

Signatura: EB 2020/130/R.11  
Tema: 7  
Fecha: 4 de agosto de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA) de 2020**

### **Volumen I: Informe principal**

#### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

##### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

##### **Thomas Eriksson**

Director  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2425  
Correo electrónico: t.eriksson@ifad.org

##### Envío de documentación:

##### **Deirdre Mc Grenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb@ifad.org

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

##### **Fabrizio Felloni**

Oficial encargado interino  
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA  
Tel.: (+39) 06 5459 2361  
Correo electrónico: f.felloni@ifad.org

Junta Ejecutiva— 130.º período de sesiones  
Roma, 8 a 11 de septiembre de 2020

---

**Para examen**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>I. Objetivos y metodología</b>	<b>1</b>
A. Objetivos	1
B. Metodología	1
<b>II. Promoción de la rendición de cuentas</b>	<b>2</b>
A. Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones	2
B. Estado de ejecución: grado de aplicación	4
<b>III. Asimilación de las enseñanzas extraídas</b>	<b>7</b>
A. Esferas de acción: determinar y abordar los temas recurrentes	7
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>9</b>
<b>Anexos</b>	
I. Metodología	11
II. Alcance de las evaluaciones del PRISMA de 2020	13
III. Recomendaciones de evaluación desglosadas por subtema	14
IV. Lista de las evaluaciones a nivel de los proyectos desglosadas por fecha de entrada en vigor, fecha del cierre del préstamo, fecha del informe final de proyecto y fecha de evaluación	17
V. Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2019 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE	18

## **Acrónimos y siglas**

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EEPP	evaluación de la estrategia y el programa en el país
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección
QAG	Grupo de Garantía de Calidad
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SyE	seguimiento y evaluación
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

## Resumen

1. En el Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA) se analizan las medidas de seguimiento de la Dirección sobre las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). El PRISMA de 2020 abarca un total de 16 evaluaciones (y 67 recomendaciones); de ellas, 15 son evaluaciones nuevas y una es objeto de seguimiento histórico.
2. Los principales mensajes que se desprenden del PRISMA de 2020 son los siguientes:
  - i) **El seguimiento y la aceptación por parte de la Dirección de las recomendaciones de la IOE sigue siendo elevado: el 99 %** de las recomendaciones se han aplicado plenamente (60 %) o se están aplicando (39 %). El grado de seguimiento de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EPPP) en los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), así como de las evaluaciones de los resultados de los proyectos en los proyectos que son nuevos, sigue siendo elevado, y las recomendaciones se integran plenamente en las nuevas estrategias y diseños de los proyectos.
  - ii) **Las recomendaciones específicas y orientadas a la acción permiten una aplicación más concreta sobre la que presentar información.** Es el caso de la introducción de contratos basados en el desempeño en las unidades de gestión de los proyectos (UGP), la limitación de la cobertura geográfica de las actividades del FIDA y la realización de estudios temáticos específicos. Al mismo tiempo, la Dirección señala que no todas las recomendaciones formuladas por la IOE contienen medidas concretas. Esto es especialmente cierto en el caso de las recomendaciones sobre esferas como las actividades no crediticias, donde la sugerencia de la IOE es fortalecer dichas actividades o adoptar enfoques programáticos, sin indicar ninguna medida específica. La aplicación de esas recomendaciones se basa en procesos continuados en el tiempo que, irremediablemente, seguirán en curso de aplicación.
  - iii) **Las evaluaciones a nivel de la cartera se ajustan a cada contexto y, como se observó en el PRISMA de 2019, tienen un período óptimo de seguimiento y asimilación de las enseñanzas extraídas.** Esto repercute en dos esferas. En primer lugar, debería minimizarse el lapso de tiempo transcurrido entre la publicación de las evaluaciones y la finalización de los proyectos de la cartera, garantizando al mismo tiempo que el intervalo entre la publicación de la evaluación y la creación de un nuevo proyecto o programa sobre oportunidades estratégicas nacionales sea suficiente para permitir que los equipos reflexionen debidamente sobre las enseñanzas extraídas. Existe un margen de dos años para las evaluaciones a nivel de proyecto incluidas en el presente PRISMA, si bien los proyectos de continuación suelen diseñarse con anterioridad. En segundo lugar, hacer un seguimiento de las recomendaciones a nivel de la cartera en el PRISMA al cabo de tres años o más desde el cierre de un proyecto no resulta útil para la rendición de cuentas ni el aprendizaje. Por lo tanto, la Dirección considera que las medidas de seguimiento sobre las que se informa en el PRISMA deberían limitarse a las evaluaciones temáticas, institucionales o estratégicas y no a las evaluaciones a nivel de la cartera, como es práctica habitual en otras organizaciones como el Banco Mundial.

- iv) **Dado que en las evaluaciones incluidas en cada PRISMA se examinan proyectos diseñados y finalizados durante un intervalo de tiempo similar** (en este caso, en promedio, los proyectos se diseñaron antes de 2009 y finalizaron en 2017), hay una cierta repetición en las recomendaciones y da la sensación de que la Dirección no ha adoptado medidas en esferas fundamentales. No obstante, como se señala en el PRISMA (aportando pruebas de la cartera en curso y los proyectos diseñados recientemente), en las esferas recurrentes se han adoptado medidas en forma de nuevas políticas, directrices y estrategias, entre otros. Las mejoras derivadas de esos cambios son más evidentes en la cartera en curso y en la nueva.
- v) **En lo que respecta a las recomendaciones del examen *inter pares*, la Dirección considera que hay margen para que la IOE** reexamine el formato y la estructura de dichas recomendaciones, a fin de garantizar la adición de valor más allá de las medidas ya puestas en marcha por la Dirección. La Dirección colaborará con la IOE mediante la creación de un mapa del estado de la aplicación de las recomendaciones orientadas a la acción que se han formulado en las evaluaciones institucionales, temáticas y estratégicas de los últimos años, así como de la labor de seguimiento efectuada por la Dirección hasta la fecha, con miras a detectar deficiencias o nuevas esferas de acción.

# **Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA) de 2020**

## **Introducción**

1. Esta es la decimoséptima edición del Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA), y la primera edición del período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11). En el PRISMA, la Dirección presenta información sobre la aplicación de las recomendaciones formuladas en determinadas evaluaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
2. El PRISMA se divide en dos volúmenes. En el primero se ofrece un panorama general del estado de las medidas de seguimiento y una síntesis de las primeras conclusiones y los temas recurrentes que se extraen de las evaluaciones incluidas en el informe. En el segundo volumen (que figura como adición) se enumeran cada una de las recomendaciones y las medidas de seguimiento concretas adoptadas en respuesta a cada recomendación.
3. En la sección I se presenta un panorama general de los objetivos y la metodología del informe. La sección II se centra en el PRISMA como un instrumento de rendición de cuentas. Asimismo, en ella se describe el alcance de las evaluaciones incluidas en esta edición del informe y el estado general de aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones independientes. La sección III se centra en la dimensión de aprendizaje del PRISMA. En particular, en esta sección se destacan las tendencias temáticas que surgen de las evaluaciones realizadas a nivel de la cartera y se ofrece un panorama general de las medidas que se están adoptando en esas esferas. En la sección IV se presentan las conclusiones del informe.

