

Signatura:	EB 2007/91/R.7
Tema:	6
Fecha:	7 agosto 2007
Distribución:	Pública
Original:	Inglés

**S**



Dar a los pobres de las zonas rurales  
la oportunidad de salir de la pobreza

## **Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRI SMA)**

### **Volumen 1**

### **Informe principal**

Junta Ejecutiva — 91º período de sesiones  
Roma, 11 y 12 de septiembre de 2007

---

Para **examen**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Shyam Khadka**

Gerente Superior de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

Las peticiones de información sobre la respuesta de la Oficina de Evaluación al informe deben dirigirse a:

### **Luciano Lavizzari**

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@ifad.org)

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

# Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen operativo</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
Metodología	1
<b>II. Alcance y contenido de la evaluación</b>	<b>2</b>
<b>III. Estado de aplicación de las recomendaciones del APC</b>	<b>4</b>
<b>IV. Examen temático de las medidas del APC</b>	<b>6</b>
A. Focalización y género	7
B. Esferas técnicas	9
C. Gestión del proyecto	13
D. Temas transversales	17
<b>V. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>18</b>
<b>Anexos</b>	
I. Fuentes de las respuestas a las recomendaciones del APC	20
II. Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas	22
III. Comentarios de la Oficina de Evaluación sobre el informe PRISMA de 2007	23

## Abreviaturas y siglas

APC	acuerdo en el punto de culminación
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EF	evaluación final
EI	evaluación intermedia
ENI	evaluación a nivel institucional
EPP	evaluación del programa en el país
ET	evaluación temática
IMF	institución de microfinanciación
OE	Oficina de Evaluación
PMD	Departamento de Administración de Programas (FIDA)
PREVAL	Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos de reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe
PRISMA	informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación

## Resumen operativo

1. El presente Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) proporciona información a la Junta Ejecutiva sobre el estado de aplicación de las recomendaciones acordadas en el punto de culminación de las evaluaciones emprendidas en 2005. El informe PRISMA tiene por objeto contribuir a la responsabilización y el aprendizaje, como se indica en la política de evaluación del FIDA. Asimismo, ofrece la oportunidad a la dirección del Fondo de responder a las cuestiones más amplias planteadas en las evaluaciones realizadas en 2005.
2. Por lo general, la respuesta a las recomendaciones de evaluación convenidas en el punto de culminación es satisfactoria. De las 23 recomendaciones hechas al FIDA a nivel institucional, 20 se han integrado en la nueva política de supervisión y apoyo a la ejecución, en la política de focalización o en la estrategia de gestión de los conocimientos, del FIDA. Cuando se hayan concluido los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y los nuevos proyectos, alrededor del 90% de las recomendaciones aplicables a nivel de los países y los proyectos se habrán llevado a la práctica.
3. En las recomendaciones estratégicas el tema que más se repite es la focalización, más concretamente una clara definición del grupo-objetivo y la necesidad de hacer que las actividades del proyecto lleguen a las categorías sociales más vulnerables. Una de las respuestas del FIDA consiste en aplicar la definición de grupos-objetivo en las operaciones y estrategias del Fondo, conforme a lo enunciado de manera más explícita en la política de focalización recién aprobada.
4. Las recomendaciones sobre la financiación rural destacan la necesidad de que el FIDA contribuya en mayor medida a la mejora de la viabilidad financiera y la efectividad operacional de las instituciones de microfinanciación (IMF), y preste asistencia al diseño de los productos financieros más idóneos para las necesidades de las poblaciones rurales pobres.
5. Con respecto a la infraestructura rural, y de conformidad con las recomendaciones de evaluación, el FIDA procurará seleccionar las actividades que tengan un impacto más amplio en las poblaciones rurales pobres y que puedan sostenerse en la fase posterior al proyecto. En cumplimiento de las recomendaciones de evaluación, los nuevos COSOP basados en los resultados se concentrarán en el diseño flexible y la mejora de los enlaces entre los proyectos que reciben asistencia del FIDA y los programas nacionales de desarrollo. De modo análogo, la recientemente aprobada estrategia del FIDA para la gestión de los conocimientos tiene por objeto mejorar el intercambio de conocimientos mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución, y perfeccionar las plataformas de tecnología de la información, como el portal de la pobreza rural.
6. Como quiera que la sostenibilidad y la innovación siguen representando un desafío, las evaluaciones futuras tendrán que prestar más atención a esas cuestiones. El FIDA también atiende al problema recurrente del seguimiento y evaluación (SyE), mediante la mayor movilización de la asistencia técnica a nivel de los proyectos y una dedicación más sostenida a la alineación del sistema de proyectos con los sistemas de seguimiento de los programas nacionales, de más amplio alcance.
7. Hay un mayor número de recomendaciones de orientación estratégica que en los años anteriores. Además, el promedio de recomendaciones ha disminuido significativamente. Estas mejoras deben mantenerse, principalmente determinando las causas subyacentes de los problemas identificados. Este enfoque ayudará a la dirección a tomar medidas correctivas oportunas y eficaces.
8. Una proporción más elevada de recomendaciones van dirigidas a los gobiernos de los países asociados o bien han de ser respondidas conjuntamente por el FIDA y el gobierno del país.

9. Se prevé que esta tendencia persista en un futuro próximo y afecte a la naturaleza de los futuros informes PRISMA.

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

## I. Introducción

1. El presente Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) proporciona información a la Junta Ejecutiva sobre el estado de la adopción y aplicación de las recomendaciones convenidas en el punto de culminación de las evaluaciones efectuadas en 2005. Este es el cuarto informe de la serie, que se inició con la adopción de la política de evaluación del FIDA<sup>1</sup>. El informe PRISMA tiene por finalidad contribuir a la responsabilización y el aprendizaje, como se indica en la política de evaluación. Además, ofrece a la dirección del FIDA la oportunidad de responder a las cuestiones planteadas en las evaluaciones realizadas en 2005, que se señalaron en particular en el Informe sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) del año pasado<sup>2</sup>.
2. En el presente informe se ha adoptado la misma estructura que en los anteriores. El primer volumen contiene el análisis estadístico y temático de toda la serie de recomendaciones de evaluación y las respuestas de la dirección. En el segundo volumen se dan respuestas detalladas a cada recomendación. De conformidad con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2006, en el segundo volumen no se incluyen detalles de las recomendaciones operacionales<sup>3</sup>, sino que se consideran únicamente las recomendaciones estratégicas y de política.

## Metodología

3. La firma del acuerdo en el punto de culminación (APC) inicia el proceso de aplicación de las recomendaciones convenidas y preparación del informe PRISMA. A los efectos de la preparación del informe, las recomendaciones de los ACP son examinadas por el PMD y se dividen con arreglo a tres clasificaciones. La primera indica la entidad responsable del seguimiento de las recomendaciones. Para el presente informe se consideraron las siguientes categorías:
  - autoridades gubernamentales de los países asociados;
  - institución cooperante;
  - actividades del FIDA a nivel institucional;
  - actividades del FIDA a nivel nacional, y
  - actividades del FIDA a nivel de los proyectos.
4. La segunda clasificación tiene en cuenta la naturaleza de las recomendaciones con arreglo a la política de evaluación, del modo siguiente:
  - operacional, si la recomendación propone una medida específica;
  - estratégica, si sugiere un enfoque o una línea de acción, y
  - política, si tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
5. En tercer lugar, las recomendaciones se clasifican en 22 categorías temáticas como la focalización, el fortalecimiento de la capacidad, la infraestructura y la supervisión. La clasificación temática adoptada en el presente informe (PRISMA de 2007) se basa en las distinciones entre la constitución de asociaciones y el diálogo sobre políticas, el diseño y la gestión/administración de los proyectos, y el seguimiento y evaluación (SyE) y la información/comunicaciones. Se ha introducido

<sup>1</sup> EB 2003/78/R.17/Rev.1.

<sup>2</sup> EB 2006/89/R.10.

<sup>3</sup> Los detalles del estado de aplicación de las recomendaciones operacionales pueden encontrarse en el sistema de seguimiento de la información administrado por el Departamento de Administración de Programas (PMD) del FIDA.

otra categoría, el desarrollo infraestructural, para tener en cuenta el elevado número de recomendaciones relativas al proceso de contratación, supervisión y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo de infraestructuras.

6. Después de que la Oficina de Evaluación (OE) haya procedido al examen y la aprobación de la lista y a la clasificación de las recomendaciones de los ACP, se pide a las divisiones regionales del FIDA que presenten un informe sobre el estado de las medidas adoptadas en cumplimiento de cada una de las recomendaciones convenidas y proporcionen pruebas de la existencia del circuito de aprendizaje. Como las recomendaciones de evaluación también pueden ir dirigidas a entidades distintas del Fondo, las medidas de cumplimiento no siempre son responsabilidad del FIDA. No obstante, la dirección del FIDA procede al seguimiento de esas recomendaciones e informa al respecto la Junta Ejecutiva en el informe PRISMA anual.
7. De conformidad con la política de evaluación del FIDA, la dirección discute el informe PRISMA con la OE (anexo III).

## II. Alcance y contenido de la evaluación

8. El informe PRISMA de 2007 trata de 14 de las 16 evaluaciones emprendidas por la OE en 2005 (véase el recuadro), a saber: cinco evaluaciones intermedias (EI), tres evaluaciones del programa en los países (EPP), cinco evaluaciones finales (EF) y una evaluación a nivel institucional (ENI). De las dos restantes, la evaluación temática (ET) sobre la descentralización en África oriental se incluyó en el PRISMA de 2006. La EF del Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai (Mongolia) no está incluida en el presente informe porque el ACP sólo se terminó en febrero de 2007; se incluirá en el PRISMA de 2008.

