

Signatura: EB 2012/106/R.8
Tema: 7
Fecha: 9 de agosto de 2012
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
Departamento de Administración de
Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: s.khadka@ifad.org

Kaushik Barua

Oficial de la Cartera
Departamento de Administración de
Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2697
Correo electrónico: k.barua@ifad.org

Las peticiones de información sobre la
respuesta de la Oficina de Evaluación
Independiente del FIDA a este informe
deben dirigirse a:

Luciano Lavizzari

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

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Junta Ejecutiva — 106º período de sesiones
Roma, 20 y 21 de septiembre de 2012

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 2012	4
A. Alcance y contenido de las evaluaciones	4
B. Estado de aplicación: grado de cumplimiento de las recomendaciones	7
C. Respuesta a las recomendaciones del ARRI de 2011	10
III. Estado de aplicación por cada tema clave incluido en las evaluaciones examinadas en 2012	12
A. Focalización y género	13
B. Esferas técnicas	14
C. Gestión de proyectos	16
D. Actividades no crediticias	18
E. Temas transversales	20
IV. Examen recapitulativo de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones examinadas entre 2009 y 2012	22
A. Estado de aplicación por organismo de ejecución	22
B. Desempeño de los gobiernos	24
C. Recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación.	24
D. Asociaciones con el sector privado	25
E. Estado de aplicación por región	29
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 sobre el PRISMA de 2012	31
II. Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas (PRISMA de 2012)	34
III. Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2009 a 2012	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
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CRAC	cooperativas rurales de ahorro y crédito
EPP	evaluación del programa en el país
ERP	evaluación de los resultados del proyecto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GPP	gerente del programa en el país
IFP	informe final de proyecto
IMF	institución de microfinanciación
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ONG	organización no gubernamental
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
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
pyme	pequeña y mediana empresa
SyE	seguimiento y evaluación

Resumen

1. Esta es la novena edición del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), que este año abarca 10 evaluaciones incluidas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2010 y 2011. En este PRISMA se exponen además las tendencias generales detectadas en las 32 evaluaciones que se examinaron en los últimos cuatro años y se profundiza acerca de la supervisión directa por el FIDA, es decir, el tema de aprendizaje del ARRI de 2011. Asimismo, el documento hace especial hincapié en las recomendaciones referidas a la asociación del FIDA con el sector privado.
2. El 74% de las recomendaciones examinadas para este informe se aplicó plenamente. Esta tasa de cumplimiento tan elevada demuestra los esfuerzos específicos desplegados por la dirección del FIDA y los gobiernos asociados para poner en práctica las recomendaciones de evaluación aceptadas. Un 20% del total de recomendaciones se encuentra en curso de aplicación, lo que significa que ya están en marcha medidas encaminadas a cumplir las recomendaciones de evaluación. Cabe destacar la ausencia de recomendaciones pendientes de aplicación. Si se consideran todas las divisiones regionales, se observa una tasa de aplicación plena de al menos el 70% de todas las recomendaciones en los últimos cuatro años, excluidas las pocas recomendaciones no aplicadas todavía. Lo que es aún más importante, la tasa de cumplimiento anual ha aumentado, pasando de solo el 54% en 2008 y el 57% en 2009 a niveles sistemáticamente altos en los últimos tres años: 72% en 2010, 71% en 2011 y 74% en 2012. Dicho de otro modo, las respuestas a las evaluaciones han sido firmes y mejoran cada vez más.
3. Las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación han disminuido, pues no hay ninguna pendiente, y en los últimos cuatro años solo en el 4% de los casos han quedado clasificadas como "no aplicadas todavía" o "pendientes de aplicación". Este progreso es atribuible no solo a una mayor tasa de respuesta sino también al rigor ejercido por el Departamento de Administración de Programas (PMD) y la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), que han seleccionado únicamente las evaluaciones de proyectos y las evaluaciones de los programas en los países (EPP) que se habían finalizado con antelación suficiente para disponer del tiempo necesario para responder satisfactoriamente a las recomendaciones.
4. En los últimos cuatro años se ha cumplido el 78% de las recomendaciones relativas al sector privado, cifra que supera la tasa de cumplimiento general. La visión del FIDA con respecto a la evolución de este contexto está plasmada en la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. Según se indica en el presente informe, la estrategia respondió satisfactoriamente a la anterior evaluación del sector privado, ya que se elaboró mediante amplias consultas participativas y expone con claridad la función del FIDA en su colaboración con el sector privado, así como las estrategias que el Fondo debe adoptar para conseguir un impacto mayor.
5. El año pasado, el Comité de Evaluación observó que el desempeño a nivel de gobierno había mejorado. Esta tendencia general refleja un mayor sentido de apropiación de los países hacia los proyectos y programas financiados por el FIDA: la tasa de aplicación plena en el período cuatrienal precedente ha subido del 46% en 2009 al 51% en 2010, el 61% en 2011 y el 67% en 2012. A esta trayectoria positiva han contribuido los cambios introducidos en el modelo operativo, como la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, así como el

aumento en el número y la capacidad de las oficinas en los países. Con el tiempo, las recomendaciones de evaluación se han hecho más pertinentes y acordes con la realidad, lo que también ha facilitado la consecución de tasas de cumplimiento más elevadas.

6. Las próximas ediciones del PRISMA se centrarán en mayor medida en las evaluaciones de nivel más elevado, como las EPP y las evaluaciones a nivel institucional. Para ello, el ARRI tal vez deba desempeñar una función aún más importante de síntesis y presentación de las recomendaciones, entre otras cosas aprovechando la información facilitada por las validaciones de los informes finales de los proyectos. En esta óptica, resultaría útil que la IOE y el PMD se consultaran más estrechamente durante la fase de redacción del ARRI a fin de abordar las principales conclusiones y las recomendaciones conexas.

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. Esta es la novena edición del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), que este año abarca principalmente las evaluaciones realizadas en 2010 e incluidas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2011.¹ Conforme a las prácticas del pasado y según se volvió a recalcar en la Política de evaluación del FIDA revisada,² el documento proporciona información sobre las recomendaciones en materia de evaluación aplicadas por varias partes interesadas y que se consideran viables.
2. El PRISMA es un instrumento de responsabilización fundamental respecto de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), así como un instrumento de aprendizaje para el personal del Departamento de Administración de programas (PMD) y las autoridades de los proyectos. Además, aporta retroinformación y pone de relieve los problemas relativos a los procesos y recomendaciones de evaluación. De conformidad con la política de evaluación, la IOE facilita sus observaciones sobre el PRISMA (véase el anexo I).
3. En respuesta al Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA,³ también se ha revisado la plantilla y el procedimiento relativos al acuerdo en el punto de culminación (APC), del que se derivan las recomendaciones de evaluación.⁴ La plantilla revisada se ha utilizado para todos los APC preparados a partir de 2011. El proceso de preparación de los APC ofrece a la dirección del FIDA o al Gobierno pertinente la posibilidad de especificar si están en desacuerdo con una recomendación dada, exponer las razones de ello e indicar otras opciones.

B. Estructura del informe

4. En el presente informe se analizan y sintetizan las medidas de seguimiento adoptadas ante las recomendaciones que se acordaron en los APC de las evaluaciones abarcadas. El segundo volumen complementario contiene las respuestas detalladas de las divisiones regionales y la dirección del FIDA a cada recomendación estratégica y de políticas.⁵
5. Tras brindar en la sección I del informe una breve descripción de la metodología utilizada, en la sección II se examinan el ámbito de acción y el estado de aplicación de las recomendaciones, lo que incluye una respuesta al tema de aprendizaje analizado en el ARRI de 2011. En la sección III se expone el estado de aplicación de las recomendaciones abarcadas en este PRISMA, por temas clave, y en la sección IV se examina el estado de aplicación de las recomendaciones de los últimos cuatro años, con lo que se aporta una perspectiva más amplia del grado de respuesta a las evaluaciones. Asimismo se abordan las cuestiones relacionadas con el desempeño de los gobiernos y las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación (planteadas en reuniones anteriores del Comité de Evaluación), y también se examinan recomendaciones fundamentales acerca de la colaboración del FIDA con el sector privado, de conformidad con el foco central de

¹ EB 2011/104/R.8; algunas evaluaciones proceden del ARRI de 2010.

² EB 2011/102/R.7/Rev.1.

³ EB 2010/99/R.6.

⁴ Según se expone en el anexo III del documento EC 2010/65/W.P.6.

⁵ EB 2012/106/R.xx/Add.1.

la evaluación relativa a la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. Para finalizar, la sección proporciona un cuadro general del estado de aplicación en las distintas regiones, mientras que la sección V contiene las conclusiones y las recomendaciones.

6. Puesto que durante el proceso de examen de este año se puso de manifiesto un número creciente de recomendaciones centradas en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) —en particular las estrategias y prioridades que debían abarcarse en ellos y los procesos relacionados con la elaboración de estos documentos—, en el análisis se ha incluido una nueva categoría temática relativa a los COSOP.
7. Asimismo, en el informe se abordan las observaciones de la IOE acerca del PRISMA de 2011⁶ (véase el recuadro 1).

Recuadro 1 Acerca de las observaciones de la IOE relativas al PRISMA de 2011
Recomendaciones sobre cuestiones de género. La IOE ha introducido el género como criterio específico de evaluación.
Resolución oportuna de los APC. Se ha elaborado una nueva plantilla, que se ha utilizado en los APC firmados a partir de 2011.
Respuesta de los gobiernos. En el PRISMA anterior y en las observaciones de la IOE se constató un mejoramiento en la repuesta de los gobiernos. Este aspecto se analiza en mayor detalle en la sección IV.B del presente informe.
Recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación. En la sección IV.C se analiza la trayectoria de las recomendaciones anteriores no aplicadas todavía o pendientes de aplicación. Además, en el PRISMA de 2013 se tratarán todas las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación a partir de 2008.

C. Metodología

8. El PMD trabajó estrechamente con la IOE para finalizar la lista de recomendaciones que debían examinarse en este PRISMA. Para empezar, ambas oficinas examinaron las evaluaciones incluidas en el ARRI de 2011 y acto seguido acordaron las que debían abarcarse en el presente informe. Se decidió no incluir las evaluaciones en los siguientes casos: i) si los APC se habían ultimado en fecha demasiado cercana al proceso de examen para permitir un seguimiento satisfactorio, o ii) si aún debía iniciarse efectivamente la fase subsiguiente de diseño de proyectos o de elaboración de COSOP (en la que se abordaría la mayoría de las recomendaciones acordadas en el APC). En estos casos, las evaluaciones se examinarán en la próxima edición del PRISMA. Posteriormente, el PMD clasificó las recomendaciones acordadas en el APC de cada evaluación, utilizando para ello tres categorías: nivel, naturaleza y tema. Estos criterios coinciden en general con los utilizados en las últimas tres ediciones del PRISMA.
9. **Nivel.** Mediante este criterio de clasificación se determina cuál es la entidad encargada de aplicar las recomendaciones. Las categorías adoptadas son:
 - 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.

⁶ Anexo I del PRISMA de 2011 (EB 2011/103/R.7).

10. **Naturaleza.** Mediante el segundo criterio de clasificación se establecen categorías de recomendaciones de acuerdo con la política de evaluación revisada, a saber:
- **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.
11. **Tema.** El tercer criterio de clasificación agrupa las recomendaciones en 26 categorías temáticas, como focalización, financiación rural y sostenibilidad con los COSOP (una nueva esfera temática). Estos temas abarcan cinco bloques generales, a saber: focalización y género, esferas técnicas, gestión de proyectos, actividades no crediticias, y temas transversales. Los temas, clasificados por naturaleza, se enuncian en el cuadro 5, y por estado de aplicación en el anexo II. Seguidamente, el PMD proporcionó a la IOE la lista de recomendaciones clasificadas a fin de asegurar que concordaran en cuanto a ámbito de acción y clasificación, y posteriormente incorporó las observaciones de la IOE al respecto.
12. En la segunda fase se procedió a facilitar las recomendaciones finalizadas a las divisiones regionales competentes y los gerentes de los programas en los países (GPP) respectivos y, en los casos de evaluaciones a nivel institucional, se procedió a contactar al coordinador superior correspondiente. Se pidió a las partes encargadas que aportaran sus observaciones sobre el estado de aplicación de las recomendaciones así como respuestas detalladas sobre cada una de ellas. A fin de reforzar el circuito de aprendizaje, se solicitó asimismo a las divisiones y los coordinadores que, cuando fuera pertinente y viable, aportaran razones claras para justificar el cumplimiento parcial de las recomendaciones.
13. A continuación, el PMD examinó las respuestas. Se determinó el grado de cumplimiento de las recomendaciones en función de las categorías de estado de aplicación que se enuncian a continuación (que también en este caso coinciden con las utilizadas en las dos últimas ediciones del PRISMA):
- **Aplicadas plenamente:** recomendaciones incorporadas por completo a las nuevas líneas de diseño de actividades/operaciones/programas;
 - **No aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países y COSOP que aún deben ultimarse y aprobarse;
 - **En curso de aplicación:** medidas iniciadas en el sentido recomendado en el APC;
 - **Aplicadas parcialmente:** recomendaciones que no se han aplicado plenamente, o se han aplicado de modo distinto al acordado durante el APC, pero respetando su propósito esencial;
 - **Pendientes de aplicación:** recomendaciones que no han podido aplicarse, y
 - **No aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el contexto de desarrollo del país o en el contexto de gobernanza institucional del FIDA, o a otras razones.
14. Gracias al sistema de clasificación delineado *supra*, el PMD puede mantener bajo seguimiento el grado de cumplimiento de las recomendaciones recogidas en los APC y analizar el tipo de aplicación según los distintos criterios.