## **I. Objetivos y metodología**

### **A. Objetivos**

4. El PRISMA es un instrumento importante en la estructura de autoevaluación y tiene los dos objetivos principales siguientes:
  - i) promover la rendición de cuentas mediante la realización de un seguimiento riguroso con los equipos pertinentes y la presentación de informes consolidados al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre las medidas adoptadas por la Dirección en respuesta a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes, y
  - ii) asimilar las enseñanzas extraídas mediante la determinación de los problemas recurrentes a nivel institucional y de la cartera que exigen una atención específica por parte de la Dirección a fin de aumentar la eficacia de las actividades de desarrollo.

### **B. Metodología**

5. El PRISMA de 2020 mantiene el mismo formato que en años anteriores y analiza la naturaleza, el nivel, la distribución regional y el alcance del seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones independientes. En el anexo I figura una descripción detallada de la metodología empleada para elaborar el informe. En respuesta a los comentarios formulados por la IOE en anteriores ediciones del PRISMA, y a fin de evitar un nivel de detalle excesivo, en el PRISMA de 2020 no se desglosa cada recomendación, sino que se brinda información sobre la aplicación del conjunto de recomendaciones formuladas por la IOE. Siguiendo la práctica

establecida en el PRISMA de 2019, en el informe se presenta un análisis temático desglosado a nivel de la cartera<sup>1</sup>.

## II. Promoción de la rendición de cuentas

### A. Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones

- El PRISMA de 2020 abarca un total de 16 evaluaciones (con un total de 67 recomendaciones) seleccionadas conjuntamente por la Dirección y la IOE; de ellas, 15 son evaluaciones nuevas concluidas en 2018 y 2019, y una es objeto de seguimiento histórico (incluida en el PRISMA de 2018).
- En el caso del seguimiento histórico, el PRISMA solo incluye las recomendaciones pendientes que, pese a haber sido aceptadas por la Dirección, no se aplicaron plenamente en las anteriores ediciones del informe. Por lo tanto, en la presente edición se incluyen cinco recomendaciones pendientes de la evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA.

Cuadro 1  
PRISMA de 2020: primera ronda de seguimiento y seguimiento histórico\*

Nuevas evaluaciones de 2020		Medidas para aplicar las recomendaciones de la evaluación					Total
Nivel de la evaluación	Tipo de evaluación	Evaluación a nivel institucional	EEPP	Informe de síntesis de evaluación de la IOE	Evaluación del impacto	Evaluación de los resultados de los proyectos	
<b>Cartera</b>							
Asia y el Pacífico	1 EEPP + 2 evaluaciones de los resultados de los proyectos	-	6	-	-	7	13
África Oriental y Meridional	1 EEPP + 2 evaluaciones de los resultados de los proyectos + 1 evaluación del impacto	-	4	-	4	8	16
América Latina y el Caribe	2 evaluaciones de los resultados de los proyectos	-	-	-	-	8	8
Cercano Oriente, África del Norte y Europa	2 EEPP + 1 evaluación de los resultados del proyecto	-	7	-	-	3	10
África Occidental y Central	1 EEPP + 1 evaluación de los resultados del proyecto	-	5	-	-	4	9
<b>Total parcial</b>	<b>14</b>	-	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>56</b>
<b>Institucional</b>							
Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre	1 evaluación a nivel institucional	6	-	-	-	-	6
Evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA	1 evaluación a nivel institucional	5	-	-	-	-	5
<b>Total parcial</b>	<b>2</b>	-	-	-	-	-	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>67</b>

\* En el cuadro 1 del anexo II se puede consultar un desglose de los datos más detallado.  
Leyenda: EEPP = evaluación de la estrategia y el programa en el país.

<sup>1</sup> El análisis a nivel de la cartera comprende el análisis a nivel de los programas y proyectos en los países.

8. La Dirección agradece los esfuerzos realizados por la IOE para simplificar las recomendaciones y destaca que, de media, las evaluaciones tanto a nivel de los proyectos como de los países incluyen cuatro recomendaciones. La evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre incluye un total de seis recomendaciones con las que la Dirección se mostró de acuerdo, y hay cinco recomendaciones pendientes de la evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA que se incluyen en el PRISMA de 2020 para su seguimiento histórico.
9. Asimismo, la Dirección señala que en el PRISMA de 2020 se incluyen menos evaluaciones y medidas de seguimiento que en ediciones anteriores (31 en el PRISMA de 2019 que comprenden 187 medidas). Esto obedece principalmente a dos factores. En primer lugar, la disminución de las evaluaciones que son objeto de un seguimiento histórico (el PRISMA de 2019 incluyó 11 evaluaciones de ese tipo). Según lo acordado con la IOE y el Comité de Evaluación, en el caso de las evaluaciones a nivel institucional debería permitirse un margen de al menos dos años entre el seguimiento y la presentación del PRISMA, habida cuenta de que se requiere más tiempo para adoptar las recomendaciones estratégicas y de políticas. La Dirección también considera que el seguimiento histórico debería limitarse a las evaluaciones institucionales y temáticas, en lugar de utilizarse para las evaluaciones a nivel de la cartera, dado el escaso alcance de las recomendaciones y los plazos de tiempo definidos para su aplicación a nivel de la cartera. En segundo lugar, como se señala en la sección referente a la metodología, las recomendaciones se han presentado según lo establecido por la IOE en el informe de evaluación (esto es, no figuran desglosadas).
10. **Naturaleza de las recomendaciones y nivel de aplicación.** Habida cuenta de la gran cantidad de evaluaciones a nivel de la cartera (EEPP, evaluaciones de los resultados de los proyectos y evaluaciones del impacto), el 81 % de las recomendaciones están relacionadas con esferas operacionales y el 19 % son estratégicas. Las evaluaciones de carácter estratégico a nivel de la cartera derivan principalmente de las EEPP. La evaluación a nivel institucional sobre el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre dio lugar a un mayor número de recomendaciones operacionales que estratégicas, como fomentar la capacidad o reforzar las asociaciones.
11. Casi el 85 % de las recomendaciones se han asignado al FIDA a nivel nacional para su aplicación. También cabe destacar que el FIDA y los Gobiernos hacen un seguimiento conjunto de todas las recomendaciones a nivel de la cartera, independientemente de la entidad específica a la que se hayan asignado, a través de la formulación conjunta de nuevos proyectos y COSOP y mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución. Tan solo una recomendación de la evaluación de los resultados del proyecto en Nepal se dirigió específicamente a las autoridades gubernamentales (asegurar una mayor participación en las actividades del FIDA a nivel estatal y local), y una recomendación de la evaluación de los resultados del proyecto en Sri Lanka se dirigió específicamente a un proyecto de continuación (consolidar y reforzar las organizaciones comunitarias del proyecto anterior, en lugar de establecer nuevas organizaciones).
12. El 11 % de las recomendaciones están dirigidas a nivel institucional y la mayoría de ellas proceden de la evaluación a nivel institucional de la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre. No obstante, la EEPP para Georgia incluye una recomendación sobre la descentralización y el aumento de la presencia en el país, cuya aplicación es de nivel institucional.