### Evaluaciones emprendidas en 2005

La OE emprendió 16 evaluaciones en 2005: 11 evaluaciones de proyectos/programas (intermedias o finales), 3 evaluaciones de programas en los países, 1 evaluación temática sobre la descentralización en Etiopía, Uganda y la República Unida de Tanzania, y 1 evaluación a nivel institucional.

Las **evaluaciones de proyectos/programas** del FIDA se dividen en dos categorías:

1. Las **evaluaciones intermedias (EI)** deben hacerse obligatoriamente antes de emprender otra fase del proyecto, o de un proyecto similar en la misma región. Se hacen para determinar la medida en que estaría justificada otra fase y mejorar el diseño y la aplicación de la intervención subsiguiente. Las siguientes EI están incluidas en el PRISMA de 2007.

- Ghana: Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental – Fase II;
- Ghana: Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Superior-Occidental;
- Guinea: Programa de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Local de Fouta Djallon;
- India: Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental, y
- Venezuela (República Bolivariana de): Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres.

2. Las **evaluaciones finales (EF)** suelen realizarse cuando ha concluido el proyecto y después de que se ha ultimado el informe final del proyecto preparado por el prestatario, en colaboración con la institución cooperante. Las siguientes EF se han incluido en el PRISMA de 2007:

- China: Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental;
- México: Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Mayas de la Península de Yucatán
- Marruecos: Proyecto de Desarrollo Rural de Tafilalet y Dades;
- Mozambique: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Niassa, y
- Uganda: Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito.



Las **evaluaciones de los programas en los países (EPP)** proporcionan una estimación del desempeño y el impacto de las actividades respaldadas por el FIDA en un determinado país, facilitando así los elementos principales para el examen y la formulación de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). En el PRISMA de 2007 figuran tres EPP:

- Bangladesh;
- México, y
- Rwanda.

Las **evaluaciones a nivel institucional (ENI)** se llevan a cabo para determinar la eficacia y el impacto de las políticas, estrategias, instrumentos y enfoques en todas las divisiones del FIDA. El informe PRISMA de 2007 contiene una ENI del programa piloto de supervisión directa.

9. Las evaluaciones examinadas en el presente informe abarcan todas las divisiones regionales del FIDA. La División del Cercano Oriente y África del Norte es la menos representada, con una evaluación, mientras que las demás divisiones están representadas por igual, con tres evaluaciones cada una (cuadro 1).
10. En comparación con los años anteriores, el PRISMA de 2007 contiene menos EI y, por consiguiente, una mayor proporción de EF (cuadro 2). También es la más elevada proporción de recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales o que han de ser respondidas conjuntamente por el FIDA y las autoridades de los países (cuadro 3). Estos dos factores influyen considerablemente en las respuestas de la dirección.

#### Cuadro 1

Distribución regional de las evaluaciones de 2005 examinadas

	<i>EI</i>	<i>EF</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>
África Occidental y Central	3				3
África Oriental y Meridional		2	1		3
Asia y el Pacífico	1	1	1		3
América Latina y el Caribe	1	1	1		3
Cercano Oriente y África del Norte		1			1
FIDA (nivel institucional)				1	1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

11. En conjunto, las evaluaciones examinadas produjeron 277 recomendaciones: la EPP de Uganda fue la que proporcionó más recomendaciones (34), mientras que el menor número correspondía a la EI de Mozambique (8). En total, el número de recomendaciones (19) es inferior al del año pasado (29).

#### Cuadro 2

Tipos de evaluaciones examinadas, realizadas de 2002 a 2005

<i>Evaluaciones</i>	<i>Período de evaluación</i>		
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Intermedias	8	8	5
Finales	2	1	5
Programas en los países	4	2	3
Temáticas	2	2	
A nivel institucional	1	-	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

12. La mayor parte de las recomendaciones examinadas en el presente informe son aplicables a contextos específicos de proyectos (42%) y tienen origen en EI (38%). Casi un tercio de las recomendaciones tienen que ver con las estrategias u operaciones del FIDA en los países (resultantes en su mayor parte de EPP).

Cuadro 3

**Recomendaciones de evaluación por nivel y tipo de la evaluación**

	<i>EI</i>	<i>EF</i>	<i>EPP</i>	<i>ENI</i>	<i>Total</i>	
FIDA país/gobierno		17	6		23	8%
FIDA país/institución cooperante/ gobierno			1		1	0%
FIDA país	11	12	56		79	29%
Gobierno	5	28	2		35	13%
FIDA (nivel institucional)		2	1	20	23	8%
Proyecto	88	28			116	42%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>87</b>	<b>66</b>	<b>20</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>
<b>Total (porcentaje)</b>	<b>38%</b>	<b>31%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

13. En lo relativo a la naturaleza de las recomendaciones, el PRISMA de 2007 contiene más recomendaciones estratégicas (53%) y, por consiguiente, menos recomendaciones operacionales (39%) (cuadro 4). Esto contrasta con el informe del año pasado, en el que había más recomendaciones operacionales (68%); la diferencia se debe en parte a que en el informe de este año hay menos EI, y más EF, que en el del año anterior. La mayoría de las recomendaciones estratégicas definen líneas de acción planeadas por el FIDA en los países. Estas líneas de acción precisan, entre otras cosas, de la formulación de nuevas estrategias en los países y la definición de nuevas modalidades de focalización. En cambio, las recomendaciones operacionales se aplican estrictamente al contexto de los proyectos. El presente informe contiene más recomendaciones de política, derivadas principalmente de las ENI de supervisión directa.

Cuadro 4

**Distribución de las evaluaciones por nivel y naturaleza**

	<i>Operacional</i>	<i>Estratégica</i>	<i>De política</i>	<i>Total</i>	
FIDA país/gobierno	5	18		23	8%
FIDA país/institución cooperante/ gobierno		1		1	0%
FIDA país	2	77		79	29%
Gobierno	11	24		35	13%
FIDA (nivel institucional)		1	22	23	8%
Proyecto	91	25		116	42%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>146</b>	<b>22</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>
<b>Total (porcentaje)</b>	<b>39%</b>	<b>53%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	

**III. Estado de aplicación de las recomendaciones del APC**

14. En los análisis de las medidas adoptadas en cumplimiento de las recomendaciones, el PRISMA de 2007 utiliza seis categorías relativas al estado de la aplicación:<sup>4</sup>
- **plena aplicación:** recomendaciones plenamente incorporadas a las nuevas líneas de actividad/operaciones;
  - **no aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán plenamente a proyectos/programas en los países/COSOP que no se han aprobado oficialmente;
  - **en curso de aplicación:** medidas iniciadas en el sentido recomendado en el APC;
  - **pendientes de aplicación:** recomendaciones que no han podido aplicarse;
  - **aplicación parcial:** recomendaciones que no se han aplicado plenamente, o se han aplicado de modo distinto al acordado en el APC, pero respetando su propósito esencial, y
  - **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el contexto de desarrollo del país o a otras razones.

<sup>4</sup> Esta clasificación corresponde a la utilizada en el informe PRISMA del año pasado, con excepción de las categorías "no aplicadas todavía" y "en curso de aplicación".

15. En el cuadro 5 figura un resumen del estado de aplicación de las recomendaciones. En el anexo II se presenta el estado de aplicación, clasificado por temas.

Cuadro 5

**Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación**

	<i>Plena aplicación</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>Aplicación parcial</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
FIDA país/gobierno	14	8			1		23
	61%	35%			4%		100%
FIDA país	42	25	8		3	1	79
	53%	32%	10%		4%	1%	100%
FIDA país/gobierno/institución cooperante			1				1
			100%				100%
Gobierno	20	8		4	1	2	35
	57%	23%		11%	3%	6%	100%
FIDA (nivel institucional)	20		1			2	23
	87%		4%			9%	100%
Proyecto	70	28	9	2	4	3	116
	60%	24%	8%	2%	3%	2%	100%
<b>Total 2007</b>	<b>166</b>	<b>69</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>277</b>
<b>Total (porcentaje)</b>	<b>60%</b>	<b>25%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

16. Ciento sesenta y seis recomendaciones, que representan alrededor del 60% del total, se han incorporado plenamente a las nuevas operaciones, estrategias y políticas. Esta proporción es mucho más elevada en el caso de las recomendaciones aplicables a nivel institucional del FIDA, y algo menos en el de las recomendaciones hechas al FIDA a nivel de los países. Esto obedece al elevado número de recomendaciones que todavía no se aplican y están en espera de que se formulen nuevos COSOP. El 57% de las recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales han sido aplicadas plenamente.
17. Alrededor del 25% de las recomendaciones pertenecen a la categoría de "no aplicadas todavía". Esto es consecuencia de la gran proporción de recomendaciones que se derivan de las EF y EPP, que deben ir seguidas de nuevos COSOP o proyectos.<sup>5</sup> Por ejemplo, para México y Rwanda las medidas del APC se realizarán cuando se aprueben los nuevos COSOP. En Ghana, México, Rwanda y la República Bolivariana de Venezuela los proyectos en preparación llevarán incorporadas las recomendaciones de evaluación.<sup>6</sup>
18. Una reducida proporción de las medidas del APC (7%) están siendo aplicadas. Se trata principalmente de recomendaciones estratégicas relacionadas con el diálogo sobre políticas y las iniciativas de coordinación de los donantes. El 2% de las medidas del APC (6) están "pendientes de aplicación". En Ghana y Uganda se espera que las autoridades gubernamentales tomen medidas en relación con las recomendaciones relativas al SyE y a la administración de los fondos del proyecto. En Guinea, debido a los disturbios civiles, las negociaciones con las autoridades gubernamentales para se encarguen del mantenimiento de las infraestructuras han sido suspendidas.

<sup>5</sup> Los instrumentos utilizados para responder a las recomendaciones de evaluación se indican en el anexo I.

