

Signatura: EB 2008/94/R.6
Tema: 8
Fecha: 13 agosto 2008
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

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

Volumen I

Informe principal

Junta Ejecutiva — 94º período de sesiones
Roma, 10 y 11 de septiembre de 2008

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

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

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

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen operativo	iii
I. Introducción y metodología	1
II. Alcance y contenido de la evaluación	2
III. Estado de aplicación de las recomendaciones	5
A. Estado general de aplicación	6
B. Estado de aplicación por regiones	7
IV. Examen temático de las recomendaciones	9
A. Focalización y género	10
B. Esferas técnicas	12
C. Gestión de proyectos	15
D. Temas transversales	18
V. Conclusiones y recomendaciones	22
Anexos	
I. Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas	24
II. Fuentes de las respuestas a las recomendaciones del APC	25
III. Comentarios de la Oficina de Evaluación sobre el PRISMA de 2008	26

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
EVEREST	evaluación de la estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
MIX	<i>Microfinance Information Exchange</i> (red de intercambio de información)
OE	Oficina de Evaluación
PA	División de África Occidental y Central
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PF	División de África Oriental y Meridional
PI	División de Asia y el Pacífico
PL	División de América Latina y el Caribe
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PN	División del Cercano Oriente y África del Norte
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. De conformidad con la política de evaluación del FIDA, 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 efectuadas en 2006. El informe PRISMA tiene por finalidad contribuir a la responsabilización y el aprendizaje. El informe del presente año contiene algunas novedades, a saber, un análisis de las recomendaciones por regiones, una respuesta a los temas de aprendizaje de sostenibilidad e innovación planteados en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, y una exposición de varias reformas sistémicas introducidas recientemente por la dirección del FIDA a fin de corregir deficiencias persistentes observadas durante las evaluaciones.
2. El desempeño del FIDA en general es satisfactorio por lo que respecta al cumplimiento de las recomendaciones acordadas en el punto de culminación. El 54% de esas recomendaciones se han aplicado plenamente; otro 20% se están aplicando, y el 16% se prevé que se aplicarán oportunamente. Además, 36 de las 41 recomendaciones a nivel institucional se han integrado en los procesos institucionales establecidos recientemente por el FIDA y su nueva estrategia de innovación. De las 67 recomendaciones que requerían una acción conjunta del FIDA y los gobiernos en los países, 63 han sido aplicadas. Todas las recomendaciones, salvo una, se han aplicado plenamente a nivel de los proyectos.
3. Con respecto a las recomendaciones estratégicas, el seguimiento y evaluación (SyE) es el tema mencionado más frecuentemente. Aparte de dedicarse a ese tema recursos y esfuerzos concretos a nivel de los proyectos, el SyE debe ser un aspecto fundamental de las actividades conjuntas del Departamento de Administración de Programas y la Oficina de Evaluación. La focalización sigue siendo un tema recurrente cuando se aborda la cuestión de la necesidad de adoptar un enfoque más claro al respecto y de que el FIDA se base en su experiencia para llegar hasta los grupos sociales más vulnerables. Se espera que estas cuestiones sean cada vez menos recurrentes a medida que el FIDA adquiera más experiencia en la aplicación de su política de focalización.
4. A nivel estratégico, las cuestiones relacionadas con la supervisión forman parte de las que se plantean con más frecuencia. Cabe destacar el hecho de que los proyectos supervisados directamente por el FIDA constituyan actualmente más del 50% de todos los proyectos en curso; se han formulado directrices en materia de supervisión y se ha capacitado a funcionarios en esta nueva función. Se espera que la iniciativa relativa a la presencia del FIDA en los países mejore la calidad de la supervisión y el apoyo a la ejecución. El informe PRISMA correspondiente al año actual también pone de manifiesto que el FIDA ha hecho esfuerzos concretos para abordar las cuestiones de la sostenibilidad y la innovación, en particular estableciendo marcos adecuados para la realización de progresos y para medir los logros alcanzados en relación con estos temas.
5. Las recomendaciones contenidas en el informe PRISMA de este año tienen una orientación más estratégica que en años anteriores. El promedio de recomendaciones también ha disminuido considerablemente. Sin embargo, la Oficina de Evaluación debe proseguir los esfuerzos encaminados a hallar las causas subyacentes de los problemas. Con el tiempo, las actividades de evaluación deberán distribuirse de manera más equilibrada entre las regiones, y las recomendaciones en esta materia deberán estar mejor definidas y más contextualizadas. También deberá abordarse la cuestión de la "cadena de medidas de aplicación más larga" registrada en los últimos años. Tanto el aumento de la

proporción de proyectos supervisados directamente por el FIDA como la mayor presencia del Fondo en los países deberían desempeñar un papel muy positivo a este respecto. Por tanto, la dirección del FIDA aprovechará estas iniciativas para adoptar medidas más eficaces a fin de dar cumplimiento a las recomendaciones de evaluación y de apoyo a la ejecución.

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

I. Introducción y metodología

1. De conformidad con la política de evaluación del FIDA, el Presidente del Fondo vela por que se adopten al nivel apropiado recomendaciones de evaluación que los usuarios consideren viables y que se realice un seguimiento cabal de su aplicación.¹ En el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) se ofrece información a la Junta Ejecutiva sobre las medidas adoptadas a este respecto. El informe PRISMA correspondiente a 2008, que es el quinto de la serie, contiene información sobre el estado de aplicación de las recomendaciones acordadas en el punto de culminación de las evaluaciones emprendidas en 2006.
2. El informe PRISMA tiene por finalidad contribuir a la responsabilización y el aprendizaje. Además, ofrece a la dirección del FIDA la oportunidad de responder a las cuestiones planteadas en las evaluaciones realizadas en 2006.
3. El informe PRISMA de 2008 tiene la misma estructura que los informes anteriores, pero consta de dos secciones adicionales: en primer lugar, un examen por regiones del estado de aplicación de las recomendaciones de los acuerdos en el punto de culminación (APC) en los últimos tres años; y, en segundo lugar, un examen del estado de aplicación de los dos temas seleccionados en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) correspondiente a 2007 para que se realice un examen detallado de ellos, a saber, la sostenibilidad y la innovación.² También se describen las reformas sistémicas recientemente introducidas por la dirección del Fondo para corregir algunas deficiencias señaladas repetidamente en las evaluaciones.
4. El primer volumen del presente informe contiene un análisis estadístico y temático de todas las recomendaciones de evaluación y las respuestas dadas por la dirección. En el segundo volumen se presentan 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 operacionales³, y sólo se consideran las recomendaciones estratégicas y de política.
5. El APC pone de manifiesto la comprensión de las conclusiones y las recomendaciones de evaluación por los interesados, sus propuestas para ponerlas en práctica y su compromiso de aplicarlas. La firma del APC representa el inicio del proceso de aplicación de las recomendaciones convenidas. A los efectos de la preparación del informe, las recomendaciones de los APC son examinadas por el Departamento de Administración de Programas (PMD) y se dividen con arreglo a tres categorías. La primera indica cuál es la entidad responsable del seguimiento de las recomendaciones. En el PRISMA de este año se han empleado las categorías siguientes:

¹ EB 2003/78/R.17/Rev.1.

² EB 2007/92/R.7.

³ Los detalles del estado de aplicación de las recomendaciones operacionales pueden encontrarse en el sistema de seguimiento de la información administrado por el PMD.

- autoridades gubernamentales de los países asociados;
 - el FIDA a nivel institucional;
 - el FIDA nivel regional;
 - el FIDA a nivel nacional, en asociación con el gobierno, y
 - el FIDA a nivel de los proyectos.
6. Teniendo en cuenta la decisión del FIDA de hacerse cargo de la supervisión directa, que en la actualidad se aplica a más de la mitad de los proyectos en curso, las cuestiones relacionadas con la supervisión se señalan actualmente a la atención del FIDA y no a la institución cooperante. Además, debido a que en una de las evaluaciones a nivel institucional realizada en 2006 se evaluaba una estrategia regional, se ha añadido una categoría apropiada (el FIDA a nivel regional).
7. La segunda clasificación tiene en cuenta la naturaleza de las recomendaciones de acuerdo con la política de evaluación del FIDA, de la manera siguiente:
- operacional, si en la recomendación se propone una medida específica;
 - estratégica, si en ella se sugiere un enfoque o una línea de acción, y
 - de política, si tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
8. Por último, las recomendaciones se clasifican en 24 categorías temáticas, por ejemplo género, financiación rural, capacitación o fortalecimiento de la capacidad. A diferencia del año anterior, en la clasificación por temas adoptada en el informe PRISMA de 2008 se considera que el fomento del sector privado, el mercado y las empresas constituyen una sola categoría. El aprendizaje, la información y el intercambio de conocimientos figuran ahora bajo el epígrafe de gestión de los conocimientos. Teniendo presente que sólo se prevé una evaluación intermedia en 2008 y en relación con la cual sólo se formuló un reducido número de recomendaciones, el asesoramiento sobre la aplicación se incorpora en la gestión y administración de proyectos. El tema de la estrategia de retirada ha sido sustituido por el de sostenibilidad a fin de tener en cuenta la necesidad de una perspectiva más amplia y más estratégica. Se han incluido dos nuevos temas —gobernanza y análisis, y estudios e investigaciones— ya que se están convirtiendo en esferas importantes de evaluación.
9. Por lo que respecta al proceso, una vez que las recomendaciones han sido clasificadas por temas, la Oficina de Evaluación (OE) procede al examen y aprobación de la lista y la clasificación de las recomendaciones de los APC. A continuación, se pide a las divisiones regionales del FIDA que formulen observaciones sobre el estado de aplicación de cada una de las recomendaciones acordadas y que proporcionen pruebas de la existencia del circuito de aprendizaje. Resulta cada vez más evidente, tal y como se ha confirmado en 2008, que dado que las recomendaciones de evaluación pueden ir dirigidas también a entidades distintas del Fondo, las medidas para su aplicación no siempre son responsabilidad del FIDA. No obstante, la dirección procede al seguimiento de esas recomendaciones e informa al respecto a la Junta Ejecutiva en el informe PRISMA anual.
10. De conformidad con la política de evaluación del FIDA, la dirección examinó el informe con la OE. Las observaciones hechas por la OE figuran en el anexo III.

II. Alcance y contenido de la evaluación

11. En el informe PRISMA de 2008 se examinan 11 de las 14 evaluaciones emprendidas por la OE en 2006 (véase el recuadro *infra*), a saber: una evaluación intermedia, dos evaluaciones de los programas en los países, seis evaluaciones finales, y tres evaluaciones a nivel institucional. Las tres restantes —la evaluación del programa en el país correspondiente al Brasil, la evaluación final del Proyecto de Desarrollo de Cooperativas y Crédito en la Región Meridional (Etiopía) y el Proyecto de Desarrollo

en Apuseni (Rumania)— no se incluyen debido a que no se habían ultimado todavía sus APC en el momento de la preparación del presente informe. El Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai (Mongolia), que no se incluyó en el informe del año pasado, se examina en el informe PRISMA de 2008.