Cuadro 2

**PRISMA de 2020: número de recomendaciones desglosadas en función de la incumbencia y la naturaleza de la recomendación**

Nivel	Naturaleza de las recomendaciones			
	Operacional	Estratégica	Total	Porcentaje
<b>Institucional</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Evaluación a nivel institucional	5	1	6	
EEPP	-	1	1	
<b>Cartera</b>				
<b>País</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>53</b>	<b>85</b>
EEPP	12	9	21	
Evaluación de los resultados de los proyectos	26	2	28	
Evaluación del impacto	4	-	4	
<b>Autoridades gubernamentales</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Evaluación de los resultados de los proyectos	1	-	1	
<b>Proyecto</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Evaluación de los resultados de los proyectos	1	-	1	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	
<b>Porcentaje</b>	<b>81</b>	<b>19</b>		

**B. Estado de ejecución: grado de aplicación**

13. En general, la aceptación de las recomendaciones de la IOE por parte de la Dirección sigue siendo elevada: el 99 % se han aplicado plenamente o han dado lugar a la adopción de medidas concretas en el sentido de la recomendación. Cabe destacar que la pandemia de la COVID-19 podría entrañar algunos problemas a la hora de aplicar determinadas recomendaciones para el PRISMA del año que viene a nivel institucional, puesto que se ha dado preferencia a las actividades de respuesta y recuperación tras la pandemia y ha sido necesario modificar las prioridades.
14. A nivel de la cartera, el 64 % de las recomendaciones se han aplicado plenamente. Esto se debe a que tras las EEPP suelen crearse nuevos COSOP, en los que se abordan las recomendaciones formuladas previamente. En el caso de las evaluaciones a nivel de los proyectos, en los proyectos nuevos las recomendaciones se han integrado en la fase de diseño de las operaciones. Es importante señalar que, a nivel de los programas en los países, una serie de recomendaciones de la IOE están relacionadas con esferas como el fortalecimiento de las actividades no crediticias (por ejemplo, reforzar las asociaciones o aumentar la colaboración en la formulación de políticas), de modo que, inevitablemente, las medidas van a ser continuadas en el tiempo y no van a dar lugar a un a un resultado que pueda observarse de forma inmediata.

Cuadro 3

**PRISMA de 2020: estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación desglosadas por tipo de evaluación (primera ronda de seguimiento)\***

	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>En curso</i>	<i>No aplicables</i>	<b>Total</b>
<b>Institucional</b>	<b>4</b>	<b>7</b>		<b>11</b>
Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre		6		6
Evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA (seguimiento histórico)	4	1		5
<b>Cartera</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>56</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>64</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	
EEPP	10	11	1	22
Evaluación del impacto	3	1		4
Evaluación de los resultados de los proyectos	23	7		30
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>67</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	

\* En el volumen II se puede consultar un desglose de los datos más detallado.

15. Además de la información pormenorizada sobre la aplicación de cada recomendación enumerada en el volumen II del PRISMA, a continuación se ofrecen varios ejemplos de medidas adoptadas por la Dirección.
16. **Recomendaciones que han sido aplicadas plenamente.** En la evaluación de un proyecto en Belice, la IOE recomendó llevar a cabo evaluaciones de la actuación profesional del personal de la UGP y condicionar la renovación de los contratos a los resultados obtenidos en dichas evaluaciones. En consonancia con esa recomendación, en el nuevo proyecto de Belice, se llevan a cabo evaluaciones de la actuación profesional al finalizar los períodos de prueba y antes de renovar los contratos del personal de la UGP. En la EEPP para Burkina Faso, la IOE sugirió limitar la cobertura geográfica del programa en el país a tres o cuatro zonas. En la nueva inversión realizada en el país, el alcance geográfico se ha limitado a cuatro zonas objetivo. En la evaluación de los resultados de los proyectos en la República de Moldova, la IOE sugirió centrarse en el desarrollo de los agronegocios y el agroprocesamiento en los proyectos relativos a las cadenas de valor. Esto se ha tenido en cuenta en el nuevo proyecto de desarrollo de las cadenas de valor puesto en marcha en la República de Moldova, que se centra en ese tipo de enfoque y, al mismo tiempo, incluye partidas para gastos de conocimientos técnicos que permitirá contratar a un especialista en agronegocios en la unidad integrada de ejecución del programa y a una empresa especializada en comercialización que brinde apoyo a los empresarios y las organizaciones de productores.
17. **Recomendaciones en curso.** En la EEPP para Sri Lanka se recomendó que el FIDA invirtiera más en ámbitos como la labor analítica y mantuviera un programa más específico que incluyera vías de ampliación de escala. La Dirección está de acuerdo con la recomendación y, a la hora de preparar el nuevo COSOP, llevará a cabo un análisis económico y financiero más exhaustivo con miras a orientar los debates y la formulación de la estrategia del FIDA en el país en asociación con el Gobierno. En Túnez, la IOE recomendó que la ejecución de los proyectos se basara en las estructuras descentralizadas. En respuesta a esa recomendación, las autoridades locales elegidas recientemente participarán en la ejecución del nuevo proyecto en el plano local.