II. Examen del estado de aplicación de las recomendaciones abarcadas en 2012

A. Alcance y contenido de las evaluaciones

15. El PRISMA de este año abarca 10 evaluaciones, cinco de las cuales proceden de 2011:
 - a) Etiopía: evaluación intermedia del Programa de Intermediación Financiera Rural;
 - b) India: evaluación del programa en el país (EPP);
 - c) Mauritania: evaluación intermedia del Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro;
 - d) Níger: EPP, y
 - e) Uganda: evaluación intermedia del Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales.

16. Las restantes cinco evaluaciones abarcadas por el presente PRISMA estaban incluidas en el ARRI de 2011:
 - a) República Dominicana: evaluación final del Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II;
 - b) Evaluación a nivel institucional de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él;
 - c) Kenya: EPP;
 - d) República Democrática Popular Lao: evaluación final del Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai, y
 - e) Rwanda: evaluación intermedia del Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones.

17. El PMD y la IOE convinieron en arrastrar al PRISMA del próximo año las otras evaluaciones incluidas en el ARRI de 2011. Se trata de las siguientes: EPP de Ghana, Rwanda, Viet Nam y Yemen, y evaluaciones intermedias del Brasil, Ghana y la República Unida de Tanzania. En la décima edición del PRISMA se incluirá también la evaluación a nivel institucional sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (a raíz de la cual en abril de 2012 se presentó a la Junta Ejecutiva la política del FIDA al respecto). El recuadro 2 contiene una lista de las evaluaciones abarcadas en el presente PRISMA.

Recuadro 2
Evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2012

Las 10 evaluaciones abarcadas en el presente PRISMA se refieren a lo siguiente:

- A. **Las evaluaciones intermedias** eran obligatorias con arreglo a la anterior política de evaluación antes de emprender otra fase de un proyecto o de iniciar un proyecto similar en la misma región. En este PRISMA se incluyen cuatro evaluaciones de este tipo, relativas a:
1. Etiopía: Programa de Intermediación Financiera Rural
 2. Mauritania: Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro
 3. Uganda: Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales
 4. Rwanda: Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones
- B. **Las evaluaciones finales**, con arreglo a lo dispuesto en la política de evaluación anterior por lo general se realizaban tras el informe final de un proyecto elaborado por el prestatario una vez que concluía el proyecto. En este PRISMA se incluyen las dos evaluaciones finales siguientes:
5. República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II
 6. República Democrática Popular Lao: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai
- C. **Las evaluaciones del programa en el país (EPP)** proporcionan una estimación de los resultados y el impacto de las actividades respaldadas por el FIDA en un país determinado, lo que facilita por ende importantes elementos concretos y directos para el examen y la formulación de los COSOP. En este PRISMA se incluyen tres EPP correspondientes a:
7. India
 8. Níger
 9. Kenya
- 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 este PRISMA se examina la siguiente evaluación a nivel institucional:
10. Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él

18. El presente PRISMA abarca los APC derivados de las evaluaciones que se efectuaron en cuatro de las cinco divisiones regionales. En el cuadro 1 se desglosa la distribución de las evaluaciones por división regional y por tipo de evaluación.

Cuadro 1:

Distribución regional de las evaluaciones abarcadas en el PRISMA de 2012

<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	2	-	1	-	3
África Oriental y Meridional	2	-	1	-	3
Asia y el Pacífico	-	1	1	-	2
América Latina y el Caribe	-	1	-	-	1
Cercano Oriente y África del Norte	-	-	-	-	-
FIDA (nivel institucional)	-	-	-	1	1
Total	4	2	3	1	10

19. Este PRISMA no incluye evaluaciones relativas a la División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa, dado que en el período examinado no se finalizó ninguna evaluación relativa a la región. Sin embargo, en la síntesis de las evaluaciones abarcadas por los PRISMA de 2009 a 2012 figuran tres proyectos de esta región (véase el anexo III).

20. Las recomendaciones específicas de cada APC incluido en los PRISMA son objeto de examen y en muchos casos se subdividen para no perder de vista las múltiples medidas abarcadas por una única recomendación durante la puesta en práctica. Aplicando este proceso, se extrajeron 167 recomendaciones de los 10 APC examinados. En consecuencia, cada APC arrojó por término medio 17 recomendaciones, cifra que concuerda con las tendencias recientes en el número medio de recomendaciones contenidas en cada APC: 18 en 2009, 19 en 2010 y 18 en 2011. Por tanto, la IOE ha mantenido la práctica de generar en los APC menos recomendaciones pero al mismo tiempo más focalizadas.
21. En cuanto al nivel en que deben aplicarse las recomendaciones, la mayoría de estas (80%) van destinadas a nivel de país, lo que parece indicar que la gestión del FIDA en los países, en asociación con los gobiernos, representa el nivel crucial para aplicar las recomendaciones para los proyectos y programas. En cambio, solo unas cuantas recomendaciones van dirigidas directa y exclusivamente a las autoridades de los proyectos y los gobiernos (7% y 5% respectivamente). Las recomendaciones a nivel institucional (5%) se derivan de la evaluación a nivel institucional relativa al sector privado. En el cuadro 2 a continuación se detalla la distribución de las recomendaciones por nivel y tipo de evaluación.

Cuadro 2

Recomendaciones de evaluación por nivel y tipo de evaluación

	<i>Evaluación intermedia</i>	<i>Evaluación final</i>	<i>EPP</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total (Número)</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
FIDA (nivel institucional)	-	-	-	9	9	5
FIDA (nivel regional)	-	-	4	-	4	2
FIDA (país/gobierno)	51	21	62	-	134	80
Autoridades e instituciones gubernamentales	3	-	6	-	9	5
Proyecto	-	10	1	-	11	7
Total (número)	54	31	73	9	167	100
Total (porcentaje)	32	19	44	5	100	

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

22. En lo que concierne a la naturaleza de las recomendaciones, en el 2% de los casos se referían a cambios de políticas a nivel institucional y se derivaron de la evaluación a nivel institucional relativa al sector privado. En un 63% de los casos se trataba de recomendaciones estratégicas. Por lo general, este tipo de recomendaciones abordan las asociaciones a nivel de país, además de poner de relieve cuestiones relacionadas con el diseño de proyectos y la elaboración de COSOP en el futuro. El 35% remanente consistía en recomendaciones operacionales, que normalmente tienen que ver con modalidades de establecimiento de asociaciones, lo que debe hacerse para intensificar la presencia en los países y las medidas necesarias para mejorar los resultados de los proyectos. En el cuadro 3 se clasifican las recomendaciones por nivel y naturaleza.

Cuadro 3
Distribución de las recomendaciones de evaluación por nivel y naturaleza

	Operacional	Estratégica	Normativa	Total (número)	Total (porcentaje)
FIDA (nivel institucional)	-	6	3	9	5
FIDA (nivel regional)	2	2	-	4	2
FIDA (país/gobierno)	47	87	-	-	80
Autoridades e instituciones gubernamentales	4	5	-	-	5
Proyecto	6	5	-	-	7
Total (número)	59	105	3	167	100
Total (porcentaje)	35	63	2	100	

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

23. El estado de aplicación de las 167 recomendaciones examinadas para 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

Nivel	Aplicadas plenamente	No aplicadas todavía	En curso	Aplicadas parcialmente	Pendientes de aplicación	No aplicables	Total (número)
FIDA (nivel institucional)	6	-	1	-	-	2	9
FIDA (nivel regional)	-	-	4	-	-	-	4
FIDA (país/gobierno)	105	-	24	2	-	3	134
Autoridades e instituciones gubernamentales	5	-	1	2	-	1	9
Proyecto	8	-	3	-	-	-	11
Total (número)	124	-	33	4	-	6	167
Total (porcentaje)	74	-	20	2	-	4	100

24. **Recomendaciones aplicadas plenamente.** Se han aplicado por completo 124 de las 167 recomendaciones, es decir, cerca del 74% del total. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- a) En la evaluación a nivel institucional relativa al sector privado se recomendó que se elaborara una definición de sector privado mejor centrada. La nueva estrategia del FIDA relativa al sector privado⁷ satisface plenamente esta recomendación. Mientras se reconoce que el sector privado abarca toda la gama desde los pequeños agricultores y comerciantes hasta las grandes empresas multinacionales, la estrategia se ocupa principalmente de la manera en que el FIDA prevé recabar la participación del "sector empresarial privado", entendiéndose por este las empresas o entidades con fines lucrativos que no son de propiedad pública ni están gestionadas por los gobiernos. Además, en la estrategia se subraya que, en las zonas rurales, el sector empresarial privado comprende diversos tipos de empresas, con distintos niveles de formalidad, ingresos, tamaño y proyección. Se examina la heterogeneidad de las entidades privadas en el medio rural y se indican las diferentes entidades que podrían clasificarse en empresas privadas pequeñas o medianas o en grandes empresas privadas.

⁷ EB 2011/104/ R.4/ Rev.1.

- b) En la EPP relativa a la India se recomendó fomentar una mayor convergencia con el Gobierno, y se propuso además alinear las unidades de gestión de los proyectos con los gobiernos estatales. A fin de atender a estas recomendaciones se emprendió un análisis exhaustivo durante el diseño de dos nuevos proyectos incluidos en el ciclo del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) de 2010-2012. Las administraciones de los gobiernos estatales se están encargando directamente de la ejecución de ambos proyectos.
- c) En la evaluación intermedia relativa a Uganda se planteó cierta preocupación por la disminución de la fertilidad del suelo y se indicó la necesidad de capacitar a los agricultores en el uso de fertilizantes y en la agricultura de conservación. En el diseño de un proyecto reciente, la introducción de la agricultura de conservación es uno de los principales objetivos de los servicios de extensión previstos. En el ámbito de estos servicios, se realizarán demostraciones sobre el terreno para promover, entre otros, los siguientes temas: agronomía, uso de fertilizantes, conservación, rotación de cultivos, variedades de semillas mejoradas y lucha contra las plagas.
- d) En la evaluación intermedia relativa a Mauritania se recomendó promover la apropiación comunitaria de las actividades del proyecto. Por tanto, el apoyo enmarcado en el proyecto se canalizará a través de las organizaciones de productores; las decisiones relativas a las inversiones sociales necesarias las adoptará una institución comunitaria; los recursos silvopastorales se gestionarán a nivel intercomunal, y todas las actividades que entrañen inversiones en materia de infraestructura se registrarán por acuerdos oficiales de mantenimiento con los usuarios, a fin de promover la apropiación comunitaria.
25. El PRISMA de este año revela un alto grado de respuesta del FIDA a las recomendaciones de los APC. El porcentaje de recomendaciones aplicadas plenamente, de solo el 54% en 2008 y el 57% en 2009, se ha mantenido constantemente elevado en los últimos tres años: 72% en 2010,⁸ 71% en 2011 y 74% en este examen.
26. **Recomendaciones en curso de aplicación.** Está en marcha la aplicación de las medidas o estrategias indicadas en otras 33 recomendaciones (cerca del 20% del total). Se trata de medidas cuya realización lleva más tiempo y para las que se han empezado las tareas preliminares. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:
- a) En la EPP relativa a Kenya se recomendó que en el nuevo COSOP se explicara la manera en que los distintos instrumentos se complementarían entre sí y contribuirían a lograr los objetivos del programa en el país. En la fase de formulación del COSOP ya se asigna atención prioritaria a examinar toda la gama de instrumentos —préstamos, donaciones, diálogo sobre políticas, asociaciones, gestión de los conocimientos y acuerdos de financiación en común— y a determinar cómo contribuyen a la consecución de los objetivos del programa, lo cual se integrará dentro del COSOP.
- b) En la evaluación final relativa a la República Democrática Popular Lao se recomendó que en el futuro los proyectos comprendieran un componente de gestión de los conocimientos dotado de todos los recursos necesarios para analizar las enseñanzas extraídas del Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai y otros proyectos. Asimismo, se señaló que había que divulgar ampliamente los productos de conocimientos resultantes. Estas actividades se han planificado en el Programa Comunitario de

⁸ La tasa de cumplimiento del 72% para 2010 se refiere al dato actualizado (en el PRISMA de 2010 esta cifra era de 62%), tras haber suprimido del conjunto de datos la recomendación relativa a Corea del Norte.

Fomento de la Seguridad Alimentaria y las Oportunidades Económicas – Soum Son Seun Jai, aprobado recientemente, y se está trabajando en este sentido. Se emprendió una primera actividad de intercambio de conocimientos en el taller de puesta en marcha correspondiente, celebrado el 15 de marzo de 2012 en Vientiane, al que se invitó al personal de los proyectos financiados por el FIDA en el país, además de representantes de otros proyectos en Lao que trabajan en ámbitos similares.