<sup>6</sup> En la categoría "no aplicadas todavía" se incluye una recomendación sobre las disposiciones relativas a la presencia sobre el terreno en Bangladesh, que no puede tenerse en cuenta hasta que la Junta Ejecutiva del FIDA examine el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno.

19. En el caso de nueve recomendaciones (3%), la aplicación se considera "parcial". En Ghana, la asociación recomendada con ONG para establecer grupos de alfabetización de agricultores no pudo llevarse a cabo en el marco del Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana. No obstante, estos grupos se tendrán en cuenta en el contexto de las iniciativas impulsadas por la comunidad.
20. En Mozambique, las medidas de descentralización previstas en el APC se aplicaron en parte: la ejecución, el seguimiento y algunas tareas de gestión se descentralizaron a los niveles provincial o de distrito, mientras que la coordinación de los programas del FIDA se mantuvo a nivel nacional. Además, el Fondo no financió nuevos proyectos multisectoriales basados en zonas específicas.
21. El 3% restante de las recomendaciones han sido clasificadas como "no aplicables". En Ghana, la opción de solicitar una auditoría de la adjudicación de contratos no se consideró viable. En Mozambique, los argumentos en favor de un pronto examen de iniciación fueron desestimados. Este problema de evaluación se ha tenido en cuenta en la nueva política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución<sup>7</sup>.

#### **IV. Examen temático de las medidas del APC**

22. En esta sección se examina la clasificación temática de las recomendaciones de evaluación. Sobre la base del contenido de esas recomendaciones se han determinado cuatro áreas temáticas. La primera comprende todas las medidas del APC en materia de focalización, participación de los beneficiarios, organizaciones comunitarias y género. La segunda comprende recomendaciones en esferas técnicas tales como el desarrollo de infraestructuras, la financiación rural y el desarrollo de mercados. En la tercera están las recomendaciones referentes a la administración, diseño y supervisión de las actividades del proyecto, gestión de los recursos humanos y disposiciones relativas a la presencia sobre el terreno. La cuarta abarca temas transversales tales como el diseño de estrategias de retirada y la innovación. Las recomendaciones restantes se refieren a asesoramientos específicos sobre la aplicación o a directivas estratégicas generales a nivel de países o proyectos, y no se consideran en esta sección.
23. La focalización es el tema que más se repite en las recomendaciones de carácter estratégico, que se originan principalmente en las EF y EPP. En el área de las cuestiones técnicas sustantivas, los temas más frecuentes son la financiación rural y el desarrollo de infraestructuras (cuadro 6). El fortalecimiento de la capacidad de los beneficiarios, las organizaciones de base y las instituciones públicas componen otra importante esfera técnica.
24. El SyE es el tema que se repite más frecuentemente en el área de gestión de proyectos. Las recomendaciones relativas al SyE propugnan una intervención activa del FIDA en el suministro de asistencia técnica para el seguimiento de los resultados. Además, las recomendaciones tienen en cuenta el enfoque cambiante del SyE, que debe basarse en estadísticas nacionales o alinearse con los sistemas de seguimiento de los programas de desarrollo más amplios.

---

<sup>7</sup> EB 2006/89/R.4/Rev.1.

Cuadro 6  
**Recomendaciones de evaluación, por tema y naturaleza**

Área	Tema	Naturaleza			Total	Porcentaje	Casos <sup>a</sup>
		Operacional	De política	Estratégica			
Focalización y género	Focalización			15	15	5,4	a8
	Género	2		4	6	2,2	5
	Participación	1		2	3	1,1	2
	Organizaciones	2		5	7	2,5	3
Servicios técnicos	Ordenación de los recursos naturales			1	1	0,4	1
	Desarrollo de mercados	4			4	1,4	2
	Fomento empresarial			2	2	0,7	2
	Financiación rural	11		11	22	7,9	8
	Infraestructura rural	18		6	24	8,7	6
	Capacitación y creación de capacidad	7		12	19	6,9	7
	Diálogo sobre políticas			4	4	1,4	3
Gestión de los proyectos	Asociación	4		8	12	4,3	8
	Descentralización			5	5	1,8	3
	Diseño de los proyectos	2		12	14	5,1	5
	Gestión y administración de los proyectos	8		6	14	5,1	8
	Presencia sobre el terreno			3	3	1,1	3
	Seguimiento y evaluación	13	1	8	22	7,9	10
	Recursos humanos	5		4	9	3,2	7
	Aprendizaje e intercambio de información/conocimientos	4	4	8	16	5,8	9
Temas transversales	Supervisión		17	1	18	6,5	3
	Estrategia de retirada	3		2	5	1,8	2
Otros	Innovación y reproducción	1		3	4	1,4	3
	Asesoramiento sobre la aplicación	19			19	6,9	8
	Estrategia	5		24	29	10,5	9
<b>Total</b>		<b>109</b>	<b>22</b>	<b>146</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>	<b>14</b>

<sup>a</sup> Número de evaluaciones en los que se incluye cada tema.

## A. Focalización y género

### Focalización

25. Los APC examinados en el presente informe dieron lugar a 15 recomendaciones relativas a la focalización, en ocho informes de evaluación. La mayoría de las recomendaciones se refieren a dos categorías: la falta de una identificación explícita del grupo-objetivo y la incapacidad de llegar hasta los grupos más pobres y vulnerables. La necesidad de especificar más claramente los grupos-objetivo del proyecto se puso de relieve en las evaluaciones realizadas en la India, México, Marruecos, Rwanda, Uganda y la República Bolivariana de Venezuela.
26. En la mayoría de estos contextos se procederá a la plena aplicación cuando se terminen los nuevos proyectos (Ghana y la República Bolivariana de Venezuela) o los COSOP (México y Rwanda). En la República Bolivariana de Venezuela los nuevos proyectos del FIDA se concentrarán en las poblaciones indígenas. Este nuevo objetivo de focalización precisará de la asignación de recursos adicionales para la

ejecución de los proyectos. De conformidad con las constataciones de la EPP, las operaciones del FIDA en México se focalizarán también en las poblaciones indígenas. Los casos de México y la República Bolivariana de Venezuela confirman el compromiso del Fondo de aplicar las constataciones de la evaluación a la nueva estrategia de focalización.

27. En Ghana, en respuesta a las recomendaciones de evaluación, en el nuevo Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana se dará prioridad a las intervenciones en sectores de nivel socioeconómico inferior a la media.<sup>8</sup> En Uganda, el FIDA está financiando un programa de aplicación en las mismas zonas seleccionadas para el Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito, a fin de asegurar la continuación de las prestaciones del programa. Dentro de las zonas o comunidades seleccionadas, el FIDA desarrolla una intensa actividad para garantizar la participación de los pobres en las operaciones financiadas. Para ello es necesario fortalecer la capacidad de los organismos de ejecución y el personal del proyecto respecto de instrumentos y enfoques que satisfagan las necesidades del grupo-objetivo.
28. Además, el objetivo de hacer que determinadas categorías sociales participen más debe plasmarse en los planes de trabajo y en los instrumentos de seguimiento. En la República Bolivariana de Venezuela se han planeado actividades juveniles, tales como programas de formación de dirigentes. En Uganda, el FIDA reconsiderará los objetivos de las actividades de desarrollo agrícola a fin de garantizar su pertinencia para las necesidades del grupo-objetivo.
29. Comprendiendo que las frecuentes dificultades de focalización estaban relacionadas en parte con la falta de una política claramente definida a este respecto, la dirección elaboró la política de focalización del Fondo, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2006<sup>9</sup>. Esta política ofrece una clara definición del grupo-objetivo del Fondo, esboza los principios rectores que permitirán llegar hasta el grupo y hace una descripción general del modo en que se planteará la focalización en el contexto de los instrumentos operacionales del FIDA.<sup>10</sup>

### **Género**

30. La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer son temas importantes en seis recomendaciones del APC. En México y Rwanda, las recomendaciones apuntan a la formulación de estrategias para mejorar el impacto de los programas nacionales en el empoderamiento de la mujer. En México, el FIDA actúa en estrecha colaboración con el Instituto Nacional de las Mujeres, a fin de realzar la importancia del género en las actividades del proyecto. En Rwanda, las actividades de SyE con una perspectiva de género contribuirán a determinar cuáles son los factores que impiden a las mujeres el acceso a los beneficios del desarrollo.
31. En China, Guinea y la República Bolivariana de Venezuela se han hecho recomendaciones relativas al género en el contexto de los proyectos. En respuesta a estas recomendaciones, en China se han reexaminado los métodos de capacitación para ajustarlos mejor a las necesidades de las mujeres en materia de conocimiento. Se preparó un manual sobre el género para incorporar una

<sup>8</sup> El FIDA ha elaborado criterios de identificación basados en indicadores socioeconómicos (tasa de alfabetización, incidencia de enfermedades), la pobreza relativa, los activos infraestructurales (estado de las carreteras, acceso al agua y la electricidad, cobertura radiofónica y cobertura telefónica móvil) y la dotación de capital social (número de organizaciones, asociaciones, etc.).

<sup>9</sup> EB 2006/88/R.2/Rev.1.

<sup>10</sup> "El "grupo-objetivo" del FIDA, tal como se define en su mandato, es la población rural de los países en desarrollo que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria. Dentro de este amplio grupo, el Fondo se esfuerza activamente en llegar a los sectores de la población que viven en condiciones de pobreza extrema (tal como se define ésta en el ODM 1 [primer objetivo de desarrollo del Milenio]) y que pueden beneficiarse de la facilitación del acceso a los activos y el aumento de las oportunidades para dedicarse a la producción agrícola y llevar a cabo actividades generadoras de ingresos".

perspectiva de género en el diseño y la aplicación de los proyectos.<sup>11</sup> A nivel del país, el FIDA apoya a la Federación de Mujeres para realzar su influencia en la política y la adopción de decisiones.