Evaluaciones efectuadas en 2006
<p>La OE emprendió 14 evaluaciones en 2006: ocho evaluaciones de proyectos/programas (intermedias o finales), tres evaluaciones de programas en los países y tres evaluaciones a nivel institucional.</p> <p>Las evaluaciones de proyectos/programas del FIDA se dividen en dos categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las evaluaciones intermedias deben hacerse obligatoriamente antes de emprender otra fase del proyecto o de iniciar un proyecto similar en la misma región. Se hacen para determinar la medida en que estaría justificada otra fase y para mejorar el diseño y la aplicación de la intervención subsiguiente. En 2006 se emprendió una evaluación intermedia, que se incluye en el PRISMA de 2008: <ul style="list-style-type: none"> • Perú: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco. 2. Las evaluaciones finales 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 evaluaciones finales se han incluido en el PRISMA de 2008, además de la evaluación no incluida en el informe del año anterior (Mongolia: Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai): <ul style="list-style-type: none"> • Colombia: Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural • Filipinas: Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera • Georgia: Proyecto de Desarrollo Agrícola • Mongolia: Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai • Níger: Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II, y • República Unida de Tanzania: Programa de Desarrollo Participativo del Riego. <p>Las evaluaciones de los programas en los países proporcionan una estimación del desempeño y el impacto de las actividades respaldadas por el FIDA en un país determinado, facilitando así los elementos principales para el examen y la formulación de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). En el PRISMA de 2008 se incluyen dos evaluaciones de programas en los países:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malí, y • Marruecos <p>Las evaluaciones a nivel institucional se llevan a cabo para determinar la eficacia y el impacto de las políticas, estrategias, instrumentos y enfoques del FIDA. En el PRISMA de 2008 se han incluido las siguientes tres evaluaciones a nivel institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico (EVEREST); • programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, y • política del FIDA en materia de financiación rural.

12. Las evaluaciones examinadas en el presente informe abarcan todas las divisiones regionales del FIDA. La División de África Oriental y Meridional es la menos representada, con una evaluación, mientras que las demás divisiones están representadas por igual, con dos evaluaciones cada una. El FIDA, como institución, es el que está mejor representado, con tres evaluaciones a nivel institucional.

Cuadro 1

Distribución regional de las evaluaciones de 2006 examinadas

	<i>Evaluación intermedia</i>	<i>Evaluación final</i>	<i>Evaluación del programa en el país</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total</i>
África Occidental y Central		1	1		2
África Oriental y Meridional		1			1
Asia y el Pacífico		2			2
América Latina y el Caribe	1	1			2
Cercano Oriente y África del Norte		1	1		2
FIDA (nivel institucional)				3	3
Total	1	6	2	3	12

13. En comparación con años anteriores, en el PRISMA de 2008 sólo se examina una evaluación intermedia, mientras que la proporción de la evaluación final es mayor. Por tanto, contiene menos recomendaciones operacionales y más recomendaciones en las que se pide una intervención del FIDA a nivel institucional o una respuesta conjunta con las autoridades a nivel nacional.
14. El cuadro 2 presenta la evolución de los tipos de evaluaciones examinadas desde el primer PRISMA, e indica que se produjo un cambio manifiesto entre 2003 y 2004, cuando las evaluaciones intermedias constituían claramente la mayoría, y 2006, cuando las evaluaciones finales y las evaluaciones a nivel institucional representaron la mayoría de las evaluaciones realizadas. Se prevé que esta tendencia se mantendrá en el futuro.

Cuadro 2

Tipos de evaluaciones examinadas, realizadas desde 2003 hasta 2006

<i>Evaluaciones</i>	<i>Período de evaluación</i>			
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Intermedias	8	8	5	1
Finales	2	1	5	6
Programas en los países	4	2	3	2
Temáticas	2	2		
A nivel institucional	1		1	3
Total	17	13	14	12

15. En el marco de las evaluaciones examinadas en el presente informe, se formularon en total 178 recomendaciones. La evaluación intermedia del Perú dio lugar al menor número de recomendaciones (6), mientras que en la evaluación EVEREST se formuló el mayor número (30). En conjunto, el promedio de recomendaciones (15) fue menor que en 2005 (19) y 2004 (29). Esta tendencia se ajusta al énfasis puesto en 2005 por la OE (con pleno apoyo del PMD) en aumentar la eficacia mediante la formulación de un menor número de recomendaciones, pero más focalizadas y estratégicas.
16. Por lo que respecta a las entidades a las que se dirigieron las recomendaciones, la mayoría de las que se examinan en el PRISMA de 2008 se refieren a asociaciones del FIDA y el gobierno en los países (38%) y consistieron en una combinación de evaluación final y evaluación del programa en el país. Casi la cuarta parte de todas las recomendaciones se formulan a nivel institucional del FIDA debido a la proporción relativamente elevada de evaluaciones a nivel institucional que se realizaron en 2006 (tres, que representan el 25% de la muestra y el mayor número desde 2003). Las recomendaciones aplicables a contextos específicos de los proyectos sólo constituyen alrededor del 12%.

Cuadro 3

Recomendaciones de evaluación por nivel y tipo de la evaluación
(número y porcentaje)

	<i>Evaluación intermedia</i>	<i>Evaluación final</i>	<i>Evaluación del programa en el país</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>		<i>Total</i>
FIDA (nivel institucional)		2	1	20	41	23%
FIDA (nivel regional)				15	26	15%
FIDA (país/gobierno)		22	15		67	38%
Autoridades e instituciones gubernamentales		12			22	12%
Proyecto	3	9			22	12%
Total (número)	6	82	29	61	178	100%
Total (porcentaje)	3%	46%	16%	34%	100%	

17. En cuanto a la naturaleza de las recomendaciones, alrededor del 74% de las examinadas en el PRISMA de 2008 son de carácter estratégico, es decir, una proporción considerablemente mayor que en el informe del año anterior (53%), en el que ya se había registrado un aumento considerable con respecto a años anteriores. El PRISMA de 2008 también pone de manifiesto una relación más equilibrada entre la proporción de recomendaciones operacionales y de política (14% y 12%, respectivamente). Un porcentaje apreciable de recomendaciones estratégicas hacen referencia a las actividades del FIDA a nivel regional y provienen de la EVEREST (15%). En esas recomendaciones se pide la formulación de nuevas estrategias por países y la definición de nuevas modalidades de focalización, entre otras cosas. Por el contrario, las recomendaciones operacionales se aplican estrictamente al contexto de los proyectos, y, por lo que respecta al PRISMA de 2008, provienen de una evaluación intermedia y seis finales.

Cuadro 4

Distribución de las recomendaciones de evaluación por nivel y naturaleza

	<i>Operacional</i>	<i>De Política</i>	<i>Estratégica</i>		<i>Total</i>
FIDA (nivel institucional)	7	11	5	41	23%
FIDA (nivel regional)			15	26	15%
FIDA (país/gobierno)			38	67	38%
Autoridades e instituciones gubernamentales	2	2	8	22	12%
Proyecto	4		8	22	12%
Total (número)	24	22	132	178	100%
Total (porcentaje)	14%	12%	74%	100%	

III. Estado de aplicación de las recomendaciones

18. En los análisis de las medidas adoptadas en cumplimiento de las recomendaciones, el PRISMA de 2008 utiliza las seis categorías relativas al estado de la aplicación empleadas en 2007:
- **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 aún no se han aprobado oficialmente;
 - **en curso de aplicación** - medidas iniciadas en el sentido recomendado en el APC;

- **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,
- **pendientes de aplicación** - recomendaciones que no han podido aplicarse, y
- **no aplicables** - recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el contexto de desarrollo del país, o a otras razones.

A. Estado general de aplicación

19. En el cuadro 5 figura un resumen del estado de aplicación de las recomendaciones correspondientes a los APC. En el anexo I se presenta la misma información por temas.

Cuadro 5

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación (número y porcentaje)

<i>Nivel</i>	<i>Plena aplicación</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicación parcial</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
FIDA país/gobierno	35 52%	22 33%	6 9%	2 3%	1 1%	1 1%	67 100%
Gobierno	10 45%	1 5%	10 45%	0 0%	1 5%	0 0%	22 100%
FIDA (nivel institucional)	23 56%	1 2%	12 29%	0 0%	0 0%	5 12%	41 100%
FIDA(nivel regional)	11 42%	3 12%	6 23%	0 0%	1 4%	5 19%	26 100%
Proyecto	18 82%	1 5%	2 9%	1 5%	0 0%	0 0%	22 100%
Total	97 54%	28 16%	36 20%	3 2%	3 2%	11 6%	178 100%

20. En conjunto, 97 recomendaciones, es decir, 54% del total, se han incorporado plenamente en nuevas actividades, estrategias y políticas. Esta proporción es mucho más elevada en el caso de las recomendaciones aplicables a nivel de los proyectos (82%) y sólo ligeramente superior a las recomendaciones a nivel institucional del FIDA (56%). Se registra una proporción menor en el caso de las recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales (45%) y al FIDA a nivel regional (42%).
21. Aunque el FIDA también informa sobre el estado de aplicación de las recomendaciones dirigidas a los países asociados, tiene una capacidad de influir en cómo se aplican las recomendaciones a este nivel, o si se ponen en práctica o no, mucho menor que cuando las recomendaciones están dirigidas concretamente al Fondo o conjuntamente a éste y a los gobiernos asociados. A nivel regional, las recomendaciones provienen sobre todo de la EVEREST y un número considerable de ellas han dejado de ser aplicables o sólo se han aplicado parcialmente debido a la decisión adoptada ulteriormente por el FIDA de no elaborar estrategias regionales.
22. Alrededor del 16% de las recomendaciones pertenecen a la categoría de "no aplicadas todavía". En su mayoría se han formulado en el marco de evaluaciones en los países, a raíz de las cuales se elaboran nuevos COSOP, o se tienen en cuenta al diseñar nuevos proyectos.⁴ Cabe citar como ejemplos las evaluaciones de

⁴ Los instrumentos utilizados para responder a las recomendaciones de evaluación se indican en el anexo II.

programas en Marruecos y Malí, donde las medidas correspondientes a los APC se llevarán a cabo cuando se aprueben los nuevos COSOP. Por lo que respecta a las evaluaciones finales, en los nuevos proyectos en Georgia⁵ y el Níger, actualmente en preparación, se tendrán en cuenta las recomendaciones de evaluación.