27. **Recomendaciones aplicadas parcialmente.** En el caso de cuatro recomendaciones, o el 2% del total, la aplicación ha sido parcial. Esto quiere decir que si bien el equipo del proyecto o el equipo en el país respetaron el espíritu de la recomendación e introdujeron los consiguientes cambios en las estrategias o las actividades, no fue posible aplicar plenamente la recomendación debido a limitaciones o cambios en el contexto nacional o del proyecto. Un ejemplo de ello lo ofrece la EPP relativa a la India, en la que se recomendó que los gobiernos estatales participaran en las misiones del FIDA. En consecuencia, todas las misiones de supervisión (denominadas en la India misiones conjuntas de examen) se emprenden actualmente en colaboración con los gobiernos estatales. También se propuso que, con objeto de retener a funcionarios competentes, los gobiernos estatales aseguraran unos sueldos competitivos al personal de los proyectos. A fin de atender a esta recomendación, se ha clasificado la estructura salarial en una escala que varía de un estado a otro de "competitiva" a "no competitiva". Si bien los sueldos en el ámbito de los proyectos pueden resultar competitivos en la fecha de aprobación, las estructuras salariales de mercado pueden perder vigencia rápidamente (por ejemplo, puede ocurrir que otra organización internacional ponga en marcha un proyecto poco después de la aprobación y ofrezca sueldos y prestaciones más ventajosos).
28. **Recomendaciones no aplicables.** Seis recomendaciones (o el 4% del total) se consideraron no aplicables debido principalmente a cambios en el contexto de desarrollo o de políticas en el país en cuestión o en el contexto de gobernanza institucional. Por ejemplo:
- a) En la evaluación a nivel institucional relativa al sector privado se recomendó establecer un mecanismo de financiación separado para el sector privado. Sin embargo, la Junta Ejecutiva no se mostró a favor de ello durante los debates de la estrategia sobre el sector privado posteriores a su presentación (véase el documento EB 2011/104/R.4/Rev.1). Por consiguiente, la dirección no ha seguido adelante con el mecanismo en cuestión.
 - b) Análogamente, en la EPP para el Níger se recomendó que el FIDA prestara apoyo a la aplicación de la estrategia de desarrollo rural del Gobierno a escala regional. No obstante, desde esa fecha, la estrategia en cuestión ha sido sustituida por una estrategia de fomento del desarrollo (la Iniciativa 3N por su equivalente en francés [*les Nigériens nourrissent les Nigériens*]) [los nigerinos alimentan a los nigerinos]). En la actualidad, las operaciones financiadas por el FIDA están plenamente integradas.
29. **Recomendaciones no aplicadas todavía.** En el examen de este año no hubo recomendaciones clasificadas en esta categoría, pues se habían empezado las medidas de aplicación relativas a todos los proyectos, programas o políticas para los cuales había que cumplir alguna recomendación. La evolución a más largo plazo de las recomendaciones no aplicadas todavía se examina detalladamente en la sección siguiente.
30. **Recomendaciones pendientes de aplicación.** El PRISMA de este año no incluye ninguna recomendación pendiente de aplicación. Esto quiere decir que se ha hecho frente, mediante las medidas apropiadas, a cada recomendación pertinente. Ello está asimismo en consonancia con las tendencias a largo plazo: en los últimos cuatro años el porcentaje de este tipo de recomendación no ha superado el 2%.

31. **Recomendaciones no acordadas.** La plantilla revisada para los APC ofrece a la dirección y los gobiernos la oportunidad de señalar las recomendaciones con las que no están de acuerdo. En esos casos también se delinea otra posible línea de acción. Con respecto a los APC examinados este año, solo dos recomendaciones, ambas relativas a la evaluación intermedia de Rwanda, no se habían convenido del todo. Si bien el FIDA y la dirección se mostraron de acuerdo con que las cooperativas mostraban deficiencias de gestión, disintieron acerca de la necesidad de realizar un análisis exhaustivo al respecto. En su lugar, se ha diseñado el programa de entrega de resultados de las cooperativas (un proyecto en tramitación), que incluye la prestación de apoyo adaptado específicamente para fortalecer la capacidad de gestión de las cooperativas participantes. En cuanto a los estudios propuestos en la evaluación, el Gobierno y la dirección no concordaron con los temas propuestos e indicaron otras esferas que revestirán mayor pertinencia operacional.

C. Respuesta a las recomendaciones del ARRI de 2011

32. Tal como acordó la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010, el ARRI de 2011 se centró en la supervisión directa y el apoyo a la ejecución como tema de aprendizaje. En ese documento se puso de manifiesto que el paso a la supervisión directa era una de las reformas de mayor envergadura emprendidas desde el establecimiento del FIDA y entrañaba modificaciones profundas en el modelo operativo del FIDA. Los dos procesos de supervisión y de apoyo a la ejecución se han asimilado en el FIDA, y su contribución al mejoramiento de toda la cartera ha quedado manifiesta. Entre estas mejoras cabe citar la mayor rapidez y eficacia con que se detectan los riesgos, la labor conjunta emprendida con los gobiernos para resolver los problemas y la mayor rapidez con que se encuentran soluciones. Según el ARRI, la supervisión directa había contribuido a mejorar el desempeño, pues había dado al FIDA la posibilidad de acercarse más a la situación sobre el terreno y entender mejor el contexto de cada país, y había facilitado la labor de seguimiento con los organismos de ejecución y una cooperación más estrecha con las partes interesadas. Los beneficios eran evidentes, como la mejor calidad del diseño de los proyectos, la disminución de los problemas en el ámbito de los proyectos y la mejora de la ejecución (sobre todo en los casos en que también se había prestado mayor apoyo a la ejecución).
33. Asimismo, en el ARRI de 2011 se elogiaron los esfuerzos realizados por el FIDA para pasar a la supervisión directa. El plan de ejecución era ambicioso y la rápida transición a la supervisión directa da fe de la seriedad y el compromiso de los GPP y del PMD en general. A continuación se examinan brevemente algunas cuestiones planteadas en el ARRI.
34. Una de ellas se refería al hecho de que los manuales no estuvieron disponibles hasta nueve meses después de que la Junta aprobara la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, y otra, a la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de las distintas divisiones. Actualmente se dispone de directrices detalladas sobre supervisión y apoyo a la ejecución (publicadas por primera vez en septiembre de 2007, y actualizadas desde entonces). Se trata de directrices omnicomprensivas, tal y como se indicó en el informe de síntesis de la IOE sobre supervisión directa,⁹ que abarcan el contexto y el ciclo de la supervisión, con inclusión de medidas específicas, la administración de los préstamos y cuestiones especiales (como focalización, género, innovación y gestión de los conocimientos). También se elaboraron directrices para facilitar la preparación de memorandos e informes sobre la situación de los proyectos. En noviembre de 2010 se emitió una circular informativa en que se definían claramente las funciones y responsabilidades de las dependencias funcionales y el personal correspondiente.

⁹ EC 2011/69/W.P.6/Rev.1.

35. Según el ARRI, la capacitación impartida para aumentar la capacidad del personal no fue suficiente. No obstante, hoy día la casi totalidad del personal del PMD (y de otras divisiones que se ocupan de supervisión) ha recibido un programa de capacitación al respecto. Hasta la fecha se ha impartido capacitación a 251 miembros del personal, 63 de los cuales trabajan en las oficinas en los países (datos de abril de 2012).
36. En el ARRI se observó que la aplicación de la política progresaba a ritmos distintos según las divisiones regionales. Actualmente, la totalidad de su personal ha recibido capacitación en cuanto a aplicación y capacidad, y las divisiones regionales supervisan directamente los proyectos. Asimismo, en el ARRI se planteó la cuestión de la carga de trabajo de los GPP y de un posible conflicto de intereses por parte de estos debido a dos factores de presión: la posibilidad de que un GPP tenga que supervisar un proyecto de cuyo diseño se ha encargado personalmente, y la posibilidad de que un GPP participe en grado excesivo en la gestión del proyecto (cuya responsabilidad incumbe al gobierno respectivo y no al FIDA). A fin de hacer frente a estas problemáticas, durante el examen anual de la cartera se realizan exámenes y ensayos rigurosos con objeto de asegurar la transparencia y exhaustividad de las evaluaciones de supervisión. Este proceso incluye exámenes *inter pares* en las divisiones, pruebas y análisis estadísticos y evaluaciones cualitativas de las calificaciones a nivel general y de división. En todo caso, la calificación final de los resultados de la cartera de proyectos se asigna en el examen a nivel de departamento.
37. Asimismo, en el ARRI se puso de relieve la cuestión relativa a la transición al nivel del programa en el país y la forma de emprender la supervisión eficaz de los COSOP. En algunos países, las misiones se concentran en la totalidad del programa para llevar a cabo un examen global en el cual se evalúa la coherencia general. En COSOP recientes se ha observado que la supervisión directa ha favorecido una mayor integración de los préstamos y donaciones.
38. Otro asunto que suscitaba preocupación fue la división del trabajo entre las oficinas en los países y la Sede. El personal de las oficinas en los países participa cada vez más en las misiones, y por ello se está examinando lo relativo a la delegación de facultades y responsabilidades. Otras cuestiones enumeradas en el ARRI con miras a incluirlas en la próxima evaluación a nivel institucional de la supervisión directa (párrafo 139 del ARRI de 2011) comprenden la gestión de los conocimientos sobre los procesos de supervisión y apoyo a la ejecución, los marcos de rendición de cuentas y de incentivos a nivel institucional e individual, las medidas necesarias para mejorar los conocimientos sobre los costos, la organización conjunta de la supervisión con los cofinanciadores y gobiernos, y la evaluación de la calidad de las misiones de supervisión y cuestiones conexas.
39. En términos generales, la evaluación a nivel institucional de la supervisión directa brindará una valiosa orientación acerca de estos procesos tan importantes. Un tema que deberá tratarse más a fondo en dicha evaluación es la posible función de la supervisión, durante el período de la Novena Reposición (2013-2015), respecto de la evaluación del impacto, por ejemplo mediante la inclusión de indicadores concretos, como el número de personas que salen de la pobreza.
40. En lo que concierne a las recomendaciones del ARRI (párrafo 146 del ARRI de 2011), la dirección del FIDA se mostró favorable a dos de ellas, a saber:
 - a) la propuesta de incluir los enfoques que el FIDA aplica al emprender el diálogo sobre políticas y los resultados que obtiene en ese ámbito como tema de aprendizaje del ARRI de 2012, y
 - b) la formulación del marco de incentivos y de rendición de cuentas necesario para aumentar el número de GPP destacados a las oficinas del FIDA en los países.

41. Con respecto al apartado b) *supra*, ya se ha aprobado un conjunto de incentivos para el personal de contratación internacional asignado a las oficinas en los países.¹⁰ En cuanto a la rendición de cuentas, el PMD, en colaboración con el equipo encargado de la auditoría de las funciones, ha revisado y actualizado los mandatos respectivos. En este proceso se han incluido los mandatos para los GPP destacados a las oficinas del FIDA en los países.

III. Estado de aplicación por cada tema clave incluido en las evaluaciones examinadas en 2012

42. En esta sección se examina la clasificación temática de las recomendaciones formuladas en las 10 evaluaciones revisadas en 2012, las cuales se han organizado en cinco bloques temáticos y subdividido ulteriormente en 26 esferas temáticas,¹¹ que se enumeran en el cuadro 5 (no hubo recomendaciones específicamente relacionadas con la gobernanza o la descentralización). Como se ha señalado, se ha incluido una nueva esfera temática relativa a los COSOP.

Cuadro 5

Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza, PRISMA de 2012

Bloque	Tema	Naturaleza			Total (número)	Total (porcentaje)
		Operacional	Estratégica	Normativa		
Focalización y género	Focalización	2	6	-	8	5
	Género		1	-	1	1
	Beneficiarios	1	5	-	6	4
	Organizaciones de los pobres	2	2	-	4	2
Esferas técnicas	Sector privado y mercados	2	4	3	9	5
	Gestión de los recursos naturales	1	4	-	5	3
	Análisis, estudios e investigaciones	1	2	-	3	2
	Finanzas rurales	2	6	-	8	5
	Infraestructura	1	1	-	2	1
	Capacitación y creación de capacidad	3	2	-	5	3
	Diseño y formulación de proyectos	4	11	-	15	9
	Gestión y administración de proyectos	3	1	-	4	2
	Presencia en los países	8	2	-	10	6
	Medición de resultados y SyE	1		-	1	1
	Recursos humanos	3	1	-	4	2
	Supervisión	3	2	-	5	3
	Actividades no crediticias	Asociaciones	9	17	-	26
Diálogo sobre políticas		1	2	-	3	2
Gestión de los conocimientos		3	2	-	5	3

¹⁰ Los incentivos propuestos consisten en lo siguiente: i) elaborar un mecanismo para que el personal regrese a la Sede después de trabajar satisfactoriamente sobre el terreno por un período de dos años; ii) incluir la consecución de un desempeño satisfactorio en las actividades del FIDA sobre el terreno entre los elementos pertinentes para el ascenso dentro de los puestos de banda ancha; iii) prever licencias de descanso y recuperación para el personal de contratación internacional que tenga que trabajar en lugares de destino en situación de peligro, tensión y dificultades (según lo determinen las Naciones Unidas); iv) otorgar a los GPP de nivel P-4 y P-5 titulaciones específicas del FIDA, y v) proporcionar un subsidio especial por lugar de destino a todos los GPP destacados sobre el terreno por el período de su mandato en la oficina del FIDA en el país correspondiente.

¹¹ Puede ser frecuente que una recomendación se refiera a más de una esfera temática. La clasificación temática se conviene por común acuerdo entre el PMD y la IOE, y suele corresponder al tema que se considera más pertinente o congruente con el énfasis de la evaluación.

Bloque	Tema	Naturaleza			Total (número)	Total (porcentaje)
		Operacional	Estratégica	Normativa		
Temas transversales	Sostenibilidad	1	3	-	4	2
	Innovación	-	7	-	7	4
	Reproducción y ampliación de escala	-	3	-	3	2
	COSOP	3	10	-	13	8
	Estrategia	5	11	-	16	10
Total (número)		59	105	3	167	100
Total (porcentaje)		35	63	2	100	

43. Este año, las asociaciones son el tema más común, pues figuran en 26 recomendaciones (16%). En muchos casos, las recomendaciones se refieren a las asociaciones con los organismos de ejecución o las organizaciones no gubernamentales (ONG), los gobiernos a nivel central y provincial, las entidades del sector privado y otros organismos internacionales. Otros dos temas comunes son el diseño de los proyectos y la elaboración de COSOP (9% y 8%, respectivamente). A menudo, en las recomendaciones se señalan esferas y estrategias prioritarias, y a veces se ofrece asesoramiento centrado en el propio proceso de diseño o elaboración.