32. En Guinea, la evaluación del Programa de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Rural de Fouta Djallon recomendó que se fortaleciese la capacidad del personal del programa para promover la sensibilización en cuestiones de género. Se han celebrado varias sesiones de capacitación, en las que se ha prestado especial atención a la aplicación de los principios de SyE con miras a integrar las cuestiones de género. Los ejemplos de Rwanda y la República Bolivariana de Venezuela demuestran la importancia del SyE como instrumento para informar al personal del proyecto del grado de focalización en las mujeres de las actividades planeadas, detectar las causas de que las mujeres obtengan menores ventajas e identificar prácticas positivas para el empoderamiento de la mujer.<sup>12</sup>

### **Participación**

33. Tres recomendaciones de la OE tienen por objeto la participación. El próximo COSOP y los futuros proyectos del FIDA en Rwanda definirán la estrategia para promover la participación y adoptar métodos de facilitación rural a nivel de los órganos administrativos descentralizados. En Guinea, después de un largo período de prueba y un lento comienzo, las metodologías y técnicas participativas de diagnóstico contribuyeron a que los aldeanos, especialmente las mujeres y los jóvenes, se identificaran más con el proceso de desarrollo.

### **Organizaciones**

34. Siete recomendaciones se centran en las estrategias del FIDA para las organizaciones comunitarias, los grupos de interés y las asociaciones, entre otras cosas. En México, todos los proyectos en curso del Fondo poseen un componente de fortalecimiento de la organización interna y la capacidad de los grupos. Los enfoques relativos a la formación y el fortalecimiento de grupos están adaptados a los beneficiarios seleccionados. El nuevo proyecto del FIDA en México se basará en el principio de la transferencia de las funciones de ejecución del proyecto y administración de los recursos a las organizaciones y las comunidades de la población-objetivo. En la República Bolivariana de Venezuela, las iniciativas del Fondo tienen por objeto fortalecer la participación de esas organizaciones comunitarias en el proceso de adopción de decisiones, y su adaptabilidad al cambio del contexto reglamentario y político/institucional. En Uganda, reconociendo la importancia de mantener y hacer más efectivo el papel de los grupos comunitarios, y en pleno acuerdo con las recomendaciones de evaluación, el nuevo Programa de Apoyo a los Medios de Vida de los Distritos incluye la asignación de prestaciones a los voluntarios de la comunidad.

## **B. Esferas técnicas**

### **Desarrollo empresarial y de mercados**

35. Hay cuatro recomendaciones sobre el desarrollo de mercados, y dos sobre la empresa y el sector privado. Estas recomendaciones se centran en el objetivo general de mejorar las oportunidades de mercado para los pequeños agricultores, al tiempo que se garantiza que las transacciones se lleven a cabo de manera transparente y equitativa. La vinculación del acceso de los agricultores a los mercados con el desarrollo del sector agroindustrial privado se ha convertido en un reto capital para el FIDA. El nuevo COSOP de Bangladesh considera que la agroindustria es el enlace entre las poblaciones rurales pobres y los mercados urbanos y de exportación. Sin embargo, para alcanzar los objetivos estratégicos del

<sup>11</sup> Estas iniciativas se financiaron con una donación de fondos suplementarios del Japón (Estudio y evaluación del género y sensibilización en los proyectos que reciben asistencia del FIDA en China).

<sup>12</sup> En la República Bolivariana de Venezuela el examen de la experiencia del Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres respecto del fomento de la participación de las mujeres se llevó a cabo con el apoyo del Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos de reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe (PREVAL).

FIDA, el apoyo al desarrollo de la agroindustria debe combinarse con iniciativas destinadas a mejorar la participación de los pequeños agricultores en las cadenas de valor agroindustriales. En Bangladesh, los componentes relativos al enlace con los mercados del Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands, y el Proyecto de Microfinanciación para Pequeños Agricultores y Agricultores Marginales, se basan en estas premisas.

36. En Ghana, el Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana tiene por objeto fortalecer la integración y la coordinación entre los interesados en las cadenas de valor promoviendo la agregación de valor y asegurando la conformidad con la demanda del mercado urbano. El sistema basado en la cadena de valor incluye el concepto de poder, que para los productos agrícolas se concentra en los intermediarios de mercado y las empresas de elaboración. Partiendo del reconocimiento de las relaciones de poder en la cadena de valor, las iniciativas del programa prestarán asistencia a los agricultores mejorando su acceso a la información y la infraestructura de mercado, así como su capacidad de producción. En particular, el programa promoverá los instrumentos innovadores para el intercambio de información de mercado<sup>13</sup> y la agricultura contractual, a fin de mejorar la transparencia y la coordinación del mercado.

### **Financiación rural**

37. Aprovechando las experiencias generalmente positivas de los proyectos que han recibido asistencia del FIDA, las recomendaciones de evaluación indican nuevos desafíos para el Fondo con respecto a tres objetivos principales: a) fortalecer la capacidad de los prestatarios para reducir al mínimo la proporción de carteras de proyectos en situación de riesgo y mejorar la viabilidad financiera de las IMF; b) prestar asistencia a las IMF y a los bancos con miras al diseño de productos financieros que se adapten a las necesidades de las poblaciones rurales pobres, y c) fortalecer la eficacia operacional de las IMF y los bancos del sector formal participantes.
38. Los proyectos que reciben asistencia del FIDA han tratado de responder a esos desafíos de varias maneras. En China, el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental obtuvo un notable éxito en el desembolso de los préstamos, pero con la elevada tasa de impago del 15%. Así pues, los servicios financieros rurales se han integrado en un programa encaminado a fortalecer las capacidades técnicas y comerciales de los receptores de los préstamos.
39. La segunda serie de recomendaciones se refiere al diseño de servicios financieros que sean adecuados a las necesidades y las características de las poblaciones rurales pobres. El Proyecto de Microfinanciación para Pequeños Agricultores y Agricultores Marginales, de Bangladesh, promueve productos crediticios innovadores basados en el reembolso personalizado y en los préstamos estacionales, entre otras cosas. En Uganda, el FIDA apoya el diálogo destinado a identificar los instrumentos adecuados para atender a la demanda de los hogares pobres.
40. La tercera serie de recomendaciones se centra en la necesidad de mejorar la sostenibilidad operacional, la eficacia y el alcance de las IMF. Sobre la base de las lecciones aprendidas en anteriores proyectos del FIDA y de las constataciones de las EI, el Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana prevé actividades de fortalecimiento institucional y apoyo financiero para los bancos rurales y comunitarios que deseen proyectarse más a zonas remotas. En Rwanda, estudios en profundidad están identificando los mejores instrumentos de apoyo a las IMF. En Uganda se emprenderá también un estudio detallado para identificar la estrategia futura de la Bunyoro Toro Development Company, incluido su registro como persona jurídica. Asimismo, dada la experiencia positiva del Proyecto de Desarrollo de

<sup>13</sup> Por ejemplo, como se menciona en el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), la telefonía móvil puede ser un importante instrumento para reducir los costos de transacción y las asimetrías de información.



Comunidades Rurales Pobres, en la República Bolivariana de Venezuela, el FIDA presta apoyo a un proceso de refuerzo institucional destinado a mejorar la coordinación y la interacción entre las cooperativas de ahorro y crédito. En México, el Fondo ha contribuido a establecer acuerdos fructíferos de asociación entre la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y los fondos regionales, a fin de reproducir el modelo en otros contextos.

### **Infraestructura rural**

41. En el año en curso se ha creado una categoría propia para tener en cuenta el elevado número de recomendaciones relativas al desarrollo infraestructural (24 recomendaciones en seis evaluaciones). Estas recomendaciones conciernen a tres temas principales: a) identificación de iniciativas de desarrollo infraestructural que tengan un impacto amplio y sostenible en las poblaciones y empresas rurales; b) necesidad de asegurar un proceso transparente de adquisiciones y contratación que favorezca el empleo de los pobres, y c) estrategia para conseguir una supervisión y gestión eficaces que garanticen la sostenibilidad. Respecto del primer tema, las recomendaciones de evaluación se han tenido en cuenta en los proyectos que reciben asistencia del FIDA. Por ejemplo, en Guinea las inversiones del FIDA en infraestructura se concentran en las instalaciones de producción y elaboración agrícola. En Bangladesh, el FIDA ha firmado un acuerdo con los Países Bajos para cofinanciar el desarrollo infraestructural de las zonas rurales pobres. En Ghana, el Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana vincula el desarrollo infraestructural con el objetivo más amplio del desarrollo de la cadena de valor y la mejora del acceso a los mercados.<sup>14</sup>
42. En lo relativo a la contratación y adquisición de obras de construcción/rehabilitación, el Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana fortalecerá la Ley de Compras del Sector Público, que garantiza la conformidad con las directrices oficiales. Asociaciones de regantes y otras organizaciones comunitarias participarán en las actividades de adquisición y supervisión. En el Proyecto de Ordenación de Recursos Comunitarios en Sunamganj, en Bangladesh, las organizaciones comunitarias se encargan de las obras de construcción y rehabilitación. También en Bangladesh, el Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands colabora con la Sociedad de Contratación de Mano de Obra para proporcionar empleos a los pobres en las obras de construcción.
43. Por último, un número considerable de recomendaciones tratan de la sostenibilidad a largo plazo de la infraestructura. En Ghana, durante las actividades de identificación de inversiones infraestructurales, el FIDA asignará la responsabilidad de la gestión de las infraestructuras creadas después del programa para preparar mejor las actividades de mantenimiento cuando se termine el programa. En Guinea, el actual Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales, financiado por el Fondo, sirve de plataforma para el diálogo con los gobiernos locales a fin de determinar las responsabilidades del mantenimiento de las infraestructuras construidas por el proyecto de Fouta Djallon. Además, se han realizado actividades de difusión de información técnica sobre el mantenimiento de las infraestructuras. En Marruecos se han formulado recomendaciones sobre la sostenibilidad de las inversiones financiadas por el FIDA para las autoridades locales o nacionales. La dirección del Fondo respondió positivamente a esas recomendaciones, aunque los instrumentos disponibles para su aplicación son limitados.

