

Signatura: EB 2016/118/R.10
Tema: 7
Fecha: 11 de agosto de 2016
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

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

Volumen I: Informe principal

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Lisandro Martin

Jefe

Dependencia de Programación y Eficacia Operativas

Departamento de Administración de Programas

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Sara Kouakou

Oficial de la Cartera

Departamento de Administración de Programas

Tel.: (+39) 06 5459 2868

Correo electrónico: s.kouakou@ifad.org

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

Oscar Garcia

Director

Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

Envío de documentación:

William Skinner

Jefe

Oficina de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2974

Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 118º período de sesiones
Roma, 21 y 22 de septiembre de 2016

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción y metodología	1
II. Estado de aplicación de las recomendaciones	3
A. Alcance y contenido de las evaluaciones	3
B. Estado de aplicación: grado de cumplimiento de las recomendaciones	4
C. Temas fundamentales: esferas de interés	7
D. Respuesta a las evaluaciones a nivel institucional	9
E. Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje	11
III. Conclusiones and recomendaciones	11
Anexos	
I. Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección de 2016	13
II. Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza (PRISMA de 2016)	16
III. Tendencias a largo plazo del grado de aplicación	17
IV. Respuestas a las recomendaciones del ARRI de 2015 y observaciones de la IOE acerca del RIDE	18

Acrónimos y siglas

APR	División de Asia y el Pacífico
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EPP	evaluación del programa en el país
ESA	División de África Oriental y Meridional
GPP	Gerente del Programa en el País
GRIPS	sistema de proyectos de inversión y donaciones
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFP	informe final del proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
LAC	División de América Latina y el Caribe
MMR	marco de medición de los resultados
NEN	División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa
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
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación
WCA	División de África Occidental y Central

Resumen

1. En la decimotercera edición del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) se examinan las medidas de seguimiento de las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
2. **Número y tipos de evaluación abarcados.** El presente informe abarca un total de 25 evaluaciones: 12 de ellas son objeto de un "seguimiento histórico" (es decir, se han sometido a una segunda o tercera ronda de exámenes) y 13 son nuevas evaluaciones finalizadas en 2014 y 2015. Por lo que se refiere a los tipos de evaluación, el PRISMA de este año abarca: cuatro evaluaciones a nivel institucional, 12 evaluaciones a nivel de los países y nueve evaluaciones a nivel de los proyectos. Las evaluaciones a nivel institucional tratan los temas siguientes: i) situaciones y Estados frágiles; ii) reposiciones; iii) supervisión (segunda ronda de examen), y iv) eficiencia (tercera ronda de examen).
3. **Estado de la aplicación.** El nivel de adopción de las recomendaciones de la IOE por parte de la dirección sigue siendo elevado (el 94 %), lo que confirma la tendencia al alza en los resultados observada en las últimas ediciones del PRISMA. El análisis desglosado de estos resultados revela una tendencia hacia un mayor número de recomendaciones a nivel institucional. Dado que estas recomendaciones requieren medidas recurrentes o de largo plazo, se ha registrado un aumento del porcentaje de recomendaciones que están en curso y una correspondiente disminución del porcentaje de recomendaciones que fueron aplicadas plenamente.

Respuestas a las evaluaciones a nivel institucional

4. **Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos.** A raíz de esta evaluación, se elaboró un documento conceptual sobre la estrategia de actuación del FIDA en países con situaciones de fragilidad, que se presentó al Comité de Evaluación (en marzo de 2016) y a la Junta Ejecutiva (en abril de 2016). La estrategia final se basará en las observaciones formuladas por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva y se presentará en diciembre de 2016 en el marco de un documento institucional que versará sobre la fragilidad, los países de ingresos medios, el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) y la descentralización.
5. **Evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones.** Tras la evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones, se estableció un Grupo de trabajo especial sobre cuestiones de gobernanza para examinar y evaluar la pertinencia del sistema de listas del FIDA, la composición de las consultas sobre las reposiciones y la duración de los ciclos de reposición en la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), así como de reposiciones posteriores. La dirección también ha procurado movilizar los recursos sin asignación específica mediante el proceso de reposición, como las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones, y ha adoptado el marco para la obtención de empréstitos soberanos.
6. **Evaluación a nivel institucional sobre la supervisión.** El proceso de examen de las directrices relativas a la supervisión y el apoyo a la ejecución está en marcha. Las prácticas en esta materia se están racionalizando como una clara responsabilidad conjunta del FIDA y los gobiernos, en consonancia con el principio del sentido de apropiación conjunta y responsabilización de la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución. Además, para vincular firmemente la supervisión y el apoyo a la ejecución con los resultados, el Departamento de Administración de Programas (PMD) está trabajando en estrecha colaboración con la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) para elaborar un sistema automatizado de presentación de informes en línea que

permitirá recopilar los datos de los proyectos en tiempo real, desde el diseño hasta la terminación del proyecto, pasando por la supervisión. Este nuevo enfoque quedará recogido en las directrices actualizadas sobre supervisión y apoyo a la ejecución a finales de 2016.

7. **Evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia.** Se han realizado avances significativos. Algunas de las medidas adoptadas son las siguientes: la presentación de un documento sobre la selectividad de los países a la Junta Ejecutiva en 2014; la presentación de un informe de síntesis sobre 22 evaluaciones del impacto a la Junta en abril de 2016; la ejecución de la primera fase del portal destinado a los clientes del FIDA prevista para finales del año, y la implantación del tablero de operaciones de inteligencia institucional en 2015, que integra información del sistema de proyectos de inversión y donaciones (GRIPS), Flexcube y otras fuentes de datos institucionales.
8. **Medidas a nivel de los programas.** En los programas en los países se asimilan cada vez más las enseñanzas y las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, en particular por lo que se refiere a las actividades no crediticias y el seguimiento y evaluación (SyE). A continuación se indican algunos ejemplos de las intervenciones encaminadas a mejorar el SyE que se están llevando a cabo como parte del marco relativo a la eficacia en términos de desarrollo: i) la actualización del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS); ii) la mejora de los instrumentos clave para medir y gestionar los resultados, como los marcos lógicos; iii) el establecimiento de procesos para hacer un seguimiento de los resultados en tiempo real mediante sistemas de tecnología de la información; iv) el fortalecimiento de las capacidades de SyE en los Estados Miembros mediante un currículo de enseñanza específico y un marco de certificación sobre habilidades de SyE y evaluaciones del impacto, y v) la utilización de evaluaciones del impacto más amplias de las actividades del FIDA con miras a maximizar el aprendizaje.
9. **Recomendaciones.** Si bien la dirección reconoce los recientes esfuerzos realizados por la OIE para aumentar la aplicabilidad de sus recomendaciones, señala que estas son cada vez más complejas y tienden a combinar un gran número de medidas accesorias. A fin de facilitar la aplicación de las recomendaciones y mantener un alto nivel de transparencia y responsabilización en el seguimiento de las medidas de la dirección, esta sugiere que se examine y acuerde con la IOE un modelo para las recomendaciones.
10. La dirección toma nota del número y la diversidad de las evaluaciones realizadas por la IOE y de sus consecuencias para la organización en su conjunto. Estas evaluaciones dieron lugar a 1 933 recomendaciones entre 2006 y 2016, es decir, aproximadamente 158 recomendaciones que han debido abordarse en cada año civil desde 2006. Se trata de cifras importantes que exigen una profunda reflexión sobre el número de productos de las evaluaciones independientes y recomendaciones de la IOE. La dirección valora mucho el análisis independiente y las recomendaciones de la IOE, pero hace hincapié en la necesidad de racionalizarlos en el futuro para asegurarse de que estén acompañados de recursos y capacidad de personal suficientes en el FIDA.