A. Focalización y género

44. **Focalización.** En los APC se acordaron ocho recomendaciones aplicables a la focalización. Entre las estrategias propuestas figuraban focalización geográfica y regional más certera, un mayor hincapié en las mujeres y los grupos étnicos minoritarios y definiciones más precisas de los grupos objetivo.
- En la India, en respuesta al APC, se sigue prestando especial atención a los 11 estados abarcados por los proyectos en curso. Los pequeños agricultores son el grupo objetivo primario, y se atribuye mucha importancia a las mujeres y a las comunidades minoritarias.
 - En el marco del Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro – Fase II, en Mauritania, se determina claramente a los hogares rurales más pobres como grupo objetivo (21 000 hogares integrados principalmente por pequeños agricultores y criadores). Se recurrirá al enfoque de focalización en tres fases recomendado en el documento de estrategia de lucha contra la pobreza de Mauritania a fin de ubicar geográficamente a las aldeas más pobres. El proyecto se focalizará en las mujeres y los jóvenes pobres y hará uso de mecanismos comunitarios para la autofocalización de los hogares más pobres y vulnerables.
 - En la República Democrática Popular Lao, se sugirió dar prioridad explícitamente a las aldeas étnicas remotas cuando fuera a concebirse un proyecto nuevo. Por esta razón, cerca del 90% del grupo objetivo del Programa Comunitario de Fomento de la Seguridad Alimentaria y las Oportunidades Económicas - Soum Son Seun Jai procede de grupos étnicos, en su mayoría habitantes de aldeas remotas. También se han incorporado criterios específicos para seleccionar las aldeas objetivo.
45. **Género.** Una de las recomendaciones se refería específicamente al género: en Kenya se recomendó que el FIDA siguiera ocupándose de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. En el nuevo proyecto titulado Proyecto para la Gestión de los Recursos Naturales de la Cuenca Alta del Río Tana, se abordan las funciones de las mujeres y las oportunidades que se les presentan. En ese ámbito, se les prestará atención especial y también se dará prioridad a las actividades a las que se dedican tradicionalmente (como recoger leña y agua) y que tienen que ver con los recursos naturales.

46. Globalmente, son pocas las recomendaciones de los APC referidas específicamente al género y, por tanto, incluidas en el PRISMA. Sin embargo, esta situación cambiará cuando se examine la evaluación sobre género¹² en la próxima edición del PRISMA. En el ciclo de los proyectos del FIDA se han incorporado criterios relativos al género a los procesos de examen de la cartera, lo que comprende el diseño (mejora y garantía de la calidad), la ejecución (en los informes sobre la situación de los proyectos y los exámenes de la cartera) y la fase final (en el proceso de examen final del proyecto). Asimismo, la IOE evalúa específicamente estos criterios en las validaciones de los informes finales de proyectos (IFP) y en las evaluaciones de los resultados de los proyectos (ERP) que sustituyen actualmente a las evaluaciones de los proyectos.
47. **Beneficiarios.** La necesidad de una mayor participación de los interesados directos y los beneficiarios se mencionó en seis recomendaciones. En Mauritania, se ha encargado a una institución comunitaria que determine las inversiones sociales que han de realizarse mediante el proyecto. Los nuevos proyectos en la República Dominicana incluyen una evaluación de diagnóstico a cargo de las organizaciones económicas comunitarias, las cuales serán además el punto de acceso de los proyectos en el ámbito del COSOP.
48. **Organizaciones de los pobres.** En las cuatro recomendaciones relacionadas con este tema se hizo hincapié en la consolidación de las organizaciones locales y comunitarias. A fin de responder a la EPP relativa a Kenya, en el ámbito del proyecto en la Cuenca Alta del Río Tana se reportarán numerosos beneficios fundamentales gracias al fortalecimiento de las organizaciones de base. La estrategia a esos efectos comprende el refuerzo de las organizaciones comunitarias clave mediante el aumento de su capacidad para manejar los recursos naturales de manera sostenible.

B. Esferas técnicas

49. **Sector privado y mercados.** Las evaluaciones examinadas en este PRISMA contienen nueve recomendaciones centradas en el sector privado. Las que se refieren a la evaluación a nivel institucional se exponen por separado en la sección IV.D a continuación.
- a) En la EPP relativa al Níger se recomendó que en el futuro los proyectos se centraran en promover el acceso de las comunidades rurales pobres a los mercados. El nuevo proyecto titulado Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo en la Región de Maradi se centra en el acceso de las organizaciones de agricultores a los cinco mercados más importantes de las zonas rurales de Maradi.
- b) En la evaluación correspondiente a Uganda se recomendó que se prestara apoyo en materia de agregación de valor y mecanización, además de las actividades posteriores a la cosecha y la comercialización colectiva. El Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales – Fase II, que se acaba de poner en marcha, prevé el apoyo a la mecanización y la tracción animal. Este es, de hecho, uno de los temas clave de las actividades de extensión y prevé la introducción de otras técnicas que permiten ahorrar mano de obra y de la prensa de aceite a nivel de hogar y de aldea. Otro tema de extensión importante lo integran las actividades posteriores a la cosecha. La metodología que se aplica en la labor de extensión se basa en la participación colectiva, mediante un enfoque participativo de seguimiento y evaluación (SyE), y en la movilización de las agrupaciones de agricultores. En el marco del proyecto se aborda la

¹² EB 2010/101/R.9/Rev.1.

comercialización colectiva mediante la promoción de acuerdos de grupo y el aumento de la capacidad de los pequeños agricultores para participar en estas actividades.

50. **Gestión de los recursos naturales.** Se formularon cinco recomendaciones acerca de esta esfera. En la evaluación relativa a Uganda se recomendó que se efectuara una evaluación del impacto social y ambiental, lo que se está aplicando en Buvumi y las islas exteriores. También se está perfeccionando un plan de gestión ambiental en que se presta atención especial a las comunicaciones.
51. **Análisis, estudios e investigación.** En tres recomendaciones se hizo hincapié en la necesidad de realizar estudios para decidir las medidas que habría que adoptar en el futuro. En Rwanda, si bien la dirección y el Gobierno no estuvieron de acuerdo con los estudios específicos recomendados, en el ámbito de una nueva iniciativa, el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones, se llevarán a cabo estudios sobre la transformación de la pulpa de café, análisis de mercado y de la cadena de valor acerca de productos básicos con buenas perspectivas, y actividades de promoción de escuelas de campo para los agricultores.
52. **Finanzas rurales.** Se formularon ocho recomendaciones sobre financiación rural. En la República Dominicana, a raíz de la recomendación de evaluación de que se respaldara la creación de un instrumento de seguro contra riesgos climáticos, se ha elaborado un subcomponente destinado a un plan experimental de seguro contra riesgos climáticos basado en índices. Varias recomendaciones se refirieron al Programa de Intermediación Financiera Rural en Etiopía. En el recuadro 3 se enumeran las estrategias fundamentales previstas para atender a estas recomendaciones durante la segunda fase de este programa.

Recuadro 3
Fortalecimiento de las finanzas rurales en Etiopía

En la evaluación concerniente a Etiopía se constató que los subsectores representados por las instituciones de microfinanciación (IMF) y las cooperativas rurales de ahorro y crédito (CRAC) poseían un potencial elevado pero distintas necesidades estratégicas. En consecuencia, en la segunda fase del Programa de Intermediación Financiera Rural, las IMF y las CRAC se consideran dos subsectores bien diferenciados del mercado financiero rural de Etiopía. Tras un examen exhaustivo de las necesidades concretas de cada uno, en el marco del programa se ha previsto lo necesario para su desarrollo.

Teniendo en cuenta las enseñanzas clave de los últimos diez años, se prevén unos ahorros adicionales por un monto de USD 1 100 millones gracias a los productos de carácter tanto obligatorio como voluntario. Una condición para recibir apoyo crediticio del programa será que las IMF amplíen su campo de acción para incluir a las personas que han quedado excluidas, ofrezcan una mayor variedad de productos e incrementen los ahorros de los clientes.

Además, en esta segunda fase del programa se ejecutarán numerosas actividades de fortalecimiento institucional. Se instituirá una organización coordinadora, para la cual se ha establecido disposiciones detalladas en materia de visión, misión, marco jurídico, apropiación, función, gobernanza, estructura orgánica y posibles recursos.

A nivel institucional, también se han hecho los arreglos necesarios para mejorar la reglamentación y supervisión de las CRAC. Los principales efectos directos previstos en este sentido son el establecimiento de un departamento separado encargado de las cooperativas financieras rurales (a nivel nacional, regional, de zona, de *woreda* y de distrito), y la elaboración de códigos jurídicos separados para las cooperativas rurales, marcos reglamentarios para las cooperativas financieras, manuales de supervisión y sistemas operativos de información de gestión para las cooperativas financieras.

53. **Infraestructura.** Dos recomendaciones se refirieron a la infraestructura. Mediante el programa relativo a Lao se ha conferido a las comunidades la responsabilidad del mantenimiento de la infraestructura rural. Se han creado grupos de mantenimiento de caminos rurales en 50 aldeas, las cuales han asumido la responsabilidad por el mantenimiento periódico de las carreteras. En el marco del programa se impartirá capacitación a los habitantes de las aldeas para que aprendan a mantener los

sistemas de abastecimiento de agua potable y supervisar la financiación de las actividades de mantenimiento y reparación de los sistemas. Análogamente, en materia de riego, las asociaciones de regantes elaborarán un conjunto de normas y reglamentos internos sobre funcionamiento y mantenimiento.

54. **Capacitación y creación de capacidad.** Esta esfera figuraba en cinco recomendaciones, en particular en lo concerniente a la expansión de la capacidad y las funciones de las organizaciones y cooperativas de productores, y al fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos y los proyectos.
- a) En la evaluación sobre el Níger se recomendó prestar asistencia técnica suficiente a los equipos de los proyectos, especialmente en aquellas esferas que tal vez carecieran de capacidad en el plano local. Por tanto, se ha brindado a los equipos asistencia técnica internacional en materia de SyE, aspectos fiduciarios y gestión financiera. Esta labor, que se realizó en 2011-2012, abarcó todos los proyectos en curso y los que estaban en fase de diseño.
 - b) En Rwanda, en el ámbito de las iniciativas de promoción de la sostenibilidad institucional, se prevé prestar apoyo específico al aumento de la capacidad de los sindicatos y las federaciones para responder a la demanda de servicios por parte de las cooperativas. En la fase de ejecución del Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones, las cooperativas y las estructuras coordinadoras son partes fundamentales para el desarrollo de la producción, la comercialización, la prestación de servicios de apoyo y la participación en la gobernanza de las cadenas de valor. La estrategia y el programa de actividades de dicho proyecto están orientados a: i) asegurar que, una vez concluido el proyecto, las cooperativas se hayan convertido en entidades profesionales dentro de las cadenas de valor respectivas, y ii) vigilar por que sus miembros obtengan un rendimiento justo del valor agregado por las cadenas de valor.

C. Gestión de proyectos

55. **Diseño y formulación de proyectos.** Se formularon 15 recomendaciones, cerca del 9% del total, sobre el diseño de los proyectos y los procesos correspondientes.
- a) En el Níger se propuso tratar de establecer objetivos y actividades sencillos en los proyectos financiados por el FIDA. Se ha prestado la debida atención a esta recomendación, como lo demuestra el hecho de que los marcos lógicos de los proyectos se han simplificado durante las misiones de diseño y supervisión. Concretamente, se ha procedido de esta manera para todos los marcos lógicos de los proyectos de 2011-2012. Además, para responder a las recomendaciones de evaluación, se han previsto intervenciones flexibles en el ámbito de los proyectos financiados por el FIDA. Los proyectos han sabido reaccionar de manera apropiada a las crisis alimentaria y pastoral de 2009-2010 y de 2011-2012.
 - b) En Rwanda, se propuso centrar la próxima fase del Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones en la ampliación de la capacidad de elaboración de café. El enfoque basado en la cadena de valor que se ha adoptado para el proyecto complementario de esta iniciativa hace hincapié en la elaboración y comercialización de los cultivos de exportación, en particular de café. El componente de fomento del café va dirigido a asegurar rendimientos más elevados para los cultivadores de café gracias a la consecución de un mayor volumen de producto comercializado y mejores precios por una calidad mayor. En consonancia con la estrategia nacional para el sector cafetalero, en el marco del Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones se respalda lo siguiente: el aumento de la producción de café lavado completo de alta calidad logrando que las estaciones de lavado sean rentables; el incremento de miniestaciones de lavado de café ecológicas y bien

administradas, el perfeccionamiento de las técnicas de elaboración con miras a mejorar el lavado, la cata, la molienda y la presentación del café mediante la capacitación y el aumento de la capacidad y la elaboración de estándares y normas. Mediante el proyecto se prestará apoyo a las estaciones de lavado de café existentes que sean de propiedad de cooperativas y a la instalación y funcionamiento de otras 50 miniestaciones de lavado.

- c) En respuesta a la evaluación, el programa en la República Dominicana se halla ahora bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura, lo que asegura un sostén institucional y normativo especialmente centrado en el desarrollo rural. No obstante, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, que es la institución encargada de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, participa en el comité directivo de los proyectos financiados por el FIDA.

56. **Gestión y administración de proyectos.** Se formularon cuatro recomendaciones referidas especialmente a la administración de proyectos:

- a) En el caso de la República Dominicana, se recomendó que se hicieran cargo de las funciones estratégicas entidades con experiencia y capacidad adecuadas. Actualmente, la administración de los dos proyectos financiados por el FIDA la lleva una unidad de gestión financiada conjuntamente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el FIDA, que ha logrado resultados muy positivos en la ejecución de un proyecto anterior del BID. El Ministro procedió a institucionalizar esta dependencia para convertirla en la unidad de ejecución de todos los proyectos financiados por el BID y el FIDA bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura.
- b) En la evaluación relativa a la República Democrática Popular Lao se consideró que la responsabilidad principal de la gestión y la coordinación de los proyectos debía recaer sobre las oficinas de las provincias y los distritos. En el nuevo programa Soum Son Seun Jai se aborda esta consideración mediante la descentralización de la ejecución al nivel inferior, el *kum-ban*, al tiempo que se ha incluido una función de supervisión y coordinación a nivel nacional.

57. **Presencia en los países.** Se formularon diez recomendaciones sobre la presencia en los países. En todos esos casos, la dirección ha procurado reforzar ulteriormente las oficinas en los países.