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, las actividades relativas a los caminos secundarios se limitarán a la reparación de determinados tramos de las carreteras en zonas en las que se desarrollarán cadenas de suministro, y a la determinación de las mejoras (como la construcción de pequeños desagüederos, pasarelas y drenajes) de tramos de carretera que quedan inundados después de la estación de las lluvias, creando grandes problemas de transporte.

### Capacitación y fortalecimiento de la capacidad

44. Un total de 19 recomendaciones atañen a la capacitación y el fortalecimiento de la capacidad. Estas recomendaciones destacan la importancia de mejorar las capacidades técnicas y de gestión de los funcionarios a fin de realizar la calidad y el impacto de las operaciones del FIDA. En China y Uganda, el personal del proyecto y las unidades de ejecución recibieron capacitación en enfoques participativos para la selección de los pobres beneficiarios y la planificación a nivel de las aldeas. En Mozambique, todos los proyectos en curso incluyen elementos de fortalecimiento de la capacidad y las instituciones para las autoridades descentralizadas de zonas remotas. En la República Bolivariana de Venezuela, el FIDA proporcionó apoyo al fortalecimiento de la capacidad del gobierno local para responder a la demanda de las organizaciones comunitarias y de base. En Guinea, el FIDA movilizó los recursos disponibles mediante el Programa de fortalecimiento de la capacidad de gestión de los proyectos financiados por el FIDA en África Occidental y Central.
45. En Rwanda, las próximas inversiones del FIDA tienen por objeto la mejora de la capacidad de planificación y gestión de las asociaciones de agricultores. Con esta finalidad se recurrirá a métodos de capacitación innovadores, como el aprendizaje práctico, el intercambio de experiencias con personal homólogo y las visitas sobre el terreno. En Guinea, el programa regional de fortalecimiento de la capacidad participará en la financiación de actividades de formación técnica de mujeres y jóvenes. Asimismo, se han formulado recomendaciones para mejorar la eficacia de la extensión agrícola. El nuevo proyecto del FIDA en China responde plenamente a esta recomendación: se han identificado instrumentos innovadores basados en mecanismos de mercado y métodos participativos (véase el recuadro).

#### Reforzar la eficacia de los servicios de extensión

El Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental, en China, ha mejorado la gama de medidas de asistencia proporcionadas a los agricultores por los servicios de extensión. La EF recomendó que se introdujeran nuevas mejoras en la modalidad de prestación de servicios y en los recursos requeridos para responder a los nuevos desafíos planteados por la economía de mercado. El nuevo Programa de Desarrollo Rural por Módulos en la Región Autónoma de Xinjiang Uyqur prevé dos enfoques innovadores para mejorar la eficacia de los servicios de extensión: la extensión participativa y el "sistema de los enviados técnicos". La extensión participativa se basa en la capacitación de los oficiales de extensión en los procesos participativos, la identificación participativa y la determinación del orden de prioridad de las necesidades y la planificación y evaluación comunitarias. El sistema de los enviados técnicos opera en sectores con alta incidencia de la pobreza, para hacer que se tengan en cuenta las necesidades de los hogares pobres. La asignación de enviados técnicos se basa en los siguientes mecanismos de mercado: a) selección mutua entre el enviado y el agricultor/empresa mediante la interacción directa y los intereses comunes; b) participación del enviado sobre la base de beneficios y riesgos compartidos; c) promoción del gobierno mediante el suministro de fondos de iniciación, y d) supresión de las fronteras administrativas para la prestación de servicios del enviado.

#### Diálogo sobre políticas<sup>15</sup>

46. En total, cuatro recomendaciones tratan del diálogo sobre políticas. Éstas proceden de las evaluaciones de México, Rwanda y Uganda. En México y Rwanda, los COSOP se están imponiendo gradualmente como plataformas para el diálogo sobre políticas. La participación en los foros de desarrollo, como el grupo consultivo de los asociados para el desarrollo en Rwanda, ofrece también oportunidades de este tipo. La EF de Uganda señaló que el diálogo sobre políticas era un instrumento para garantizar la aplicación de las medidas y las actividades acordadas. La promoción de la participación del FIDA en el contexto de los países y en los foros de políticas asegurará que se aplican plenamente las recomendaciones formuladas a los gobiernos locales y nacionales.

<sup>15</sup> El informe PRISMA de 2007 distingue entre las recomendaciones destinadas a promover la participación del FIDA en los procesos de diálogo sobre políticas y las relativas a la asociación.

## Asociación

47. En total, 12 recomendaciones tratan de los acuerdos de asociación del FIDA. Las recomendaciones de evaluación para Bangladesh, México, Marruecos y Rwanda tienen que ver con las asociaciones con el FIDA en los países y apuntan a la necesidad de que el Fondo establezca asociaciones estratégicas con el sector privado, las ONG, los donantes, etc. En respuesta a esas recomendaciones, el nuevo COSOP de Bangladesh trata principalmente de las asociaciones estratégicas con las empresas privadas a fin de facilitar oportunidades de mercado a los microproductores y los pequeños productores. Las iniciativas del FIDA contribuyen a las inversiones institucionales efectuadas en colaboración con las asociaciones de productores, así como con organizaciones tales como los centros de desarrollo empresarial, para mejorar sus vinculaciones con el grupo-objetivo del FIDA. Las operaciones del Fondo en Bangladesh tienen en cuenta la necesidad de transparencia en la selección de las ONG. En México, se considera que el proceso de preparación de los COSOP ofrece la oportunidad de mejorar la colaboración con las ONG y los asociados en la financiación (como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo).
48. En lo relativo a las recomendaciones sobre las posibilidades de constituir asociaciones a nivel de los proyectos, el próximo proyecto en la República Bolivariana de Venezuela ofrecerá al FIDA la ocasión de colaborar con centros de investigación especializados en los problemas de las poblaciones indígenas. En Ghana, los acuerdos de asociación con ONG con miras a la uniformización del sistema de escritura se harán extensivos a otros proyectos en curso de ejecución. Asimismo, se han formulado recomendaciones de evaluación sobre la asociación para los organismos de ejecución de los proyectos. En Marruecos, la EF recomendó que las oficinas regionales de desarrollo agrícola refuercen su colaboración con las asociaciones, el sector privado y los donantes. Las experiencias del proyecto ofrecieron a las oficinas regionales una importante oportunidad de mejorar su capacidad de concertar acuerdos de asociación.

## C. Gestión del proyecto

### Descentralización

49. Las cinco recomendaciones estratégicas relativas a la descentralización son aplicables a los contextos de Guinea, Mozambique y Uganda. En Guinea (véase el recuadro) el enfoque de la *gestion de territoires* se alineó con el proceso de descentralización del Gobierno, que cuenta con el apoyo del Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales en curso de ejecución.

<b>La descentralización en Guinea</b>
<p>El Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Local de Fouta Djallon aplicó el enfoque de la <i>gestion de territoires</i> en el contexto administrativo descentralizado del país. Este enfoque identificaba zonas agroecológicas como base para la planificación y la ejecución de las actividades. La EI previó la posibilidad de alinear el enfoque de la <i>gestion de territoires</i> con las fronteras administrativas. Para alcanzar este objetivo, se sugirió que se explorasen las oportunidades de cooperación entre este proyecto y el Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales, que está basado en unidades administrativas descentralizadas. Durante las negociaciones de la APC los asociados acordaron que en los futuros programas debería prestarse atención a la pertinencia del enfoque en el contexto de la descentralización. En respuesta a esta recomendación la segunda fase del proyecto se está diseñando (y en el futuro se diseñarán así otros proyectos del FIDA) de manera que se alinee con las unidades administrativas descentralizadas. Este proceso facilitará la transferencia de recursos del Gobierno central a los gobiernos locales, mejorará la planificación y promoverá las sinergias con los programas de desarrollo en curso.</p>

50. En Mozambique, la EF del Proyecto de Desarrollo Agrícola de Niassa sugirió que se atribuyera a los gobiernos provinciales la responsabilidad de ejecutar los próximos proyectos del FIDA, en el contexto de los programas multisectoriales para zonas

específicas. El Fondo no pudo cumplir esta recomendación porque en Mozambique ya no se practica el enfoque basado en zonas específicas. No obstante, el FIDA participa activamente en la promoción de las administraciones provinciales y de distrito en el marco del proceso de descentralización.

51. En Uganda, se recomendó que el Gobierno considerase medidas adicionales para descentralizar la función de presupuestación a nivel subnacional y de los poblados y para prestar asistencia a los gobiernos locales con miras a la movilización de recursos financieros alternativos. De conformidad con estas recomendaciones se ha diseñado un sistema de donaciones para el desarrollo local, y se espera que el Ministerio de Administración Local presente una propuesta de financiación al Parlamento nacional.