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

1. El Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) es un instrumento de responsabilización y aprendizaje importante. El informe responde a las recomendaciones que surgen de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) e informa al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre el estado aplicación de las medidas recomendadas.
2. En el PRISMA se realiza un seguimiento de las medidas adoptadas por la dirección en respuesta a las recomendaciones mediante las herramientas siguientes:
 - a) En el caso de las evaluaciones a nivel institucional, los compromisos asumidos por la dirección del Fondo se presentan en las respuestas de la dirección.
 - b) En el caso de las evaluaciones de los programas en los países, los acuerdos en el punto de culminación firmados por el FIDA y los representantes gubernamentales se emplean para realizar el seguimiento de las medidas de aplicación convenidas por los signatarios.
 - c) En el caso de las evaluaciones de los resultados de los proyectos (EPP), en este PRISMA se enumeran las recomendaciones dirigidas específicamente al FIDA. Como resultado de los debates sobre el PRISMA, en el 84º período de sesiones del Comité de Evaluación,¹ a partir de 2015 el PRISMA también abarca las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Se han incluido solo las recomendaciones formuladas en el texto de los informes que se dirigen directamente al FIDA (dado que los gobiernos actualmente no validan con su firma las evaluaciones de los resultados de los proyectos y, por lo tanto, no pueden hacerse responsables de ellas). En la segunda edición del Manual de evaluación, publicada por la IOE en diciembre de 2015, se incluyen disposiciones para las respuestas de la dirección a las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Dos de las siete evaluaciones de los resultados de los proyectos incluidas en el PRISMA de 2016 contienen una respuesta de la dirección. En el PRISMA también se incluyen respuestas a las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) previo,² así como también comentarios de la IOE sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).³
3. El PRISMA de 2016 abarca 25 evaluaciones seleccionadas conjuntamente por la dirección y la IOE, de las cuales 12 ya se habían incluido en las ediciones anteriores del informe (es decir, seguimiento histórico)⁴ y 13 eran evaluaciones nuevas finalizadas en 2014 y 2015, a saber:⁵

¹ EC 2014/84/ W.P.4.

² EB 2014/113/R.8/Add.1/Rev.1.

³ EB 2014/113/R.11 + Add.1.

⁴ Este año, el PRISMA comprende la tercera ronda de seguimiento histórico de la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA, la segunda ronda de la evaluación a nivel institucional sobre la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución y la segunda ronda de examen de las evaluaciones de nivel de los países y los proyectos que en las ediciones del PRISMA de 2013 y 2014 se clasificaron como “no aplicadas plenamente”.

⁵ Incluye evaluaciones a nivel institucional y EPP con respuestas de la dirección preparadas o acuerdos en el punto de culminación firmados antes del 30 de junio de 2015, así como evaluaciones de los resultados de los proyectos publicadas antes de esa fecha.

- a) **Cuatro evaluaciones a nivel institucional** sobre: i) la actuación del FIDA en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos;⁶ ii) las reposiciones del FIDA;⁷ iii) la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución⁸ (segunda ronda de examen), y iv) la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA⁹ (tercera ronda de examen).
 - b) **Doce EPP** relativas a: Bolivia (Estado Plurinacional de), China, Ghana, Madagascar, Malí, Nepal, la República Unida de Tanzania, Rwanda, Uganda, Viet Nam, el Yemen (segunda ronda de examen) y Zambia.
 - c) **Siete evaluaciones de los resultados de proyectos** en Albania, la India, Marruecos, el Pakistán, Rwanda, el Sudán y Turquía.
 - d) **Dos evaluaciones intermedias** relativas al Brasil y Ghana (segunda ronda de examen).
4. Con objeto de facilitar el análisis, y en consonancia con los años anteriores, los criterios de clasificación de las recomendaciones que se usan en este informe son:
 5. **Nivel.** Mediante este criterio se determina cuál es la entidad objeto de la recomendación y la principal encargada de aplicar las recomendaciones. Estos niveles suelen ser:
 - las autoridades del proyecto;
 - el FIDA a nivel de país, en asociación con el gobierno;
 - las autoridades e instituciones gubernamentales de los países asociados;
 - el FIDA a nivel regional, y
 - el FIDA a nivel institucional.
 6. **Naturaleza.** Mediante este criterio de clasificación se establecen categorías de recomendaciones de acuerdo con la Política de evaluación del FIDA 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.
 7. **Tema.** Bajo este criterio de clasificación se agrupan las recomendaciones por temas según seis bloques generales: focalización y género, esferas técnicas, gestión de proyectos, actividades no crediticias y temas transversales. Estos luego se dividen en 31 temas.
 8. Una vez que los equipos en los países (y los especialistas pertinentes de los distintos departamentos que participan en las evaluaciones a nivel institucional) proporcionan información actualizada, se evalúa el grado de aplicación de las recomendaciones utilizando los siguientes criterios:
 - **aplicadas plenamente:** recomendaciones incorporadas por completo a la nueva fase o diseño de actividades, operaciones o programas y las normativas o directrices pertinentes;
 - **en curso:** medidas iniciadas según lo recomendado;
 - **aplicadas parcialmente:** recomendaciones que no se han aplicado plenamente, pero en las que se han adoptado medidas que respetan el propósito esencial de la recomendación;

⁶ EB 2015/114/R.4.

⁷ EB 2014/111/R.3/Rev.1.

⁸ EB 2013/109/R.6.

⁹ EB 2013/108/R.3/Rev.1.

- **no aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países o programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) o normativas que aún deben diseñarse y completarse;
 - **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;
 - **pendientes de aplicación:** recomendaciones que no han podido aplicarse, y
 - **no acordadas:** recomendaciones con las que la dirección o el equipo en el país o gobierno respectivos no están de acuerdo.
9. En el primer volumen del PRISMA se sintetizan las medidas de aplicación adoptadas y se da una alerta sobre las principales cuestiones emergentes. La sección II está estructurada tal como se explica continuación: A) alcance y contenido de las evaluaciones; B) estado general de la aplicación: grado de cumplimiento; C) temas fundamentales: esferas de interés; D) respuestas a las evaluaciones a nivel institucional, y E) respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje. En la sección III se presentan las conclusiones y recomendaciones formuladas. En el anexo I se proporcionan las observaciones de la IOE. En el volumen II adjunto se enumeran las medidas de aplicación individuales adoptadas en respuesta a cada recomendación incluida en el PRISMA.

II. Estado de aplicación de las recomendaciones

A. Alcance y contenido de las evaluaciones

10. **Distribución regional.** Además de las cuatro evaluaciones a nivel institucional, en el PRISMA de este año se incluyen 21 evaluaciones a nivel de país o proyecto, que comprenden seis de la región de África Oriental y Meridional (ESA), cinco de la región del Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN), cinco de la región de Asia y el Pacífico (APR), tres de la región de África Occidental y Central (WCA) y dos de la región de América Latina y el Caribe (LAC).
11. **Número de recomendaciones de cada tipo de evaluación.** En el PRISMA de este año se examinó el estado de aplicación de un total de 173 recomendaciones (45 más que el año pasado): 53 de las cuatro evaluaciones a nivel institucional, 83 de 11 EPP, 31 de las siete evaluaciones de los resultados de los proyectos y tres de cada una de las dos evaluaciones intermedias. El número medio de recomendaciones de cada tipo de evaluación está entre siete y ocho por cada EPP y unas tres por cada evaluación de los resultados de los proyectos. En lo que respecta al seguimiento histórico, en el PRISMA solo se informa sobre las recomendaciones que no fueron aplicadas plenamente, y el número de recomendaciones fue relativamente menor en el caso de las dos evaluaciones intermedias, dos de las evaluaciones a nivel institucional y siete de las EPP.
12. En cuanto a las evaluaciones a nivel institucional, en el PRISMA se informa sobre 12 medidas correspondientes a la evaluación sobre la fragilidad, 14 a la evaluación sobre las reposiciones, 22 a la evaluación sobre la eficiencia y 8 a la evaluación sobre la supervisión. En general, se confirma la tendencia a la disminución del número de recomendaciones formuladas por la IOE observada en los últimos años, aunque el seguimiento minucioso sigue entrañando el desglose sistemático de las recomendaciones que la IOE continúa presentando en conjunto.
13. Con respecto al seguimiento histórico, se examinaron 12 evaluaciones por segunda o tercera vez. Un total de 63 recomendaciones se derivan de las evaluaciones abarcadas por el seguimiento histórico.
14. **Nivel al que se lleva a cabo la aplicación.** La responsabilidad de la aplicación se divide entre el nivel institucional y el nivel de los países (cuadro 1). Las 56 recomendaciones formuladas por las evaluaciones a nivel institucional (el 32 % del total) deben aplicarse a nivel institucional.

15. En lo que respecta a las EPP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, casi todas las recomendaciones se asignan a los equipos en los países en coordinación con las autoridades gubernamentales pertinentes. En el caso de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, se han seleccionado solo las recomendaciones dirigidas al FIDA; por tanto todas ellas se han asignado al Fondo a nivel nacional y en ningún caso se han asignado solo a los gobiernos. Las pocas recomendaciones asignadas al FIDA a nivel institucional están relacionadas principalmente con el proceso de descentralización, que va más allá de los distintos equipos en los países. En el cuadro 1 que figura a continuación se ilustra la distribución de las evaluaciones.

Cuadro 1.