- a) En la evaluación relativa a la India se señaló la necesidad de fortalecer la oficina del FIDA en ese país destacando al GPP a Nueva Delhi y designando un coordinador de dedicación plena. Se ha potenciado la oficina en el país mediante la designación de un coordinador superior en septiembre de 2011. El FIDA ha convenido en destacar al GPP para finales de 2015.
- b) En el caso de Kenya, se propuso articular mejor la estructura orgánica de la oficina regional en Nairobi, también por lo que se refiere a la relación entre la oficina y la Sede y los programas en los países, y al personal técnico que debería asentarse en ese país. Se volvieron a proponer estas modificaciones tras la visita efectuada por el nuevo Director de la División de África Oriental y Meridional y un asesor de la División de Recursos Humanos a Nairobi en abril de 2012. A partir de junio de 2011, se han sumado a la oficina regional los siguientes funcionarios: un oficial del programa en el país, un miembro de la División de Medio Ambiente y Clima y un pasante en materia financiera. Además, está en marcha la contratación de un oficial de finanzas regional.

58. Las evaluaciones concuerdan en confirmar la validez de la presencia en los países, al señalar que las oficinas en los países han contribuido a mejorar los resultados en cuanto a elaboración de los programas en los países, apoyo a la ejecución, creación

de asociaciones, diálogo sobre políticas, innovación y gestión de los conocimientos. Además, han contribuido a detectar los problemas con mayor puntualidad y a mejorar las corrientes de comunicación e información con los proyectos y los asociados.¹³

59. **Medición de resultados y SyE.** Solo hubo una recomendación referida al SyE, en la que se proponía que la IOE examinara la posibilidad de prestar apoyo a las actividades de la Comisión de Planificación de la India dirigidas a establecer una oficina de evaluación independiente. A consecuencia de ello, la IOE celebró numerosos debates con la Comisión y con el Ministerio de Finanzas y, de hecho, a principios de 2011, el Gobierno de la India instituyó una oficina de evaluación independiente. Actualmente están en marcha ulteriores conversaciones para determinar un posible apoyo de la IOE a sus actividades y capacidad en el futuro.
60. **Recursos humanos.** La esfera de los recursos humanos figuró en cuatro recomendaciones.
- a) En la India, todos los miembros del personal de la oficina en el país trabajan actualmente con arreglo a contratos del FIDA, lo que ha facilitado la incorporación de esos funcionarios a la fuerza de trabajo del Fondo.
 - b) A nivel institucional, no fue posible llevar a cabo el estudio de viabilidad para analizar la estructura orgánica y los recursos humanos, cuya realización se había recomendado en la evaluación a nivel institucional relativa al sector privado, porque no se llegó a recibir el apoyo sin reservas de la Junta Ejecutiva. Sin embargo, se ha logrado fortalecer la capacidad de gestión del personal en materia de desarrollo del sector privado con otras iniciativas, como la designación de un asesor técnico superior en fomento del sector privado, la puesta en marcha del proceso de contratación de un asesor técnico en mercados rurales y fomento empresarial y el refuerzo de la gestión de los conocimientos mediante la organización de talleres.
61. **Supervisión.** Hubo cinco recomendaciones centradas en cuestiones de supervisión. En el Níger, se ha respondido a la sugerencia de recabar asistencia técnica de los organismos internacionales, que actualmente se presta a los proyectos con regularidad. En la EPP también se indicó la posibilidad de mejorar la supervisión y el apoyo a la ejecución mediante la participación del Gobierno y otros asociados. Atendiendo a esta recomendación, las misiones de supervisión son ahora conjuntas y agrupan al FIDA, el Banco Mundial, el Programa Mundial de Alimentos y otros asociados.
62. A nivel institucional, se observa que en 2012 más del 90% de la cartera es objeto de supervisión directa. Esta medida ya ha arrojado beneficios en cuanto a aprendizaje, apoyo a la ejecución, seguimiento y rigor en la evaluación y calificación de proyectos. Asimismo se han realizado esfuerzos concertados a fin de fortalecer la capacidad del personal. A finales de 2011, casi todos los miembros del personal y los directores del PMD habían asistido al programa de capacitación sobre supervisión directa y apoyo a la ejecución. Además, también el personal de las oficinas en los países participa con frecuencia cada vez mayor en dichos cursos de capacitación en Roma.

D. Actividades no crediticias

63. **Establecimiento de asociaciones.** Hubo 26 recomendaciones referidas a la creación y el sostenimiento de asociaciones. En los últimos años, gracias a la supervisión directa y la presencia en los países, las asociaciones a nivel de país han adquirido mayor solidez.

¹³ EB 2011/102/R.10/Rev.2, párrafo 30.

- a) En la evaluación relativa a Etiopía se recomendó aprovechar la experiencia adquirida por una institución con un amplio historial en desarrollo de sistemas de cooperativas de crédito rural. En respuesta a ello y a fin de colmar la laguna de capacidad institucional de las CRAC, en la segunda fase del Programa de Intermediación Financiera Rural se han previsto recursos suficientes para fomentar la capacidad institucional de los sindicatos de las CRAC, los facilitadores, los reguladores y los supervisores. Esta labor incluye la activación de acuerdos combinados y el establecimiento de asociaciones estratégicas con redes internacionales de cooperativas financieras, como el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Rabobank, que poseen una notable experiencia en prestación de servicios de agregación de valor a programas similares.
- b) Se han forjado varias asociaciones en la India, especialmente con los gobiernos a nivel central y estatal, el sector privado, ONG e instituciones de investigación. En el recuadro 4 se ofrece más información al respecto.

Recuadro 4

La India: creación de asociaciones y sentido de apropiación en el país

En la EPP relativa a la India se recomendó crear asociaciones con las instituciones nacionales y el sector privado:

En el nuevo COSOP se pone el acento en los siguientes aspectos relacionados con el sector privado: i) se incluye un objetivo estratégico específicamente relacionado con el acceso a los servicios financieros y las cadenas de valor; ii) se prevé identificar oportunidades de innovación en la esfera de las cadenas de valor y de la tecnología de la información y las comunicaciones, y iii) está en marcha una asociación con el sector privado, concretamente con el Fondo Fiduciario Sir Ratan Tata.

También se procura especialmente promover vínculos entre los proyectos de inversión en curso financiados mediante préstamos y las donaciones para la investigación. En marzo de 2012 la oficina del FIDA en el país celebró una reunión consultiva anual con los donantes más importantes en la India, entre ellos la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Centro Mundial de Agroforestería, el Instituto Internacional de Investigaciones Agropecuarias, Bioversity International y muchas otras instituciones de investigación. Se convino en celebrar este tipo de consultas a intervalos regulares.

Se han forjado asociaciones con ONG a nivel de base, y estas han pasado a ser los principales asociados en la ejecución de los dos nuevos proyectos del FIDA incluidos en el ciclo de asignación de 2010-2012 con arreglo al PBAS.

Asimismo, con objeto de fomentar el sentido de apropiación en el país, posteriormente a una reunión de alto nivel entre el FIDA y el Ministerio de Desarrollo Rural, se está preparando un plan de acción para la convergencia, dirigido a armonizar los proyectos en curso con la Misión Nacional de Medios de Vida Rurales.

En la EPP también se recomendó que los gobiernos estatales participaran desde un primer momento en el proceso de diseño a fin de promover el sentido de apropiación. En respuesta a ello, los dos nuevos proyectos son fruto de notas conceptuales elaboradas en el país y de solicitudes de los gobiernos estatales (que además participan en todas las misiones conexas).

64. **Diálogo sobre políticas.** Se formularon tres recomendaciones referidas al diálogo sobre políticas.

- a) En la evaluación relativa a Etiopía se observó que la concesión de préstamos de bancos comerciales a las IMF era determinante a largo plazo para que este sector siguiera creciendo y ampliándose. En consecuencia, el diseño del mecanismo directivo de la segunda fase del Programa de Intermediación Financiera Rural depara al FIDA la oportunidad de participar de manera sustancial en un diálogo sobre políticas concreto, lo que comprenderá un proceso consultivo centrado en planes de garantía innovadores que permitan aumentar los préstamos comerciales a las IMF y las CRAC.
- b) En la evaluación para Kenya se observó que el FIDA podía prestar su apoyo al Gobierno en la elaboración de nuevas políticas (o en el perfeccionamiento de las vigentes) en materia de desarrollo ganadero, sobre todo en las zonas

áridas y semiáridas. La formulación del COSOP brinda un punto de partida válido para esta colaboración en la esfera normativa. Concretamente, en el marco del COSOP el FIDA respaldará la formulación de políticas para la industria lechera, alimentos y fertilizantes y la horticultura, y entablará un diálogo sobre políticas activo con el Gobierno y otros donantes en particular por lo que concierne a las zonas áridas y semiáridas.

65. **Gestión de los conocimientos.** En cinco recomendaciones se recalcó la necesidad de ampliar la función de la gestión de los conocimientos a fin de prestar apoyo y asesoramiento de carácter estratégico.
- a) En Uganda, las enseñanzas extraídas de la Plataforma ugandesa de interesados en el subsector de las semillas oleaginosas han quedado incorporadas al diseño de los proyectos, para el cual se recurrirá a coordinadores del mecanismo central que aseguren la debida coordinación a nivel regional, en estrecha colaboración con la Plataforma. El FIDA ha respondido a una de las recomendaciones mediante una donación al Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) para prestar apoyo adicional a la Plataforma. Esta iniciativa permitirá respaldar el marco institucional y el marco de gestión de conocimientos subsectoriales que se necesitan para promover el desarrollo sostenible del subsector de aceites vegetales de Uganda.
 - b) Sobre la base de las recomendaciones de evaluación, se procedió a diseñar el Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro – Fase II en Mauritania mediante una actividad rigurosa de gestión de los conocimientos, para la cual se aprovecharon los estudios anteriores efectuados en el contexto del Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro, junto con estudios relativos a otros proyectos financiados por el FIDA u otros donantes. En este proceso, se tuvo en cuenta el análisis exhaustivo de las oportunidades de desarrollo ganadero en Mauritania que se había realizado en el marco de otros procesos de diseño.

E. Temas transversales

66. **Sostenibilidad.** Cuatro de las 10 recomendaciones examinadas en 2012 tenían que ver con cuestiones de sostenibilidad.
- a) En Uganda, a raíz de la evaluación, en el ámbito del Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales – Fase II se ha prestado atención especial a que el Consorcio de cultivadores de palma de aceite de Kalangala logre la sostenibilidad financiera a largo plazo de aquí a 2016. Se han celebrado dos reuniones operativas básicas con el personal del Consorcio y la dirección, la unidad de gestión del proyecto y consultores externos. También se ha elaborado un plan operativo y un calendario para la autosostenibilidad del Consorcio, el cual está preparándose para un primer simulacro de auditoría, que se realizará en el segundo semestre de 2012. Además, se han elaborado borradores de manuales sobre finanzas, crédito y recursos humanos, que el Consorcio pondrá a prueba por un año antes de finalizarlos.
 - b) En Rwanda, el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones hace un fuerte hincapié en la sostenibilidad institucional. Las siguientes características del proyecto ponen de manifiesto los esfuerzos previstos en este sentido: i) la responsabilidad de la ejecución del proyecto corresponde a cada unidad de ejecución individual y a la National Agricultural Export Development Board, lo que evita la necesidad de crear una unidad de coordinación del proyecto separada; ii) en el marco del proyecto se proporciona a las cooperativas tanto aumento de capacidad técnica y de gestión como cierta cantidad de recursos financieros, y iii) el proyecto facilita el desarrollo de servicios de apoyo sostenibles.

67. **Innovación.** Este año hubo siete recomendaciones sobre innovación.
- a) En Mauritania, se financia la investigación-acción con el objetivo específico de buscar innovaciones. Los dos componentes relativos a este tema están a cargo del Grupo de Investigaciones y de Realizaciones para el Desarrollo Rural, una institución asociada de investigación, con el apoyo de dos donaciones del FIDA. Las investigaciones se centran en la introducción y el ensayo de variedades mejoradas y en métodos de cría de aves de corral y de producción de hortalizas. Las conclusiones del Grupo de Investigaciones y de Realizaciones para el Desarrollo Rural se integrarán en las operaciones de los dos proyectos financiados por el FIDA —el Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro – Fase II, y el Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor para Reducir la Pobreza—.
 - b) En la República Dominicana se ensaya una innovación consistente en fortalecer las relaciones económicas entre las zonas rurales y las turísticas (en su mayoría costeras). Uno de los objetivos estratégicos fijados en el COSOP es incrementar el capital humano y social de las comunidades rurales y fomentar la pequeña empresa y las oportunidades de empleo para los jóvenes de ambos sexos en los sectores más dinámicos (entre los que destaca el sector turístico).
68. **Reproducción y ampliación de escala.** Hubo tres recomendaciones centradas en esta esfera. En el FIDA, ampliar la escala significa desarrollar, reproducir, adaptar y sostener en el espacio geográfico y en el tiempo proyectos, programas o políticas que han dado buenos resultados para poder llegar a un mayor número de pobres del mundo rural.¹⁴ En consecuencia, se considera fundamental para el mandato del FIDA aumentar lo más posible el impacto de la cartera a lo largo del período de la Novena Reposición. A nivel institucional, el programa de ampliación de escala es uno de los elementos centrales del diálogo relativo a la evolución del FIDA a plazo medio. Las directrices sobre ampliación de escala son asimismo parte integrante de la formulación de los nuevos COSOP.
69. En la evaluación se recomendó que entre los elementos centrales de este PRISMA figurara la creación de asociaciones con universidades e instituciones de investigación con la finalidad de promover las innovaciones y ampliar su escala de aplicación. En este sentido el FIDA, en el ámbito del nuevo COSOP relativo al Níger, forjará asociaciones con universidades, instituciones de investigación y otros asociados a fin de alcanzar soluciones a nivel local que puedan aplicarse en mayor escala.
70. **COSOP.** Se trata de una de las esferas de mayor relevancia en las evaluaciones abarcadas en el examen de este año, que incluyeron 13 recomendaciones, o el 8%, del total, relacionadas con la formulación, la estrategia o las esferas prioritarias de los COSOP.
- a) En la India, de conformidad con la recomendación, en el nuevo COSOP se hace referencia específica a la agricultura en pequeña escala, con especial hincapié en las zonas de secano. Además, en vista de los buenos resultados logrados por el FIDA en las zonas de conflicto (según se destaca en la evaluación), se sigue otorgando prioridad a esas áreas.
 - b) En consonancia con la recomendación formulada en la EPP, en el ámbito del COSOP para Kenya se asignará atención prioritaria al perfil de pobreza de la población rural pobre, se efectuará un análisis institucional y se determinarán oportunidades de establecimiento de asociaciones. Se definirá

¹⁴ *Guidelines for scaling up, COSOP Sourcebook* (Directrices para la ampliación de escala, Manual sobre los COSOP).

un conjunto más restringido de subsectores con miras al desarrollo de cadenas de valor, también en este caso atendiendo a las indicaciones contenidas en la EPP.