18. **Recomendaciones no aplicables.** Tan solo una recomendación se clasificó como no aplicable, a saber, la incluida en la EEPP para Georgia consistente en aumentar la presencia en el país en el contexto de la descentralización. La descentralización del FIDA sigue un enfoque institucional, con un modelo de centros regionales que tiene en cuenta las limitaciones de recursos y las prioridades estratégicas.
19. **Seguimiento histórico en la evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA.** La evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA finalizó en 2016, antes de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). Desde entonces, los objetivos y planes de descentralización del Fondo han cambiado sustancialmente y han pasado de centrarse en la presencia en el país a la consolidación de un modelo de centros regionales. El FIDA también ha aumentado la cantidad de personal descentralizado, que ha pasado de un 17 % a un 32 % en la actualidad, y en la FIDA12 está previsto llegar a una descentralización del 45 %. Por consiguiente, si bien las recomendaciones de la evaluación están más relacionadas con el anterior modelo de descentralización del Fondo, la Dirección ha incorporado los aspectos importantes de las recomendaciones en el actual modelo de centros regionales. De las cinco recomendaciones pendientes de la evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA, dos están relacionadas con la puesta en marcha de un nuevo marco de delegación de facultades. En cumplimiento de uno de los compromisos de la FIDA11, se implantó el correspondiente marco de delegación de facultades, que se ha ido perfeccionando desde entonces. Dicho marco también estuvo acompañado de un paquete amplio de actividades de capacitación y apoyo en materia de presupuestación dirigido al personal competente. En cuanto a las actividades no crediticias, la IOE había sugerido establecer una colaboración estrecha entre el personal técnico y las oficinas en los países, así como crear presupuestos específicos para esas actividades en el plano nacional. En el marco del modelo institucional descentralizado del FIDA, el personal técnico desplegado sobre el terreno también se encarga de brindar un mejor apoyo a los equipos en los países, con mayor cercanía.
20. **Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre.** De las siete recomendaciones incluidas en esa evaluación, la Dirección no se mostró de acuerdo con una (consistente en diseñar una estrategia institucional), estuvo parcialmente de acuerdo con dos y convino plenamente con cuatro de ellas<sup>2</sup>. La Dirección consideró que la preparación de directrices operacionales brindaría orientaciones más concretas a los equipos encargados del diseño y la ejecución de los proyectos, en comparación con una estrategia. El FIDA ha preparado un conjunto de nuevas directrices operacionales sobre su actuación en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre. Las directrices ayudarán a los expertos encargados del diseño y la ejecución a crear más proyectos relativos a las cadenas de valor en favor de la población pobre. En las directrices se presta especial atención a reforzar la inclusividad, la focalización, la gobernanza y la capacidad para el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre.
21. De las cuatro recomendaciones aceptadas plenamente por la Dirección, tres no incluían medidas específicas, sino que sugerían: adoptar un enfoque programático, reforzar las asociaciones para el fomento de las cadenas de valor, aumentar el alcance a los grupos pobres y muy pobres e impulsar la igualdad de género. Se trata de esferas en las que la aplicación de las recomendaciones será continuada en el tiempo, ya que esos aspectos deben incorporarse en las estrategias y el diseño de proyectos de cada país. En ese contexto, sigue siendo pertinente hacer un seguimiento de la respuesta dada por la Dirección del FIDA. La cuarta recomendación acordada fue mejorar la capacidad del personal del FIDA y del de los proyectos en lo que respecta al fomento de las cadenas de valor. La Dirección

---

<sup>2</sup> En el PRISMA solo se hace un seguimiento de las recomendaciones aceptadas por la Dirección en su respuesta.

había propuesto que la Academia de Operaciones del FIDA fuera un punto de entrada para desarrollar la capacidad del personal del Fondo. No obstante, debido a la pandemia de la COVID-19, el FIDA no ha logrado impartir las sesiones de la Academia de Operaciones previstas para 2020, y prevé celebrar sesiones en línea. A nivel de los proyectos, el FIDA está trabajando para sensibilizar a los interlocutores gubernamentales en las fases de diseño y ejecución acerca de la importancia de contar con conocimientos especializados sobre el fomento de las cadenas de valor. Una vez más, ese grado de aplicación se adecúa mejor al nivel de cada proyecto de fomento de las cadenas de valor.

22. **Seguimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2019 y observaciones de la IOE acerca del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2019.** El ARRI del año pasado contenía cinco recomendaciones generales dirigidas a la Dirección. De ellas, la Dirección se mostró plenamente de acuerdo con cuatro y solo estuvo parcialmente de acuerdo con una. Ninguna de las recomendaciones incluyó medidas específicas adicionales distintas de aquellas esferas en que la Dirección ya había adoptado medidas e iniciado reformas. El estado de aplicación de esas medidas figura en el anexo V.

### III. Asimilación de las enseñanzas extraídas

#### A. Esferas de acción: determinar y abordar los temas recurrentes

23. A partir de la clasificación temática y el análisis de las recomendaciones a nivel de la cartera formuladas en las evaluaciones que se incluyen en el PRISMA de 2020, han surgido las siguientes cuestiones.

Cuadro 4  
**PRISMA de 2020: recomendaciones a nivel de la cartera clasificadas en amplias categorías temáticas<sup>3</sup>**

<i>Esfera temática</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>En curso</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>
Focalización y cuestiones de género	8	14	2	6
Esferas técnicas (gestión de los recursos naturales, sector privado, financiación rural, cadenas de valor, etc.)	19	34	7	12
Gestión de proyectos (seguimiento y evaluación (SyE), etc.)	9	16	2	7
Actividades no crediticias (asociaciones, actuación normativa, gestión de los conocimientos)	8	14	5	3
Transversales (donaciones, diseño, sostenibilidad, COSOP, etc.)	11	20	3	8
Institucional (descentralización, recursos humanos)	1	2		
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>		

24. Por lo general, como se observa en todas las esferas temáticas incluidas en el cuadro, el grado de aplicación por parte de la Dirección ha sido alto, y hay más recomendaciones aplicadas que en curso. No obstante, como se ha mencionado anteriormente, en esferas como las actividades no crediticias, que requieren un seguimiento periódico y continuado es más difícil lograr aplicar plenamente las recomendaciones.
25. Como se observa en el cuadro, la mayoría de las recomendaciones a nivel de la cartera hacen referencia a esferas técnicas, que por lo general están relacionadas con los aspectos técnicos concretos de un proyecto o programa en un país (por ejemplo, mantener el apoyo prestado a la financiación rural en un determinado país, o aumentar la colaboración con el sector privado, como se sugirió en la EEPP para Sri Lanka). Por lo tanto, las medidas de aplicación de esas recomendaciones deben ser específicas para cada proyecto o país. No obstante, la estructura

<sup>3</sup> Los datos desglosados por esfera temática figuran en el anexo III, cuadros 1 y 2.

descentralizada también incluye al personal técnico asignado a los centros regionales que se encarga de brindar un apoyo técnico más cercano en esas esferas.