Número de recomendaciones en el PRISMA de 2016 por nivel y tipo de evaluación

	<i>Evaluación intermedia</i>	<i>Evaluación de los resultados de los proyectos</i>	<i>EPP</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total (número)</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
FIDA (nivel institucional)	–	1	2	56	59	34
FIDA (nivel de país/gobierno)	3	30	81	–	114	66
Total (número)	3	31	83	56	173	100
Total (porcentaje)	2	18	48	32	100	

16. **Naturaleza de las recomendaciones.** La mayoría de las medidas recomendadas son estratégicas (el 66 %) ya que en su mayor parte surgieron de las EPP y las evaluaciones a nivel institucional. En comparación con el año pasado (el 15 %), el porcentaje de las medidas operacionales recomendadas (el 26 %) aumentó debido al número de evaluaciones a nivel de los proyectos. Esta tendencia está más en consonancia con las ediciones precedentes del PRISMA (2013, 2014 y 2012), en las que las recomendaciones operacionales representaron más del 30 % del total.¹⁰

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

17. En el cuadro 2 que figura a continuación se presenta el grado de aplicación de las 173 recomendaciones incluidas en el PRISMA de 2016. Se incluye también el seguimiento histórico.

Cuadro 2

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación (PRISMA de 2016)

<i>Nivel</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No acordadas</i>	<i>Total (número)</i>
FIDA (nivel institucional)	18	40	–	–	–	–	1	59
FIDA (nivel de país/gobierno)	61	43	–	–	7	2	1	114
Total (número)	79	83	–	–	7	2	1	173
Total (porcentaje)	46	48	–	–	4	1	1	100

18. Se confirma el firme compromiso de aplicar las recomendaciones de las evaluaciones independientes observado el año pasado: el 94 % de las recomendaciones se han aplicado plenamente o están en curso. El número de las recomendaciones aplicadas plenamente (79) supera al del año anterior (77), aunque debido al aumento de las recomendaciones abarcadas este año, el porcentaje correspondiente es menor (el 46 %). Tanto la categoría de "aplicación plena" como la de "en curso" reflejan que se han adoptado medidas sustanciales y manifiestas (la diferencia suele residir en la naturaleza de la recomendación, dado que las medidas recurrentes o de largo plazo se clasifican como "en curso").

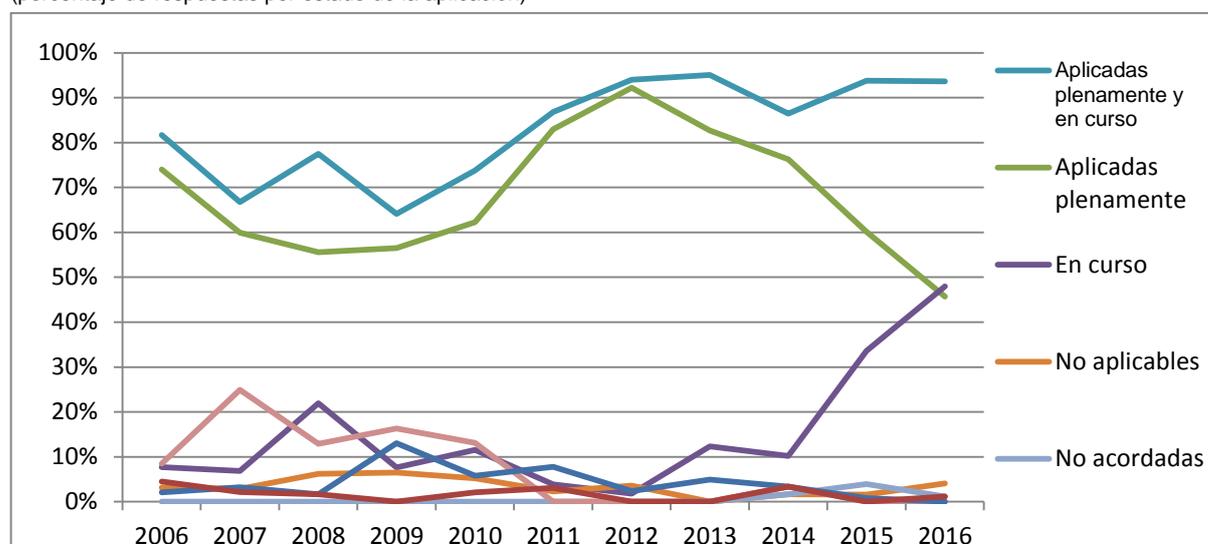
¹⁰ En el cuadro A del anexo II se puede observar la distribución por naturaleza y tema.

19. En el PRISMA de este año se confirma la tendencia al alza en los resultados observada en la edición del año pasado. En el gráfico siguiente se muestra la tendencia en el cumplimiento de las recomendaciones desde 2006.

Gráfico

Tendencias en el cumplimiento de las recomendaciones en el largo plazo

(porcentaje de respuestas por estado de la aplicación)



20. Hay varias razones que explican esta tendencia: i) la dirección ha promovido que en todas las divisiones la aplicación fuese del mayor grado posible; ii) los mecanismos de garantía de la calidad prestan atención más sistemáticamente a las enseñanzas derivadas de las evaluaciones, y iii) el seguimiento histórico de las recomendaciones que inicialmente no fueron aplicadas plenamente ayudó a que se incrementase su cumplimiento.
21. El creciente número de recomendaciones cuya aplicación está en curso, frente a las que se aplicaron plenamente, puede explicarse por la disminución del número de evaluaciones a nivel de los proyectos abarcadas por el PRISMA a lo largo del tiempo, a diferencia de lo ocurrido con las evaluaciones a nivel institucional y de los países. Por lo general, la naturaleza de las recomendaciones de las evaluaciones a nivel de los proyectos permite realizar un seguimiento más inmediato y completo, mientras que la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones a nivel institucional y de los países requiere medidas recurrentes o de largo plazo, que se clasifican como "en curso".¹¹
22. La categoría "seguimiento histórico" en el examen anual del PRISMA permite realizar un seguimiento de las recomendaciones que entrañan medidas vinculadas a la evolución de las reformas y cuya aplicación, por tanto, será a largo plazo y recurrente. Este año, el PRISMA abarca la tercera ronda de seguimiento histórico de la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia, la segunda ronda de la evaluación a nivel institucional sobre la supervisión y la segunda ronda de examen de las evaluaciones de nivel de los países y los proyectos que en las ediciones del PRISMA de 2013 y 2014 se clasificaron como "no aplicadas plenamente". En los próximos años, el PMD mantendrá un lapso de entre dos y tres años para permitir que los programas o las políticas maduren, de manera que se puedan adoptar las recomendaciones formuladas.
23. A continuación se proporcionan ejemplos de aplicación de recomendaciones.
24. **Recomendaciones aplicadas plenamente.** En respuesta a la recomendación de la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia de revisar y actualizar las directrices del FIDA para la elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados, incluidos los criterios para

¹¹ En el anexo III se presentan las cifras de los 11 años del PRISMA, por nivel, región y tipo de recomendación.

decidir si resultan necesarios (por ejemplo, en el caso de programas en los países de pequeño tamaño), las directrices revisadas se hicieron públicas en diciembre de 2015. Con arreglo a las nuevas directrices, todos los países con los cuales el FIDA colabora de manera activa deben contar con un COSOP. En circunstancias excepcionales, como en el caso de un país cuya asignación con arreglo al PBAS no supere los USD 5 millones, se elaborará un documento más breve (una nota sobre la estrategia en el país) en lugar del COSOP