- c) El nuevo COSOP relativo al Níger se basa en un proceso participativo amplio con la contribución del Gobierno y los asociados técnicos y financieros que trabajan en la región. Además, se han tenido en cuenta las dificultades del lugar y las experiencias adquiridas con proyectos anteriores para elaborar el COSOP e interrelacionarse con los asociados, especialmente los gobiernos a nivel nacional y provincial.

71. **Estrategia.** Hubo 16 recomendaciones (el 10%) referidas a cuestiones estratégicas a nivel de proyecto o programa, lo que por lo general abarca la coordinación y planificación de las actividades. Por ejemplo, en la República Dominicana los servicios técnicos y financieros se contratan externamente; de los primeros se encarga una variedad de agentes, como federaciones campesinas, ONG locales y el sector privado. Asimismo, se ha negociado un acuerdo de colaboración con dos instituciones financieras que se han comprometido a cofinanciar planes empresariales viables presentados por agricultores organizados.

IV. Examen recapitulativo de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones examinadas entre 2009 y 2012

72. Al igual que las ediciones anteriores del PRISMA, esta edición incluye un examen del grado de cumplimiento de las recomendaciones de evaluación en los últimos cuatro años. El presente examen abarca 32 evaluaciones examinadas entre 2009 y 2012 (la lista completa figura en el anexo III), lo que permite ofrecer en este informe una perspectiva a largo plazo y reforzar el circuito de aprendizaje. Además, al recopilarse datos para un período de cuatro años se dispone de una muestra de mayor tamaño y de una medida estadística más fiable de las tendencias en cuanto al estado de aplicación, lo que por ende permite interpretar los resultados con un margen de confianza mayor.
73. Los tipos de evaluación incluidos en esta sección se enuncian en el cuadro 6 a continuación. Casi todas las evaluaciones fueron de proyectos (de las cuales las finales y las intermedias representaron el 34% y el 25% del total, respectivamente). El 31% de las evaluaciones fueron a nivel de programa en el país, mientras que las evaluaciones a nivel institucional abarcaron el sector privado, la innovación, y la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del Banco Africano de Desarrollo y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África.

Cuadro 6

Tipos de evaluación abarcados en los PRISMA entre 2009 y 2012

<i>Evaluaciones</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>Total (número)</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
Intermedia	1	3	-	4	8	25
Final	3	3	3	2	11	34
Programa en el país	1	4	2	3	10	31
Nivel institucional	-	-	2	1	3	9
Total	5	10	7	10	32	100

A. Estado de aplicación por organismo de ejecución

74. En el cuadro 7 se presenta el estado de aplicación en los últimos cuatro años, según el tipo (nivel) de organismo de ejecución. Puede observarse que a nivel institucional del FIDA se aplicaron plenamente 35 recomendaciones, lo que

representa el 67% de las recomendaciones dirigidas al FIDA como institución. En las filas inferiores figura el número total de recomendaciones por estado de aplicación y los porcentajes respectivos respecto de la muestra completa.

Cuadro 7

Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel, informes PRISMA 2009-2012

Nivel	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso		Aplicadas parcialmente		Pendientes de aplicación		No aplicables		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
FIDA	35	67	-	-	1	2	10	19	3	6	3	6	52	9
Región	3	43	-	-	4	57	-	-	-	-	-	-	7	1
País	278	74	6	2	65	17	11	3	2	1	15	4	377	68
Gobierno	33	67	-	-	6	12	6	12	2	4	2	4	49	9
Proyecto	37	56	9	14	6	9	10	15	-	-	4	6	66	12
Total (No.)	386	-	15	-	82	-	37	-	7	-	24	-	551	100
Total (%)		70		3		15		7		1		4		100

75. En los últimos cuatro años, se han cumplido por completo cerca del 70% de las recomendaciones dirigidas por la IOE a la dirección y los gobiernos. La tasa de respuesta a nivel institucional del FIDA, país y gobierno es sólida, pues al menos el 65% de las recomendaciones se aplicaron plenamente en el nivel respectivo. La mayoría de las recomendaciones van dirigidas a nivel de país, lo que se explica por el hecho de que el FIDA, junto con los gobiernos, tiene la responsabilidad de buena parte de las mejoras relativas al diseño de los proyectos y programas a ese nivel. También en este caso se observa la tasa de cumplimiento más alta, con un 74% de recomendaciones aplicadas plenamente.
76. A nivel de proyecto, la tasa de recomendaciones aplicadas plenamente es levemente menor, del 56%. Sin embargo, si se excluye la porción de recomendaciones no aplicadas todavía, este porcentaje sube al 65%. Las recomendaciones a nivel regional no son numerosas (solo siete en toda la muestra, tres de las cuales se han cumplido plenamente y cuatro están en curso).
77. Con el tiempo, la respuesta a las evaluaciones ha ido mejorando sin cesar. Las tasas de aplicación plena en los últimos cuatro años han sido del 52% en 2009, 61% en 2010, 64% en 2011 y 70% en 2012.
78. Análogamente, el número de recomendaciones pendientes es bajo: en los últimos cuatro años, su porcentaje ha sido del 3% o menos.
79. En consecuencia, se ha respondido con firmeza a las evaluaciones: las tasas de respuesta siguen siendo altas y mejoran cada vez más. La trayectoria cuatrienal corrobora ulteriormente los resultados y tendencias anuales (es decir, los resultados observados en la muestra anual, y por tanto más pequeña, se evidencian también en la muestra de cuatro años, de mayor tamaño) y arroja un cuadro de mejora constante en el cumplimiento.
80. Aparte de los resultados generales, a continuación se analizan tres cuestiones analíticas que se han planteado en los PRISMA más recientes, o que son importantes en la actual coyuntura: desempeño de los gobiernos, recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación, y asociaciones con el sector privado.

B. Desempeño de los gobiernos

81. Según se observó en el pasado período de sesiones del Comité de Evaluación¹⁵ el desempeño a largo plazo de las autoridades gubernamentales ha mejorado constantemente. En los siguientes párrafos se exponen brevemente algunos ejemplos de las medidas adoptadas para lograr esta mejoría.
82. La tasa de aplicación plena ha mejorado con regularidad en los períodos cuatrienales respectivos abarcados por los PRISMA. En el de 2009, por ejemplo, dicha tasa fue del 46%, mientras que en 2010, 2011 y 2012 fue del 51%, 61% y 67%, respectivamente. En los mismos análisis cuatrienales, el porcentaje de recomendaciones pendientes ha ido disminuyendo y ha pasado del 16% en 2009 al 6%, 5% y 4% entre 2010 y 2012.
83. Si bien el cumplimiento (o su falta) de cualquier recomendación puede obedecer a razones concretas, la tendencia general indica un sentido de apropiación más profundo de los países hacia los proyectos y programas financiados por el FIDA. Los gobiernos, sean centrales y provinciales (o estatales) se ocupan cada vez más del diseño, la gestión y la supervisión de los proyectos. El sentido de apropiación ha mejorado también gracias a otras medidas impulsoras, como la intensificación, en los últimos años, de la supervisión directa y el apoyo a la ejecución (actividades plenamente institucionalizadas, que desde 2010 abarcan toda la cartera de proyectos) y de la presencia en los países, lo que refuerza la visibilidad del FIDA y su participación en el plano nacional.
84. Hay varios ejemplos de un mayor sentido de apropiación en los países, como el caso de la India, donde los dos nuevos proyectos son fruto de las solicitudes y las notas conceptuales presentadas por los gobiernos estatales. Además, su ejecución está a cargo de las administraciones de los gobiernos estatales, en armonización con los programas de desarrollo del gobierno nacional. En el Níger, el FIDA participa en un programa conjunto que cumple la función de mecanismo de coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas y el Gobierno. Asimismo, las operaciones financiadas por el FIDA están plenamente integradas en el programa gubernamental de producción de alimentos y seguridad alimentaria. En Belice, en respuesta a la evaluación final (2009), el Gobierno participa asiduamente en el comité de supervisión del Programa de Financiación Rural, y es copropietario del programa, cuya ejecución corresponde al sector privado por conducto de cooperativas de crédito. En suma, los gobiernos participan más en las distintas etapas del ciclo de los proyectos y programas que componen la cartera, y esto facilita el cumplimiento cabal de las recomendaciones convenidas en los APC.

C. Recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación

85. La cuestión de las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación se planteó en las observaciones de la IOE relativas a ediciones anteriores del PRISMA.¹⁶ En respuesta a ello, en los últimos dos años se ha procedido del modo siguiente: en caso de que, a raíz de una evaluación no se haya diseñado en medida suficiente un proyecto o programa (o un programa en el país o una política, en el caso de EPP o evaluaciones a nivel institucional), dichas evaluaciones se descartan del examen del PRISMA y se incluyen en el examen del año siguiente. Con este enfoque se reduce al mínimo el número de recomendaciones no aplicadas, ya que todos los proyectos y programas pertinentes se encuentran en fase de diseño o elaboración.
86. Todas las recomendaciones no aplicadas todavía de los últimos cuatro años, enumeradas en el cuadro 7, se refieren a la evaluación intermedia relativa a Burkina Faso (PRISMA de 2009). En dicha evaluación se formularon

¹⁵ Actas del 68º período de sesiones del Comité de Evaluación. (EC 2011/69/W.P.2/Rev.1).

¹⁶ Por ejemplo, en las observaciones de la IOE incluidas en el anexo I del PRISMA de 2011 (EB 2011/103/R.7).

15 recomendaciones clasificadas como “no aplicadas todavía” debido a que algunas de ellas abordaban proyectos futuros que aún debían diseñarse en la fecha de realización del examen.¹⁷ De hecho, en las tres últimas ediciones del PRISMA (2010-2012) ninguna recomendación ha quedado clasificada dentro de esa categoría. En estos tres años, el proceso del PRISMA ha dejado margen suficiente para adoptar medidas de aplicación en relación con los proyectos o programas subsiguientes, lo que ha posibilitado la presentación de informes valederos sobre ellas.

87. Las recomendaciones pendientes de aplicación, que representan tan solo el 1% del total, incluyen tres recomendaciones abarcadas en la evaluación conjunta con el Banco Africano de Desarrollo (PRISMA de 2011). En su respuesta al ARRI de 2011, la dirección afirmó que los memorandos de entendimiento generales tenían un impacto menor y que, en su lugar, era preferible elaborar programas de financiación conjunta a nivel de país, teniendo presentes las prioridades de los Estados Miembros prestatarios.
88. Aunque se observa un descenso en las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación, en el próximo PRISMA se proporcionará mayor información sobre las recomendaciones históricas no aplicadas todavía, y también se informará acerca de los casos en que se hayan adoptado medidas para una recomendación pendiente desde el PRISMA correspondiente. El PMD ha propuesto examinar en el PRISMA de 2013 la aplicación de todas las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación a partir de 2008, lo que supone abarcar los últimos seis años (en todo caso, las recomendaciones de hace siete u ocho años habrán quedado superadas por los acontecimientos y probablemente se refieran a medidas dirigidas a ciclos de proyectos o programas totalmente diferentes). Este procedimiento se repetirá después de tres o cuatro años a fin de proporcionar datos actualizados sobre la situación y extraer enseñanzas en un ciclo de mayor duración.

D. Asociaciones con el sector privado

89. En esta sección se ofrecen algunos detalles acerca de las recomendaciones relativas al sector privado abarcadas en los cuatro últimos PRISMA. En cuanto al estado de aplicación, se ha constatado una respuesta elevada a todas las recomendaciones de esa naturaleza, que en su mayor parte (18) iban dirigidas a nivel de país. En ellas se recomendó especialmente promover una atención especial a las cadenas de valor en los programas en los países y velar por que la población rural pobre y las organizaciones de productores tengan acceso a ellas. Las ocho recomendaciones dirigidas a los gobiernos se centraron en la necesidad de fortalecer la función gubernamental en el desarrollo de las cadenas de valor, y en ocasiones en cuestiones de regulación. Las cinco recomendaciones dirigidas al FIDA a nivel institucional se derivan de la evaluación a nivel institucional relativa al sector privado. A continuación se brindan respuestas detalladas a algunas de ellas, en primer lugar en lo que concierne a la evaluación sobre el sector privado y posteriormente con respecto a algunos aspectos clave a nivel de proyecto y de programa en el país.

¹⁷ Además, en 2010 la evaluación intermedia del Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas en Corea del Norte arrojó numerosas recomendaciones no aplicadas todavía. Desde entonces, este proyecto se ha suprimido de la base de datos del PRISMA ya que, al no haberse planificado ningún proyecto para el ciclo de 2010-2012 con arreglo al PBAS, el PMD no disponía de instrumentos que permitieran responder de manera adecuada. Por otra parte, el FIDA no tiene previstos compromisos con dicho país en el ciclo del PBAS de 2013-2015; por tanto, no es posible responder a las recomendaciones. Análogamente, las recomendaciones de la evaluación final del Proyecto de Desarrollo en Apuseni en Rumania se suprimieron el año en que se realizó el examen (2009) porque el FIDA no tenía compromisos ulteriores con dicho país.

