

---

## **Respuesta de la Dirección al Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA de 2024**

---

Signatura: EB 2024/142/R.20/Add.1

Tema: 6 a)

Fecha: 23 de agosto de 2024

Distribución: Pública

Original: Inglés

### **Para examen**

**Referencias útiles:** Manual de Evaluación revisado del FIDA ([EC 2022/116/W.P.5](#)), Eficacia del desarrollo en la década de acción para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible: actualización del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA ([EB 2021/134/R.24](#)).

**Medida:** Se invita a la Junta Ejecutiva a que examine la respuesta de la Dirección al Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA de 2024.

---

---

### **Preguntas técnicas:**

**Chitra Deshpande**

Asesora Principal sobre Resultados y Recursos  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Correo electrónico: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@ifad.org)

**Dimitra Stamatopoulos**

Especialista en Políticas y Resultados  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Correo electrónico: [d.stamatopoulos@ifad.org](mailto:d.stamatopoulos@ifad.org)

---

# Respuesta de la Dirección al Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA de 2024

## I. Introducción

1. La Dirección acoge con satisfacción el Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA (ARIE) de 2024 y aprecia especialmente las enseñanzas extraídas de las tendencias y los hallazgos sobre los datos históricos. Desde que en 2021 se revisara la Política de Evaluación del FIDA con el fin de hacer hincapié en el uso eficaz de los productos de evaluación y el aprendizaje que se desprende de ellos, el ARIE ha combinado el análisis de las tendencias de las calificaciones con conocimientos útiles sobre temas seleccionados derivados de evaluaciones anteriores o de nuevos análisis. La Dirección apoya plenamente este enfoque, que contribuye a fortalecer el diseño y la ejecución de los proyectos y la estrategia del FIDA en los países.
2. **La Dirección está de acuerdo con los principales hallazgos presentados en el ARIE de 2024, muchos de los cuales coinciden con los que se derivan de la autoevaluación.** En la sección II del presente documento se complementan los hallazgos del ARIE con las opiniones de la Dirección sobre esferas temáticas clave. En la sección III se expone la perspectiva de la Dirección sobre los resultados de las actividades crediticias y no crediticias en toda la cartera y se describen las medidas correctivas que están siendo adoptadas. Por último, en la sección IV se presentan algunas sugerencias de la Dirección de cara a la elaboración de las futuras ediciones del ARIE.

## II. Principales esferas temáticas

3. En la presente sección se expone la perspectiva de la Dirección sobre tres importantes temas que se tratan en el ARIE: el enfoque del FIDA sobre la labor en situaciones de fragilidad, la cofinanciación y la financiación rural.
4. **En primer lugar, las conclusiones del ARIE de 2024 y del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) son coherentes en su evaluación de los resultados de los proyectos en países en situaciones de fragilidad.** Considerando las opiniones recibidas de los Estados Miembros, la Dirección y la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) han colaborado para velar por que ambas evaluaciones adopten la misma metodología de clasificación. En la mayoría de los criterios, los resultados obtenidos son peores en el caso de los países en situaciones de fragilidad que en el resto de los países, debido a factores exógenos y a las limitaciones en materia de capacidad. Una aclaración importante derivada de la autoevaluación es que no hay una correlación entre los resultados de los proyectos y la situación de fragilidad *per se*, sino que más bien están impulsados por las dimensiones de la fragilidad. Por ejemplo, la cartera de Burkina Faso es una de las que mejores resultados obtienen en la región de África Occidental y Central, gracias a los esfuerzos que se han realizado para reforzar las capacidades de las unidades de gestión de los proyectos. En cambio, la limitada capacidad institucional dificulta la obtención de buenos resultados en los proyectos de algunos países de ingreso mediano alto. Un análisis realizado en 2023 reveló que, de hecho, más del 80 % de la cartera del FIDA se encuentra expuesta a situaciones de fragilidad, entendidas estas sobre la base de una definición compuesta que figura en los informes de diseño de los proyectos.
5. **Para hacer frente a las diferentes dimensiones de la fragilidad, el enfoque de la Dirección se estructura en torno a cuatro pilares principales<sup>1</sup>:** aumentar la resiliencia a largo plazo, prestar más atención a la prevención, velar por el seguimiento y la adaptación de los programas en función de las necesidades

---

<sup>1</sup> Actualización del enfoque del FIDA relativo a la colaboración en situaciones de fragilidad, 2024.

y mantener el compromiso durante las crisis y las emergencias. La unidad de apoyo a la fragilidad que se creará durante la Decimotercera Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA13) se centrará en mejorar la comprensión del FIDA sobre los retos específicos asociados a la consecución de un mayor impacto en contextos frágiles. La unidad respaldará la ejecución, la coordinación y las políticas operacionales, y desarrollará herramientas y enfoques para mejorar las habilidades del personal al abordar la fragilidad. También fomentará asociaciones estratégicas que puedan impulsar la eficacia y eficiencia de la labor del FIDA en el fomento de la resiliencia en contextos frágiles.