26. El seguimiento de las evaluaciones a nivel de la cartera se puede verificar mejor a través de los proyectos y las estrategias en los países que han sido diseñados recientemente, pues en ellos se han tenido en cuenta las recomendaciones formuladas. A continuación se describen los avances de la Dirección en lo que respecta a las categorías temáticas. La Dirección aguarda con interés la nueva combinación de productos de la IOE, con evaluaciones por grupos temáticos más transversales, lo que permitirá un mayor margen para el intercambio de enseñanzas.
27. **Focalización.** En el marco de los compromisos contraídos en la FIDA11, la Dirección revisó las directrices sobre focalización. Además, se elaboraron planes de acción relativos a los jóvenes y las cuestiones de género a fin de orientar a los equipos sobre la manera de incorporar esos aspectos en los COSOP y los proyectos. A nivel de la cartera, el 14 % de las recomendaciones basadas en evaluaciones están relacionadas con reforzar la focalización geográfica y en la pobreza. Además, en las evaluaciones se solicita aumentar la atención prestada a las cuestiones de género y los jóvenes. A partir de las evaluaciones llevadas a cabo en la fase de diseño de los nuevos proyectos en el marco de los exámenes de calidad en las etapas iniciales, en 2019 el 93 % de los nuevos proyectos recibieron una calificación de moderadamente satisfactorio o superior en el ámbito de la focalización; el 94 %, en lo referente al género, y el 86 %, en lo que respecta a los jóvenes. Las puntuaciones en las misiones de supervisión que evalúan la focalización de la cartera en curso muestran que el 91 % de los proyectos reciben una calificación de moderadamente satisfactorio o superior.
28. **Actividades no crediticias.** Todas las EEPF incluyeron recomendaciones para mejorar las sinergias entre las actividades crediticias y las no crediticias a nivel de los programas en los países. Las actividades no crediticias siguen mencionándose de manera recurrente en los ARRI, como esfera que es preciso mejorar. La Dirección considera que la estructura de centros regionales con personal técnico descentralizado, junto con la simplificación de las carteras para que contengan menos proyectos, pero de mayor envergadura, permitirá que los equipos en los países dispongan de más tiempo para centrarse en las actividades no crediticias y, de ese modo, seguir mejorando el desempeño en esa esfera. Además, no hay que olvidar que, dado que las actividades no crediticias son difíciles de medir y cuantificar, no es posible contabilizar plenamente todos sus resultados e impactos, si bien la Dirección está facilitando una mayor cantidad de recursos independientes para la actuación en el ámbito de las políticas. En una evaluación de seguimiento sobre la descentralización en el futuro, la Dirección alentó a la IOE a centrarse en los resultados de las actividades no crediticias a nivel de los países.
29. **Gestión de los proyectos.** La capacidad de ejecución de los Gobiernos sigue siendo un factor limitante a la hora de lograr un desempeño satisfactorio en los proyectos. Las evaluaciones de la IOE y las autoevaluaciones de la Dirección apuntan a la necesidad de reforzar las capacidades de las UGP, como se señaló en el ARRI de 2020. La Dirección está esforzándose por garantizar que en las UGP se extiendan contratos basados en los méritos, y ha diseñado una serie de iniciativas a nivel institucional para mejorar las capacidades en materia de gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y SyE. No obstante, persisten las deficiencias y las limitaciones en materia de capacidad. Si bien a la hora de diseñar proyectos cada vez se tienen más en cuenta el contexto institucional y las capacidades de ejecución (como se observa en los exámenes de calidad en las etapas iniciales de los proyectos diseñados en 2018 y 2019), es preciso redoblar los esfuerzos para sistematizar la labor en esta esfera. Recientemente, la Dirección llevó a cabo un

estudio sobre SyE a nivel de los proyectos a fin de comprender mejor las limitaciones y ayudar a elaborar un plan de acción que diera respuesta a las esferas que sistemáticamente obtienen peores resultados.

30. **Diseño de los proyectos.** Una serie de recomendaciones ponen de relieve la necesidad de mejorar la calidad del diseño de los proyectos. Cabe destacar que la mayoría de los proyectos incluidos en el PRISMA de 2020 se diseñaron antes de 2009. Desde entonces, la Dirección se ha esforzado por mejorar la calidad en las etapas iniciales. En los exámenes de calidad en las etapas iniciales se observa que, por lo general, en los proyectos diseñados recientemente (2019), la calidad media fue la más alta desde 2013, ya que el 93 % de los proyectos obtuvieron una calificación de 4+. Al mismo tiempo, como se señala en el ARRI de 2019, un buen diseño de los proyectos no es suficiente y debería emplearse como un elemento dinámico que es preciso ajustar de manera proactiva durante la ejecución. Desde la aprobación de la política de reestructuración en 2018, los equipos han venido utilizando activamente esta herramienta para ajustar la ejecución de los proyectos.

## IV. Conclusiones

31. La Dirección aprecia la importante función de rendición de cuentas y aprendizaje que desempeñan las evaluaciones independientes a la hora de mejorar la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA. A efectos de impulsar la dimensión didáctica de las evaluaciones (de conformidad con lo recomendado en el examen *inter pares*), la Dirección considera que las recomendaciones formuladas por la IOE serían más útiles si estuvieran más orientadas a la acción y, en ese contexto, el propio PRISMA podría evolucionar.
32. En primer lugar, a fin de mejorar la estructura de evaluación, la Dirección está llevando a cabo un examen de los productos de autoevaluación. En ese contexto, también revisará el PRISMA con miras a convertirlo en una herramienta más estratégica. Dado que el PRISMA se basa en las evaluaciones incluidas en el informe, la Dirección considera que el conjunto actualizado de productos de evaluación será útil a ese respecto. De cara al futuro, la Dirección opina que el PRISMA debería abarcar las evaluaciones de carácter institucional, temático o estratégico, en lugar de las evaluaciones individuales a nivel de la cartera como las EEPP, las evaluaciones de los resultados de los proyectos o las evaluaciones del impacto. Habida cuenta de la naturaleza específica de las recomendaciones formuladas en ese tipo de evaluaciones individuales, con el tiempo dejan de ser pertinentes para el diseño de nuevos proyectos o estrategias en los países.
33. En segundo lugar, la Dirección quisiera destacar que no todas las recomendaciones de la IOE están orientadas a la acción, y considera que únicamente aquellas que sí lo estén deberían incluirse como recomendaciones. A este respecto, la Dirección opina que, en el marco de la revisión del conjunto de productos de la IOE y el Manual de evaluación, habrá margen para reconsiderar el formato de las recomendaciones, así como la posible inclusión de una plantilla, como se sugirió en anteriores ocasiones. Esto facilitará su seguimiento y permitirá también determinar aquellas esferas que tal vez precisen más recursos para aplicar las recomendaciones.
34. En tercer lugar, muchas de las recomendaciones de la IOE dan sensación de *déjà vu* y repetición<sup>4</sup>, por dos motivos. Por un lado, es posible que las medidas de aplicación adoptadas por la Dirección en lo que respecta a algunos temas no hayan quedado debidamente reflejadas antes de la formulación de las recomendaciones. Por otro lado, dado que en las evaluaciones se examinan proyectos diseñados, ejecutados y finalizados en un intervalo de tiempo similar, es posible que algunos

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, la evaluación del impacto de la cartera de proyectos en Kenya y la evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre contienen recomendaciones similares.

problemas sean recurrentes durante ese período, pero no sean necesariamente representativos de la cartera en curso. Sería útil que, a la hora de formular las recomendaciones, la IOE indicara mejor si la aplicación ha sido suficiente o si aún persisten deficiencias que es preciso corregir.