23. Alrededor del 20% de las recomendaciones correspondientes a los APC se están aplicando. En su mayor parte consisten en recomendaciones formuladas directamente a las autoridades gubernamentales (45%), mientras que casi un tercio son recomendaciones dirigidas al FIDA a nivel institucional. El 2% de las recomendaciones correspondientes a los APC (tres) están "pendientes de aplicación". En Colombia, debido al cierre del proyecto, no se ha podido poner en práctica, por razones financieras, el sistema en línea recomendado para hacer un seguimiento de la evolución de las microempresas rurales. La recomendación de la EVEREST relativa a la capacitación del personal de la División de Asia y el Pacífico (PI) sigue estando pendiente de aplicación ya que no depende enteramente de la división por estar relacionada con otras políticas institucionales. La aplicación de un 2% de todas las recomendaciones (tres) se ha calificado de "parcial". Cabe citar como ejemplo la recomendación relativa a la tenencia de la tierra formulada en el marco de la evaluación final del Níger, en virtud de la cual el FIDA y la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra están llevando a cabo una actividad experimental en la región de Aguié, si bien no se ha preparado ningún informe sobre la marcha de las actividades. Otro ejemplo es la evaluación final en la República Unida de Tanzania: se está aplicando la recomendación de que el capital social creado se utilice con fines de desarrollo de la comunidad y no sólo en los sistemas de riego previstos por el programa, si bien no se informa sobre la identificación e incorporación de esta información en los planes de desarrollo agrícola de distrito.
24. El 6% restante de las recomendaciones (11) han sido clasificadas como "no aplicables". Este hecho se debe a menudo a los cambios registrados en el contexto en el que se prevé que se aplicarán. En la evaluación final de Georgia se recomendó que se siguiera otorgando prioridad a los residentes de las aldeas en la distribución de la tierra para proteger a los hogares de las comunidades rurales contra la especulación de tierras. Sin embargo, el FIDA ha dejado de participar directamente en la ejecución de programas que promuevan la privatización de tierras y la concesión de títulos sobre ellas. Cinco recomendaciones derivadas de la EVEREST han dejado de ser aplicables debido a que el FIDA no elaborará ninguna estrategia regional. Asimismo, la recomendación de que el Fondo y su institución cooperante determinen claramente las modalidades de supervisión en Mongolia para propiciar la continuidad y el seguimiento ha dejado de ser aplicable, ya que el FIDA se ha hecho cargo de la supervisión de esos proyectos.

B. Estado de aplicación por regiones

25. Los datos que figuran en el cuadro 6 indican el estado de aplicación de las recomendaciones formuladas en el marco de las evaluaciones intermedias, evaluaciones finales, las evaluaciones de programas en los países, las evaluaciones a nivel institucional y las evaluaciones temáticas llevadas a cabo por la OE en el período 2004-2006. Las recomendaciones se agrupan por nivel (a quién son dirigidas) y dos grandes categorías que incluyen, por una parte, el estado de "plena aplicación", "no aplicadas todavía" y "en curso de aplicación" ("sí") y, por la otra, "pendientes de aplicación", "aplicación parcial" y "no aplicables" ("no").⁶

⁵ El Fida y el Gobierno de Georgia han de llegar aún a un acuerdo sobre el diseño definitivo de una intervención futura financiada por el FIDA. Sin embargo, se tendrán en cuenta todas las recomendaciones pertinentes una vez que se reanude la colaboración con el Gobierno.

⁶ Las clasificaciones del estado de aplicación empleadas en los PRISMA de 2006 y 2007 se adaptaron para que pudieran compararse de unos años a otros, de acuerdo con las agrupaciones hechas en las dos grandes categorías relativas al estado de aplicación.

Sin embargo, debe observarse que el tamaño de la muestra y la brevedad de los plazos no permiten hacer análisis de tendencias de los resultados regionales. A medida que aumente el tamaño de la muestra, se prevé que la evaluación regional será más fidedigna.

Cuadro 6

Estado de aplicación de las recomendaciones por divisiones regionales, 2004-2006

Región	Nivel	Sí		No		Total	
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
División de África Occidental y Central (PA)	FIDA/gobierno	44	98	1	2	45	100
	Gobierno	6	100			6	100
	FIDA (nivel institucional)	5	100			5	100
	FIDA (proyecto)	78	83	16	17	94	100
PA Total		133	89	17	11	150	100
División de África Oriental y Meridional (PF)	FIDA/gobierno	58	94	4	6	62	100
	Gobierno	17	100			17	100
	FIDA (nivel institucional)	1	33	2	67	3	100
	FIDA (proyecto)	31	97	1	3	32	100
	FIDA (nivel regional)	5	100			5	100
PF Total		112	94	7	6	119	100
División de Asia y el Pacífico (PI)	FIDA/gobierno	44	96	2	4	46	100
	Gobierno	29	100			29	100
	FIDA (nivel institucional)	17	85	3	15	20	100
	FIDA (proyecto)	115	96	5	4	120	100
	FIDA (nivel regional)	20	77	6	23	26	100
PI Total		225	93	16	7	241	100
División de América Latina y el Caribe (PL)	FIDA/gobierno	57	97	2	3	59	100
	Gobierno	22	92	2	8	24	100
	FIDA (nivel institucional)	3	100			3	100
	FIDA (proyecto)	81	99	1	1	82	100
PL Total		163	97	5	3	168	100
División del Cercano Oriente y África del Norte (PN)	FIDA/gobierno	45	96	2	4	47	100
	Gobierno	7	78	2	22	9	100
	FIDA (nivel institucional)	6	100			6	100
	FIDA (proyecto)	36	92	3	8	39	100
	FIDA (nivel regional)	1	100			1	100
PN Total		95	93	7	7	102	100
Total regional		728	93	52	7	780	100

26. De los datos presentados pueden extraerse varias conclusiones generales, si bien es de rigor la prudencia ya que los porcentajes se refieren, en algunos casos, a un número de recomendaciones muy pequeño.⁷ El mayor número de recomendaciones (241) se dirigió a la PI y el menor a la PN (102). La mayoría de las recomendaciones hechas a PA, PI y PL son a nivel de los proyectos, y en su mayor parte se han incorporado con anterioridad plenamente en las actividades en curso o futuras. Por el contrario, la mayoría de las recomendaciones hechas a PF y PN están relacionadas con las actividades que lleva a cabo el FIDA en los países en asociación con los gobiernos y las instituciones gubernamentales, y se han tenido plenamente en cuenta en el 94% y en el 96% de los casos, respectivamente.
27. El porcentaje de recomendaciones que no se han aplicado plenamente o que no son aplicables es bastante pequeño. Debe observarse que también se incluyen en ellas las recomendaciones que han dejado de ser aplicables con el tiempo o han perdido pertinencia; sirva de ejemplo el caso de la PI, ya que algunas de las de las

⁷ No deben tomarse en consideración las cifras muy bajas, por ejemplo 100% de cumplimiento de una recomendación dirigida a la PN a nivel regional o 67% de incumplimiento de dos recomendaciones a nivel institucional del FIDA dirigidas a la PF, porque no aportan valor a estas consideraciones.

recomendaciones de la EVEREST forman parte del 7% de las no aplicadas porque ulteriormente resultaron inaplicables. Asimismo, la PA ha adoptado en varios casos opciones apropiadas distintas de las recomendadas en la evaluación, ya que las circunstancias habían cambiado cuando las recomendaciones debían ponerse en práctica; en un número reducido de casos, las recomendaciones no pudieron aplicarse conforme a lo previsto debido a disturbios civiles.

28. En el cuadro 6 *supra* se presenta una síntesis de los datos agregados por división relativos a los últimos tres años. Sin embargo, debe observarse que el número relativamente elevado en algunas categorías sólo hace referencia a unas pocas recomendaciones. Además, teniendo en cuenta que estas cifras se refieren a los últimos tres años, muchas de las recomendaciones se han aplicado desde entonces. En resumen, todas las divisiones regionales se han esforzado en aplicar las recomendaciones de evaluación y en informar sobre las medidas adoptadas al respecto. En términos absolutos, los resultados siguen siendo satisfactorios en todas las divisiones.

IV. Examen temático de las recomendaciones

29. En esta sección se hace una clasificación temática de las recomendaciones de evaluación. Con ese fin y de acuerdo con el informe PRISMA de 2007, se han definido cuatro áreas temáticas:
- a) focalización, participación de los beneficiarios, organizaciones comunitarias y género;
 - b) esferas técnicas, como capacitación y fortalecimiento de la capacidad, financiación rural, y desarrollo de los mercados y las empresas;
 - c) diseño, gestión y supervisión de las actividades de los proyectos, seguimiento y evaluación (SyE) de los resultados y disposiciones relativas a la presencia del FIDA en los países, y
 - d) sostenibilidad, gestión de los conocimientos e innovación.
30. En las esferas técnicas sustantivas, los temas más constantes son capacitación y fortalecimiento de la capacidad y cuestiones relacionadas con la financiación rural. Otras esferas técnicas importantes son la gestión de los recursos naturales y el fomento del sector privado, el mercado y las empresas. Asimismo, el SyE de los resultados es uno de los temas que más se repiten en relación con la gestión de los proyectos, sobre todo en el marco de las evaluaciones finales. La supervisión es otro tema frecuente y también tiene que ver principalmente con las recomendaciones originadas en evaluaciones finales. Con respecto a la primera área temática, la focalización también es un tema recurrente y la mayoría de las recomendaciones al respecto se producen en el marco de evaluaciones a nivel institucional. Por tanto, tienen un carácter fundamentalmente estratégico. El cuadro 7 contiene información detallada sobre la frecuencia de las recomendaciones por tema y naturaleza.

Cuadro 7
Recomendaciones de evaluación, por tema y naturaleza

Área	Tema	Naturaleza			Total	%	Casos ^a
		Operacional	De política	Estratégica			
Focalización y género	Focalización		1	9	10	5,6	5
	Género			1	1	0,5	1
	Participación de los beneficiarios y los interesados	1		3	4	2,2	3
	Organizaciones de los pobres			5	5	2,8	5
Esferas técnicas	Gestión de los recursos naturales		2	7	9	5,0	4
	Fomento del sector privado, el mercado y las empresas			7	7	3,9	5
	Análisis, estudios e investigación	1		4	5	2,8	4
	Financiación rural		4	6	10	5,6	4
	Infraestructura			1	1	0,5	1
	Capacitación y fortalecimiento de la capacidad	2		8	10	5,6	7
	Diálogo sobre políticas			4	4	2,2	3
	Asociaciones			6	6	3,3	4
Gestión de los proyectos	Descentralización			3	3	1,6	3
	Diseño y formulación de proyectos		2	2	4	2,2	3
	Gestión y administración de proyectos	1		4	5	2,8	5
	Presencia sobre el terreno	8	10	2	20	11,2	3
	SyE de los resultados	3		10	13	7,3	8
	Recursos humanos	1		1	2	1,1	2
	Supervisión		1	9	10	5,6	7
Temas transversales	Gestión de los conocimientos	5		5	10	5,6	7
	Sostenibilidad		2	2	4	2,2	3
	Innovación y reproducción	2		6	8	4,4	5
Otros	Gobernanza			2	2	1,1	2
	Estrategia			25	25	14,0	9
Total		24	22	132	178	100%	12

^a Corresponde al número de evaluaciones en las que se incluye cada tema.

A. Focalización y género

31. **Focalización.** Los APC examinados en el presente informe dieron lugar a diez recomendaciones sobre focalización, distribuidas en cinco evaluaciones. En su mayoría son de carácter estratégico y pueden agruparse en dos categorías: la necesidad de adoptar un enfoque más claro con respecto a la focalización, y la necesidad de que el FIDA se base en su experiencia y su ventaja comparativa para llegar hasta los grupos más pobres y más vulnerables.
32. En la EVEREST se subrayó la necesidad de aplicar un enfoque más claro para identificar al grupo-objetivo del FIDA, recomendando a éste la adopción de un criterio claro y general que sirva de orientación tanto para el Fondo como para sus asociados. Se prevé la plena aplicación de esta recomendación, debido también al marco que ofrece la política de focalización elaborada por el FIDA y aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2006.⁸ En la evaluación final relativa a la República Unida de Tanzania se recomendó que, al elaborar cualquier plan de riego,

⁸ EB 2006/88/R.2/Rev.1.

el Gobierno debería determinar que el objetivo general consiste en beneficiar a la población rural pobre, al mismo tiempo que se presta la debida atención a la eficiencia económica de los planes; así se está haciendo, especialmente en relación con la sencillez del diseño y la eficiencia de dichos planes.

