernos, cuyo porcentaje ha pasado del 51% en 2010 al 61% en 2011. En el informe se hace mención del mayor empeño mostrado por la dirección del FIDA por comunicar a los gobiernos las constataciones y recomendaciones de evaluación y hacer un seguimiento de ellas. Será útil en el futuro que el PRISMA ofreciera ejemplos más concretos de las medidas adoptadas por la dirección para seguir de cerca la aplicación por parte de los gobiernos de las recomendaciones de evaluación convenidas.

11. **Recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación.** En el PRISMA de 2010 se consideró que el 13% de las recomendaciones de evaluación no se habían aplicado todavía o estaban pendientes. De las recomendaciones del período 2008-2011, el 7% (véase el cuadro 6 del informe principal de 2010) no se han aplicado todavía o están pendientes. Desafortunadamente, en el PRISMA no hay ninguna disposición dirigida a abarcar las recomendaciones de esa categoría pendientes de aplicación de ediciones anteriores del documento. Por consiguiente, se propone que en el futuro se incluya una sección sobre el estado de aplicación de dicho tipo de recomendaciones. La IOE lo recomendó también en las dos ediciones anteriores del PRISMA (2009 y 2010).

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación por temas, PRISMA de 2011

(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>
Focalización	53	-	47	-	-	-	100
Género	-	-	-	-	-	-	-
Participación de los beneficiarios e interesados directos y consulta con ellos	100	-	-	-	-	-	100
Organizaciones de la población pobre	50	-	50	-	-	-	100
Fomento del sector privado, el mercado y las empresas	50	-	50	-	-	-	100
Manejo de los recursos naturales	100	-	-	-	-	-	100
Análisis, estudios e investigaciones	-	-	17	50	17	17	100
Financiación rural	50	-	50	-	-	-	100
Infraestructura	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación y creación de capacidad	100	-	-	-	-	-	100
Descentralización	100	-	-	-	-	-	100
Diseño y formulación de proyectos	78	-	-	11	-	11	100
Gestión y administración de proyectos	33	-	67	-	-	-	100
Presencia en los países	75	-	-	25	-	-	100
Medición de resultados y SyE	100	-	-	-	-	-	100
Recursos humanos	-	-	-	50	50	-	100
Supervisión	75	-	-	25	-	-	100
Asociaciones	83	-	-	-	8	8	100
Diálogo sobre políticas	75	-	-	25	-	-	100
Gestión de los conocimientos	80	-	-	20	-	-	100
Sostenibilidad	75	-	25	-	-	-	100
Innovación	76	-	18	-	-	6	100
Reproducción y ampliación de escala	100	-	-	-	-	-	100
Gobernanza	-	-	-	-	-	-	100
Estrategia	88	-	-	13	-	-	100
Total	71	-	16	9	2	3	100

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

Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2008 a 2011

A. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2011

Evaluaciones finales:

1. Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos
2. China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi
3. Yemen: Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah

EPP:

4. Argentina
5. Mozambique

Evaluaciones a nivel institucional:

6. Evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAFD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África
7. Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala

B. 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)

EPP:

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

C. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2009

Evaluaciones intermedias:

1. Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario

Evaluaciones finales:

2. Albania: Programa de Desarrollo de las Zonas Montañosas
3. Belice: 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 de evaluaciones de 2006)

EPP:

6. Brasil (procedente de evaluaciones de 2006)

D. Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2008**Evaluaciones intermedias:**

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

Evaluaciones finales:

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

EPP:

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