35. Por último, la Dirección considera que la IOE podría contribuir a facilitar el seguimiento de la aplicación. La Dirección propone colaborar con la IOE a través de la creación de un mapa del estado de aplicación de las recomendaciones orientadas a la acción que se han formulado en las evaluaciones institucionales, temáticas y estratégicas de los últimos años, así como de su aplicación hasta la fecha por parte de la Dirección. De esa forma, se podrían detectar las deficiencias y las esferas que tal vez precisen la adopción de nuevas medidas.

## Metodología

### A. Extracción de recomendaciones

1. En el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección se analiza la labor de seguimiento que la Dirección efectúa sobre las recomendaciones formuladas en los productos de evaluación independiente siguientes:
  - en el caso de las evaluaciones a nivel institucional, los informes de síntesis de evaluación, las evaluaciones del impacto y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, se asumen compromisos en la respuesta de la Dirección del FIDA a esos informes de evaluación;
  - en el caso de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP), 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, y
  - en el presente PRISMA también se hace un seguimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)<sup>5</sup> de 2019 y las observaciones de la IOE sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2019<sup>6</sup>.

### B. Clasificación de las recomendaciones

2. Con objeto de facilitar el análisis, y en consonancia con las prácticas de años anteriores, los criterios de clasificación de las recomendaciones que se usan en este informe son:
3. **Nivel de la evaluación.** Mediante este criterio se determina cuál es la entidad objeto de la recomendación y la principal encargada de aplicar las recomendaciones. Los niveles son:
  - **el nivel institucional** y
  - **el nivel nacional** (que incluye al FIDA, las autoridades gubernamentales o el proyecto).
4. **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 la recomendación se sugiere un enfoque o una línea de acción, y
  - **normativa**, si la recomendación tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
5. **Tema.** Las recomendaciones se clasifican en amplias categorías temáticas que comprenden 32 subtemas. En el anexo III se enumeran los subtemas.

### C. Proceso

6. Una vez que los equipos en los países (y los especialistas pertinentes de los distintos departamentos que participan en las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis de evaluación) proporcionan información actualizada, se evalúa el grado de aplicación de las recomendaciones utilizando los siguientes criterios:

<sup>5</sup> Véase el documento EB 2019/127/R.14/Rev.1.

<sup>6</sup> Véase el documento EB 2019/127/R.15/Add.1.

- **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 de aplicación:** 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;
- **no aplicables todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países o programas sobre oportunidades estratégicas nacionales o normativas que aún deben diseñarse y completarse;
- **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el proceso 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.

## Alcance de las evaluaciones del PRISMA de 2020

Cuadro 1  
Evaluaciones de primera ronda de seguimiento incluidas en el PRISMA de 2020

	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>EEPP</i>	<i>Informe de síntesis de evaluación de la IOE</i>	<i>Evaluación del impacto</i>	<i>Evaluación de los resultados de los proyectos</i>	<i>Total</i>
<b>Cartera</b>	-	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>56</b>
<b>Asia y el Pacífico</b>	-	<b>6</b>	-	-	<b>7</b>	<b>13</b>
Nepal – Proyecto de Reducción de la Pobreza en las Tierras Altas Occidentales	-	-	-	-	3	3
Sri Lanka	-	6	-	-	-	6
Sri Lanka – Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial en las Pequeñas Plantaciones	-	-	-	-	4	4
<b>África Oriental y Meridional</b>	-	<b>4</b>	-	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
Eswatini – Programa de Fomento de la Financiación y las Empresas Rurales	-	-	-	-	4	4
Kenya	-	4	-	-	-	4
Kenya – Programa de Comercialización para Pequeños Productores Hortícolas	-	-	-	4	-	4
Rwanda – Proyecto de Ordenación Comunitaria de Cuencas Hidrográficas en Kirehe	-	-	-	-	4	4
<b>América Latina y el Caribe</b>	-	-	-	-	<b>8</b>	<b>8</b>
Belice – Programa de Financiación Rural	-	-	-	-	4	4
México – Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur	-	-	-	-	4	4
<b>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</b>	-	<b>7</b>	-	-	<b>3</b>	<b>10</b>
Georgia	-	3	-	-	-	3
República de Moldova – Proyecto de Fomento de los Agronegocios y los Servicios Financieros Rurales	-	-	-	-	3	3
Túnez	-	4	-	-	-	4
<b>África Occidental y Central</b>	-	<b>5</b>	-	-	<b>4</b>	<b>9</b>
Burkina Faso	-	5	-	-	-	5
Côte d'Ivoire – Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Reducción de la Pobreza	-	-	-	-	4	4
<b>Institucional</b>	<b>6</b>	-	-	-	-	<b>6</b>
Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre	6	-	-	-	-	6
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	-	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>62</b>

Cuadro 2  
Evaluaciones de seguimiento histórico incluidas en el PRISMA de 2020

	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total</i>
<b>Institucional</b>	-	<b>5</b>
Evaluación a nivel institucional de la experiencia de descentralización del FIDA	5	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	-

## Recomendaciones de evaluación desglosadas por subtema

Cuadro 1  
Recomendaciones de evaluación a nivel de la cartera incluidas en el PRISMA de 2020, clasificadas por subtema

<i>Categoría</i>	<i>Subtema</i>	<i>EEPP</i>	<i>Evaluación del impacto</i>	<i>Evaluación de los resultados de los proyectos</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Focalización y cuestiones de género	Focalización	4	1	2	-	-
	Cuestiones de género	-	-	-	-	-
	Jóvenes	-	-	-	-	-
	Beneficiarios	-	-	1	8	14
Esferas técnicas	Sector privado	2	-	2	-	-
	Mercados y cadenas de valor	1	1	3	-	-
	Gestión de los recursos naturales	-	-	1	-	-
	Análisis, estudios e investigaciones	-	-	-	-	-
	Gobierno	-	-	1	-	-
	Financiación rural	2	-	3	-	-
	Infraestructura	-	1	-	-	-
	Nutrición	-	-	-	-	-
	Adaptación al cambio climático	1	-	1	-	-
Tenencia de la tierra	-	-	-	19	34	
Gestión del proyecto	Gestión y administración del proyecto	1	-	4	-	-
	Medición de resultados, seguimiento y evaluación (SyE)	1	-	-	-	-
	Capacitación y creación de capacidad	-	1	2	9	16
Actividades no crediticias	Asociaciones	2	-	-	-	-
	Actuación en materia de políticas	1	-	1	-	-
	Gestión de los conocimientos	1	-	2	-	-
	Otras actividades no crediticias	1	-	-	8	14
Temas transversales	Sostenibilidad	1	-	1	-	-
	Fragilidad y conflicto	-	-	-	-	-
	Diseño y formulación de proyectos	1	-	5	-	-
	Innovación	-	-	1	-	-
	Donaciones	1	-	-	-	-
	Reproducción y ampliación de escala	1	-	-	-	-
	COSOP	-	-	-	-	-
	Estrategia	-	-	-	-	-
	Organizaciones, grupos, instituciones y enfoques colectivos	-	-	-	-	-
	Supervisión	-	-	-	11	20
Institucional	Reestructuración	-	-	-	-	-
	Descentralización	1	-	-	1	2
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