25. **Recomendaciones en curso.** Comprenden las medidas que están en curso de aplicación y suelen implicar procesos a largo plazo. En respuesta a la recomendación de la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia de elaborar y poner en práctica instrumentos que respondan mejor a las necesidades de los países de ingresos medios, la dirección presentó a la Junta Ejecutiva una actualización sobre la actuación del FIDA en dichos países en abril de 2016, por la que se comprometió a seguir desplegando esfuerzos para mejorar y consolidar la actuación del Fondo en relación con estos países recurriendo a una combinación de productos y servicios financieros y de conocimientos como: los préstamos en una sola moneda, la asistencia técnica reembolsable, la actuación normativa a nivel nacional, la gestión de los conocimientos y la cooperación Sur-Sur y triangular. Actualmente se están elaborando los procedimientos para la prestación de asistencia técnica reembolsable con miras a ampliar su uso. En diciembre de 2016 se presentará a la Junta un documento institucional sobre los países de ingresos medios, los países en situación de fragilidad, el PBAS y la descentralización.
26. **Recomendaciones pendientes.** Dos recomendaciones de la EPP del Yemen se clasificaron como "pendientes" porque la situación de seguridad en el país impide su aplicación. La cartera de proyectos en el Yemen está suspendida desde mayo de 2015 por razones de fuerza mayor, la oficina del FIDA en el país está cerrada y no se permite realizar misiones en el país. Tan pronto como la situación lo permita, se reanudará la elaboración de la estrategia en el país (el COSOP o la nota sobre la estrategia en el país) iniciada en 2013 y se incorporarán las recomendaciones formuladas en la EPP.
27. **Recomendaciones no aplicables.** Comprenden las recomendaciones que ya no podrán aplicarse debido a un cambio en las condiciones. Las siete recomendaciones consideradas no aplicables en el PRISMA de este año se formularon en la evaluación de los resultados de los proyectos en Albania. Puesto que el país no confirmó su interés en ser prestatario del FIDA en el actual ciclo crediticio (2016-2018), no habrá ningún proyecto nuevo en Albania durante la FIDA10. En consecuencia, las constataciones de la evaluación de los resultados de los proyectos no pueden aplicarse inmediatamente en Albania. Sin embargo, las recomendaciones de esta evaluación se aplicarán en la medida de lo posible al diseñar intervenciones en países con características similares, por ejemplo Montenegro, y se tendrán en cuenta en el caso de que Albania reciba una asignación con arreglo al PBAS y se diseñe un nuevo proyecto para el país.
28. **Recomendaciones no acordadas.** En la EPP de Malí se recomendó la terminación anticipada de los proyectos financiados por el FIDA en el norte del país en vista del conflicto y los riesgos de apropiación indebida de los recursos tras el golpe de 2012. Sin embargo, el FIDA y el Gobierno de Malí decidieron conjuntamente seguir prestando apoyo a los beneficiarios de los proyectos a través de los agentes locales, las organizaciones no gubernamentales y los organismos de las Naciones Unidas. Este apoyo fue fundamental para mejorar y garantizar la sostenibilidad de los proyectos.
29. No hubo recomendaciones clasificadas como "todavía no aplicadas" o "aplicadas parcialmente". Una recomendación formulada en la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia con respecto a la ampliación de la unidad de tramitación de desembolsos de Nairobi, para convertirla en una plataforma descentralizada interregional, se ha reclasificado como "en curso" a raíz de los cambios ocurridos en 2016. Si bien la oficina en Nairobi actualmente presta sus servicios a las

regiones de WCA y ESA, la reciente creación de una Unidad de Servicios de Administración Financiera en la División de Contaduría y Contraloría trascenderá el alcance de la recomendación dado que la responsabilidad del proceso de administración de los préstamos para todas las regiones se repartirá entre la Sede y la oficina en Nairobi.

C. Temas fundamentales: esferas de interés

30. Además de evaluar el grado de cumplimiento, el PRISMA también clasifica las recomendaciones por tema. Esta clasificación permite a la dirección detectar las nuevas tendencias así como las esferas que exigen atención específica. Las recomendaciones se clasifican en 31 temas organizados en seis bloques generales. Se ha actualizado la lista de temas para incluir dos temas nuevos y emergentes: la reposición y la cooperación Sur-Sur y triangular.
31. Las constataciones se resumen en el cuadro que figura a continuación y la información pormenorizada se presenta en el anexo II.

Cuadro 3

Recomendaciones de evaluación por tema

<i>Tema</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Focalización y género	16	9
Esferas técnicas (gestión de los recursos naturales, sector privado, etc.)	24	14
Gestión del proyecto (SyE, etc.)	54	31
Actividades no crediticias (asociaciones, actuación normativa, gestión de los conocimientos, etc.)	30	17
Temas transversales (donaciones, eficiencia, sostenibilidad, COSOP, etc.)	29	17
Institucional (TIC, recursos humanos)	20	12
Total	173	100

32. Las esferas temáticas más recurrentes en el PRISMA de este año son la "gestión de los programas" y las "actividades no crediticias". Los temas individuales con la mayor cantidad de recomendaciones son el SyE (17), la focalización (14) y el sector privado y los mercados (12). También están surgiendo otros temas de los análisis, como la presencia en los países, las asociaciones y la actuación normativa (11 recomendaciones).
33. A continuación se presentan ejemplos de aplicación de las recomendaciones en los temas y recomendaciones más recurrentes.
34. **Seguimiento y evaluación.** La dirección ha comenzado a adoptar medidas para simplificar el sistema de autoevaluación del FIDA como parte del marco relativo a la eficacia en términos de desarrollo. Algunos ejemplos de las medidas adoptadas son: i) la actualización del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS); ii) la mejora de los instrumentos clave para medir y gestionar los resultados, como los marcos lógicos; iii) el establecimiento de procesos para hacer un seguimiento de los resultados en tiempo real mediante sistemas de TI; iv) el fortalecimiento de las capacidades de SyE en los Estados Miembros mediante un programa formativo específico y un marco de certificación sobre SyE y evaluaciones del impacto, y v) la consideración de evaluaciones más amplias del impacto de las actividades del FIDA con miras a maximizar el aprendizaje.
35. A nivel de los programas, a pesar de las dificultades, la considerable labor realizada ha permitido mejorar los sistemas de SyE en todas las carteras. Por ejemplo, en Nepal, en el marco del Proyecto de Agricultura de Valor Elevado en las Zonas de Colinas y Montañas se ha introducido un sistema de recopilación de datos, basado en la utilización de tabletas, que tiene una base de datos computarizada con la que se mide la producción, el consumo, las ventas y los ingresos de cada hogar beneficiario y que se está ampliando a otros nuevos proyectos.

36. **Focalización.** En consonancia con las recomendaciones de la EPP, la estrategia de focalización del COSOP de China para 2016-2020, actualmente en curso de elaboración, se centraría en lo siguiente: i) las 14 zonas prioritarias nacionales de pobreza; ii) en estas 14 zonas prioritarias, las aldeas pobres con un cierto potencial de producción y comercialización (no necesariamente en zonas muy alejadas), y iii) la inclusión de las mujeres, los jóvenes rurales y las minorías étnicas en la población objetivo en las aldeas, independientemente de su situación de pobreza.
37. **Sector privado y mercados.** En Rwanda, el FIDA sigue respaldando el establecimiento de asociaciones comerciales equitativas entre las empresas privadas y los pequeños productores, en consonancia con las experiencias positivas en los sectores del té y el café. Varias cooperativas de productores de té, respaldadas por el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones, están adquiriendo participaciones accionariales en el capital de sus respectivas empresas de elaboración de té, por lo que están participando en la gestión de estas fábricas y están obteniendo mayores ingresos gracias a las ganancias de los dividendos. Esta es una innovación importante que se puso en marcha en el Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones y que se prevé ampliar de escala en el marco del Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones y el Proyecto de Apoyo a las Empresas Rurales Dedicadas a las Actividades Poscosecha. En el nuevo proyecto en fase de diseño también se promoverá un enfoque de desarrollo de asociaciones con el sector público, el sector privado y los productores (conocidas como asociaciones 4P) para fomentar las cadenas de valor.
38. **Presencia en los países.** Las recomendaciones de la IOE en el PRISMA de este año se refieren principalmente al fortalecimiento de las oficinas del FIDA en los países con recursos financieros y humanos adicionales para asegurar la actuación eficaz en las actividades crediticias y no crediticias. El Gerente del Programa en el País (GPP) se destacó a Uganda en agosto de 2014 y ha sido acreditado como representante en el país. El traslado del GPP a China está a la espera de que se firme el acuerdo con el país anfitrión. El GPP para Madagascar está destacado en la Sede del FIDA en cumplimiento de la actual estrategia de descentralización de la ESA, según la cual la oficina del FIDA en Madagascar, que actualmente está encabezada por el oficial del programa en el país, pasará a formar parte de un centro que abarcará Mozambique y los Estados insulares del Océano Índico.
39. Actualmente, la dirección está trabajando en un plan de descentralización institucional que presentará a la Junta en diciembre de 2016 en el marco del documento institucional sobre la fragilidad, los países de ingresos medios, el PBAS y la descentralización. Se prevé que este plan aborde las cuestiones fundamentales para una descentralización eficaz y que, al mismo tiempo, tenga en cuenta las particularidades regionales. También responderá a las recomendaciones preliminares derivadas de la evaluación a nivel institucional en curso sobre la descentralización.
40. **Actuación normativa.** A nivel institucional, se está aumentando la capacidad en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) y la División de Medio Ambiente y Clima para apoyar y asegurar la orientación normativa de los COSOP y los diseños de los proyectos, así como para ayudar a los GPP a participar en los procesos nacionales de formulación de políticas con los gobiernos. La PTA ha elaborado un documento conceptual para respaldar este proceso, y se están poniendo a disposición de los equipos en los países fondos específicos a fin de financiar productos de conocimientos relacionados con las políticas que estén vinculados con los programas en los países. El PMD, en colaboración con el Departamento de Estrategia y Conocimientos, está actualizando el sistema de medición de resultados del FIDA con el fin de poder evaluar el desempeño del Fondo por lo que se refiere a la actuación normativa.