33. En las evaluaciones finales del Níger y Georgia, la EVEREST y la evaluación del programa en Malí se subrayó la necesidad de basarse en la experiencia y la ventaja comparativa del FIDA para llegar hasta los grupos más marginales. En la mayoría de los casos, se están aplicando plenamente (Níger) o se adoptarán medidas a esos efectos en el ámbito de nuevos proyectos (Georgia) o COSOP (Malí). En 2006, y dentro del marco del Proyecto de Promoción de Iniciativas Locales en Aguié, se ensayó con éxito en el Níger una iniciativa experimental de focalización en la que los agricultores realizaban una encuesta a nivel de aldea para identificar los grupos vulnerables y los posibles beneficiarios del proyecto. Este método, que propiciaba la participación activa de los agricultores, permitió no sólo reunir información oportunamente, sino que también contribuyó a mejorar la comprensión por los posibles beneficiarios de los objetivos del proyecto, que les alentaba a proporcionar la información solicitada. Se presentó esta experiencia en una reunión de aprendizaje celebrada en el FIDA en 2007, y se repetirá en el Proyecto de Iniciativas en favor de la Rehabilitación y el Desarrollo de la Agricultura y el Medio Rural.
34. Atendiendo a las recomendaciones de evaluación, las actividades contempladas en el COSOP relativo a Malí se concentrarán en la zona saheliana. El FIDA también concentrará su asistencia aplicando criterios geográficos en respuesta a las recomendaciones formuladas en la EVEREST. De ello se desprende que, en China y Viet Nam, el Fondo concentrará las actividades en las zonas montañosas, donde se registra una elevada concentración de minorías étnicas. Además, se seguirá prestando atención prioritaria a los pueblos indígenas tanto en esos países como en la India y Filipinas. En general, se prevé que la aplicación de su política de focalización comportará un aumento de la capacidad del FIDA para beneficiar a sus grupos-objetivo.
35. **Género.** La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres fueron el tema central de una sola recomendación derivada de la evaluación EVEREST. En ella se pedía que se prestara más atención a promover una mayor equidad de género y que se examinara la evolución registrada en las relaciones de género como consecuencia del adelanto de la mujer en la región de Asia y el Pacífico. Se prevé la plena aplicación de esa recomendación debido a que la división pone énfasis en el empoderamiento de las mujeres en todos sus proyectos. El hecho de que sólo una de todas las recomendaciones se refiera a cuestiones de género no es motivo para sentirse satisfechos, sino que puede indicar la necesidad de dedicar una atención mayor y más concreta a esas cuestiones en las evaluaciones.
36. **Participación de los beneficiarios y las partes interesadas.** Las evaluaciones pusieron de manifiesto la necesidad de fomentar la participación de los beneficiarios y las partes interesadas en las actividades de los proyectos a fin de lograr un mayor empoderamiento y un desarrollo comunitario general. En el presente informe, cuatro recomendaciones se centran en la participación de los beneficiarios y las partes interesadas. En el Perú, se ha firmado un acuerdo con organizaciones no gubernamentales y centros de investigación, con la participación de las partes interesadas en el desarrollo rural, a fin de extraer enseñanzas de los mecanismos y estrategias adoptados en el proyecto para actividades futuras. En el Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, recientemente aprobado para Filipinas, se establecerá un proceso de planificación participativa de las inversiones a nivel de la comunidad; los miembros de ésta examinarán las diversas opciones de acuerdo con sus propias necesidades,

y los grupos marginales establecerán su propio orden de prioridades a fin de que se tengan plenamente en cuenta sus necesidades. En el marco del proyecto también se prestará apoyo a los miembros de la comunidad en actividades de SyE participativos.

37. **Organizaciones de los pobres.** Las recomendaciones relativas a las organizaciones de los pobres hacen referencia a la necesidad de aumentar su capacidad para prestar servicios a los miembros y a la sostenibilidad de las actividades de los proyectos. Cinco recomendaciones relativas a cinco casos diferentes se centran en estas cuestiones en el PRISMA de 2008. En Malí, la recomendación de que se refuerce la capacidad de las organizaciones campesinas y profesionales para prestar servicios técnicos y económicos a los miembros será tomada plenamente en cuenta en el próximo COSOP ya que uno de sus objetivos estratégicos se centrará concretamente en esa cuestión. En el nuevo programa para Malí, que actualmente está en la etapa de diseño, también se tendrá en cuenta esa recomendación. En Marruecos, todos los proyectos en curso han promovido y apoyado la constitución de las comunidades locales en organizaciones de base, en el marco de diversas inversiones, a los efectos de una mayor identificación con los proyectos y para que se lleven a cabo actividades operativas y de mantenimiento como estrategia de retirada; este enfoque se mantendrá en los proyectos que se elaboren en el ámbito del nuevo COSOP.

B. Esferas técnicas

38. **Gestión de los recursos naturales.** En cuatro evaluaciones, se formularon nueve recomendaciones relativas a la gestión de los recursos naturales. Teniendo en cuenta la importancia de promover las mejores prácticas en el sector del medio ambiente, se realizó una evaluación ambiental durante la etapa de diseño del Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, en Filipinas. De esa evaluación se derivó un plan de ordenación y seguimiento ambiental que se adoptará durante la ejecución del proyecto. Se prepararán planes de conservación de las cuencas hidrográficas comunales y se llevará a cabo una actividad de planificación participativa de la reforestación. En esos planes se hará especial hincapié en una amplia utilización de los conocimientos y las prácticas indígenas. En el Níger, el FIDA, con financiación proveniente de una donación de pequeña cuantía, está colaborando con organizaciones nacionales de agricultores y ganaderos para abordar la cuestión de la sequía persistente y sus efectos en los rebaños y los activos financieros de los hogares. El Proyecto de Iniciativas en favor de la Rehabilitación y el Desarrollo de la Agricultura y el Medio Rural que actualmente se están ejecutando en el Níger también tiene un componente específico relativo a la agricultura y el medio ambiente.
39. **Fomento del sector privado, el mercado y las empresas.** Se formularon siete recomendaciones relativas al fomento del sector privado, las empresas y el mercado, que se centraban principalmente en la colaboración con el sector privado y el acceso a los mercados. En el COSOP que actualmente se está preparando para Marruecos se tendrá en cuenta, en todos los proyectos aplicables, la recomendación de que se preste especial atención a la comercialización y a la integración de los productos agrícolas promovidos por los proyectos financiados por el FIDA en las cadenas de productos básicos apropiadas. En la República Unida de Tanzania, de acuerdo con la recomendación de que se inicie un diálogo con el sector privado para determinar qué medios y medidas deben adoptarse para corregir las insuficiencias de los contratistas del sector privado, el Ministerio de Agricultura, Seguridad Alimentaria y Cooperativas ha establecido estrechas relaciones con el Consejo de Crédito Nacional. También ha mantenido una estrecha colaboración con el Colegio Oficial de Contratistas y el Colegio Oficial de Ingenieros.

40. **Análisis, estudios e investigación.** El PRISMA de este año también contiene una categoría específica en respuesta a cinco recomendaciones relativas a la necesidad de que se realicen análisis, estudios e investigaciones sobre la dinámica, las oportunidades y las amenazas concretas de la pobreza en las zonas de intervención del FIDA. En el Níger, de conformidad con la recomendación del APC, se ha preparado en el marco del diseño del próximo proyecto un documento de trabajo sobre las causas subyacentes de la pobreza y la inseguridad alimentaria en la zona del proyecto propuesto. En la Región de Asia y el Pacífico, varios estudios analíticos han facilitado a la división la tarea de determinar las nuevas dificultades y oportunidades de reducción de la pobreza rural. Basándose en esos estudios y en dos consultas regionales celebradas en 2006, la PI ha identificado tres esferas de orientación estratégica: la ordenación sostenible de los recursos naturales (incluida la agricultura); el sector rural no agrícola, y la rehabilitación después de los desastres (en respuesta al riesgo y la vulnerabilidad). En la República Unida de Tanzania, el Ministerio de Agricultura, Seguridad Alimentaria y Cooperativas está realizando un estudio previo a la formulación de planes de riego para los distritos y las asociaciones de regantes basándose en la experiencia extraída de varios programas y proyectos de riego, en particular el Programa del FIDA de Desarrollo Participativo del Riego.
41. **Financiación rural.** En cuatro evaluaciones se formularon diez recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con las finanzas rurales, pero la mayoría se refieren a la evaluación a nivel institucional de la política del FIDA en materia de financiación rural. Aunque con cierta demora respecto de las metas originales, se están actualizando esa política y los documentos justificativos, es decir, los instrumentos de decisión para los anexos técnicos y sobre financiación rural. De acuerdo con las recomendaciones de evaluación, se han establecido relaciones de asociación mediante donaciones a agentes pertinentes, como el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP), el Grupo de Microfinanciación Participativa para África y el Centro de Microfinanciación. Las divisiones PA y PF también han establecido relaciones de asociación mediante la concesión de donaciones para garantizar la prestación de apoyo técnico a los países asociados en el diseño y ejecución de proyectos que tengan componentes de financiación rural. Otra cuestión se refería a la sostenibilidad de las iniciativas en este sector. En varios países del África occidental se han concertado acuerdos especiales con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización con el fin de aumentar la sostenibilidad de los servicios financieros rurales.
42. **Infraestructura rural.** El informe PRISMA de 2008 sólo contiene una recomendación en materia de infraestructura rural. De acuerdo con esa recomendación, el Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, en Filipinas, apoyará, además de planes de riego y el desarrollo de la infraestructura agroforestal, la dotación de equipo y la realización de obras de infraestructura de elaboración primaria, por ejemplo, de secado, clasificación y embalaje. En estrecha colaboración con los compradores privados, se llevarán a cabo en el marco del proyecto las actividades necesarias de sensibilización y capacitación en materia de gestión y utilización del equipo.
43. **Capacitación y fortalecimiento de la capacidad.** Se formularon diez recomendaciones relativas a la capacitación y el fortalecimiento de la capacidad. Las evaluaciones pusieron de manifiesto la importancia de mejorar la capacidad técnica y de gestión del personal técnico y de las unidades de gestión de los proyectos para lograr los resultados globales de éstos. En Malí, las actividades de fomento de la capacidad de gestión se han financiado con dos donaciones regionales en las que se concedía prioridad especial al SyE y al fortalecimiento de la capacidad del personal del proyecto. Esta recomendación también se aplicará en

proyectos futuros, celebrando sesiones de capacitación del personal de las unidades de gestión de los proyectos durante las misiones de puesta en marcha. Se han adoptado disposiciones análogas en el Níger, donde se financiarán actividades de asistencia técnica con una donación.