**Cuadro 2**  
**Recomendaciones de evaluación a nivel de la cartera incluidas en el PRISMA de 2020, clasificadas por distribución regional**

<i>Categoría</i>	<i>Subtema</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i>	<i>África Occidental y Central</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Focalización y cuestiones de género	Focalización	1	2	-	3	1	-	-
	Cuestiones de género	-	-	-	-	-	-	-
	Jóvenes	-	-	-	-	-	-	-
	Beneficiarios	1	-	-	-	-	-	-
							8	14
Esferas técnicas	Sector privado	2	1	1	-	-	-	-
	Mercados y cadenas de valor	-	2	1	1	1	-	-
	Gestión de los recursos naturales	1	-	-	-	-	-	-
	Adaptación al cambio climático	-	-	1	-	1	-	-
	Gobierno	-	1	-	-	-	-	-
	Análisis, estudios e investigaciones	-	-	-	-	-	-	-
	Financiación rural	1	1	1	2	-	-	-
	Nutrición	-	-	-	-	-	-	-
	Tenencia de la tierra	-	-	-	-	-	-	-
	Infraestructura	-	1	-	-	-	-	-
							19	34
Gestión del proyecto	Gestión y administración del proyecto	1	1	1	1	1	-	-
	Medición de resultados, seguimiento y evaluación (SyE)	-	-	-	-	1	-	-
	Capacitación y creación de capacidad	-	2	-	-	1	-	-
							9	16
Actividades no crediticias	Asociaciones	-	-	-	2	-	-	-
	Actuación en materia de políticas	1	-	-	-	1	-	-
	Gestión de los conocimientos	-	1	1	-	1	-	-
	Otras actividades no crediticias	-	1	-	-	-	-	-
							8	14
Temas transversales	Sostenibilidad	1	-	1	-	-	-	-
	Fragilidad y conflicto	-	-	-	-	-	-	-
	Diseño y formulación de proyectos	2	3	1	-	-	-	-

<i>Categoría</i>	<i>Subtema</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i>	<i>África Occidental y Central</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
	Innovación	-	-	-	-	1	-	-
	Donaciones	1	-	-	-	-	-	-
	Reproducción y ampliación de escala	1	-	-	-	-	-	-
	COSOP	-	-	-	-	-	-	-
	Organizaciones, grupos, instituciones y enfoques colectivos	-	-	-	-	-	-	-
	Estrategia	-	-	-	-	-	-	-
	Supervisión	-	-	-	-	-	-	-
							11	20
Institucional	Reestructuración	-	-	-	-	-	-	-
	Descentralización	-	-	-	1	-	1	2
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

## Lista de las evaluaciones a nivel de los proyectos desglosadas por fecha de entrada en vigor, fecha del cierre del préstamo, fecha del informe final de proyecto y fecha de evaluación

<i>Nombre del proyecto</i>	<i>País</i>	<i>Fecha de entrada en vigor</i>	<i>Fecha del cierre del préstamo</i>	<i>Fecha del informe final de proyecto</i>	<i>Fecha de evaluación</i>
Proyecto de Reducción de la Pobreza en las Tierras Altas Occidentales	Nepal	Ene. 2003	Mar. 2017	Mar. 2017	Oct. 2019
Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial en las Pequeñas Plantaciones	Sri Lanka	Nov. 2007	Jun. 2017	Abr. 2017	Feb. 2019
Programa de Fomento de la Financiación y las Empresas Rurales	Eswatini	Sep. 2010	Mar. 2017	Mar. 2017	Abr. 2019
Proyecto de Ordenación Comunitaria de Cuencas Hidrográficas en Kirehe	Rwanda	Abr. 2009	Dic. 2016	Nov. 2016	Mayo 2019
Programa de Financiación Rural	Belice	Sep. 2009	Mar. 2017	Mar. 2017	Jul. 2019
Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur	México	Mar. 2011	Sep. 2016	Sep. 2016	Ene. 2019
Proyecto de Fomento de los Agronegocios y los Servicios Financieros Rurales	República de Moldova	Jul. 2011	Mar. 2017	Mar. 2017	Jun. 2019
Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Reducción de la Pobreza	Côte d'Ivoire	Dic. 2009	Mar. 2017	Abr. 2017	Oct. 2019
<b>Promedio</b>		<b>Jul. 2009</b>	<b>Mayo 2017</b>	<b>Mayo 2017</b>	<b>Jun. 2019</b>

## Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2019 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE

1. En el ARRI de 2019 se formularon cinco recomendaciones a la Dirección; de ellas, la Dirección se mostró de acuerdo con cuatro y parcialmente de acuerdo con una. A continuación, se describen las medidas de aplicación adoptadas por la Dirección en relación con las recomendaciones del ARRI de 2019.
  - i) **Destinar más recursos a la ejecución de los programas en los países —especialmente al diseño, la supervisión y la ejecución de los proyectos— a fin de lograr mejorar la calidad necesaria para que el FIDA pueda realizar una mejor labor.**

La Dirección se mostró parcialmente de acuerdo con esa recomendación, pues su propio análisis no indicaba una tendencia a la baja en los presupuestos de supervisión. No obstante, la Dirección conviene esencialmente en que deberían destinarse suficientes fondos a la ejecución de los programas en los países. Las calificaciones del Grupo de Garantía de Calidad (QAG) muestran que la calidad del diseño sigue siendo elevada, pues se ha obtenido la mejor calificación media desde 2013. Durante la fase de ejecución, la Dirección está tendiendo a adoptar un modelo de supervisión continua, para lo que aprovecha la cercanía con los asociados gracias al modelo de centros regionales del FIDA. Probablemente, la COVID-19 repercutirá en las labores de supervisión y apoyo físico a la ejecución que desempeñará el Fondo en 2020. Sin embargo, en la medida de lo posible, el FIDA está llevando a cabo misiones de apoyo al diseño, la supervisión y la ejecución a distancia. Garantizar la calidad de la ejecución sigue siendo una de las prioridades del programa de reforma del FIDA.
  - ii) **Diseñar los proyectos y programas en función de las capacidades de los países, sobre la base de análisis institucionales sólidos que permitan garantizar la adopción de las disposiciones de ejecución más apropiadas para el país.**