6. **En segundo lugar, el análisis planteado en el ARIE en torno a la cofinanciación resulta particularmente pertinente, dado que el FIDA se propone aprovechar de manera estratégica las fuentes de cofinanciación y diferenciar** las que proceden de asociados internacionales y nacionales (con inclusión del sector privado). La Dirección está de acuerdo en que contar con grandes cantidades de cofinanciación no se traduce necesariamente en mejores resultados. En la muestra de proyectos analizada en el ARIE, entre las operaciones con grandes cantidades de cofinanciación pero mejorables calificaciones relativas a los resultados de desempeño pueden encontrarse proyectos dirigidos y ejecutados por instituciones cooperantes, donde se aplican acuerdos diferentes en materia de presentación de informes. En estos casos, es posible que los detallados requisitos de calificación del FIDA para obtener resultados satisfactorios no estén en plena consonancia con los de las instituciones cooperantes, lo que podría dar lugar a una disminución de las calificaciones. También puede haber operaciones con resultados insatisfactorios y dotadas con grandes cantidades de cofinanciación en contextos frágiles, en los que los resultados suelen ser menos positivos, como se pone de relieve en el ARIE y en el RIDE.
7. **En particular, el análisis del ARIE no evalúa el desempeño del FIDA con respecto a la movilización de recursos**, sino que examina las tendencias históricas<sup>2</sup> para establecer relaciones sólidas y significativas entre la cofinanciación y los resultados de los proyectos. En cambio, en el RIDE sí que se evalúa el desempeño del FIDA en materia de movilización de recursos, analizando los datos referentes al período 2021-2023 —de acuerdo con la definición de los indicadores correspondientes del Marco de Gestión de los Resultados— y mostrando las tendencias en toda la FIDA11 y la FIDA12.
8. **En tercer lugar, la Dirección consideró esclarecedor el análisis del ARIE acerca de los instrumentos de financiación rural** y está trabajando en una herramienta de análisis de mercado como producto de conocimiento para los equipos en los países. El análisis del mercado y la cartografía del entorno ayudarán a determinar los productos más apropiados, que pueden ser garantías, seguros e instrumentos de distribución del riesgo, para comprender mejor la demanda y desarrollar incentivos para las instituciones financieras asociadas.

### **III. Resultados de las actividades crediticias y no crediticias**

9. **La eficiencia es el criterio con peores resultados entre los evaluados al finalizar los proyectos. Eso es previsible en el marco del modelo operativo de la FIDA12 y la FIDA13**, en virtud del cual el Fondo actúa cada vez más en pro de los grupos más pobres y más vulnerables en situaciones de fragilidad y conflicto. Los problemas de eficiencia suelen derivarse de la limitada capacidad de las unidades de gestión de los proyectos (UGP). A pesar de la calidad en el diseño, los retrasos en la puesta en marcha de las actividades de los proyectos afectan a la eficiencia, mientras que las carencias en materia de seguimiento y evaluación (SyE)

---

<sup>2</sup> Más concretamente, el análisis del ARIE examina los proyectos finalizados entre 2013 y 2022. Como se indica en el anexo V del apéndice del ARIE, se trata de proyectos que se aprobaron entre 1998 y 2017.

dificultan la detección temprana de los problemas. También afectan a la eficiencia los problemas de gestión financiera y de adquisiciones y contrataciones, así como la rotación del personal de las UGP.