Cuadro 8
**Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación relativas al sector privado,
 PRISMA 2009-2012**

Nivel	Aplicadas plenamente	No aplicadas todavía	En curso	Aplicadas parcialmente	Pendientes de aplicación	No aplicables	Total (Número)
FIDA (nivel institucional)	3	-	1	-	-	1	5
FIDA (nivel regional)	-	-	-	-	-	-	
FIDA (país/gobierno)	14	-	4	-	-	-	18
Autoridades e instituciones gubernamentales	7	-	-	-	1	-	8
Proyecto	1	-	-	-	-	-	1
Total (número)	25	-	5	-	1	1	32
Total (porcentaje)	78	-	16	-	3	3	100

90. Globalmente, 25 de las 32 recomendaciones, o el 78% del total, se han aplicado plenamente. Para otras cinco recomendaciones, clasificadas en la categoría "en curso", estaban en marcha medidas pertinentes. La recomendación *supra* concerniente al establecimiento de un mecanismo de financiación para el sector privado a nivel institucional se consideró "no aplicable", ya que no obtuvo la aprobación unánime de la Junta. Solo queda una recomendación "pendiente de aplicación", dirigida a un gobierno, en la que se sugería aumentar la integración (horizontal y vertical) en las cadenas de valor, para lo cual, no obstante, se requería un volumen descomunal de recursos y capacidad de ejecución del que carecía el gobierno en la fecha en que se realizó el examen.
91. La estrategia relativa al sector privado se aprobó en diciembre de 2011. En respuesta a la evaluación, la estrategia se elaboró mediante un proceso de consulta exhaustivo y participativo. La preparación del documento contó con la participación de una amplia gama de partes interesadas internas y externas, incluido un grupo interno de consulta sobre políticas integrado por 18 miembros del personal de 11 divisiones (el objetivo era asegurar la aportación de temas y perspectivas diferentes además del sentido de pertenencia interno). Además, se mantuvieron consultas con otras instituciones financieras internacionales (como el Banco Africano de Desarrollo, la Corporación Financiera Internacional y el Banco Mundial), otros organismos de las Naciones Unidas (FAO, Programa Mundial de Alimentos, Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), organizaciones bilaterales (Agencia Francesa de Desarrollo, Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), organizaciones campesinas, ONG y representantes de la sociedad civil (Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance, Oxfam, TechnoServe) y empresas del sector privado (Altima Partners, Coca-Cola, Société Générale, Unilever).
92. En la estrategia se brinda una definición congruente del sector privado ("sector empresarial privado", como enunciado *supra*) y se indica claramente la función del FIDA en el marco de la colaboración con él, en el sentido de que el FIDA forjar   asociaciones con empresas privadas a fin de crear relaciones reci  procamente beneficiosas entre los pequeños productores y las grandes empresas. El FIDA participar   como facilitador e intermediario imparcial en las cadenas de valor.
93. La estrategia también se ocupa especialmente de cómo reforzar los instrumentos disponibles para instaurar una colaboración con el sector privado. A este respecto, se utilizarán los COSOP de manera más sistemática, se recurrirá en mayor medida a los proyectos financiados por el FIDA como instrumento de asociación con el sector privado y se reproducirán y ampliarán resultados satisfactorios de los

proyectos. Además, se utilizarán más los recursos para donaciones y fondos suplementarios a fin de afianzar las relaciones entre el sector privado y los hombres y las mujeres pobres del medio rural.

94. Las asociaciones desempeñarán una función decisiva en la consecución del impacto general. En la estrategia se expone el modo en que el FIDA puede llevar adelante las asociaciones, por ejemplo mediante la vinculación con otros foros de conocimientos, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial. Mediante sus proyectos, el FIDA ha contribuido también a fondos de múltiples donantes, como el Fondo de Incentivos Empresariales para África, un fondo de entre USD 50 millones y USD 100 millones. El FIDA no ha hecho contribuciones financieras al Fondo Africano para la Agricultura, un fondo de USD 300 millones que procura invertir en actividades agrícolas de carácter comercial, pero es observador permanente de su junta consultiva. Además, el FIDA movilizó un monto de EUR 10 millones de la Unión Europea para proporcionar asistencia técnica complementaria a inversiones focalizadas, en particular en las tres esferas siguientes: creación de sistemas de producción por contrata, mejoramiento de las operaciones comerciales de pequeñas y medianas empresas (pymes), y promoción de servicios financieros en favor de la población pobre.
95. En cuanto a los proyectos abarcados en los PRISMA, en algunos casos han respondido con estrategias concebidas cuidadosamente y dirigidas a incrementar la producción de los pequeños agricultores, velar por la prestación de los servicios necesarios a la población objetivo y asegurar que se hayan establecido determinados vínculos que permitan absorber la producción. Esta labor incluye el enfoque de desarrollo integrado de las cadenas de valor aplicado en el caso de Nigeria (recuadro 5).

Recuadro 5

Integración de los pequeños agricultores en las cadenas de valor en Nigeria

Posteriormente a la EPP relativa a Nigeria (incluida en el PRISMA de 2010), el programa en el país ha pasado a centrarse en la incorporación de las cadenas de valor a los programas financiados por el FIDA aplicando como modelos el Programa de Expansión del Cultivo de Raíces y Tubérculos y el proyecto conjunto FIDA/FAO (el proyecto de respuesta rápida para hacer frente al alza de los precios de los alimentos). En ambas intervenciones se han promovido (y asimilado) los vínculos entre los productores por contrata y los encargados de la elaboración a fin de asegurar la oferta sostenible de materias primas por parte de los pequeños agricultores (productores por contrata) a los mercados identificados (elaboradores).

En estos proyectos (y en el Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria) se ha prestado apoyo a dos niveles de productores por contrata: i) los encargados de producir semillas y material de plantación de alta calidad, y ii) los encargados de producir y suministrar materias primas a los elaboradores. Se han establecido nexos ulteriores entre estas dos categorías y los proveedores de insumos agrícolas, instituciones financieras y manipuladores de sustancias químicas 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.

Además, se establecen dos niveles de vínculos con el mercados, a saber: i) vínculos con los principales elaboradores que ejercen gran influencia en materia de oferta (del lado de los agricultores), y ii) vínculos con los pequeños elaboradores agrupados en torno a los agricultores a fin de posibilitar la asimilación inmediata y oportuna de los productos de los pequeños agricultores.

96. En varios proyectos se han adoptado medidas para que los pequeños productores y sus organizaciones tengan un acceso satisfactorio y rentable a las cadenas de valor y los mercados.
- a) El nuevo proyecto en el Níger, el Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo en la Región de Maradi, se centra en el acceso de las organizaciones de agricultores a los mercados rurales más importantes.

- b) En varios proyectos examinados en el PRISMA se hace especial hincapié en el fortalecimiento de la capacidad de las pymes. Por ejemplo, en el programa en el país relativo a Mozambique (PRISMA de 2011) se muestra interés prioritario en el desarrollo de las pymes, las organizaciones de agricultores y los agronegocios.
97. En el FIDA también se tiene muy en cuenta el potencial de creación de empleo que encierran las cadenas de valor. El aumento de la producción mediante las empresas podría repercutir positivamente en los hombres y mujeres pobres de las zonas rurales no solo como productores o proveedores sino también como empleados. En una encuesta realizada entre jóvenes participantes en cinco proyectos financiados por el FIDA que abarcaban las cadenas de valor, el 45% de los encuestados reconoció que la situación laboral había mejorado.¹⁸
- a) En el caso de Madagascar, tras la evaluación final del Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare (PRISMA de 2010), se señaló que el nuevo Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales se centraba en algunas cadenas de valor basadas en las posibilidades regionales. Los jóvenes encuestados que participaron en el programa comunicaron que la situación laboral había mejorado, al igual que las competencias profesionales y los ingresos (según el 100% de los entrevistados), y que también habían mejorado las condiciones de trabajo y la protección social (según el 58% de los entrevistados).
- b) El programa en el país relativo al Brasil (la EPP conexa se incluyó en el PRISMA de 2009) prevé como objetivo estratégico del COSOP el empleo y las oportunidades empresariales no agrícolas. Este objetivo, dirigido por igual a particulares y a grupos, propugna lo siguiente: i) buscar oportunidades locales que permitan desarrollar emprendimientos comerciales para la población rural pobre; ii) realizar inversiones en el desarrollo de la cultura empresarial y la capacidad de gestión a nivel individual y comunitario; iii) identificar oportunidades de empleo y determinar las competencias y los conocimientos técnicos que demandan los mercados locales, y iv) preparar programas de capacitación para brindar conocimientos especiales a la población objetivo del FIDA.
98. Algunos proyectos financiados por el FIDA que se relacionan con el sector privado ya han generado un considerable impacto institucional en el país. Los asociados del FIDA adoptan cada vez más un enfoque basado en el sector privado, en cuyo contexto se está transformando a las entidades asociadas de carácter no lucrativo en grandes empresas privadas sostenibles.
- a) En respuesta a la evaluación del Programa de Desarrollo de las Zonas Montañosas, en Albania, (tratada en el PRISMA de 2009), uno de los asociados en la ejecución, el Fondo de Financiación para las Zonas Montañosas, pasó de ser una fundación a una empresa de desarrollo con participación financiera, en un primer momento de propiedad exclusiva del Gobierno, para incluir posteriormente a un inversionista estratégico. Esta transformación se rigió por un plan cuidadosamente estructurado y planificado que preveía entre otras cosas la consecución de las licencias necesarias para ser una institución financiera no bancaria. También se ha establecido un plan empresarial para orientar a la empresa a retener y aumentar su cuota de mercado y la sostenibilidad a largo plazo.
- b) También el Consorcio de cultivadores de palma de aceite de Kalangala, en Uganda, se encuentra en fase de transformación. En vista de que pasará de ser una entidad no lucrativa a una entidad con fines de lucro, se están

¹⁸ Promoción de un empleo digno y productivo para los jóvenes en las zonas rurales: FIDA/Organización Internacional del Trabajo, 2012

examinando todos los requisitos jurídicos, estructurales y empresariales conexos. Se ha elaborado un calendario para la autosostenibilidad del Consorcio y se han reestructurado las cuentas (y abierto otras) para garantizar la recuperación total de los costos de los servicios.

E. Estado de aplicación por región

99. En el cuadro 9 se presenta la muestra de mayor tamaño representada por las recomendaciones de los últimos cuatro años (PRISMA de 2009 a 2012), según estado de aplicación por división regional.

Cuadro 9

Estado de aplicación de las recomendaciones por división regional, PRISMA 2009-2012

División	Aplicadas plenamente		No aplicadas todavía		En curso		Aplicadas parcialmente		Pendientes de aplicación		No aplicables		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
WCA	62	60	15	14	19	18	4	4	-	-	4	4	104	21
ESA	84	73	-	-	25	22	4	3	2	2			115	23
APR	92	70	-	-	16	12	10	8	2	2	12	9	132	26
LAC	80	72	-	-	16	14	10	9	-	-	5	5	111	22
NEN	33	87	-	-	5	13	-	-	-	-			38	8
Total (No.)	351	-	15	-	81	-	28	-	4	-	21	-	500	100
Total (%)		70		3		16		6		1		4		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 de Cercano Oriente, África del Norte y Europa. El número de recomendaciones por nivel no coincide con el número por región debido a que las evaluaciones dirigidas al nivel institucional no están incluidas en la clasificación por regiones.

100. Todas las divisiones han respondido satisfactoriamente a las recomendaciones: se ha registrado una tasa de aplicación plena del 70% o más en las divisiones de África Oriental y Meridional, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, y Cercano Oriente, África del Norte y Europa.
101. La tasa de respuesta ha sido relativamente menor solo en la División de África Occidental y Central (60%). Ahora bien, este hecho obedece también al número elevado de recomendaciones no aplicadas todavía (14%) que, de excluirse, hacen subir la tasa de respuesta a cerca del 70%, es decir, un porcentaje equivalente al de las restantes divisiones. Como adelantado, las recomendaciones no aplicadas todavía volverán a examinarse en la próxima edición del PRISMA.
102. En síntesis, solo 1% de las 500 recomendaciones identificadas estaba pendiente de aplicación. Este dato confirma la firmeza y constancia con que las regiones han aplicado las recomendaciones de evaluación.

V. Resumen, conclusiones y recomendaciones

A. Resumen y conclusiones

103. Se aplicó plenamente el 74% de las recomendaciones acordadas en los 10 APC que se examinaron en 2012. Este hecho representa un mejoramiento constante en los últimos tres años en vista de que en los cuatro años que acaban de transcurrir las cifras correspondientes fueron del 54% en 2008, 57% en 2009, 72% en 2010 y 71% en 2011. En este ciclo de examen no hubo recomendaciones pendientes de aplicación.
104. Con respecto a los últimos cuatro años (que abarcan las ediciones del PRISMA de 2009 a 2012) el 70% del total de recomendaciones fue objeto de aplicación plena, y únicamente el 1% de las recomendaciones quedó pendiente. Esto demuestra que

en los últimos años el ritmo con que se ha respondido a las recomendaciones ha sido constante. Lo mismo ocurre en cuanto a la tasa de cumplimiento de las divisiones regionales, que muestran un porcentaje de aplicación plena de al menos el 70% de las recomendaciones (si se excluyen las no aplicadas todavía).