### **Diseño del proyecto**

52. Catorce recomendaciones tratan del diseño del proyecto: 12 se refieren al FIDA a nivel de los países y otras dos son recomendaciones operacionales relativas a organizaciones gubernamentales de Marruecos. Todas las recomendaciones sobre las cuestiones de diseño que se refieren al FIDA son de naturaleza estratégica, y guardan relación con aspectos tales como la mayor flexibilidad del diseño, la mejor coordinación de las actividades del proyecto y la vinculación más estrecha con los programas de desarrollo en los países.
53. Las evaluaciones de Ghana hicieron hincapié en la necesidad de una mejor secuenciación y complementariedad de los componentes del proyecto. En respuesta a esta recomendación, se han integrado los componentes del Programa de Reducción de la Pobreza en la Región Septentrional utilizando el modelo de desarrollo de la cadena de valor como tema principal.
54. La evaluación de Rwanda recomendó al FIDA que adoptase un enfoque que permita que sus proyectos sirvan de base a programas de desarrollo más amplios. Para garantizar la coordinación y la alineación con los programas de desarrollo del país, el Proyecto de Apoyo al Plan Estratégico de Transformación del Sector Agrícola sirve de sustentación al plan gubernamental de desarrollo agrícola. La cuestión de la alineación con las estrategias en el país se incluirá en el nuevo COSOP. Otro objetivo de las operaciones del FIDA en Rwanda es obtener un máximo de sinergias entre los proyectos.<sup>16</sup>
55. Al nivel institucional del FIDA, se está organizando un nuevo proceso de mejora de la calidad para el diseño de los proyectos del Fondo. El proceso se basa en la identificación de los principales factores de éxito y la utilización de una nueva plantilla para la selección de los elementos de diseño de los proyectos. Otra característica es la participación activa de expertos externos en todos los exámenes del diseño. El ensayo del nuevo enfoque dio resultados positivos y ahora se está perfeccionando.

### **Gestión y administración de los proyectos**

56. Se han formulado unas 14 recomendaciones sobre esta área temática, 11 de las cuales se han aplicado plenamente. En respuesta a las constataciones de la evaluación, se ha decidido que en el nuevo Programa de Apoyo a los Medios de Vida en los Distritos de Uganda no hará falta hacer ninguna solicitud suplementaria al jefe de distrito si la desviación de los gastos con respecto al plan operativo anual es inferior al 10%. En la India se interpreta con más flexibilidad el indicador "costo por beneficiario" a fin de incluir proyectos infraestructurales en comunidades más reducidas. Además, las recomendaciones de evaluación se centran en la necesidad de acelerar el proceso de aprobación y reducir al mínimo los retrasos en la transferencia de los fondos. En China se ha adoptado un formato estándar de plan operativo anual para acelerar el proceso de aprobación y financiación. En la India,

<sup>16</sup> El Proyecto de Apoyo al Plan Estratégico de Transformación del Sector Agrícola proporciona apoyo a la ejecución de las actividades del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Comunitarios y la Infraestructura en Umutara.

los nuevos acuerdos con los asociados en la ejecución deberían evitar las demoras. En Rwanda, el FIDA promueve la armonización de los procedimientos administrativos y financieros con el Gobierno y la institución cooperante.

### **Presencia sobre el terreno**

57. Tres de las recomendaciones se refieren a la presencia sobre el terreno del FIDA. En Bangladesh se recomienda la mejora de los mecanismos de presencia sobre el terreno. Esta recomendación no ha podido aplicarse todavía porque la decisión depende del examen del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno por la Junta Ejecutiva. Las otras recomendaciones se aplican a México y Rwanda, donde no hay mecanismos de presencia sobre el terreno. En México varias misiones del COSOP han estudiado la conveniencia de mantener una presencia activa en el país. En Rwanda se está estableciendo una oficina de enlace indirecta, en cooperación con la oficina de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

### **Seguimiento y evaluación**

58. Este es un sector evidentemente precario, como se desprende de los informes sobre los resultados de la cartera y del ARRI. La mayoría de las recomendaciones relativas al SyE examinadas en el presente informe son de carácter operacional y requieren una mayor participación del FIDA en la asistencia a los proyectos para que establezcan sistemas de SyE. Las recomendaciones estratégicas se refieren a la definición de las responsabilidades de SyE, el manejo de los datos de SyE, etc. La respuesta del Fondo a estas recomendaciones se han agrupado bajo los cuatro epígrafes siguientes.
59. En primer lugar, como respuesta de nivel institucional a la aprobación por la Junta Ejecutiva del nuevo COSOP basado en los resultados, se formularon directrices detalladas para desarrollar marcos basados en los resultados en todos los nuevos COSOP.<sup>17</sup> El marco detallará los objetivos estratégicos en los países y los indicadores y fuentes de información utilizados para determinar los progresos hacia el logro de los objetivos declarados. Esto deberá servir de base al fortalecimiento de los sistemas de SyE a nivel de los proyectos y al aumento de la demanda y el empleo de estadísticas nacionales. Además, el proceso de examen de la cartera de proyectos del FIDA crea incentivos para mejorar el sistema de SyE. Este proceso se basa cada vez más en el análisis de los informes finales sobre los proyectos, que a su vez deberían basarse en datos de SyE. El FIDA está examinando el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y está en preparación un manual práctico.
60. En segundo lugar, de conformidad con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, el FIDA promueve la alineación de los sistemas de SyE de los proyectos con marcos de resultados más amplios por países o sectores. Con arreglo a este planteamiento, el sistema de SyE del Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana se adaptará al sistema nacional de SyE y al enfoque sectorial. En Rwanda, los sistemas de SyE de los proyectos del FIDA ya están alineados con el marco de seguimiento del proceso de la estrategia nacional de reducción de la pobreza.
61. En tercer lugar, en respuesta a las recomendaciones de evaluación, en los nuevos proyectos del FIDA se incluirá la medición de los indicadores obligatorios del RIMS respecto de los activos de los hogares y la malnutrición infantil como parte del SyE. En México se llevará a cabo, en septiembre de 2007, un estudio de referencia para un nuevo proyecto, y para este mismo año se proyecta también una misión de

---

<sup>17</sup> EB 2006/88/R.4.

iniciación. En la República Bolivariana de Venezuela se realizará una evaluación socioeconómica de las comunidades indígenas participantes en el nuevo proyecto de apoyo al grupo étnico warao, en el estado Delta Amacuro. En China se hará un nuevo estudio de referencia utilizando la metodología de estudio del RIMS, que a su vez apoyará el “enfoque simplificado” que recomienda la evaluación.

62. En cuarto lugar, las evaluaciones propugnan un papel activo del FIDA en el suministro de asistencia técnica para fortalecer la capacidad del personal del proyecto y los organismos de ejecución a fin de que puedan manejar los datos de SyE y utilizarlos para la adopción de decisiones. En respuesta a las evaluaciones, la República Bolivariana de Venezuela ha tomado iniciativas de fortalecimiento de la capacidad, con el apoyo del PREVAL. En México, un consultor ayudará a los proyectos del FIDA a establecer métodos viables para el acopio de información, análisis de datos, presentación de informes, procedimientos para compartir la información, etc. En Uganda se llevará a cabo un examen de la experiencia de SyE en el país. Este estudio servirá para determinar la viabilidad de la contratación exterior de las funciones corrientes de SyE (compilación de datos, análisis, presentación de informes) de modo que la dirección del proyecto pueda concentrarse exclusivamente en el uso de datos de SyE.

### **Recursos humanos**

63. El informe PRISMA contiene nueve recomendaciones sobre la gestión de los recursos humanos. Se ha recibido retroinformación positiva sobre el estado de aplicación de las recomendaciones sobre la contratación de personal de proyectos en China y Guinea. La respuesta al problema de la no provisión de puestos vacantes es menos satisfactoria, aunque es necesario tratar de solucionar este problema para facilitar la continuidad de los equipos directivos y técnicos. En la República Bolivariana de Venezuela y Mozambique se han conseguido resultados positivos, pero la continuidad del personal no está garantizada. En la India siguen sin cubrirse los puestos vacantes. En general, la influencia que puede ejercer el FIDA en lo tocante a la continuidad del personal es inevitablemente limitada. Podría optarse por un enfoque activo, ofreciendo al personal del proyecto un entorno de trabajo estimulante y un sistema transparente de incentivos, entre otras medidas. Estas medidas pueden insertarse en un proceso de mejora de la gestión de los recursos humanos que, como en el caso de Rwanda, incluiría el seguimiento regular de la actuación profesional y la adecuada utilización de los incentivos.

### **Aprendizaje e intercambio de información y conocimientos**

64. En este grupo figuran 16 recomendaciones. Aunque en su nivel y su naturaleza son heterogéneas, pueden clasificarse de modo aproximado en tres grupos que coinciden en parte. El primer grupo se compone de las iniciativas de intercambio de información dentro del proyecto. En China se recomienda el intercambio de experiencias entre los agricultores que han obtenido mejores resultados y los hogares más pobres, para promover la difusión de nuevas tecnologías. En respuesta a esta recomendación, el nuevo Programa de Desarrollo Rural por Módulos en la Región Autónoma de Xinjiang Uygur financiado por el FIDA en Mongolia promueve métodos de extensión participativos que se basan en el intercambio de información horizontal.
65. La segunda serie de recomendaciones atañe al intercambio de información en los contextos nacionales a fin de propagar las experiencias y realizaciones de las operaciones del FIDA. En Bangladesh se publica un boletín semestral con información sobre las características de la ejecución y los resultados de los proyectos en curso. En China, las visitas a los proyectos que han obtenido resultados favorables en las provincias de Anhui, Guangxi, Hubei y Shaanxi se han utilizado como medio de difusión de información. En México y la República Bolivariana de Venezuela, la experiencia de los fondos regionales y las cooperativas

de ahorro y crédito se ha hecho extensiva a otras regiones. En Marruecos, el FIDA ha apoyado las operaciones de difusión de las experiencias del proyecto mediante publicaciones técnicas, participación en foros de políticas de alto nivel e inclusión del proyecto en la base de conocimientos del FIDA sobre ganadería y pastizales.