44. En la evaluación final del Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, en Filipinas, se recomendó que se incluyera un componente específico de fomento de la capacidad en el nuevo proyecto (Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera) con el fin de sincronizar las actividades de capacitación de los distintos organismos y los diferentes componentes pertinentes del proyecto. El primer componente de este último proyecto se centra en el aumento de la capacidad de las comunidades, mientras que en todos los demás componentes se prevén actividades específicas de fortalecimiento de la capacidad de los organismos de ejecución correspondientes, las organizaciones de agricultores y las entidades gubernamentales locales. Se ha previsto la realización de una evaluación de las necesidades de capacitación de cada organismo de apoyo a la ejecución previa a la puesta en marcha del proyecto para velar por que se imparta una capacitación adecuada y propiciar la sincronización.
45. La evaluación de la política del FIDA en materia de financiación rural puso de manifiesto la necesidad de organizar en la sede un curso de capacitación en financiación rural para el personal. Aunque todavía no se ha impartido, se han tomado otras iniciativas para ofrecer apoyo y capacitación en materia de financiación rural al personal del Fondo. Con ese fin, el grupo temático del FIDA sobre financiación rural sirve de vehículo para intercambiar conocimientos y aumentar y facilitar la participación en las actividades llevadas a cabo por otras organizaciones en esa materia. Hasta abril de 2008, alrededor de 14 funcionarios del FIDA habían participado en viajes de estudio organizados por el Banco Mundial en distintos países, donde tuvieron la oportunidad de conocer la experiencia acumulada por el Banco en proyectos de financiación rural. El grupo más arriba mencionado también continuó su labor de divulgación en relación con los cursos de capacitación en microfinanzas de Boulder, y otros cursos organizados por instituciones como el CGAP y la Escuela de Finanzas y Administración de Frankfurt.
46. **Diálogo sobre políticas.** Cuatro recomendaciones tratan del diálogo sobre políticas. Se refieren a tres casos: Malí, Marruecos y la estrategia regional para Asia y el Pacífico. En Malí, el diálogo sobre políticas es el tercer objetivo estratégico del COSOP basado en los resultados aprobado recientemente. Con miras a propiciar la consecución de ese objetivo, se ha concedido una donación, entre otras cosas, para ayudar a intensificar el diálogo sobre políticas, aumentar la disponibilidad de información y apoyar a los responsables de la adopción de decisiones en materia de desarrollo rural a nivel nacional. En Marruecos, se seguirán planteando cuestiones de políticas en el marco del programa del FIDA en el país, el cual se utilizará como plataforma para un diálogo sobre políticas con el Gobierno y otras partes interesadas de las zonas rurales. Durante la formulación del COSOP se celebrará un taller de consulta, en el que participarán otros donantes y organizaciones nacionales e internacionales que se ocupan del desarrollo rural, para definir las normas de intervención dentro del nuevo marco de la estrategia del FIDA en el país. A nivel regional, y en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la PI está colaborando con organismos gubernamentales clave de Camboya, China, India, Indonesia, Nepal, Pakistán, Sri Lanka y Viet Nam en materia de análisis y diálogo sobre políticas en favor de los pobres. También mantiene con los gobiernos un diálogo constante sobre políticas en sectores que requieren reformas en el contexto de la evaluación de los resultados en el sector rural que se lleva a cabo para el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS).

47. **Creación de asociaciones.** Seis recomendaciones se refieren a acuerdos de asociación del FIDA, y la mayoría provienen de evaluaciones a nivel institucional. En la región de Asia y el Pacífico, la recomendación de que se refuerce la asociación con los gobiernos de la región y se vele por que las estrategias y actividades del FIDA en los países sean conformes con las estrategias y los planes nacionales de reducción de la pobreza rural se ha cumplido con la elaboración de COSOP basados en los resultados, en los que se tienen plenamente en cuenta las prioridades nacionales. La PI también ha reforzado la colaboración con el Banco Mundial en Asia meridional y con el Banco Asiático de Desarrollo en la subregión del Gran Mekong, debido a la creciente atención que prestan esas organizaciones al desarrollo agrícola y rural y el aumento de las inversiones en esos sectores. También se ha intensificado la cooperación con la FAO en materia de análisis y diálogo sobre políticas en favor de los pobres en el sector de la agricultura, la competitividad agrícola en la subregión del Gran Mekong y el diseño de proyectos.
48. En relación con las asociaciones establecidas por el FIDA a nivel mundial con las instituciones financieras rurales, continúa la asociación entre el Fondo y la red de intercambio de información sobre microfinanciación (MIX), gracias a una importante donación que garantizará la continuidad hasta 2012. En relación con la utilización del MIX Mercado como principal plataforma de información para los programas de financiación rural del FIDA, los indicadores del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) tienen actualmente un carácter vinculante debido a que por lo general coinciden con los indicadores estándar del seguimiento de los resultados registrados en el MIX Mercado.

C. Gestión de proyectos

49. **Descentralización.** Se formularon tres recomendaciones relativas a la descentralización. En Colombia, se recomendó en la evaluación final que se prosiguiera y ampliara la descentralización, y ese proceso está en curso. En la región de Asia y el Pacífico, también se ha iniciado un proceso de descentralización mediante una estrecha colaboración de los proyectos del FIDA con funcionarios electos, los cuales a menudo desempeñan una función decisiva en los asuntos de desarrollo a nivel local. En el Níger, el proyecto actualmente en preparación contendrá un componente específico de apoyo a las entidades descentralizadas en la elaboración de sus propios planes de desarrollo; otro componente se centrará en el fomento del sector privado local a fin de que los suministradores de servicios puedan satisfacer las necesidades de los sectores público y privado una vez cerrado el proyecto.
50. **Diseño y formulación de proyectos.** El PRISMA de 2008 sólo contiene cuatro recomendaciones relativas al diseño de proyectos, dos de las cuales han quedado superadas por el desarrollo de nuevos procesos a nivel institucional en el FIDA. Ya no es necesario determinar los asociados apropiados mediante una evaluación institucional en la etapa más temprana posible del proceso de diseño del proyecto, tal como se recomendaba en la evaluación a nivel institucional de la estrategia regional de la PI, debido al aumento de la presencia del FIDA en los países y al establecimiento en ellos de equipos de gestión de los programas, en los que las partes interesadas desempeñen una función clave. El Fondo podrá así colaborar más estrechamente con los gobiernos y confiarles mayor responsabilidad en el diseño de los proyectos, que es también una de las recomendaciones de la evaluación EVEREST.
51. Otros procesos institucionales importantes para el diseño y la formulación de proyectos son los de mejora y garantía de la calidad, en relación con lo cual el PMD formuló directrices en diciembre de 2007. Al establecer normas expresas de calidad a través de la determinación de los factores claves de éxito, un examen interno más riguroso y la verificación final de la calidad de los proyectos mediante el desempeño de una función de garantía de la calidad, el FIDA ha establecido un amplio proceso para mejorar la calidad al inicio del diseño de los proyectos. El

proceso de garantía de la calidad comporta un examen del diseño del proyecto por la Oficina del Vicepresidente como última etapa previa al inicio de las negociaciones sobre el préstamo y la presentación del proyecto a la Junta Ejecutiva. Por medio de los factores clave de éxito definidos en el proceso de mejora de la calidad, el Fondo se asegura de que todos los proyectos que financia sean conformes con el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* y sus objetivos y políticas estratégicos.

52. **Gestión y administración de proyectos.** Se formularon cinco recomendaciones sobre este tema: cuatro se han cumplido plenamente y la quinta no es aún aplicable porque se refiere al COSOP de Marruecos, que actualmente está en la etapa de diseño. Teniendo en cuenta las conclusiones de la evaluación, se han traducido los informes de supervisión y de evaluación a mitad de período del Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai, en Mongolia, para asegurar una comunicación apropiada y evitar malentendidos y demoras en las actividades. En Malí, los procedimientos del FIDA en materia de adquisiciones generalmente se alinean con los procedimientos nacionales, si son aceptables para el Fondo.
53. En Filipinas, teniendo en cuenta la recomendación relativa a la necesidad de flexibilidad en el plan operativo anual, el comité directivo regional interinstitucional del nuevo proyecto celebrará por lo menos dos reuniones al año para examinar las políticas y aprobar, o modificar, si procede, dicho plan. Los miembros de la comunidad concederán prioridad a la mayoría de las actividades del proyecto de acuerdo con la óptica de éste. Esos planes de inversión se integrarán en el plan de desarrollo municipal y, en su caso, en el plan operativo anual del proyecto.
54. **Presencia en los países.** Dieciocho de las 20 recomendaciones relativas a la presencia en los países se formularon en el marco de la evaluación a nivel institucional del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, y todas salvo dos se han aplicado plenamente o están en proceso de aplicación. Las dos recomendaciones no aplicables se refieren a una experimentación más sistemática de modelos alternativos de presencia en otros países, además de los incluidos en el programa piloto, lo cual requeriría la apertura de oficinas regionales. Sin embargo, en su período de sesiones de diciembre de 2007, la Junta Ejecutiva pidió a la dirección del FIDA que limitara el número de oficinas en los países a 15;⁹ actualmente no se prevé la apertura de nuevas oficinas regionales.
55. Dentro de este marco, el FIDA continúa el proceso de establecimiento de oficinas en los países y ha destacado a dos gerentes del programa en el país, uno en la República Unida de Tanzania y el otro en Viet Nam, además de los dos ya destacados en Colombia y Panamá. Se firmaron acuerdos con el país anfitrión entre el FIDA y Colombia en noviembre de 2007 y entre el FIDA y Viet Nam en enero de 2008, y se remitieron proyectos de acuerdo a Etiopía, Kenya y la República Unida de Tanzania durante el primer trimestre de 2008. Se ha iniciado un canje de notas con Panamá, que se espera que conduzca a la firma de un acuerdo de ese tipo.
56. El Fondo también está considerando la adopción de disposiciones adecuadas para satisfacer las necesidades logísticas e infraestructurales al destacar a los gerentes de programas en los países sobre el terreno, y por ello se ha estudiado con otros organismos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial la posibilidad de que sean albergados en ellos. Sin embargo, debido a los costos y la necesidad de concertar acuerdos marco y de identificación con las Naciones Unidas, las oficinas en los países probablemente seguirán teniendo su sede en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). El personal nacional de las oficinas de enlace en los países desempeña una función clave en la supervisión directa; 11 funcionarios han recibido capacitación en esta función y se considera que forman parte de los recursos humanos totales del PMD. Las presentaciones presupuestarias de las divisiones del PMD contienen una provisión para dichas oficinas de enlace.

⁹ EB 2007/92/R.47.