41. En los países con oficinas del FIDA, el Fondo ha demostrado que está en mejores condiciones para participar más eficazmente en los procesos normativos. En Zambia, el programa actual está brindando un apoyo importante a la elaboración de políticas y el desarrollo institucional en varias esferas, como la financiación rural y la agroindustria. En la India, una de las cuestiones normativas que se están tratando en el marco del Proyecto de Apoyo Integrado a los Medios de Vida es la promoción de insumos de alto valor nutritivo, como el mijo y las legumbres, en el principal programa de nutrición del Gobierno.
42. **Género.** En el PRISMA de este año el género se abordó de manera específica solo en una recomendación. En algunos casos, las recomendaciones relacionadas con el género forman parte de las medidas sugeridas relativas a la focalización, pero la razón principal de esta escasa incidencia de las recomendaciones sobre cuestiones de género es que, como se demuestra en los informes de supervisión, los exámenes de la cartera y las evaluaciones de la IOE, el desempeño del FIDA en cuanto a su impacto en las cuestiones de género suele ser relativamente bueno.

D. Respuestas a las evaluaciones a nivel institucional

43. El examen del PRISMA de este año abarca las evaluaciones a nivel institucional sobre: las reposiciones, la fragilidad, la supervisión y el apoyo a la ejecución, y la eficiencia. Las dos últimas forman parte del seguimiento histórico (segunda y tercera ronda de exámenes, respectivamente).
44. **Evaluación a nivel institucional sobre situaciones y Estados frágiles.** En respuesta a la evaluación a nivel institucional sobre situaciones y Estados frágiles, en la que se solicitó que se definieran los principios rectores del enfoque del FIDA para la actuación en situaciones subnacionales y Estados frágiles y afectados por conflictos, la dirección presentó el documento conceptual de la estrategia al Comité de Evaluación en marzo y a la Junta Ejecutiva en abril de 2016. La estrategia final se basará en las observaciones formuladas por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva y se presentará en diciembre de 2016 en el marco del documento institucional sobre los países de ingresos medios, el PBAS, la fragilidad y la descentralización.
45. Entre los elementos fundamentales propuestos para la nueva estrategia cabe destacar los siguientes: i) una definición actualizada de fragilidad y un nuevo enfoque para clasificar los países con situaciones de fragilidad; ii) los principios rectores para la actuación del FIDA en situaciones de fragilidad, como la gestión del riesgo y la resiliencia, y iii) la movilización y asignación de recursos para abordar las causas profundas y las consecuencias de la fragilidad.
46. **Evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones.** Tras la evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones y la Consulta sobre la FIDA10, en febrero de 2015 el Consejo de Gobernadores estableció un Grupo de trabajo especial sobre cuestiones de gobernanza para examinar y evaluar la estructura, la idoneidad y la pertinencia del sistema de listas del FIDA, la composición de las consultas sobre las reposiciones y la duración de los ciclos de reposición en la FIDA11, así como en reposiciones posteriores. Se están proporcionando actualizaciones periódicas a la Junta y el informe final del grupo de trabajo se presentará al Consejo de Gobernadores en 2017.
47. La dirección también está procurando movilizar los recursos sin asignación específica mediante el proceso de reposición. Para la FIDA10, se ha acordado que las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones se destinarán a cuatro esferas principales: la integración sistemática en los programas de la nutrición, las asociaciones 4P, la cooperación Sur-Sur y triangular y el cambio climático. Se ha creado un grupo de trabajo a fin de proponer una estructura de financiación revisada para el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) al Comité de Gestión Ejecutiva. En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó el marco para la obtención de empréstitos soberanos, que se estableció para orientar al FIDA en la toma de estos empréstitos.

48. **Evaluación a nivel institucional sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución.** Este es el segundo año en que se sigue la evaluación a nivel institucional sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución en el marco de la labor de seguimiento histórico. El proceso de examen de las directrices relativas a la supervisión y el apoyo a la ejecución está en marcha. Las prácticas en esta materia se están racionalizando como una clara responsabilidad conjunta del FIDA y los gobiernos, en consonancia con la evaluación a nivel institucional y el principio del sentido de apropiación conjunta y responsabilización que se establece en la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución. Este nuevo enfoque quedará recogido en la actualización de las directrices de supervisión a finales de 2016.
49. Los cambios fundamentales en las directrices revisadas serán los siguientes: i) el cambio de una cultura de supervisión basada en las misiones a una cultura de supervisión continua; ii) la vinculación de la supervisión a los resultados mediante la actualización de los marcos lógicos y la racionalización de las calificaciones de los resultados de los proyectos, y iii) la optimización de los instrumentos de presentación de informes de supervisión en un único instrumento orientado a la adopción de medidas. Con este nuevo enfoque se podrá aumentar la captación y utilización de los conocimientos generados por la supervisión.
50. **Evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia.** En el PRISMA de este año, el seguimiento de la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia se realiza por tercera vez, a través de las medidas que el FIDA se ha comprometido adoptar en su plan de acción consolidado.¹² El plan de acción se presentó a la Junta en septiembre de 2013 con miras a abordar tanto los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9 como las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional.
51. Se han realizado progresos considerables desde el año pasado. En los párrafos siguientes se presentan las principales medidas adoptadas. Por lo que se refiere a las políticas y directrices, en 2014 se presentó a la Junta un documento sobre la selectividad de los países en el que se actualizaba el estado de la selectividad temática del FIDA.¹³ Como se ha señalado en el presente informe, en diciembre de 2016 se presentará a la Junta un documento consolidado sobre los países de ingresos medios, la fragilidad, el PBAS y la descentralización. El informe de síntesis sobre las 22 evaluaciones del impacto¹⁴ se presentó en mayo de 2016. Las directrices sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución se están revisando y se ajustarán a los procedimientos operacionales sobre las estrategias en los países que se han introducido recientemente, los marcos lógicos, el análisis económico y financiero, y la presentación de informes finales.
52. En cuanto a la gestión financiera y la administración de los préstamos, en 2016 la antigua División de Servicios Financieros y del Contralor se ha dividido en dos para separar la administración de los préstamos de la gestión financiera de los proyectos, lo que reforzará la atención que se presta a estas dos esferas. La primera fase de la actualización del sistema de préstamos y donaciones (el portal destinado a los clientes del FIDA) se ejecutará a finales del año. En 2015 se revisó el manual de adquisiciones para incluir la delegación de la facultad de realizar adquisiciones y contrataciones de poca cuantía a los directores de división.
53. Por lo que respecta a la TI, se han implementado tecnologías móviles que permiten acceder a los sistemas del FIDA desde cualquier lugar, como la primera aplicación completamente móvil. Un total de 28 oficinas del FIDA en los países están conectadas y hay planes para ampliar ese número en 2016. En 2015 se implantó el tablero de operaciones de inteligencia institucional, con 12 informes clave, que integra información del GRIPS, Flexcube y otras fuentes de datos institucionales.

¹² EB 2013/109/R.12.

¹³ EB 2014/112/R.6/Rev.1.

¹⁴ En el momento de ultimar el presente informe todavía había dos evaluaciones del impacto en curso, por lo que no pudieron incluirse en este documento.

E. Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje

54. En el anexo IV se ofrece una reseña exhaustiva de la aplicación de: a) las recomendaciones del ARRI de 2015 y b) las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2015.
55. En relación con el tema de aprendizaje para el ARRI de 2015, que se refería a la sostenibilidad, la dirección toma nota de los principales elementos impulsores y factores limitantes identificados mediante el análisis del ARRI y espera con interés trabajar con la IOE para determinar modalidades eficaces de garantizar la sostenibilidad de los logros.
56. La dirección reconoce que la sostenibilidad ha sido, en reiteradas ocasiones, una esfera en la que las operaciones del FIDA han obtenido resultados poco satisfactorios. Sin embargo, la dirección señala que, como se indica en el RIDE de 2016, los resultados respecto de la sostenibilidad de los beneficios han superado los objetivos de la FIDA9. Las razones que explican esta mejora son las siguientes: i) la elaboración temprana y la aplicación de estrategias de salida, conforme a lo recomendado por la IOE, con una definición clara de las funciones y responsabilidades de las instituciones encargadas de las actividades una vez concluido el proyecto, pero también ii) la creciente tendencia a adoptar enfoques de programas en los países con una mayor sinergia entre las inversiones y las actividades no crediticias en apoyo del programa de ampliación de escala.