66. El tercer grupo comprende recomendaciones relacionadas con la gestión de los conocimientos en el marco de la nueva política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución. La estrategia del Fondo para la gestión de los conocimientos, aprobada en abril de 2007, responde plenamente a las recomendaciones de la evaluación. En particular, la estrategia prevé una mejora de la política de recursos humanos del FIDA a fin de proporcionar incentivos para el intercambio de conocimientos. Con ello se reconoce también la necesidad de identificar instrumentos para compartir los conocimientos adquiridos mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución a los niveles nacional e institucional. En consecuencia, se proyecta perfeccionar las plataformas de la tecnología de la información (como el portal de la pobreza rural).

### **Supervisión**

67. Dieciocho recomendaciones se refieren a la supervisión del FIDA, la mayoría de ellas son de naturaleza política. Todas las recomendaciones se han aplicado plenamente, con excepción de dos recomendaciones de la EF de Mozambique. Se consideró que ya no era posible realizar un pronto examen de iniciación para determinar la validez de las hipótesis de diseño e introducir modificaciones en el diseño. No obstante, los argumentos en que se basa esta recomendación se reflejan plenamente en la nueva política de supervisión.
68. Esta política reconoce que la supervisión y el apoyo a la ejecución son dos funciones mutuamente complementarias y operacionalmente vinculadas. El *Convenio Constitutivo del FIDA* define la supervisión como "la administración de los préstamos, a los efectos del desembolso de la suma correspondiente al préstamo y la supervisión de la ejecución del proyecto o programa de que se trate". De conformidad con las recomendaciones de evaluación, la política confirma que las funciones de apoyo a la ejecución siguen siendo responsabilidad del FIDA. Para ello es necesario que el Fondo participe más en las cuestiones relativas a la ejecución, la utilización continua y el fortalecimiento de las capacidades locales, el ajuste del diseño cuando sea menester, la atribución de importancia al aprendizaje y la innovación, la garantía de la calidad y la promoción de asociaciones y el diálogo sobre políticas en los países.

## **D. Temas transversales**

### **Estrategia de retirada**

69. La cuestión de la sostenibilidad una vez finalizado el proyecto figura en varias recomendaciones relativas a temas técnicos tales como el fortalecimiento de la capacidad y las infraestructuras. En cambio, las recomendaciones sobre las estrategias de retirada se refieren al proceso general de sostenibilidad a largo plazo de toda la estructura del proyecto, que atribuye las responsabilidades de la gestión una vez finalizado el proyecto a múltiples niveles (organizaciones de base, autoridades gubernamentales, beneficiarios, etc). En el PRISMA de 2007 figuran cinco recomendaciones sobre la estrategia de retirada que se aplican a la India y Rwanda. En la India, el debate sobre la estrategia de retirada del FIDA dio comienzo en 2006. El Fondo llevó a cabo un examen *inter pares* del diseño de un nuevo proyecto del Banco Mundial, que reproduce en mayor escala el Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental, a fin de garantizar que las prestaciones sigan llegando a las aldeas y los grupos. En Rwanda, la recomendación de evaluación se ha cumplido en parte. En el Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones, que recibe asistencia del FIDA, se suspendieron las iniciativas planeadas de fortalecimiento de la capacidad, lo que ha obstaculizado la aplicación de la estrategia de salida convenida en el APC.

### **Innovación y reproducción**

70. Según el informe ARRI, el 77% de los proyectos examinados en 2005 se consideraron sustancialmente innovadores. Esto confirma el compromiso del Fondo de buscar soluciones innovadoras para el crecimiento rural y la reducción de la pobreza. Las respuestas de la dirección a las recomendaciones sobre innovación están intercaladas con las referentes al intercambio de conocimientos. Así pues, aunque sólo unas pocas recomendaciones (4) tratan de la innovación, el espacio dedicado a este tema en el presente informe PRISMA es mucho mayor.
71. Las recomendaciones de evaluación relativas a la innovación atañen a tres países: China, México y la República Bolivariana de Venezuela. En China y México, las recomendaciones se centran en la intervención de los asociados en los proyectos en la difusión de las experiencias derivadas de éstos. En respuesta a las recomendaciones de evaluación, el FIDA ha promovido la participación de los asociados y los interesados en talleres y actividades de intercambio de conocimientos. En China, con sus nuevos programas el Fondo ha conseguido reproducir planes de desarrollo de las aldeas y grupos encargados de la ejecución en las aldeas. En México, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas reprodujo un modelo preparado con la asistencia del FIDA en otras comunidades indígenas. Según la evaluación del Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres en la República Bolivariana de Venezuela, el modelo de cooperativa de ahorro y crédito rural del proyecto ha sido una de las experiencias de microfinanciación que más éxito han tenido en América Latina. En cumplimiento de las recomendaciones de evaluación, el FIDA contribuyó a la elaboración de una base de datos de las cooperativas de ahorro y crédito rurales, como base de conocimientos para las organizaciones o los organismos que desean obtener más información con vistas a reproducir el modelo.<sup>18</sup>

## **V. Conclusiones y recomendaciones**

72. Los resultados de las medidas adoptadas para dar cumplimiento a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes parecen generalmente satisfactorios. En conjunto, el 60% de las recomendaciones convenidas en el punto de culminación ya se han aplicado plenamente. Otro 25% se aplicará en su momento, a medida que se elaboran los nuevos COSOP o proyectos. Una reducida proporción de las recomendaciones de evaluación convenidas en el APC resultaron inaplicables como consecuencia de los cambios en el entorno operacional.
73. En general, las evaluaciones han contribuido de modo significativo a que la dirección del FIDA adaptase sus operaciones, políticas y estrategias a las circunstancias cambiantes y a las prioridades de los países asociados. Esto se aplica en particular a la focalización, el desarrollo de mercados y empresas y el fortalecimiento institucional. Tres recientes políticas del FIDA sobre focalización, supervisión y gestión de los conocimientos utilizaron en gran medida los conocimientos obtenidos del proceso de evaluación.
74. Sin embargo, subsisten algunos problemas. El informe PRISMA de 2007 confirma de nuevo la necesidad de abordar temas fundamentales como la sostenibilidad, la innovación y el SyE. Las evaluaciones futuras deben prestar más atención a estos asuntos.
75. En cuanto a las mejoras con respecto a los anteriores informes PRISMA, en el pasado<sup>19</sup> la dirección del FIDA propuso que los informes contuvieran un menor número de recomendaciones, atribuyendo más importancia a las estratégicas. El grupo de evaluación de 2005 consiguió progresos significativos en este sentido.

<sup>18</sup> La base de datos se estableció en la Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (CIARA), que era uno de los principales asociados del proyecto.

<sup>19</sup> EB 2006/88/R.9 y EB 2005/85/R.10.



Entre los informes PRISMA de 2006 y 2007 la proporción de recomendaciones estratégicas ha aumentado del 31% al 53%. De modo análogo, durante este mismo período el promedio de recomendaciones ha disminuido de 29 a 19. Estas mejoras tienen que mantenerse en el futuro, en particular reduciendo el número de recomendaciones, para lo cual habrá que determinar sobre todo las causas subyacentes de los síntomas de los problemas identificados. Este enfoque ayudará a la dirección a tomar medidas oportunas y adecuadas de corrección.

76. Como se describía en el informe PRISMA del año pasado, las recomendaciones van dirigidas cada vez más a los gobiernos nacionales y subnacionales y a otros asociados nacionales. Por ejemplo, el 13% de las recomendaciones de evaluación se hicieron directamente a los gobiernos, y un 8% al FIDA y los gobiernos conjuntamente. El número más elevado de evaluaciones estratégicas y en los países y la mayor importancia atribuida a la identificación de los países con los proyectos y la alineación de los instrumentos de los donantes con los procesos nacionales intensificarán este proceso. Esto no sólo prolongará la "cadena de las medidas de aplicación", sino que además reducirá la influencia del FIDA en el cumplimiento. Por otra parte, la mayor participación del Fondo en la supervisión de sus proyectos y su presencia sobre el terreno permitirán una aplicación más estricta y puntual. Estos factores influirán, sin duda alguna, en la naturaleza de los futuros informes PRISMA.

## Fuentes de las respuestas a las recomendaciones del APC

País/proyecto o programa evaluado	Respuesta		
	Nivel del proyecto	Nivel en el país	Nivel institucional
<b>Evaluaciones intermedias</b> Ghana: Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental – Fase II Ghana: Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Superior–Occidental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de crecimiento rural en el norte de Ghana, en tramitación</li> </ul>		
Guinea: Programa de Rehabilitación Agrícola y Desarrollo Local de Fouta Djallon (PRAADEL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongación del PRAADEL</li> <li>Segunda fase del Proyecto de Apoyo a las Comunidades Rurales, en tramitación</li> </ul>		
India: Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental (NERCRMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongación del NERCRMP</li> </ul>		
Venezuela (República Bolivariana de): Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres (PRODECOP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongación del PRODECOP</li> <li>Proyecto de apoyo al grupo étnico warao en el estado Delta Amacuro, en tramitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP aprobado en septiembre de 2006</li> </ul>	
<b>Evaluaciones finales</b> China: Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en Anhui Sudoccidental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Desarrollo Rural por Módulos en la Región Autónoma de Xinjiang Uyqur, aprobado en diciembre de 2006</li> <li>Programa de promoción rural en la región autónoma de Mongolia Interior, en tramitación</li> </ul>		
México: Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Mayas de la Península de Yucatán	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido, aprobado en septiembre de 2005</li> </ul>		
Marruecos: Proyecto de Desarrollo Rural de Tafilalet y Dades	<i>No se han asignado recursos financieros para la aplicación a nivel del proyecto</i>		
Mozambique: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Niassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo programa en fase de diseño</li> </ul>		
Uganda: Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Apoyo a los Medios de Vida en los Distritos, aprobado en diciembre de 2006</li> </ul>		