57. **Seguimiento y evaluación.** Trece recomendaciones se refirieron al SyE. Igual que en el PRISMA de 2007, algunas de esas recomendaciones son de carácter operacional y requieren una función más activa del FIDA de ayuda a los proyectos para el establecimiento de sistemas de SyE. En general, se prevé que esta situación mejorará a medida que el FIDA se haga cargo de la supervisión de un mayor número de sus proyectos. También cabe ofrecer algunos ejemplos de las iniciativas adoptadas en respuesta a las recomendaciones de evaluación. Por ejemplo, en la evaluación a nivel institucional del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno se recomendó que en los informes de las oficinas en los países se describieran los logros alcanzados en relación con determinados indicadores de resultados utilizando los actuales sistemas de SyE. Los modelos preparados para informar sobre los progresos incluyen una referencia a determinadas áreas temáticas, y se espera que las oficinas en los países aporten una contribución al marco de resultados institucionales.
58. Teniendo en cuenta la recomendación relativa a la mejora del sistema de SyE en Marruecos, se ha introducido el RIMS, a partir de 2005, en todos los proyectos del FIDA en el país. Se llevaron a cabo análisis de tercer nivel conforme al RIMS de todos los proyectos que se estaban ejecutando en Marruecos en 2007, y se prevé que en 2008 se prestará apoyo técnico al sistema de SyE y a la ejecución. En Malí, se establecerá un sistema más fidedigno para cuantificar la contribución del programa del FIDA en el país al logro de los objetivos del documento de estrategia de lucha contra la pobreza, y en cada proyecto se establecerá un sistema de SyE para medir el impacto de las actividades del Fondo.
59. El establecimiento y funcionamiento de sistemas de SyE en los proyectos ha sido durante mucho tiempo motivo de interés para el FIDA. En sus comentarios al PRISMA de 2007, la OE considera que ella misma y el PMD deberían aunar esfuerzos en relación con esta cuestión para corregir deficiencias recurrentes. Las conversaciones mantenidas a este respecto culminaron en la celebración de un taller organizado por la OE en mayo de 2008. La OE y el PMD seguirán examinando la posibilidad de colaborar más estrechamente para ayudar a los proyectos a mejorar sus sistemas de SyE.
60. **Recursos humanos.** El presente PRISMA contiene dos recomendaciones sobre la gestión de los recursos humanos, ambas formuladas en evaluaciones a nivel institucional. Se ha recibido retroinformación positiva sobre el estado de aplicación de las recomendaciones relativas a la contratación de un asesor técnico superior en financiación rural. Se ha iniciado el proceso de regularización de los otros dos puestos en el sector de la financiación rural. Con respecto a la estructura subregional de la PI, los grupos de equipos en los países, que desarrollan sus actividades a título experimental, se ampliarán de acuerdo con las enseñanzas que se extraigan.
61. **Supervisión.** La mayoría de las 10 recomendaciones relativas a la actividad de supervisión del FIDA son de carácter estratégico. Siete se han aplicado plenamente y dos no son aplicables. De estas últimas, una se formuló en el marco de la evaluación final para Mongolia, pero resulta innecesaria porque el FIDA se ha hecho cargo de la supervisión del proyecto. La otra, referente al Níger, no es aún aplicable debido a que el proyecto todavía no ha sido aprobado.
62. Las siete recomendaciones que se han aplicado plenamente tienen por objeto aumentar el apoyo que presta el FIDA a la ejecución de los proyectos. Las recomendaciones indican que, para lograr ese objetivo, el personal del Fondo debe participar regularmente en las misiones de supervisión o hacerse cargo de la supervisión directa de los proyectos. En los casos de Mongolia y Filipinas, ya se lleva a cabo la supervisión directa, o se llevará a cabo cuando se apruebe el proyecto. En Malí, el Gerente del Programa en el País participa regularmente en las misiones de supervisión. En Marruecos, todos los proyectos en curso son visitados

anualmente por las misiones del FIDA de apoyo a la ejecución y por misiones de supervisión enviadas por la institución cooperante. Otra sugerencia es que se coordinen las actividades de apoyo a la ejecución con los asociados del proyecto, como en Filipinas, donde existe el compromiso de organizar misiones conjuntas de supervisión y apoyo a la ejecución.

63. Es muy importante destacar que ha aumentado considerablemente el número de proyectos que el FIDA supervisa directamente, que ya representan más de la mitad de la cartera activa. Se han formulado directrices de supervisión, se ha impartido capacitación al personal y se ha aumentado la capacidad de supervisión de las divisiones regionales mediante el nombramiento de asesores de la cartera. Esta combinación de iniciativas adoptadas a nivel institucional y de desarrollo de aptitudes técnicas específicas dentro del FIDA garantizará que las cuestiones relacionadas con la supervisión reciban una respuesta apropiada. Además, se espera que la iniciativa relativa a la presencia del FIDA en los países mejore la calidad del apoyo prestado a la ejecución, gracias a una determinación temprana de las dificultades y su solución oportuna.

D. Temas transversales

64. **Gestión de los conocimientos.** Diez recomendaciones relativas a siete casos forman parte de este grupo, y la mayoría han recibido una respuesta positiva y se han aplicado. Algunas ponen de relieve la necesidad de intercambiar conocimientos para mejorar la coordinación de las actividades de los proyectos, tal como propusieron los participantes en el taller en el que se elaboró el APC para la evaluación final del proyecto en Mongolia, o de capitalizar la experiencia de los proyectos, como en el caso de la evaluación final del Níger; ambas recomendaciones se han aplicado plenamente. En el Perú, se ha dado la oportunidad a los beneficiarios del proyecto de compartir sus experiencias con otras personas mediante la organización de “rutas de aprendizaje” —viajes de estudio para “ver y aprender”—, lo cual que permitió aprender unos de otros. Esta experiencia ha resultado ser un método innovador y eficaz de intercambio de conocimientos.
65. De acuerdo con las recomendaciones de evaluación, se han tomado iniciativas en Malí y la República Unida de Tanzania para mejorar el aprendizaje. En Malí, las ideas innovadoras y las enseñanzas extraídas de las actividades de reducción de la pobreza rural, así como las innovaciones introducidas en el marco del programa del Fondo en el país, serán examinadas y difundidas por medio de investigaciones de campo sobre reducción de la pobreza, la participación del FIDA en reuniones sobre políticas, comunicaciones con instituciones nacionales que se ocupan de la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza, y la instauración y mantenimiento de un sitio web sobre los proyectos del FIDA en el país. En la República Unida de Tanzania, se han tomado iniciativas para reunir información sobre las distintas técnicas de riego/captación de agua existentes y utilizadas.
66. La recomendación formulada en el marco de la evaluación a nivel institucional del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno acerca del establecimiento de un mecanismo sistemático de intercambio de experiencias entre los oficiales de enlace en los países y los gerentes de programas en los países se ha aplicado organizando la participación de oficiales de enlace en los retiros organizados por las divisiones y otras reuniones de intercambio de conocimientos. En efecto, una mejor gestión de los conocimientos y la contribución a la elaboración de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza era uno de los objetivos del programa piloto. Además, el FIDA está examinando la posibilidad de establecer un grupo de trabajo sobre las cuestiones relativas a la presencia en los países en colaboración con la FAO y el PMA, cuya presencia y experiencia sobre el terreno es mucho mayor.

67. En abril de 2007 también se ofreció una respuesta institucional a las preocupaciones relacionadas con la gestión de los conocimientos, cuando la Junta Ejecutiva aprobó la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos¹⁰. Fue una de las entregas fundamentales del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. La estrategia tiene por objeto proporcionar al Fondo el marco necesario para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, e introducir así innovaciones apropiadas, perfeccionar sus sistemas y constituirse cada vez más en una organización basada en los conocimientos. Se prevé que la aplicación de la estrategia aumentará la capacidad para extraer enseñanzas de manera tanto sistemática como colectiva, promover buenas prácticas, aplicar en mayor escala las innovaciones e influir en las políticas.
68. **Sostenibilidad.** El último ARRI versaba sobre las actividades del FIDA evaluadas en 2006 y se examinaba más detalladamente la cuestión de la contribución de la sostenibilidad y la innovación al proceso de aprendizaje. A continuación se presenta un panorama general de las iniciativas tomadas en relación con ambos temas, en respuesta al análisis contenido en el ARRI y como contribución al debate en curso sobre él.
69. Por lo que respecta a los resultados de evaluación, el ARRI ponía de manifiesto que en los proyectos en que la sostenibilidad era insatisfactoria siempre se registraban las cuestiones siguientes: a) objetivos excesivamente ambiciosos, a menudo poco acordes con el contexto correspondiente; b) insuficiente atención a las instituciones, al análisis social y de riesgos, y a la adopción de medidas que permitan a los proyectos adaptarse en el curso del tiempo; c) insuficiente apoyo práctico a la ejecución y marcos cronológicos breves de los proyectos, y d) financiación actual y periódica insuficiente, y necesidades de asistencia técnica después del cierre del proyecto. En el ARRI también se recomendaba que el enfoque del FIDA con respecto a la sostenibilidad debía basarse en lo siguiente: un análisis más sistemático de las instituciones participantes; un mayor realismo en la formulación de los objetivos y la determinación de los enfoques, y la formulación y aplicación de estrategias de retirada en todos los proyectos y programas a los que presta apoyo. Los procesos de autoevaluación también han permitido extraer enseñanzas y adoptar prácticas adecuadas para su aplicación en todas las actividades.
70. Las conclusiones de los procesos de autoevaluación coinciden con las de la evaluación externa independiente del FIDA en lo referente a los factores que debilitan la sostenibilidad. Lo mismo cabe decir de las cuatro recomendaciones relativas a las cuestiones de sostenibilidad que se destacan en el informe PRISMA de este año. La EVEREST puso de relieve la necesidad de un enfoque regional de la sostenibilidad y en ella se proponían diversos medios para conseguirlo, por ejemplo, la elaboración de estrategias de retirada temprana en todos los proyectos. Con ese fin, la PI ha emprendido estudios de casos experimentales en cinco proyectos financiados por el FIDA en Bangladesh, la India, Indonesia, Mongolia y Filipinas. La división también está realizando un estudio de otras dimensiones de la sostenibilidad.
71. En el Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, en Filipinas, también se tuvieron en cuenta las recomendaciones de evaluación relativas a la elaboración de una estrategia de retirada y la adopción de medidas en pro de la sostenibilidad. El proyecto se ejecutará por medio de las instituciones nacionales existentes que administran las actividades del proyecto y asignan al personal apropiado. Una etapa de preparación social intensiva facilitará que los beneficiarios de la comunidad acaben haciéndose cargo de la gestión y garantizará la sostenibilidad de los proyectos de infraestructura y las instituciones de base.

¹⁰ EB 2007/90/R.4.