III. Conclusiones y recomendaciones

57. En total, el PRISMA de 2016 abarca 173 recomendaciones de 25 evaluaciones diferentes, incluido el seguimiento histórico de 12 evaluaciones. Se han adoptado medidas importantes en relación con el 94 % de las recomendaciones, de las cuales el 46 % se han aplicado plenamente y el 48 % están en curso de aplicación. Solo dos recomendaciones están pendientes de aplicación por razones de fuerza mayor. El seguimiento histórico permite llevar a cabo una supervisión adecuada, dada la larga duración de las medidas que generalmente están asociadas con las recomendaciones clasificadas como "en curso".
58. La dirección reconoce la importancia y la oportunidad de la mayor parte de las recomendaciones de la IOE y el papel crucial que desempeña la evaluación independiente para promover el aprendizaje y la rendición de cuentas. La dirección se compromete a velar por la incorporación adecuada de las recomendaciones de la IOE a nivel institucional, de los países y de los proyectos, dado que los conocimientos generados por las evaluaciones y el posterior seguimiento de las medidas recomendadas contribuyen a mejorar la eficacia y la eficiencia operacionales del FIDA.
59. **Recomendaciones.** Si bien la dirección reconoce los recientes esfuerzos realizados por la OIE para aumentar la aplicabilidad de sus recomendaciones, señala que estas son cada vez más complejas y tienden a combinar un gran número de medidas accesorias, a veces con una coherencia o lógica cuestionable. A fin de facilitar la aplicación de las recomendaciones y mantener un alto nivel de transparencia y responsabilización en el seguimiento de las medidas de la dirección, esta sugiere que se examine y acuerde con la IOE un modelo para las recomendaciones.
60. La dirección toma nota del número y la diversidad de las evaluaciones realizadas por la IOE y de sus consecuencias para la organización en su conjunto. Estas evaluaciones dieron lugar a 1 933 recomendaciones de la IOE entre 2006 y 2016 (véase el anexo III), es decir, aproximadamente 158 recomendaciones independientes que la dirección ha tenido que abordar cada año civil desde 2006. Se trata de cifras significativas que indican la necesidad de una reflexión profunda sobre el número de productos de las evaluaciones independientes y recomendaciones de la IOE. Tal como se mencionó anteriormente, la dirección

valora mucho el análisis independiente y las recomendaciones de la IOE, pero hace hincapié en la necesidad de racionalizarlos en el futuro para asegurarse de que vayan acompañados de recursos y capacidad de personal suficientes en el FIDA.

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección de 2016

I. Observaciones generales

1. Este es el decimotercero Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (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,¹⁵ la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) expone a continuación sus observaciones acerca del informe para que el Comité y la Junta las examinen. Con carácter general, la IOE ha recibido con beneplácito el PRISMA en su calidad de instrumento de fortalecimiento de la responsabilización institucional y el aprendizaje, con miras a una mejor eficacia institucional y de desarrollo.
2. El PRISMA de 2016 es un documento bien formulado y sucinto en el que se analiza el estado de aplicación de las recomendaciones contenidas en 25 evaluaciones independientes realizadas en años anteriores. También se incluyen las respuestas de la dirección a las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) previo, así como las observaciones de la IOE acerca del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
3. La IOE reconoce que el grado de aplicación de las recomendaciones de evaluación que se presentaron en el PRISMA de 2016 ha sido importante y que esto es coherente con las tendencias de los últimos años. Esto refleja el compromiso de la dirección con el uso de evaluaciones independientes con el fin de mejorar el desempeño institucional y operacional. Asimismo, la IOE valora el hecho de que la dirección haya reconocido el gran valor del análisis independiente y las recomendaciones de la IOE.

II. Observaciones específicas

4. **Evaluaciones incluidas** En el tercer párrafo del PRISMA se enumeran las 25 evaluaciones que el PRISMA consideró este año. Se incluyen 12 evaluaciones abarcadas en ediciones anteriores del PRISMA (es decir, objeto de un "seguimiento histórico") y 13 evaluaciones nuevas, finalizadas en 2014 y 2015, con recomendaciones acordadas antes del 30 de junio de 2015. La IOE aprovecha esta oportunidad para recordar a la dirección que el próximo año el PRISMA tendrá que informar sobre el estado de aplicación de las recomendaciones formuladas en los informes de síntesis de evaluación acordadas antes del 30 de junio de 2016.
5. **Recomendaciones históricas.** La IOE acoge satisfactoriamente la atención que se dedica en el PRISMA al estado de las recomendaciones anteriores que no habían podido aplicarse plenamente en el año en que estaba previsto examinarlas en el PRISMA. En concreto, la IOE agradece la información sobre las recomendaciones formuladas en las evaluaciones a nivel institucional sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución del FIDA y sobre la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA, e invita a la dirección a incluir en ediciones futuras del PRISMA una segunda ronda de examen de la evaluación a nivel institucional sobre la política de donaciones.
6. **Recomendaciones de la IOE que no son aplicables.** La IOE se muestra satisfecha con la información presentada por la dirección sobre el estado de aplicación de todas las recomendaciones de evaluación, en particular las que están

¹⁵ Véanse los párrafos 11 y 31 i) de la Política de evaluación del FIDA revisada (EC 2011/66/W.P.8).

pendientes, las que se consideran no aplicables o las que no se acordaron. Las siete recomendaciones formuladas en la evaluación de los resultados de los proyectos en Albania se consideran no aplicables puesto que no habrá ningún nuevo proyecto en este país durante la FIDA10. La IOE opina que esta clasificación podría volver a considerarse. Algunas de las recomendaciones podrían reclasificarse como "pendientes" ya que podrían servir para orientar las futuras operaciones en la región y las operaciones del FIDA en general, aunque no puedan aplicarse inmediatamente a la cartera en Albania.

7. **Recomendaciones del ARRI que no se acordaron.** La IOE aprecia el hecho de que la dirección haya vuelto a examinar la recomendación de la OIE de preparar una estrategia de salida en cada proyecto mucho antes de su finalización (conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva).¹⁶ Sin embargo, considera que, además de las iniciativas en curso encaminadas a garantizar la sostenibilidad de los beneficios que se describen en el PRISMA¹⁷ (para que el programa de ampliación de escala se vuelva cada vez más operativo y se encamine cada vez más hacia un enfoque de programas), se sigue necesitando una estrategia para preparar por adelantado un plan de salida y evaluar correctamente la sostenibilidad. En esta estrategia también se definirían claramente las funciones y responsabilidades en las actividades posteriores al proyecto del gobierno, del FIDA, de las organizaciones comunitarias y de otros agentes.
8. La IOE opina que su recomendación de incluir indicadores y metas específicos y medibles para las actividades no crediticias en los marcos de resultados de todos los COSOP debería aplicarse plenamente. De este modo también se respondería a la necesidad, señalada por la Junta Ejecutiva,¹⁸ de definir más claramente los medios para dotar de recursos e integrar las actividades no crediticias y de elaborar indicadores institucionales del marco de medición de resultados para medir los resultados de las mismas.
9. **Modelo para las recomendaciones.** En el párrafo 59, la dirección sugiere que se examine y acuerde con la IOE un modelo para las recomendaciones, a fin de que las recomendaciones puedan aplicarse más fácilmente y el seguimiento de las medidas de la dirección mantenga un nivel elevado de transparencia y rendición de cuentas.
10. La IOE comprende la naturaleza constructiva de esta recomendación. Sin embargo, desea recordar a la dirección la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva en 2015, en virtud de la cual la Junta, si bien entendía perfectamente los límites de la capacidad de absorción del FIDA, destacó la importancia de que la IOE compartiera las recomendaciones con toda libertad, sin interferencias de la dirección, como la de poner un tope al número de recomendaciones por producto de evaluación o un tope basado en los costos que podrían implicar para la organización. Un formato estandarizado para las recomendaciones no sería práctico dada la gran variedad de evaluaciones producidas por la IOE en cuanto al alcance y el tipo de evaluaciones. Sin embargo, la IOE asegurará una garantía de la calidad interna estricta de todas las recomendaciones.
11. **Recomendaciones acordes con los recursos y la capacidad de personal del FIDA.** En el párrafo 60, la dirección toma nota del número y la diversidad de las evaluaciones realizadas por la IOE y subraya la necesidad de racionalizar las recomendaciones en el futuro para asegurarse de que vayan acompañadas de recursos y capacidad de personal suficientes en el FIDA con miras a adoptar las medidas complementarias necesarias. La IOE reconoce esta preocupación, pero señala que, si bien el número de recomendaciones puede parecer elevado, la mayoría de ellas proceden de evaluaciones de los programas en los países y

¹⁶ EB 2015/116/INF.9.