105. Además del sólido y continuo desempeño a los distintos niveles, la situación ha mejorado también a nivel de los gobiernos asociados. Si se considera el último período cuatrienal, la tasa de aplicación plena ha subido del 46% en 2009 al 51% en 2010, el 61% en 2011 y el 67% en 2012. Esta tendencia general puede atribuirse principalmente al sentido de apropiación de los países y también a la pertinencia cada vez mayor de las recomendaciones de evaluación, la intensificación de la presencia en los países, la supervisión directa y el apoyo a la ejecución.
106. Las recomendaciones no aplicadas todavía y pendientes de aplicación han disminuido y representan solo el 4% de todas las recomendaciones de los últimos cuatro años. Este mejoramiento tiene su origen en la mayor tasa de respuesta y en el mayor rigor ejercido por el PMD y la IOE, que han seleccionado únicamente las evaluaciones de proyectos y EPP que se habían finalizado con antelación suficiente para disponer del tiempo necesario para responder satisfactoriamente a las recomendaciones. En consecuencia, en el futuro, probablemente este hecho no volverá a plantear problemas. Ahora bien, en el próximo PRISMA el PMD examinará las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación a partir de 2008.
107. Al considerar específicamente el sector privado se observa que la tasa de respuesta a las recomendaciones relativas a esa esfera es mayor —78% de tasa de aplicación plena en los últimos cuatro años— que la tasa global. En la estrategia relativa al sector privado, fruto de una intensa participación interna y de amplias consultas, se expone con coherencia la función del FIDA —y las estrategias correspondientes— para reforzar los instrumentos y movilizar asociaciones con miras a conseguir un impacto mayor.

B. Recomendaciones

108. Las próximas ediciones del PRISMA se irán centrando más en las evaluaciones de mayor nivel, es decir, las EPP y las evaluaciones a nivel institucional. Esto se debe a que conforme a la política de evaluación revisada, las evaluaciones de proyectos aislados se realizan en forma de validaciones de los IFP y de ERP, los cuales no prevén mecanismos para los APC. En consecuencia, las recomendaciones más decisivas en materia de diseño y ejecución de proyectos deberán incorporarse a los APC correspondientes a las EPP, debidamente complementadas por las conclusiones estratégicas que se desprendan de los procesos de validación de los IFP y de ERP. Para ello, el ARRI tal vez deba cumplir una función aún más importante de síntesis y presentación de las recomendaciones.
109. En particular, el ARRI podría aprovecharse para resumir algunas enseñanzas y cuestiones que se planteen a partir de los procesos de validación de los IFP y de ERP, e incluirlas dichas cuestiones en la sección del documento relativa a las recomendaciones. En esta óptica, resultaría útil que la IOE y el PMD se consultaran más estrechamente durante la fase de redacción del ARRI, a fin de abordar las principales conclusiones y las recomendaciones conexas. Una vez hecho esto, la dirección podría dar seguimiento a las recomendaciones mediante la adopción de medidas específicas, e informar al respecto en las ediciones posteriores del PRISMA.

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el PRISMA de 2012

Observaciones generales

1. Este es el noveno PRISMA presentado por la dirección del FIDA al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva para su examen. De conformidad con la Política de evaluación del FIDA,¹⁹ la IOE expone a continuación sus observaciones sobre el informe para que el Comité y la Junta las examinen.
2. El PRISMA de 2012 es un documento bien elaborado. La IOE reconoce los esfuerzos hechos por abordar en él los comentarios formulados por la IOE acerca de ediciones anteriores (véase el recuadro 1). Además, es alentador observar que el porcentaje de recomendaciones aplicadas plenamente no ha dejado de aumentar desde 2008, hasta llegar al 74% en 2012 (como se evidencia en el párrafo 25 del documento).

Observaciones específicas

3. **Recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación.** La IOE recibe con satisfacción la decisión de la dirección de examinar los progresos en la aplicación de las recomendaciones de esta categoría que estaban pendientes desde ediciones precedentes del PRISMA. Esta decisión concuerda con lo propuesto por la IOE en los dos últimos PRISMA. Asimismo, la IOE juzga apropiada la propuesta de la dirección de examinar en el PRISMA de 2013 la aplicación de todas las recomendaciones no aplicadas todavía o pendientes de aplicación a partir de 2008.
4. **Evaluaciones a nivel institucional.** Estas son las evaluaciones de la IOE de carácter más estratégico y de mayor alcance, por tanto sus contribuciones son determinantes para la transformación institucional y el proceso de cambio del FIDA. Recientemente, las evaluaciones a nivel institucional se han referido a lo siguiente: la política de financiación rural; el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno; la estrategia del FIDA relativa al sector privado; las cuestiones de género; la innovación y ampliación de escala, la asociación con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) en la esfera agrícola en África, y la eficiencia institucional (en curso).
5. En consecuencia, se recomienda incluir en los próximos PRISMA una sección específica que contenga una lista completa de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a nivel institucional, así como un informe de las medidas adoptadas por la dirección para cada una de ellas. De esta manera, se contribuiría a la transparencia y se brindaría a la Junta Ejecutiva la seguridad de que se ha dado puntual y pleno seguimiento a las evaluaciones independientes más importantes. Una vez aplicadas satisfactoriamente, las recomendaciones de las evaluaciones a nivel institucional se suprimirían de la lista.
6. **EPP relativa a la India.** En el párrafo 57 a) del PRISMA se observa que el FIDA ha convenido en destacar al GPP a Nueva Delhi "para finales de 2015". En vista de que la EPP se llevó a cabo en 2009, la IOE considera que el FIDA debería esforzarse por destacar al GPP mucho antes. Esto reviste particular importancia debido al volumen de la cartera del FIDA en la India, que es la de mayor tamaño entre todas las regiones, tanto por el número de operaciones en curso como por el

¹⁹ Véanse los párrafos 11 y 31 i) del proyecto revisado de la Política de evaluación del FIDA (EC 2011/66/W.P.8).

volumen de los préstamos. Por otra parte, tanto el Comité de Evaluación como la Junta Ejecutiva han solicitado en otras ocasiones la adscripción de un GPP a la India.

7. **Evaluación conjunta con el BAfD en la esfera agrícola en África.** En varias ocasiones (por ejemplo en los párrafos 73 y 87, entre otros) se hace alusión al seguimiento de las recomendaciones relativas a esta evaluación fundamental, que concluyó a finales de 2009. La IOE desea subrayar la importancia de que el FIDA lleve adelante una asociación con objetivos comunes y de carácter más estratégico con el BAfD en África, a nivel tanto nacional como institucional. Para ello, podrían aprovecharse las ventajas comparativas y los ámbitos de especialización de ambos organismos: por ejemplo, el BAfD podría llevar la iniciativa en lo que concierne a la infraestructura y el FIDA podría centrarse en el desarrollo de las pequeñas explotaciones. Se trata de un aspecto fundamental, entre otras cosas, para el programa de ampliación de escala del FIDA, especialmente por lo que se refiere al compromiso que el Fondo ha asumido de sacar a 80 millones de personas de la pobreza durante el período de la Novena Reposición. A este respecto, la IOE y el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD emprenderán en 2012 una evaluación más detallada de las recomendaciones emanadas de la evaluación conjunta, a fin de definir no solo las esferas en las que se ha avanzado, sino también las recomendaciones que, de cara al futuro, merecen mayor atención por parte del personal directivo respectivo.
8. **ARRI.** Según se sugiere en el párrafo 109, el ARRI tal vez deba desempeñar una función más importante de síntesis de las enseñanzas extraídas de los procesos de validación de los IFP y de las ERP. La IOE concuerda con esta propuesta, y en este sentido es útil recordar que, efectivamente, el ARRI de 2011 incluye por primera vez un informe sobre las cuestiones que la IOE ha ido detectando sistemáticamente (mediante el proceso de validación de los IFP) a fin de aumentar la calidad de los próximos IFP.
9. El ARRI de 2012 constituirá la décima edición del documento, que será examinado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en sus períodos de sesiones finales del año. Este ARRI incluirá un análisis de su evolución desde que se publicó por primera vez en 2003, así como propuestas para reestructurarlo según sea necesario, teniendo en cuenta la función única que desempeña dicho documento para presentar información y generar el debate sobre cuestiones estratégicas relacionadas con la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, sobre la base de evaluaciones independientes.
10. **Recomendaciones del ARRI de 2011.** La Junta Ejecutiva se mostró de acuerdo con las cuatro recomendaciones contenidas en el ARRI de 2011 (párrafo 44 de las actas del 104º período de sesiones de la Junta, celebrado en diciembre de 2011, documento EB/104/Rev.1): "Tras ratificar las recomendaciones formuladas a la dirección del FIDA, según consta en el párrafo 146, la Junta acogió con agrado el compromiso de la dirección de realizar el debido seguimiento." En consecuencia, la IOE invita a la dirección a brindar un informe completo de las iniciativas emprendidas para hacer frente a las cuatro recomendaciones, a saber: i) formular y aplicar directrices coherentes relativas a los niveles de financiación de contrapartida de los Estados Miembros; ii) decidir que el tema de aprendizaje del ARRI de 2012 trate del diálogo sobre políticas; iii) formular el marco de incentivos y de rendición de cuentas necesario para destacar a personal a los países, y iv) revisar el marco de cooperación de las asociaciones con el Banco Asiático de Desarrollo y el BAfD. Actualmente solo se ofrece en el PRISMA (párrafo 40) un cuadro de la situación respecto de dos de estas cuatro recomendaciones.

11. La IOE recomienda asimismo que en el futuro el PRISMA incluya una sección en que se resuman las principales recomendaciones formuladas por la Junta Ejecutiva a la dirección del FIDA, sobre la base de los debates relacionados con las evaluaciones independientes en general, incluido el ARRI. Con ello, los miembros de la Junta podrían seguir más fácilmente sus recomendaciones y prioridades en materia de políticas, y evaluar los avances hechos por la dirección al respecto.
12. **Respuesta de los gobiernos.** La IOE acoge con agrado la nueva sección (párrafos 81 a 84) del PRISMA sobre la respuesta de los gobiernos a las recomendaciones de evaluación. Tranquiliza constatar que la tasa de aplicación de las recomendaciones por los gobiernos ha mejorado (el 67% en 2012). La IOE desea alentar a la dirección del FIDA a seguir de cerca esta cuestión con los gobiernos pertinentes (por ejemplo durante las misiones de supervisión) para garantizar la aplicación plena y oportuna de todas las recomendaciones de evaluación.
13. **Ampliación de escala de las innovaciones.** En el párrafo 69 se reconoce la necesidad de crear asociaciones con universidades e instituciones de investigación “con la finalidad de promover las innovaciones y ampliar su escala de aplicación”. La IOE es partidaria de hacer hincapié en el aumento de escala de enfoques innovadores para la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural. Sin embargo, desea subrayar que esta labor debería corresponder a otros agentes del desarrollo (por ejemplo, gobiernos, bancos de desarrollo multilaterales o regionales, sector privado, etc.) que disponen de muchos más recursos que el FIDA para promover un impacto más amplio en términos de desarrollo a nivel de base. Para ello es necesario, entre otras cosas, que en el futuro el FIDA se ocupe de manera más sistemática, con las debidas inversiones, de actividades no crediticias (diálogo sobre políticas, creación de asociaciones y gestión de los conocimientos), habida cuenta del margen considerable de mejora que presentan estas esferas.

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas (PRISMA de 2012)

(Porcentaje)

<i>Tema</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
Análisis, estudios e investigación	67	-	33	-	-	-	100
Participación de los beneficiarios e interesados directos y consulta con ellos	83	-	17	-	-	-	100
COSOP	38	-	46	8	-	8	100
Diseño y formulación de proyectos	93	-	7	-	-	-	100
Descentralización	-	-	-	-	-	-	100
Diálogo sobre políticas	67	-	33	-	-	-	100
Presencia en los países	40	-	60	-	-	-	100
Género	100	-	-	-	-	-	100
Gobernanza	-	-	-	-	-	-	100
Recursos humanos	25	-	25	25	-	25	100
Infraestructura	50	-	-	-	-	50	100
Innovación	86	-	14	-	-	-	100
Gestión de los conocimientos	80	-	20	-	-	-	100
Gestión de los recursos naturales	100	-	-	-	-	-	100
Organizaciones	100	-	-	-	-	-	100
Asociación	69	-	23	-	-	8	100
Gestión y administración de proyectos	100	-	-	-	-	-	100
Fomento del sector privado, el mercado y las empresas	67	-	22	-	-	11	100
Finanzas rurales	88	-	12	-	-	-	100
Seguimiento y evaluación de los resultados	-	-	100	-	-	-	100
Reproducción y ampliación de escala	67	-	33	-	-	-	100
Estrategia	94	-	-	6	-	-	100
Supervisión	80	-	-	20	-	-	100
Sostenibilidad	100	-	-	-	-	-	100
Capacitación y creación de capacidad	60	-	40	-	-	-	100
Focalización	88	-	12	-	-	-	100
Total	74	-	20	2	-	4	100%

Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2009 a 2012

A. Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2012

Evaluaciones intermedias:

1. Rwanda: Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones
2. Etiopía: Programa de Intermediación Financiera Rural (procedente del año pasado)
3. Mauritania: Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro (procedente del año pasado)
4. Uganda: Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales (procedente del año pasado)

Evaluaciones finales:

5. República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II
6. República Democrática Popular Lao: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai

Evaluaciones de programas en los países:

7. Kenya
8. India (procedente del año pasado)
9. Níger (procedente del año pasado)

Evaluaciones a nivel institucional:

10. Evaluación a nivel institucional sobre la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él

B. Evaluaciones abarcadas en los 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

Evaluaciones de programas en los países:

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. Capacidad del FIDA para promover innovaciones favorables a la población pobre y ampliar la escala de las mismas

C. Evaluaciones abarcadas en los PRISMA de 2010

Evaluaciones intermedias:

1. Guatemala: Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces
2. China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling
3. Filipinas: Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental (procedente del año pasado)

Evaluaciones finales:

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

Evaluaciones de programas en los países:

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

D. Evaluaciones abarcadas en los 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

Evaluaciones de programas en los países:

5. Brasil (procedente del año pasado)