72. Además de aplicar las recomendaciones concretas de evaluación, el FIDA ha adoptado varias iniciativas **a nivel de sistema** para aumentar la sostenibilidad de los beneficios. Reconoce plenamente que, sin sostenibilidad, no podrán lograrse resultados duraderos de reducción de la pobreza rural. Por tanto, el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* establece que el logro de la sostenibilidad es uno de los seis principios de actuación del Fondo.
73. Al más alto nivel, el Fondo promueve activamente los compromisos de asociación previstos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. El fomento de la identificación nacional, la conformidad con las políticas, estrategias y programas nacionales, y la armonización de todos los esfuerzos con los de otros donantes aumentarán la probabilidad de que los proyectos y programas del FIDA tengan efectos duraderos y sostenibles. El Fondo hace efectivo este compromiso por medio del ciclo de los proyectos.
74. Además, el nuevo proceso de diseño garantiza que en los proyectos y programas se fijan objetivos realistas y se tenga en cuenta el contexto concreto en que se ejecutarán. También requiere una evaluación de la sostenibilidad de los resultados en materia de desarrollo y las perspectivas de aplicación futura en mayor escala. Asimismo, el nuevo proceso de mejora de la calidad garantiza que en los proyectos y programas se tengan en cuenta las enseñanzas extraídas en materia de sostenibilidad y se establezcan mecanismos para reducir los riesgos. El sistema recientemente establecido de garantía de la calidad también incluirá la sostenibilidad entre los factores principales de éxito que se tienen en cuenta para evaluar los nuevos proyectos diseñados. Por último, es probable que los esfuerzos que realiza el Fondo para aumentar su eficacia general en términos de desarrollo por medio del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo tenga efectos positivos indirectos en materia de sostenibilidad de los resultados.
75. El considerable aumento del número de proyectos supervisado directamente por el FIDA (párrafo 63) y el incremento de los recursos destinados a aumentar la presencia del Fondo en los países (párrafos 54 y 55) son dos iniciativas institucionales que también contribuirán de manera decisiva a la sostenibilidad. Se han adoptado medidas para reforzar los sistemas de administración del personal del FIDA a nivel de país.
76. Los resultados de estas iniciativas colectivas se determinarán por medio del marco de medición de los resultados aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007,¹¹ en el que se establece un mecanismo para agrupar los resultados del FIDA de acuerdo con su eficacia operacional. Ese marco permite hacer un seguimiento preciso de la sostenibilidad aplicando los sistemas de autoevaluación, que comprenden evaluaciones en la etapa de puesta en marcha, durante la ejecución y al término de los proyectos.
77. **Innovación y reproducción.** En el ARRI de 2007 se llegaba a la conclusión de que, aunque los resultados del FIDA en materia de innovación no eran del todo insatisfactorios, la organización era menos innovadora de lo que desearía ser. Además, se señalaba que para ser innovador el FIDA necesitaría adoptar las medidas siguientes: a) desarrollar una cultura institucional que concediera prioridad a la innovación, junto con el desarrollo de las competencias y los incentivos necesarios; b) definir claramente un marco conceptual para la innovación dentro de la propia organización; c) analizar y enfrentar mejor los riesgos, y d) mejorar la gestión de los conocimientos teniendo en cuenta las experiencias y las enseñanzas extraídas de los programas propios y ajenos.

¹¹ EB 2007/91/R.2.

78. Con respecto a las recomendaciones de evaluación relativas a la innovación, el PRISMA del año actual contiene ocho recomendaciones derivadas de cinco evaluaciones, es decir, el doble que el año anterior, lo que en cierto modo confirma la necesidad de establecer un marco concreto para la innovación.
79. Las recomendaciones de evaluación relativas a la innovación se refieren a diversos contextos. En la evaluación final para Malí se recomendaba que el FIDA estableciera un marco que permitiera aumentar de manera sistemática su capacidad de innovación. En Marruecos, la evaluación del programa en el país puso de manifiesto la necesidad de crear sinergias entre el proyecto y las actividades financiadas con donaciones, especialmente en relación con actividades experimentales, la capitalización y la difusión de adelantos, y una mayor colaboración entre los agentes innovadores y el programa del FIDA. En el COSOP que se está preparando actualmente para Marruecos se tendrá en cuenta esta recomendación y, por tanto, se prevé el establecimiento de estrechos vínculos entre las donaciones y los proyectos.
80. En el Perú, las innovaciones introducidas a nivel de los proyectos se difunden por conducto del programa de "rutas de aprendizaje" descrito más arriba (párrafo 64). En Malí, la evaluación del programa en el país puso de relieve la necesidad de mejorar la actividad de consulta, los intercambios de información y la coordinación entre todos los agentes de innovación. En ese contexto, la unidad de diálogo sobre políticas financiada con una donación del FIDA y la oficina de coordinación de los programas y proyectos del Fondo en Malí adoptarán iniciativas para el intercambio de información, al mismo tiempo que se desarrollarán nuevas herramientas con ese fin.
81. También se reafirmó la importancia de la innovación **a nivel de sistema** en 2007, cuando la Junta Ejecutiva aprobó el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, en el que se individualizaba la innovación como uno de los principios de actuación básicos. La innovación recibió un nuevo impulso con la estrategia de innovación aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007¹². En ella se define la innovación como un proceso que añade valor o soluciona un problema de una forma diferente; también se determina que, para que un producto, una idea o un enfoque pueda considerarse una innovación tiene que ser nuevo en su contexto, útil y rentable en relación con un objetivo y mantener su validez después del ensayo piloto. Se espera que con esta estrategia el FIDA aumente su capacidad para innovar y reproducir innovaciones exitosas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el PRISMA de 2008 se refiere a proyectos y programas aprobados antes de que se elaborara la estrategia.
82. Dicha estrategia permite al FIDA adoptar un enfoque sistemático con respecto a la innovación.¹³ El objetivo es lograr que ésta se incorpore de manera sistemática y efectiva en todas las estructuras y procesos existentes y, por tanto, en los programas de los países y los proyectos financiados por el FIDA. Se prevé que la innovación cuente con el apoyo de una serie de actividades que se desarrollen en el marco del ciclo de los proyectos y programas, así como de otras iniciativas del Fondo, que siempre comprenderán actividades de elaboración de prototipos y ensayos. La aplicación de la estrategia afecta a toda la organización, promoviendo la creación del "sesgo institucional" al que se hacía referencia en el ARRI de 2007.
83. También cabe destacar la importancia de la Iniciativa para la integración de innovaciones que sentó las bases de la estrategia de innovación. Hasta la fecha, en el marco de esa iniciativa se han adoptado varias iniciativas para crear una cultura de innovación en el FIDA. Aplicando el procedimiento de licitación previsto, se han

¹² EB 2007/91/R.3/Rev.1.

¹³ Ésta fue una de las principales preocupaciones de la evaluación externa independiente del FIDA, en la que se observó que, aunque había ejemplos excelentes de innovación del FIDA, no existía un enfoque suficientemente sistemático.

financiado 39 propuestas innovadoras, seleccionadas mediante un proceso riguroso que ha permitido a algunos beneficiarios obtener fondos para proyectos que habrían estado excluidos en el programa de donaciones ordinario.

84. En el marco de la Iniciativa para la integración de innovaciones se respaldó el establecimiento de una asociación con el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias para la innovación y la comunicación en materia de políticas, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007¹⁴. También se han organizado “almuerzos de trabajo” para fomentar, en un ambiente informal, el diálogo, el debate y el intercambio de conocimientos, y se ha impartido un curso en la sede sobre la solución creativa de problemas, contribuyendo así a desarrollar en el personal del FIDA la capacidad necesaria de pensamiento creativo e innovador.

V. Conclusiones y recomendaciones

85. En general, la aplicación de las recomendaciones de evaluaciones independientes es satisfactoria. En conjunto, el 54% de las recomendaciones de los APC se han aplicado plenamente, el 20% se están aplicando y el 16% se aplicarán oportunamente a medida que se elaboren nuevos COSOP o proyectos. En resumen, el 90% se han incorporado plenamente en las actividades del FIDA. Sólo el 6% de las recomendaciones de los APC resultaron inaplicables debido a los cambios registrados en el entorno operacional o a decisiones de la Junta Ejecutiva. Como en años anteriores, estos resultados demuestran una mayor convergencia entre las recomendaciones de evaluación y su aplicación. También es importante señalar que ponen de manifiesto el compromiso de la dirección de aplicarlas.
86. Los conocimientos generados por las evaluaciones supusieron una contribución a la base de conocimientos que permitió elaborar la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos, aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2007, y la estrategia de innovación del FIDA, aprobada en septiembre de ese mismo año, lo cual coincide con experiencias anteriores que desembocaron en la formulación y aprobación de políticas, como la política de focalización¹⁵ y la política de supervisión y apoyo a la ejecución¹⁶.
87. Como se recomendaba en el ARRI de 2007, en el PRISMA de 2008 también se abordan los dos temas seleccionados por la OE por su contribución al aprendizaje, la sostenibilidad y la innovación. Aunque la sostenibilidad ha sido un aspecto poco destacable de los programas y los proyectos del FIDA hasta la fecha, se han adoptado iniciativas y establecido mecanismos específicos para aumentar la sostenibilidad de los resultados de las actividades de desarrollo del Fondo, tanto de manera directa como indirecta. La sostenibilidad es uno de los principios de actuación del Marco Estratégico, y se informará de sus resultados anualmente por medio del marco de medición de los resultados. Haciendo más hincapié en esta cuestión y estableciendo mecanismos específicos, el FIDA ha creado una base sólida para aumentar la sostenibilidad de los resultados a medio y largo plazo.
88. La capacidad para promover sistemáticamente la innovación ha aumentado a raíz de la aprobación de la estrategia de innovación. La Iniciativa para la integración de innovaciones, que contribuyó a promover una cultura de innovación en el FIDA y sentó las bases de la estrategia, desempeña actualmente un papel importante en su aplicación. Ello permitirá reforzar ulteriormente la capacidad de innovación.
89. Sin embargo, subsisten algunos problemas. En el PRISMA de 2008 se vuelve a confirmar la necesidad de abordar más eficazmente algunos temas fundamentales como el SyE, la capacitación y el fortalecimiento de la capacidad, el género y la gestión de los recursos naturales. Por tanto, en futuras evaluaciones deberá

¹⁴ EB 2007/91/INF.4.

¹⁵ EB 2006/88/R.2/Rev.1.

¹⁶ EB 2006/89/R.4/Rev.1.

prestarse más atención a esos asuntos. Otras cuestiones importantes que requieren particular atención son la focalización, la financiación rural, la supervisión y la gestión de los conocimientos. En estos sectores, las políticas y estrategias elaboradas en los últimos años y la próxima actualización de la política de financiación rural deberán ayudar al Fondo a mejorar sus resultados.

90. De acuerdo con la sugerencia de la dirección del FIDA¹⁷ en el sentido de que las evaluaciones se concentren más en la formulación de recomendaciones estratégicas y menos en las de carácter operacional, el conjunto de evaluaciones de 2006 pone de manifiesto que se han realizado progresos al respecto. En los PRISMA de 2007 y 2008, las recomendaciones estratégicas han aumentado desde el 53% al 74%, mientras que la proporción de recomendaciones operacionales ha disminuido desde el 19% hasta el 15% en ese mismo período. El Fondo debe proseguir sus esfuerzos para determinar las causas básicas de los problemas identificados a fin de que la dirección pueda adoptar medidas correctivas oportunas y eficaces. También es necesario precisar y contextualizar en mayor medida las recomendaciones de evaluación para que los proyectos y programas evaluados permitan aplicarlas de manera eficiente y eficaz. Además, será importante que, en el curso del tiempo, el alcance de la actividad de evaluación se adapte en general al tamaño de la cartera en las distintas regiones. De esa manera, las regiones que han recibido menor atención deberán ser objeto de un número mayor de evaluaciones de proyectos y por países en los próximos años. Una programación plurianual de las evaluaciones permitiría lograr un mayor equilibrio.
91. De conformidad con las conclusiones de los PRISMA de 2006 y 2007, las recomendaciones van dirigidas cada vez más a las autoridades gubernamentales nacionales y subnacionales y a otros asociados nacionales. En el PRISMA de este año, el 12% de las recomendaciones de evaluación se destinaron directamente a los gobiernos y otro 38% conjuntamente al FIDA y los gobiernos; esta proporción aumentará a medida que el FIDA haga más hincapié en la importancia de una mayor identificación de los países con los proyectos. Como se indica en el PRISMA de 2007, esto no sólo prolongará la "cadena de las medidas de aplicación", sino que además reducirá la influencia del FIDA en la aplicación y el cumplimiento. Por otra parte, la mayor participación del Fondo en la supervisión de sus proyectos y su presencia en los países permitirá una aplicación más estricta y puntual. Por ello, la dirección del FIDA tratará de afrontar el reto de la "cadena de las medidas de aplicación más larga" haciendo un uso más eficaz de la supervisión directa, el apoyo a la ejecución y las disposiciones relativas a la presencia en los países.