10. **En consonancia con su modelo operativo, la Dirección está adoptando un enfoque coordinado para mejorar la eficiencia de los proyectos.** Los nuevos diseños contarán con una duración más realista, que tenga en cuenta las actividades preparatorias y los estudios requeridos en virtud de los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC), y buscarán un equilibrio entre la simplicidad y la necesidad de incluir compromisos transversales. Un conjunto de herramientas recién creado ayudará a reducir el tiempo necesario para la puesta en marcha de las actividades de los proyectos. Durante la ejecución, los equipos en los países seguirán ayudando a las UGP a planificar y prever los desembolsos; la Dirección también va a actualizar sus criterios de desembolso a fin de evaluar con mayor precisión los resultados financieros de los proyectos. El Sistema integral de adquisiciones y contrataciones en línea del FIDA (IFAD OPEN), que se utiliza en toda la cartera, también está aumentando la automatización y reduciendo los tiempos y los costos. Desde 2023, el FIDA aplica reformas de gestión financiera, con la digitalización de las solicitudes de retirada de fondos y la exigencia de elaborar informes financieros trimestrales provisionales, a la vez que analiza de cerca los costos recurrentes durante las reasignaciones de fondos.
11. **La Dirección ha reforzado la capacidad de las UGP mediante donaciones específicas para mejorar la sostenibilidad y la eficiencia.** La iniciativa Avanzando el conocimiento para un impacto agrícola 2018-2022 (AVANTI)<sup>3</sup> aplicó a título experimental una metodología de autoevaluación de la capacidad de gestión de los gobiernos para lograr resultados en materia de desarrollo en la agricultura. El programa DELIVER<sup>4</sup> (2019-2022) colaboró con las unidades de ejecución de los ministerios para facilitar la priorización, la planificación y la ejecución. El proyecto RESOLVE<sup>5</sup> (2021-2024) formó a jefes de UGP en gestión basada en los resultados. El programa PRIME<sup>6</sup> (2016-2019 y 2019-2022) capacitó al personal de las UGP en materia de SyE y evaluación del impacto. El programa APEX<sup>7</sup> (2020-2023) fortaleció las capacidades de gestión financiera del personal de las UGP. El programa BUILDPROC<sup>8</sup> (2021-2024) fomentó el desarrollo de capacidades en materia de adquisiciones y contrataciones. El proyecto SUSTAIN<sup>9</sup> (2021-2024) reforzó los marcos y sistemas ambientales, sociales y de cambio climático en países de ingreso bajo y mediano bajo. La demanda sostenida de capacitación adicional confirmó la pertinencia de estas iniciativas. El FIDA seguirá aplicando este enfoque con la tercera fase del programa PRIME y la segunda fase de BUILDPROC y SUSTAIN. Sin embargo, estos esfuerzos solo darán resultados si los gobiernos también hacen su parte. Para reducir la rotación, el personal de las UGP debería recibir salarios competitivos, lo que ayudaría a retener al personal cualificado. El desempeño de ese personal ha de ser objeto de un seguimiento riguroso. Además, los gobiernos podrían complementar las iniciativas de capacitación del FIDA con actividades especializadas de capacitación adicionales.
12. **El impacto en la pobreza rural y la eficacia han registrado una tendencia a la baja, debido no solo a los efectos de la COVID-19 y a la crisis de los alimentos, los combustibles y los fertilizantes, sino también al mayor rigor del FIDA a la hora de evaluar estos criterios.** El Fondo actualizó su Manual de

<sup>3</sup> Autoevaluación de los sistemas y capacidades nacionales de SyE en el sector agrícola a través de la lente de los ODS.

<sup>4</sup> Programa de Apoyo a la Obtención de Resultados en el Sector Agrícola.

<sup>5</sup> Proyecto de Gestión Basada en Resultados para una Transformación Rural.

<sup>6</sup> Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales.

<sup>7</sup> Lograr la excelencia del proyecto en la gestión financiera.

<sup>8</sup> Programas de certificación en las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos para el desarrollo agrícola y rural.

<sup>9</sup> Proyecto de fortalecimiento de la capacidad de los prestatarios en materia de mejores prácticas ambientales, sociales y climáticas.

Evaluación en 2015 y 2022. También publicó el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA en 2016, impulsando la puesta en marcha de indicadores básicos en 2017 y de indicadores básicos de los efectos directos en 2020. Este nuevo conjunto de requisitos elevó el umbral requerido para obtener calificaciones favorables, al tiempo que puso de manifiesto deficiencias en materia de SyE y de presentación de informes. Otros factores que han contribuido al descenso de las calificaciones relativas a la eficacia son la mayor atención que se presta a los países en situaciones de fragilidad (donde es más difícil obtener resultados), la reducción de las asignaciones presupuestarias a la ejecución de programas (que se invirtió en 2024), y la pérdida temporal de conocimientos vinculada a la descentralización y la reasignación de personal.