Los exámenes de los COSOP y los proyectos llevados a cabo por el QAG en 2019 muestran que, por lo general, se ha mejorado la calidad en las etapas iniciales y en los análisis institucionales realizados. En el caso específico de los proyectos, el QAG hace dos preguntas clave, a saber: i) en qué medida se han desplegado esfuerzos para armonizar el proyecto propuesto, incluidas las actividades, con el contexto nacional, y ii) en qué medida puede ejecutarse satisfactoriamente el diseño, habida cuenta de las capacidades institucionales del organismo principal encargado del proyecto y de los organismos de ejecución previstos. De los proyectos diseñados y examinados por el QAG en 2018 y 2019, el 95 % recibieron una calificación de 4+ y el 81 %, de 4, en respuesta a la primera pregunta; mientras que el 94 % recibieron una calificación de 4+ y el 44 %, de 4, en lo referente a la segunda pregunta. Dada la centralidad de ese indicador, la Dirección señala que es preciso prestar más atención a que el diseño de los proyectos sea realista y tenga en cuenta las capacidades institucionales de los organismos de ejecución. Además, se centrará en mejorar los resultados de los proyectos para que asciendan de la categoría de moderadamente satisfactorios a satisfactorios.
  - iii) **Fomentar las capacidades de los Gobiernos para diseñar y ejecutar los proyectos y programas en los países en colaboración con otros asociados.**

Con los recursos en forma de donación, la Dirección ha invertido en diseñar un conjunto de iniciativas de desarrollo de la capacidad encaminadas a reforzar las capacidades a nivel nacional en materia de SyE, adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos, gestión financiera y, de forma

más reciente, gestión basada en los resultados. Asimismo, el FIDA se ha unido recientemente a la Iniciativa de Evaluación Mundial, impulsada por el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que comprende a la mayoría de los organismos multi y bilaterales y de las Naciones Unidas y tiene el objetivo de crear un enfoque común para mejorar las capacidades de los países en materia de SyE. Al mismo tiempo, es importante reconocer que el desarrollo de la capacidad no es una solución milagrosa y debe ir acompañado de otras iniciativas que mejoren el desempeño. Además, existe un riesgo inherente ligado al movimiento de personal tras las iniciativas de desarrollo de la capacidad. En la medida de lo posible, esos riesgos se están mitigando a través de los mecanismos para acelerar la puesta en marcha de los proyectos y otros instrumentos que propician la retención del personal y la continuidad entre proyectos. Por último, la Dirección quisiera pedir asesoramiento a la IOE sobre qué otras medidas podría adoptar para mejorar las capacidades en el plano nacional, más allá de las iniciativas en curso.

iv) **Determinar la necesidad de adaptar los diseños de los proyectos en etapas iniciales a fin de garantizar que siguen siendo pertinentes para el contexto nacional.**

Desde la aprobación de la política de reestructuración, los equipos en los países han venido utilizando activamente esa herramienta para reestructurar los proyectos. El índice de proactividad del FIDA ha mejorado, lo que demuestra que está cambiando el estado de los proyectos y que se están obteniendo mejores resultados. Esto se ha venido documentando desde la entrada en vigor de la política de reestructuración. Como se señaló en el RIDE de 2020, el índice que mide la proactividad ha aumentado del 50 % a casi el 77 % en un año, lo que supone el mayor aumento registrado nunca (un resultado directo de los incentivos brindados por la política de reestructuración aprobada por la Junta Ejecutiva en 2018) y demuestra que los equipos están tomando medidas de manera proactiva para solucionar y corregir los problemas surgidos durante la ejecución.

v) **Se requiere un sistema más exhaustivo e integrado que permita una mejor mitigación de los riesgos en los proyectos y programas.** El FIDA ha reforzado su gestión del riesgo institucional y ha adoptado un enfoque estructurado para gestionar los riesgos vinculados a la ejecución de los programas en los países. Esto incluye una taxonomía revisada de los riesgos, una nueva escala de calificación de los riesgos y una evaluación del apetito de riesgo. La matriz integrada de riesgos del proyecto forma parte del diseño de los proyectos y programas en los países y se utiliza para evaluar los riesgos con anterioridad a la ejecución, así como para supervisarlos durante la ejecución. La matriz se está implantando en toda la cartera, en todas las regiones, y también se ha establecido un tablero de riesgos conexas.

2. **Aplicación por parte de la Dirección de las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2019.** Por lo general, la IOE agradeció la honestidad de la Dirección y el enfoque prospectivo adoptado en el RIDE de 2019, y concluyó que, en líneas generales, dicho informe presentaba sucintamente el cambio transformador en curso en el FIDA. Las observaciones específicas de la IOE incluidas en el RIDE del año pasado guardaron relación con los resultados presentados en el informe en relación con las metas del Marco de Gestión de los Resultados (MGR), incluido el buen desempeño en materia de desembolsos, los resultados de los informes finales de los proyectos, la incorporación de los resultados y la ejecución de los proyectos. La IOE formuló unas pocas observaciones de carácter estructural que merecen seguimiento.

3. La Dirección desea destacar el hecho de que el propósito del RIDE es aportar un análisis integral institucional de los resultados y el desempeño del FIDA en consonancia con el MGR. Si bien se ofrece una visión general de los factores que impulsan la obtención de resultados a nivel institucional, no se entra en un análisis detallado de temas específicos o factores subyacentes debido a las limitaciones en el número de palabras.
4. La IOE formuló observaciones sobre la muestra de informes finales de los proyectos aportada por la Dirección y sobre la utilización de la fecha de cierre en lugar de la fecha de finalización. Esto se hizo en todos los RIDE presentados en el período de la FIDA10, ya que la fecha oficial estipulada para la presentación de los informes finales de los proyectos calificados es la fecha de cierre, y no la fecha de finalización. Por lo tanto, a fin de obtener una muestra completa de los proyectos pendientes sobre los que presentar información en un año determinado, la fecha de cierre del proyecto resulta más precisa y pertinente. La Dirección colaborará con la IOE para armonizar el período de presentación de informes en el futuro. No obstante, cabe destacar que el ARRI y el RIDE no son comparables de ningún modo debido a los desfases en las evaluaciones. El ARRI de 2019 abarca los proyectos finalizados en el período 2015-2017, mientras que el RIDE de 2019 incluye los proyectos finalizados en el período 2016-2018.
5. La IOE señaló que en el RIDE se examinaba someramente el desempeño institucional y se prestaba más atención al desempeño operacional. No hay que olvidar que, habida cuenta del límite de palabras fijado en 5 500, el RIDE no puede examinar de manera exhaustiva todos los temas. Al mismo tiempo, es importante reconocer que, en lo que respecta al nivel 5 del MGR, a saber, la eficacia institucional, se han alcanzado todas las metas a excepción de los objetivos de reposición, el compromiso del personal (un 1 % por debajo del objetivo establecido) y las mujeres en puestos de P5 (un 4 % inferior a la meta fijada). El RIDE no es el documento más pertinente para examinar en detalle la movilización de los recursos, ya que para ciclo de reposición se presenta información específica por separado, además de las actualizaciones periódicas brindadas a la Junta Ejecutiva.