

Signatura: EB 2009/98/R.8/Add.1
Tema: 5 c)
Fecha: 11 diciembre 2009
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

**Respuesta de las instancias directivas
a la evaluación conjunta de las
políticas y operaciones del Banco
Africano de Desarrollo y el Fondo
Internacional de Desarrollo Agrícola
relacionadas con la agricultura y el
desarrollo rural en África**

Junta Ejecutiva — 98º período de sesiones
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2009

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 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
I. Antecedentes e introducción	1
II. Respuesta conjunta de las instancias directivas del Banco y el Fondo	2
A. Contexto, políticas e instituciones	2
B. Resultados de los proyectos y programas	5
C. Desempeño institucional	7
D. Desempeño de los prestatarios	9
E. Asociaciones estratégicas	9
F. Conclusiones y perspectivas para el futuro	10
III. Respuesta de la dirección del Banco	10
IV. Respuesta de la dirección del FIDA	11
Anexos	
I. Plan de acción	13
II. Productos clave previstos de aquí a 2010	15

Abreviaturas y siglas

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CAADP	Programa para el desarrollo integral de la agricultura en África
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
OSAN	Departamento de Agricultura y Agroindustria (BAfD)
OSUS	Dependencia de Género, Clima y Desarrollo Sostenible (BAfD)

Respuesta de las instancias directivas a la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del Banco Africano de Desarrollo y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África

I. Antecedentes e introducción

1. Las instancias directivas del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (en adelante denominados la "dirección") acogen con agrado el informe sobre la evaluación conjunta de las políticas y operaciones relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África. La evaluación se propone alcanzar cuatro objetivos: i) determinar la pertinencia de esas políticas y operaciones en vista de las dificultades actuales y emergentes; ii) evaluar sus resultados e impacto; iii) evaluar la asociación estratégica entre el FIDA y el BAfD, así como las asociaciones con otros interesados en el sector, y iv) formular recomendaciones para mejorar la eficacia en términos de desarrollo de ambas instituciones.
2. La evaluación se llevó a cabo a petición de las juntas ejecutivas del BAfD y el FIDA, y la realizaron conjuntamente las oficinas de evaluación independiente de ambas instituciones. El informe final se basa en el análisis principal y los puntos clave contenidos en el informe provisional, en el informe resumido sobre los países, que incluía la encuesta de percepción, y en el examen de la calidad en las etapas iniciales. El propio informe provisional se fundamentó en cuatro documentos de trabajo sobre los aspectos siguientes: i) las cuestiones contextuales de la agricultura y el desarrollo rural en África; ii) una metaevaluación de operaciones financiadas anteriormente por las dos instituciones en África; iii) un estudio de los lazos de asociación existentes entre el BAfD y el FIDA, así como de las asociaciones con otros agentes de importancia, y iv) un análisis de determinados procesos operativos y de su impacto en los resultados alcanzados.
3. La dirección desea encomiar al Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD y a la Oficina de Evaluación del FIDA por haber realizado la evaluación de forma conjunta y colegiada, y por haber compartido con las direcciones de ambas instituciones información sobre los progresos realizados y las conclusiones a las que se llegó en la labor de evaluación. La evaluación es pertinente en el contexto de un entorno en rápida transformación, tanto en el continente africano como en todo el mundo.
4. La dirección toma nota de los aspectos salientes del informe, en el que no sólo se corrobora que el BAfD y el FIDA son importantes agentes en la esfera de la agricultura y el desarrollo rural, sino que, además, se afirma que ambos son asociados fiables y respetados en la mayoría de los países de la región. Cabe señalar que, hasta no hace mucho, las dos instituciones aportaban en torno al 50% de la asistencia oficial para el desarrollo multilateral total destinada a ese sector en África. Así pues, ambas están en buena posición para colaborar con las organizaciones regionales de desarrollo y los gobiernos nacionales a fin de tratar de colmar las lagunas en las esferas de las políticas, las inversiones y la capacidad que existen en la actualidad. Es ésa una posición que habría que aprovechar para promover el sector.
5. En la presente respuesta de la dirección se ponen de relieve las conclusiones y recomendaciones principales de la evaluación conjunta, se exponen las observaciones de la dirección sobre esas constataciones y se presenta un plan de

acción que indica el camino a seguir. De ese modo la dirección señala la atención sobre las gestiones que ya se están realizando y las que se prevé realizar en el futuro.