¹⁷ PRISMA de 2016, Vol. 1, anexo IV, párrafo 1 b).

¹⁸ Véase la nota a pie de página 16.

evaluaciones a nivel de los proyectos. Por consiguiente, están distribuidas entre las cinco divisiones regionales del Departamento de Administración de Programas. Esto hace que el número de evaluaciones que han de abordarse esté más en consonancia con la capacidad de absorción de las distintas dependencias operativas.

12. En última instancia, el número y el tipo de recomendaciones están estrechamente relacionados con los resultados de la ejecución y los resultados de desarrollo de las operaciones y los procesos del FIDA.
13. **Recomendaciones de la dirección a la IOE.** La IOE desea reiterar las observaciones formuladas en el PRISMA del año pasado en las que se puso de relieve la función de la IOE como parte del marco de supervisión del FIDA. A este respecto, se espera que la dirección responda a las recomendaciones de la IOE y no al contrario, en consonancia con la normativa vigente y con arreglo a la política de evaluación y las decisiones de la Junta. En diciembre de 2015, la Junta observó que el PRISMA debería continuar siendo un documento para que la dirección del FIDA rinda cuentas y recalcó que en él no podrían incluirse recomendaciones de la dirección a la IOE.

Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza (PRISMA de 2016)

Cuadro A.
Recomendaciones de evaluación por nivel y naturaleza

<i>Nivel</i>	<i>Operacional</i>	<i>Estratégica</i>	<i>Normativa</i>	<i>Total (número)</i>
FIDA (nivel institucional)	17	28	14	59
FIDA (nivel regional)	–	–	–	–
FIDA (país/gobierno)	28	86	–	114
Autoridades e instituciones gubernamentales	–	–	–	–
Proyecto	–	–	–	–
Total (número)	45	114	14	173
Total (porcentaje)	26	66	8	100

Cuadro B.
Recomendaciones de evaluación por tema

<i>Bloque</i>	<i>Tema</i>	<i>Número</i>
Focalización y género	Focalización	14
	Género	1
	Beneficiarios	1
	Organizaciones de la población pobre	–
Esferas técnicas	Sector privado y mercados	12
	Gestión de los recursos naturales	5
	Análisis, estudios e investigaciones	–
	Financiación rural	2
	Infraestructura	1
	Capacitación y creación de capacidad	4
Gestión de proyectos	Diseño y formulación de proyectos	5
	Descentralización	1
	Gestión y administración de proyectos	10
	Presencia en los países	11
	Medición de resultados y SyE	17
	Supervisión	10
Actividades no crediticias	Asociaciones	11
	Actuación normativa	11
	Gestión de los conocimientos	6
	Cooperación Sur-Sur y triangular	2
Temas transversales	Eficiencia	3
	Sostenibilidad	3
	Innovación	–
	Reproducción y ampliación de escala	4
	COSOP	12
	Gobernanza	–
	Donaciones	–
	Estrategia	7
Cuestiones institucionales	Recursos humanos	5
	TIC	4
	Reposición	11
Total		173

Tendencias a largo plazo del grado de aplicación

Cuadro A

Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel (PRISMA de 2006 a 2016)

Nivel	Aplicadas plenamente	No aplicadas todavía	En curso de aplicación	Aplicadas parcialmente	Pendientes de aplicación	No aplicables	No acordadas	Total (número)
FIDA	171	1	94	12	3	10	6	297
Región	25	3	8		1	6		43
País	719	69	124	28	10	25	2	979
Gobierno	75	27	20	7	18	4		151
Proyecto	321	66	30	21	4	21		463
Total (número)	1 311	166	276	68	38	66	8	1 933
Total (porcentaje)	68	9	14	4	2	3	0	100

Cuadro B

Aplicación por división regional (PRISMA de 2006 a 2016)

División regional	Aplicadas plenamente	No aplicadas todavía	En curso de aplicación	Aplicadas parcialmente	Pendientes de aplicación	No aplicables	No acordadas	Total (número)
WCA	219	58	19	10	6	15	2	329
ESA	269	13	41	8	4	9	–	344
APR	322	37	51	18	15	23	–	466
LAC	201	47	62	13	4	6	–	333
NEN	154	10	18	8	6	8	1	205
Total (número)	1 165	165	191	57	35	61	3	1 677
Total (porcentaje)	69	10	11	3	2	4	0	100

Nota: 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.

Respuestas a las recomendaciones del ARRI de 2015 y observaciones de la IOE acerca del RIDE

I. Recomendaciones del ARRI de 2015

1. En el ARRI del año pasado se abordaron 11 recomendaciones dirigidas a la dirección. De esas recomendaciones, cinco se aplicaron plenamente, tres están en curso y tres no se acordaron en la respuesta de la dirección. La posición de la dirección y la actualización según las recomendaciones formuladas en el ARRI de 2015 son:

Sostenibilidad

- a) **Inclusión en el informe sobre el diseño del proyecto de una sección sobre sostenibilidad.** El informe sobre el diseño del proyecto ya incluye una sección específica sobre sostenibilidad, de conformidad con las directrices para el diseño de proyectos de 2011. La dirección está velando por que en el informe se siga prestando la debida atención a la sostenibilidad. Medida aplicada plenamente.
- b) **Preparación de la estrategia de salida en cada proyecto mucho antes de su finalización.** La dirección considera que no existe una relación demostrada entre tener una estrategia de salida y la efectiva sostenibilidad del proyecto. Se están adoptando medidas para asegurar la incorporación de las estrategias de sostenibilidad de los beneficios en el diseño y la ejecución de los proyectos, es decir: i) para que el programa de ampliación de escala se vuelva cada vez más operativo (véase el marco operacional de ampliación de escala del FIDA), y ii) para encaminarse cada vez más hacia un enfoque de programas en los países en el que se aborden las cuestiones relativas a la sostenibilidad desde una perspectiva más sistémica. Recomendación no acordada.

Seguimiento y evaluación

- c) **Inclusión de una línea presupuestaria independiente para el SyE.** Como parte del marco relativo a la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, la dirección establecerá medidas para asegurarse de que las líneas presupuestarias para el SyE sean más visibles. Sin embargo, la dirección reitera que el problema reside en la ejecución del presupuesto para el SyE y no en la visibilidad o disponibilidad del presupuesto, con incentivos complejos en juego. Se están creando cada vez más incentivos para la gestión basada en los resultados mediante los COSOP y la labor no crediticia. Medida en curso.
- d) **Encuestas de referencia en el momento diseño y hasta no después de 12 meses de haber entrado en vigor.** La dirección considera que i) no siempre se necesitan encuestas para recoger datos de referencia, a menudo es suficiente un uso más inteligente de las fuentes de datos ya existentes, y que ii) a menudo es más significativo y técnicamente racional recoger los datos de referencia después de la puesta en marcha, cuando estén en claro los criterios concretos de elegibilidad. Dicho esto, en agosto de 2015, la dirección emitió instrucciones operacionales revisadas para abordar el problema de la falta de disponibilidad de datos de referencia de los proyectos, según las cuales "todos los proyectos deberán contar con datos de referencia para la mayoría de los indicadores antes de ser aprobados por la Junta. En el informe sobre el diseño del proyecto habrá que proporcionar una justificación razonable para cada indicador que carezca de datos de referencia en el momento de la aprobación y establecer las disposiciones para obtenerlos dentro de un año a partir de la entrada en vigor". Acción aplicada plenamente.