<i>Pais/proyecto o programa evaluado</i>	<i>Respuesta</i>		
	<i>Nivel del proyecto</i>	<i>Nivel en el país</i>	Nivel institucional
<b>Evaluaciones de los programas en los países</b>			
Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands, aprobado en diciembre de 2005</li> <li>Proyecto nacional de tecnología agrícolas, en tramitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP aprobado en abril de 2006</li> </ul>	
México	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo proyecto en fase de iniciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP en preparación</li> </ul>	
Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de Apoyo al Plan Estratégico de Transformación del Sector Agrícola, aprobado en septiembre de 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COSOP en preparación</li> </ul>	
<b>Evaluación a nivel institucional</b>			
Programa piloto de supervisión directa			<ul style="list-style-type: none"> <li>Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, aprobada en diciembre de 2006</li> </ul>
Transversal			<ul style="list-style-type: none"> <li>Política del FIDA de focalización, aprobada en septiembre de 2005</li> <li>Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos, aprobada en abril de 2007</li> </ul>

## Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas (Porcentaje)

<i>Tema</i>	<i>Plena aplicación</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>Aplicación parcial</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
Focalización	27	60	7	7			100
Género	83			17			100
Participación	33	67					100
Organizaciones	71	29					100
Ordenación de recursos naturales	100						100
Desarrollo de mercados		100					100
Desarrollo empresarial	100						100
Financiación rural	68	14		5	5	9	100
Infraestructura rural	50	38			4	8	100
Fortalecimiento de la capacidad y capacitación	68	32					100
Diálogo sobre políticas	25	25		50			100
Asociaciones	67	17	17				100
Descentralización	60		40				100
Diseño de proyectos	43	50		7			100
Gestión y administración de proyectos	79	7		7	7		100
Presencia sobre el terreno	33	33		33			100
Seguimiento y evaluación	68	14		14	5		100
Recursos humanos	33	33	11			22	100
Aprendizaje e intercambio de información/conocimientos	94	6					100
Supervisión	89					11	100
Estrategia de retirada	40		20	40			100
Innovación y reproducción			100				100
Asesoramiento sobre la ejecución	37	37		16	11		100
Estrategia	55	28	7	10			100
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

## Comentarios de la Oficina de Evaluación sobre el informe PRISMA de 2007

### Observaciones generales

1. El presente es el cuarto informe PRISMA que se somete al examen del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. Como se indica en la política de evaluación del FIDA, la Oficina de Evaluación (OE) tiene que formular observaciones acerca del informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación.<sup>1</sup>
2. En términos generales, el informe está bien elaborado y contiene una útil descripción de la aplicación de las recomendaciones contenidas en 14 informes de evaluación. El informe ha adoptado, en general, la misma estructura que el informe presentado al Comité y a la Junta en 2006. El informe de 2007 utiliza seis categorías del "estado de aplicación"<sup>2</sup>, lo que facilita el análisis de las medidas adoptadas para dar cumplimiento a las recomendaciones de evaluación.
3. Este año se reservó más tiempo para el proceso interno de preparación del informe. En efecto, el informe empezó a prepararse en enero de 2007, mientras que en los años anteriores la preparación había comenzado en abril-mayo. Esto dio más tiempo a la dirección para determinar con mayor precisión el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación. Una medida fundamental a comienzos del proceso fue la solicitud del Departamento de Administración de Programas (PMD) a la OE para que proporcionara información sobre la clasificación de las recomendaciones de los APC (o sea, operacionales, estratégicas o de política). Acto seguido, la Oficina del Presidente Adjunto encargado del PMD, que se ocupa de la elaboración del informe PRISMA, inició el proceso consistente en solicitar aportaciones y retroinformación de las divisiones regionales del PMD y otros departamentos sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación.
4. Para preparar el informe PRISMA de 2007 se examinaron 277 recomendaciones (377 en el PRISMA de 2006), siendo mayor la proporción de recomendaciones estratégicas (53%, frente al 31% de 2006). Esto refleja los esfuerzos de la OE para evitar que cada evaluación dé lugar a un elevado número de recomendaciones, a veces fragmentadas. Además, ello refleja la reducción del número de evaluaciones intermedias, que con frecuencia contribuyen a generar más recomendaciones operacionales para mejorar la eficacia del proyecto.
5. En los 14 informes de evaluación a que se refiere el informe, la OE ha hecho más recomendaciones que deberán aplicar los gobiernos asociados (35 en el informe PRISMA de 2007, frente a 28 en 2006). Esto pone de relieve que los gobiernos asociados, que se encargan de la ejecución de los proyectos, tienen un importante papel que desempeñar en la mejora de las operaciones financiadas por el FIDA.
6. En el cuadro 6 del informe puede verse que 10 de los 14 informes de evaluación abarcados contienen recomendaciones relacionadas con la mejora del SyE a nivel de los proyectos. Esto puede deberse en parte a la previsión de que cada proyecto incluya un sistema de SyE, pero también, en general, a un funcionamiento deficiente de los sistemas de SyE, hecho que se reconoce en el propio informe PRISMA. El actual informe ARRI, que está preparando la OE, señala también la precariedad de los sistemas SyE, como tema recurrente que debe abordarse con carácter prioritario.

---

<sup>1</sup> Véase el párrafo 49 de política de evaluación (EB 2003/18/R.17/Rev. 1).

<sup>2</sup> Plena aplicación, no aplicadas todavía, en curso de aplicación, pendientes de aplicación, aplicación parcial, no aplicables.

7. Respecto de otro punto, sería útil proporcionar los antecedentes de una declaración concreta que figura en el párrafo 9 del informe PRISMA<sup>3</sup>. Es importante señalar que se hacen esfuerzos para que todas las regiones del FIDA estén adecuadamente representadas en el programa de trabajo anual de la OE. Sin embargo, hay otros factores que condicionan la selección final de las evaluaciones, como la necesidad de efectuar todas las evaluaciones intermedias<sup>4</sup> independientemente de la división regional que las pida, y la preferencia atribuida a la selección de las evaluaciones de los programas en los países que irán seguidas de un COSOP nuevo o revisado. Así pues, de año en año el número de evaluaciones en cada división regional varía en consecuencia.

#### **Consideraciones para el futuro**

8. La OE desea hacer algunas sugerencias a la dirección para la elaboración futura del informe PRISMA.
9. Podría ser útil que en las ediciones futuras del informe se mencionaran las recomendaciones contenidas en el informe ARRI, al examinar las medidas de aplicación adoptadas. Si bien la dirección da a la Junta una respuesta específica al informe ARRI, y a pesar de que este último se basa en evaluaciones individuales incluidas en el informe PRISMA, el informe ARRI contiene sus propias recomendaciones, que normalmente se centran en cuestiones sistémicas que conciernen a la eficacia más amplia del FIDA en materia de desarrollo. Así pues, las referencias a las recomendaciones pertinentes del informe ARRI serán probablemente de interés para la Junta Ejecutiva.
10. En la actualidad los informes PRISMA abarcan el estado de aplicación de las evaluaciones en un año determinado. Como se ha mencionado anteriormente, para ello se utilizan seis categorías del estado de aplicación. No obstante, especialmente para categorías tales como “pendientes de aplicación”, no hay medio alguno de asegurar a la Junta —en su debido momento— que las recomendaciones comprendidas en estas categorías fueron aplicadas más adelante. Se sugiere que los futuros informes PRISMA se ocupen también de las recomendaciones de años anteriores que están comprendidas en estas categorías.
11. Debería estudiarse la posibilidad de que las cinco divisiones regionales procedan al seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de evaluación. Para ello convendría agrupar las recomendaciones incluidas en un informe PRISMA por divisiones regionales. La OE cree que esta forma de establecer referencias entre las divisiones regionales podría ser útil para garantizar que las divisiones presten aún más atención al cumplimiento de las recomendaciones de evaluación. Sin embargo, una pequeña muestra, especialmente a nivel de las divisiones, exigiría a la dirección del FIDA combinar las evaluaciones realizadas en un período de cinco o más años para deducir conclusiones significativas. Esta labor podría efectuarse en 2008 y, a continuación, cada cinco años.
12. Otra cuestión, que se indica en el párrafo 5, es el aumento del número de recomendaciones dirigidas a los gobiernos, que conlleva dos consecuencias: i) el FIDA tendrá que dedicar mayores esfuerzos y más tiempo a la obtención de la retroinformación y la información necesarias de los países para preparar el informe PRISMA, y ii) habrá que encontrar los medios de garantizar que los países asociados apliquen de un modo más completo las recomendaciones de evaluación (según el informe, en este momento el 57% de las recomendaciones formuladas a las autoridades gubernamentales han sido plenamente aplicadas). Con esta finalidad, las misiones de supervisión y apoyo a la ejecución del FIDA podrían proceder a un seguimiento sistemático con los gobiernos e informar sobre la aplicación de las recomendaciones de evaluación.

<sup>3</sup> “Las evaluaciones examinadas en el presente informe abarcan todas las divisiones regionales del FIDA. La división de Cercano Oriente y África del Norte es la menos representada, con una evaluación...”.

<sup>4</sup> Como exige la política de evaluación del FIDA.

13. En lo relativo al SyE (párrafo 6), el OE observa que, si bien se despliegan esfuerzos concretos, caso por caso, para atender a estas recomendaciones de evaluación, es necesario un esfuerzo de mayor alcance institucional para abordar a tiempo este sector de aquejado de persistente precariedad. A este respecto, es fundamental también que la dirección dé una señal visible a todo el personal de la importancia que atribuye a la mejora de las funciones de SyE a nivel de los proyectos.
14. Por último, podría ser útil incluir un análisis de tendencia de la aplicación de las recomendaciones en el próximo informe PRISMA (que será la quinta edición). Esto pondría de manifiesto, entre otras cosas, las oportunidades y los desafíos resultantes de dirigir distintos tipos de recomendaciones a diferentes asociados.