¹⁷ EB 2006/88/R.9 y EB 2005/85/R.10.

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por temas

(porcentaje)

<i>Tema</i>	<i>Plena aplicación</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicación parcial</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
Descentralización	33	33	33				100
Análisis, estudios e investigación	40	20	20	20			100
Participación de los beneficiarios y los interesados	100						100
Diseño y formulación de proyectos	75		25				100
Diálogo sobre políticas	50	25	25				100
Presencia en los países	70		20			10	100
Género	100						100
Gobernanza	50	50					100
Recursos humanos	50		50				100
Infraestructura		100					100
Innovación y reproducción	50	38	13				100
Gestión de los conocimientos	50	20	30				100
Gestión de los recursos naturales	67		33				100
Organizaciones	80		20				100
Asociaciones	67	17	17				100
Gestión y administración de proyectos	80	20					100
Fomento del sector privado, el mercado y las empresas	57	14	29				100
Financiación rural	30	10	50	10			100
SyE de los resultados	23	38	15		8	15	100
Estrategia	48	16	8	4	4	20	100
Supervisión	70	10				20	100
Sostenibilidad	75		25				100
Capacitación y fortalecimiento de la capacidad	50	10	30		10		100
Focalización	40	30	30				100
Total	54%	16%	20%	2%	2%	6%	100%

Fuentes de las respuestas a las recomendaciones de los APC

País/proyecto/programa evaluado	<i>Respuesta</i>	
	<i>Nivel del proyecto</i>	<i>País/nivel institucional</i>
Evaluación intermedia		
Perú: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco	Proyecto de Fortalecimiento de los Activos, los Mercados y las Políticas de Desarrollo Rural en la Sierra Norte — aprobado en diciembre de 2007	
Evaluaciones finales		
Colombia: Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural	Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (el programa Oportunidades) – aprobado en septiembre de 2006	
República Unida de Tanzania: Programa de Desarrollo Participativo del Riego	Programa de desarrollo del sector agrícola – en etapa de diseño	COSOP aprobado en septiembre de 2007
	Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales – aprobado en diciembre de 2006	
Georgia: Proyecto de Desarrollo Agrícola	Programa de fomento ganadero (elaboración actualmente en suspenso) y Proyecto de Desarrollo Rural – en curso, aprobado en abril de 2005	
Mongolia: Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural en Arhangai		
Níger: Programa Especial a Nivel Nacional – Fase II	Proyecto de Iniciativas en favor de la Rehabilitación y el Desarrollo de la Agricultura y el Medio Rural – en tramitación	
Filipinas: Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera	Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera – aprobado en abril de 2008	
Evaluaciones de los programas en los países		
Malí	Programa de financiación rural – en fase de diseño	COSOP aprobado en diciembre de 2007
	Programa de Desarrollo Rural Integrado de Kidal – aprobado en diciembre de 2006	
Marruecos		COSOP en preparación
Evaluaciones a nivel institucional		
Estrategia regional del FIDA para Asia y el Pacífico (EVEREST)		El FIDA no aplica actualmente estrategias regionales
Programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno		Plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países aprobado en diciembre de 2007
Política del FIDA en materia de financiación rural		Actualización de la actual política del FIDA en materia de financiación rural

Comentarios de la Oficina de Evaluación sobre el PRISMA de 2008

Observaciones generales

1. En general, el informe está bien preparado y ofrece una panorámica general útil de la aplicación de las recomendaciones contenidas en 11 de las 14 evaluaciones realizadas en 2006. Por las razones expuestas en el párrafo 11 del documento, es comprensible que la dirección no pueda informar en esta etapa sobre las medidas adoptadas en relación con las restantes tres evaluaciones. Sin embargo, teniendo en cuenta que los APC correspondientes a ellas ya se han ultimado o están a punto de ultimarse, cabe presumir que la dirección informará sobre la aplicación de sus recomendaciones en el PRISMA del próximo año.
2. Para preparar el PRISMA de 2008 se han examinado 178 recomendaciones, en comparación con 277 para el informe de 2007. La proporción de recomendaciones estratégicas es mayor (74% en 2008 frente a 53% en 2007 y 31% en 2006), lo cual pone de manifiesto los esfuerzos realizados por la OE para formular un número menor de recomendaciones, pero de carácter más estratégico, en cada evaluación.
3. Es importante elogiar a la dirección por su puntual respuesta a las sugerencias hechas el año pasado por la OE con respecto al contenido del PRISMA. En particular, en el PRISMA de este año también se hace una exposición de las medidas adoptadas por la dirección para aplicar las recomendaciones contenidas en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, con un desglose de las medidas adoptadas por las cinco divisiones regionales del PMD para aplicar las recomendaciones de evaluación. Cabe esperar que este añadido se convierta en un elemento habitual de ediciones futuras del PRISMA.
4. En el párrafo 5 del resumen operativo y en el párrafo 90 del informe principal se subraya la importancia de que la OE se esfuerce en lograr un mayor equilibrio regional por lo que respecta a las evaluaciones que se realicen de proyectos y programas en los países, y se sugiere que la elaboración de un programa de evaluación plurianual podría contribuir a lograrlo. A este respecto, y con fines informativos, la distribución de las evaluaciones realizadas entre 1993 y 2007, por regiones, es la siguiente: África oriental y meridional, 16%; África occidental y central, 22%; Asia y el Pacífico, 24%; América Latina y el Caribe, 22%; Cercano Oriente y África del Norte, 13%, y otros, 3%.¹⁸
5. Aunque la OE está de acuerdo en que es necesario promover una distribución regional equilibrada de las evaluaciones, algunos factores podrían impedir lograr el equilibrio necesario en el programa de evaluación de un año determinado. Por ejemplo, podría ser necesario conceder prioridad a la inclusión de un mayor número de evaluaciones intermedias de proyectos¹⁹ independientemente de la región geográfica del proyecto que se examine, o a la evaluación del programa en un país para el que se preparará un nuevo COSOP inmediatamente después de terminada la evaluación. Dicho esto, la OE se esfuerza conscientemente en lograr un equilibrio regional en el programa anual de evaluación, por ejemplo seleccionando la evaluación final de un determinado proyecto o dando prioridad a las evaluaciones de programas en determinados países. Por último, como se subraya en el PRISMA y de acuerdo con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007, la OE está elaborando actualmente un programa trienal eslabonado de evaluación

¹⁸ De acuerdo con la práctica adoptada en el pasado, la OE seguirá presentando esos datos en su programa de trabajo y presupuesto anual, que el Comité de Evaluación examina en su período de sesiones de octubre.

¹⁹ La política de evaluación del FIDA exige que se lleven a cabo antes de que la dirección pueda proceder al diseño de una nueva fase.

para 2009-2011. El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva examinarán, en septiembre de 2008, una versión preliminar del documento. Teniendo en cuenta las observaciones y orientaciones que formulen, se someterá un documento final a la aprobación de la Junta en diciembre de 2008.

6. En el PRISMA también se subraya la necesidad de seguir realizando esfuerzos para determinar, durante la evaluación, las causas inmediatas de los resultados, de manera que el contexto de aplicación sea tenido debidamente en cuenta en las recomendaciones. Asimismo, se considera importante que la OE siga prestando atención al funcionamiento de los sistemas de seguimiento y evaluación, la capacitación y el fortalecimiento de la capacidad, y la gestión de los recursos naturales. Estas cuestiones están recibiendo más atención en las evaluaciones en curso. Debe señalarse también que representan uno de los elementos más importantes del nuevo manual de evaluación de la OE, que actualmente se está elaborando y que el Comité de Evaluación examinará, antes de su ultimación, en un período de sesiones que se celebre en noviembre de 2008.
7. En gran parte como respuesta a la evaluación a nivel institucional del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, el PRISMA de 2008 contiene varios párrafos (por ejemplo, párrafos 54 a 56) sobre los importantes esfuerzos que está realizando la dirección para reforzar la presencia en los países. Los resultados obtenidos en evaluaciones de programas en los países realizadas recientemente (por ejemplo, Etiopía, Nigeria y Pakistán), que se examinarán en el PRISMA del próximo año, confirman ulteriormente la importancia de esa presencia para aumentar la eficacia en términos de desarrollo, si bien, al mismo tiempo, ponen de relieve la necesidad de que el Fondo dedique aún más recursos a la presencia en los países, haga una más amplia delegación de funciones y considere la posibilidad de introducir paquetes contractuales y de remuneración más atractivos para los oficiales de enlace en los países.

Consideraciones para el futuro

8. Primeramente, en los párrafos 77 a 84 del PRISMA se examinan las medidas adoptadas en aplicación de las recomendaciones de evaluación sobre innovación. Sin embargo, es necesario analizar más a fondo las oportunidades y las dificultades de repetir y aplicar en mayor escala con éxito las innovaciones ya ensayadas. La evaluación a nivel institucional que se está llevando a cabo de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres incluirá un análisis de estas y otras cuestiones relacionadas con el programa de innovación del Fondo.
9. En segundo lugar, deben hallarse formas y medios para que los gobiernos apliquen oportunamente las recomendaciones de evaluación (según el PRISMA de este año, sólo el 45% de las recomendaciones dirigidas a los gobiernos se han aplicado plenamente hasta la fecha). La mayor participación del FIDA en la supervisión directa y el apoyo a la ejecución y su mayor presencia en los países pueden servir para colaborar con las autoridades gubernamentales en la aplicación de las recomendaciones. Además, se sugiere que, en el mandato de todas las misiones del FIDA de evaluación de proyectos y/o programas en los países, se incluya la realización de un examen del estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, hasta que todas las recomendaciones hayan sido debidamente aplicadas.
10. En tercer lugar, en el PRISMA se examina la aplicación de las recomendaciones de evaluación desglosándolas en seis categorías, a saber, plena aplicación, no aplicadas todavía, en curso de aplicación, aplicación parcial, pendientes de aplicación y no aplicables. Muchas recomendaciones (alrededor del 40%) entran

dentro de las categorías no aplicadas todavía, en curso de aplicación, aplicación parcial y pendientes de aplicación. Por tanto, para confirmar que estas recomendaciones acabarán siendo aplicadas plenamente, se sugiere que en futuros PRISMA:

- a) se evalúe la aplicación cuando se haya llevado a cabo una importante estrategia o una actividad de elaboración de proyectos relacionada directamente con la evaluación de que se trate, incluso cuando ello suponga retrasar la evaluación a una fecha ulterior. La decisión de aplazar la presentación de un informe de evaluación debería tomarse conjuntamente por la OE y la dirección del FIDA, y
 - b) se incluya en el mandato de todas las misiones del FIDA la realización de un examen del estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, como se indica en el párrafo 9 de este anexo.
11. La última sección (sección V) del PRISMA de 2008 se centra en las conclusiones y recomendaciones. En ediciones futuras, sería útil dividir esta sección en dos partes, de manera que las conclusiones se distingan claramente de las recomendaciones (por ejemplo, los párrafos 89 y 90 del PRISMA de este año contienen una mezcla de ambas).