13. **A fin de mitigar estos desafíos, la Dirección ha aumentado las asignaciones presupuestarias a la ejecución de los programas en los países en 2024 y seguirá haciéndolo en 2025.** Siguiendo la recomendación de la IOE de invertir la tendencia de reducción del presupuesto destinado a los productos previstos operacionales básicos que se observó durante toda la FIDA11, la Dirección aumentó las asignaciones presupuestarias para el diseño y la supervisión para dotar adecuadamente de personal a los equipos asignados a las misiones que se encargan de la supervisión técnica, administrativa y fiduciaria. Ese incremento se justifica por el volumen significativamente mayor de recursos que se están destinando a contextos con instituciones débiles y que, por lo tanto, requieren una supervisión más rigurosa. La Dirección también está perfeccionando la descentralización y la reasignación de personal a la luz de las enseñanzas extraídas de la evaluación independiente y la autoevaluación, con el fin de reducir la tasa de vacantes y lograr la transferencia de conocimientos.
14. Por su parte, hay dos iniciativas importantes cuyo impacto en la pobreza rural entre los beneficiarios del FIDA aún no es evidente en la muestra analizada en el ARIE: el Mecanismo de Estímulo del FIDA para la Población Rural Pobre (RPSF) y la Iniciativa para Hacer Frente a la Crisis. Los resultados de las evaluaciones rápidas del impacto de los proyectos del RPSF muestran efectos en los ingresos, la producción, el acceso a los mercados y la resiliencia<sup>10</sup>. En cuanto a la Iniciativa para Hacer Frente a la Crisis, aún se está realizando la recopilación de datos, pero la actualización que se presentará a la Junta Ejecutiva aportará datos en relación con los productos.
15. En lo que respecta a los **resultados de las actividades no crediticias, la Dirección constata el descenso de las calificaciones de las asociaciones. Sin embargo, el RIDE de 2024 y la autoevaluación basada en las percepciones de los asociados muestran al respecto resultados más halagüeños.** La evaluación de 2023 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) recomendó que el FIDA priorizara de manera estratégica las asociaciones en función de su ventaja comparativa. El modelo operativo de la FIDA13 incorpora este aspecto, pues se centra en los ámbitos de actuación de mayor prioridad. **Además, el FIDA seguirá aprovechando la descentralización para crear asociaciones que impulsen la asistencia financiera y técnica.** Sobre el terreno, los equipos en los países de la región de África Oriental y Meridional mantienen contactos estrechos con los asociados para velar por la liberación puntual de los fondos acordados, mientras que los de América Latina y el Caribe están trabajando conjuntamente en una estrategia de asociación regional. Por su parte, la División de África Occidental y Central está forjando nuevos acuerdos en materia de intercambio de conocimientos con asociados locales y con los organismos con sede en Roma. A nivel institucional, en 2024 el FIDA está invirtiendo en un curso de capacitación virtual de la Academia de Operaciones sobre asociaciones y organizando sesiones de capacitación en vivo.

---

<sup>10</sup> EB 2023/OR/7

<https://webapps.ifad.org/members/executive-board-online-review/docs/spanish/EB-2023-OR-7.pdf?attach=1>.

16. **La Dirección y la IOE coinciden en hacer una valoración cautelosa de la gestión de los conocimientos.** La función de gestión de los conocimientos en el FIDA ha evolucionado, centrándose en prestar un apoyo concreto a los equipos en los países en el diseño y la ejecución de las operaciones, con servicios de asesoramiento en los países, paquetes de conocimientos y consultorios. Los resultados en materia de desempeño de los programas en los países tardarán en hacerse realidad. Teniendo en cuenta los hallazgos de la evaluación a nivel institucional de las prácticas de gestión de los conocimientos del FIDA de 2024, la Dirección aprovechará las asociaciones en materia de conocimientos y las comunidades de prácticas actuales y las que vengán a crearse. La nueva Oficina de Eficacia en Términos de Desarrollo del FIDA, que verá la luz a finales de 2024, reforzará el vínculo entre la gestión de los conocimientos y la innovación, los resultados y la evaluación del impacto, y ayudará a hacer posible que el FIDA cuente con una sólida función de gestión de los conocimientos.

#### **IV. Sugerencias para futuras ediciones del ARIE**

17. La Dirección valora el enfoque colaborativo adoptado por la IOE al compartir el borrador del ARIE para recabar observaciones y anima a la IOE a comunicar por adelantado los temas que se abordarán en el próximo informe. Para comprender mejor las divergencias entre las calificaciones de la IOE y las de la Dirección, las futuras ediciones del ARIE podrían incluir un análisis más detallado sobre el número de proyectos cuyo grado de aplicación ha sido rebajado o mejorado y los factores recurrentes que contribuyen a las divergencias en las calificaciones.
18. Dado el alcance y el tamaño del ARIE, la IOE podría valorar la conveniencia de un análisis más exhaustivo de la cofinanciación en la evaluación a nivel institucional de la FIDA11 y la FIDA12. Este análisis podría examinar factores como los distintos tipos de cofinanciación nacional (del gobierno, los beneficiarios, el sector privado, el gobierno central o provincial, instituciones financieras públicas o ministerios), el tipo de proyecto y el enfoque temático. Un análisis de este tipo ofrecería una información valiosa para potenciar aún más el papel del FIDA como depositario de financiación para el desarrollo.
19. La Dirección aguarda con interés proseguir esta colaboración con la IOE a fin de garantizar que todos los productos de evaluación sean pertinentes y oportunos y comprendan hallazgos sustanciales y recomendaciones prácticas. De este modo, los productos de evaluación seguirán desempeñando un papel primordial en la configuración del programa del FIDA y aumentarán su contribución a la Agenda 2030.