- e) **Definición más clara de los indicadores.** La dirección está promoviendo las iniciativas puestas en marcha en 2015 para mejorar la selección y el seguimiento de los indicadores, como:
- i) la aplicación de las nuevas instrucciones operacionales sobre los marcos lógicos; ii) la elaboración de un programa formativo y un programa de certificación sobre SyE destinado al personal de los proyectos; iii) la reforma del marco del RIMS, en particular la atención a la nutrición y los indicadores desglosados por sexo, y iv) la elaboración de una herramienta institucional en línea de seguimiento del marco lógico. Medida en curso.
- f) **Indicadores y metas específicos y medibles para las actividades no crediticias en los marcos de resultados de todos los COSOP.** Los nuevos datos empíricos indican que el impacto de las actividades no crediticias del FIDA puede mejorarse cuando estas están integradas en las actividades no crediticias. La dirección sigue procurando asegurar la utilización de indicadores y objetivos más inteligentes, incluso para las actividades no crediticias, en los marcos lógicos de los proyectos. Recomendación no acordada.
- g) **Incentivos y disposiciones para la responsabilización del personal en materia de SyE.** Desde su introducción en 2015, se ofrecen recompensas presupuestarias y se promueve el reconocimiento público del personal directivo superior para las divisiones que producen los mejores marcos lógicos y los informes finales de proyectos (IFP) de mejor calidad en un año determinado. El tablero institucional está en funcionamiento y actualmente cuenta con 12 informes clave que proporcionan información casi en tiempo real sobre los resultados de los proyectos y que pueden utilizarse como un incentivo para obtener mejores resultados. La responsabilidad de las calificaciones de los IFP se ha transferido a las divisiones regionales. Se está elaborando un sistema de presentación de informes sobre los resultados en línea en el marco de la revisión de las directrices de supervisión y apoyo a la ejecución; esto significará que los cambios introducidos en las metas de los indicadores del marco lógico tendrán que ser aprobados, en primer lugar, por el GPP responsable y luego obtener el visto bueno del Director de la División, a fin de mejorar el sentido de apropiación y la rendición de cuentas. Medida en curso.

Estrategias del FIDA en los países

- h) **Objetivos realistas y alcanzables en todos los COSOP.** En el nuevo Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), aprobado en febrero de 2016, se subraya la necesidad de garantizar que los COSOP elaboren enfoques focalizados y adaptados a las características de los países, realistas y alcanzables, personalizados según el contexto y que se basen en las fortalezas del FIDA y sus asociados. Por consiguiente, las nuevas directrices sobre los COSOP se centran específicamente en resultados alcanzables y medibles, asociados con los objetivos estratégicos del COSOP que contribuyen al logro de los objetivos del país. Medida aplicada plenamente.
- i) **Especificación en los COSOP de los plazos y vinculación entre las actividades crediticias y no crediticias.** En diciembre de 2015, la dirección publicó las nuevas directrices para la elaboración de los COSOP en las que estos programas y las notas sobre las estrategias en los países se definen como herramientas para lograr objetivos en los países mediante la combinación de actividades crediticias y no crediticias que se llevan a cabo con apoyo del FIDA. En las directrices también se confirma la necesidad de que en los COSOP se indique claramente su duración. Medida aplicada plenamente.

- j) **Mejora de la contabilidad de los “costos” estimados (tanto recursos programáticos como administrativos) en todos los COSOP.** La dirección no está de acuerdo por los motivos siguientes: i) aunque con limitaciones, los COSOP ya cuentan con una indicación de recursos fundamentales, desde las asignaciones del PBAS hasta los posibles recursos de donaciones; ii) los costos de la ejecución de los COSOP y del logro de los resultados previstos superan los recursos del FIDA, incluidos los recursos de los prestatarios y asociados; iii) una parte importante de los recursos no crediticios utilizados en los COSOP están comprendidos en las operaciones; iv) la estimación de los costos adicionales es particularmente problemática en contextos que requieren flexibilidad o compromisos más reactivos, y v) en el proceso de aprobación de los COSOP se aplican exámenes de calidad para asegurarse de que las aspiraciones no excedan los recursos existentes. Recomendación no acordada.
- k) **Exámenes finales de los COSOP.** Según las nuevas directrices de la dirección sobre la elaboración de los COSOP, el examen final del COSOP se prepara en los seis meses posteriores a la finalización del COSOP. Los exámenes finales de los COSOP son una herramienta de aprendizaje y rendición de cuentas. Acción aplicada plenamente.

II. Observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2015

2. La respuesta de la dirección a las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2015 se presenta a continuación.

- a) **Varias sugerencias para mejorar la calidad del informe.** El RIDE es el mecanismo principal para dar a conocer a los órganos rectores los resultados y el desempeño del Fondo. La finalidad básica es ofrecer una descripción sucinta de la marcha de los trabajos en relación con los objetivos y compromisos con arreglo al marco de medición de los resultados (MMR) y la matriz de los compromisos acordados durante las consultas sobre las reposiciones del FIDA y aprobados por el Consejo de Gobernadores. El informe desempeña esta función de manera adecuada. La metodología en la que se basa la futura presentación de información en el RIDE se describe en el MMR de la FIDA10 y en las definiciones de los indicadores que figuran en dicho marco. La presentación de informes a la dirección sobre los progresos realizados respecto de los objetivos y los compromisos de la matriz de los compromisos se realiza con carácter trimestral y se consolida en la información anual del RIDE.

A fin de seguir mejorando la calidad del documento, se está reforzando la atención que el RIDE presta al aprendizaje con la inclusión de un tema de aprendizaje anual. En el RIDE de 2015 se hace referencia a las observaciones de la IOE examinadas en el informe. Se hará lo mismo en la edición de 2016. En el RIDE hay una sección titulada "Resumen y conclusiones".

- b) **Incoherencia entre el ARRI y el RIDE por lo que se refiere a los resultados notificados.** Si bien hay que señalar que la discrepancia existente entre las calificaciones del PMD y de la IOE es mínima, el nuevo acuerdo de armonización que está en fase de preparación reducirá aún más esta discrepancia. Está previsto que el acuerdo de armonización se finalice y se presente al Comité de Evaluación en 2017. Se espera que este acuerdo garantice una mayor coherencia en el sistema de autoevaluación del FIDA y su alineación con los sistemas de evaluación independiente, así como que aclare y mejore la relación y la comunicación entre la dirección del FIDA y la IOE.
- c) **Desglose de los resultados por categoría de calificación.** Las tendencias se presentan en el RIDE mostrando los resultados más recientes, junto con los respectivos valores de referencia. En el RIDE se informa sobre los indicadores definidos en el MMR, muchos de los cuales se expresan como el porcentaje de los proyectos considerados moderadamente satisfactorios, como mínimo, sin desglosar los resultados por categoría de calificación. El FIDA se ajusta plenamente a las prácticas adoptadas por las instituciones financieras internacionales al respecto.
- d) **Datos cuantitativos sobre los resultados logrados en los Estados frágiles.** En el RIDE de 2015 se explica que el 43 % de los proyectos evaluados dentro del conjunto de los IFP de 2011-2013 se estaban ejecutando en Estados frágiles y que, a pesar de este elevado porcentaje y a diferencia de lo observado en las evaluaciones de años anteriores, el análisis demuestra que no hay diferencias significativas entre los resultados logrados en los Estados frágiles y en los no frágiles. Puesto que no existe ninguna diferencia significativa en los resultados si se comparan con los datos proporcionados para los Estados no frágiles, la dirección no consideró necesario mostrar datos adicionales. La dirección es consciente de la necesidad de adaptar los enfoques y el modelo operativo del FIDA a las situaciones de fragilidad y está trabajando en una "actualización sobre la estrategia de actuación del FIDA en los países con situaciones de fragilidad". Esta actualización se debatió por primera vez con la Junta Ejecutiva en abril de 2016 y se finalizará y presentará a la Junta en diciembre de 2016.

- e) **Evaluación de la pertinencia y la eficacia de las estrategias del FIDA en los países, incluidas las actividades no crediticias (gestión de los conocimientos, asociación, diálogo sobre políticas).** En 2015 la dirección introdujo nuevas instrucciones operacionales sobre las estrategias en los países. En consonancia con la mayor atención que la dirección presta a los resultados, todos los COSOP deben incluir un marco de medición de los resultados. Estos se actualizarán y ajustarán a intervalos regulares (normalmente cada tres años) para reflejar los cambios en el contexto mediante un examen de los resultados del COSOP y se evaluarán a su término mediante un examen final del COSOP. Una vez que se haya realizado un número suficientemente representativo de exámenes finales, el FIDA estará en condiciones de informar sobre la pertinencia y la eficacia de las estrategias en los países, incluidas las actividades no crediticias como la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y las asociaciones, así como sobre los resultados al término de la ejecución.
- f) **Evaluación de la pertinencia y el desempeño del FIDA como asociado.** El FIDA evalúa la pertinencia de sus operaciones y su desempeño como asociado al término de las operaciones mediante su sistema de autoevaluaciones finales, y continuará haciéndolo en el futuro. En la FIDA10, el Fondo ya no presentará información sobre estos indicadores en el RIDE puesto que no están incluidos en el MMR de la FIDA10. Sin embargo, la dirección seguirá vigilando atentamente este indicador importante, que se recogerá no solo a nivel de proyecto sino también a nivel de país mediante la matriz de calificaciones incluida en el examen final del COSOP.