6. En general, la dirección hace suyas en gran medida las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de evaluación, aun siendo consciente de que las recomendaciones formuladas son de índole genérica y quizá no sean aplicables a determinados países o circunstancias. Además, se señalan claramente los casos en los que la dirección considera que no se han analizado plenamente todos los factores pertinentes o que las afirmaciones carecen de la debida matización. La dirección se compromete asimismo a tomar las medidas que sean necesarias para abordar los problemas detectados y las recomendaciones que ha refrendado. Con ese objetivo, se adjuntan los anexos siguientes:
 - a) la lista de las recomendaciones formuladas y las medidas propuestas al respecto por la dirección, y
 - b) los productos, indicadores y metas más importantes de aquí a 2010, con el fin de evaluar el desempeño de la asociación.
7. Además, en el encuentro sobre la asociación celebrado el 20 de noviembre de 2009 en la capital tunecina se convino en que los progresos que se hicieran en cuanto a las medidas propuestas por la dirección y a los productos fijados para 2010 fueran objeto de examen y que se tomaran las medidas complementarias oportunas.¹ Por otra parte, se prepararán planes de acción anuales sobre las actividades conjuntas para 2011 y para los años siguientes, que serán objeto de supervisión y seguimiento periódicos. En esa reunión también se acordó nombrar a un responsable de las distintas actividades en ambas instituciones, con el fin de reforzar la coordinación en el plano operacional y facilitar todas las iniciativas de colaboración.
8. La presente respuesta se divide en tres apartados principales, de acuerdo con la forma en que están estructuradas las recomendaciones. En la segunda sección se presenta la respuesta conjunta de las instancias directivas de ambas instituciones en lo relativo a las esferas comunes, que engloban las políticas e instituciones, el desempeño de los organismos de financiación, el desempeño de los prestatarios y el establecimiento de asociaciones. La respuesta que se ofrece en este apartado ha sido refrendada de forma conjunta por la dirección de ambas instituciones. En la tercera sección se presenta la respuesta formulada separadamente por el Banco y en la cuarta, la respuesta específica del Fondo.

II. Respuesta conjunta de las instancias directivas del Banco y el Fondo

A. Contexto, políticas e instituciones

9. La dirección está de acuerdo con la conclusión de la evaluación conjunta de que el pesimismo que ha caracterizado los análisis anteriores de las perspectivas de la agricultura y el desarrollo rural en África ya no está justificado, y de que actualmente África es un continente en movimiento. Pese al impacto negativo de la crisis económica mundial y de las onerosas prácticas de comercio de productos agrícolas aplicadas por los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, las perspectivas del sector a medio y largo plazo son buenas.

¹ A la reunión sobre la asociación asistieron representantes de los equipos directivos del BAfD y el FIDA, así como de sus respectivas oficinas de evaluación. La delegación del BAfD estuvo encabezada por el Presidente, Donald Kabureka, y la del FIDA, por Kevin Cleaver, Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas.

10. La evaluación llega a la conclusión de que la agricultura y el desarrollo rural seguirán siendo elementos básicos de buena parte de las economías africanas, y de que ambas instituciones deberían seguir interviniendo en el sector, si bien aplicando un claro enfoque selectivo adaptado a sus respectivas ventajas comparativas y objetivos estratégicos. En la evaluación se señala asimismo que el Banco ya ha determinado sus prioridades futuras, centradas en la gestión del riego y el agua, la infraestructura rural y la reducción de las pérdidas poscosecha. La dirección hace suya esta conclusión.
11. En lo relativo a los Estados frágiles, el BAfD seguirá proporcionando un apoyo cada vez mayor a la agricultura y el desarrollo rural, poniendo particular atención en la selección y la secuencia de las modalidades de asistencia, tal como se subraya en su estrategia para la mejora de la intervención en los Estados frágiles, que gira en torno a tres pilares principales: i) financiación suplementaria para apoyar la gobernanza y la creación de capacidad, y la rehabilitación y construcción de infraestructura básica; ii) liquidación de atrasos, y iii) ayuda selectiva para la creación de capacidad y la gestión de conocimientos.
12. Las operaciones del FIDA en los Estados frágiles se rigen por su política para la prevención de las crisis y la recuperación posterior, en virtud de la cual el Fondo se compromete a adoptar un enfoque proactivo destinado a eliminar las causas hondamente arraigadas de las crisis. Esa política se complementa con el compromiso asumido por el Fondo para mejorar, durante el período de la Octava Reposición (2010-2012), la eficacia de sus actividades de desarrollo en los Estados frágiles adoptando asimismo un enfoque flexible para diseñar los programas y proyectos y prestando suma atención al aumento de la capacidad de las instituciones comunitarias y gubernamentales. El FIDA también utiliza sus proyectos como plataformas para poner a prueba políticas y estrategias sectoriales apropiadas, y extraer enseñanzas de esa experiencia, y comparte los conocimientos pertinentes con los gobiernos miembros para que puedan aplicarlos a mayor escala cuando formulan políticas nacionales y estrategias sectoriales.
13. La dirección concuerda asimismo con la conclusión de la evaluación de que, para mejorar las políticas y reforzar las capacidades locales de planificación y ejecución, se precisan un marcado sentido de apropiación de los países y una firme voluntad política. Las dos instituciones son signatarias de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, que fue corroborada y reforzada con la aprobación del Programa de Acción de Accra. Por consiguiente, la dirección defiende el principio de que los países miembros de la región deberían ejercer una autoridad eficaz sobre sus políticas y planes de desarrollo, y comprometerse a poner a disposición recursos para apoyar esas iniciativas.
14. La dirección confirma su apoyo al Programa para el desarrollo integral de la agricultura en África (CAADP) y a sus cuatro pilares normativos, así como a la promoción de los procesos del CAADP dirigidos por los países; además, seguirá trabajando en asociación con el CAADP y alineando las políticas de ambas instituciones, siempre que sea posible, con las prioridades y estrategias nacionales. La dirección opina que el CAADP, debido a su actual estructura institucional, puede sin duda alguna desempeñar un papel eficaz en la esfera del diálogo sobre políticas y la promoción. Sin embargo, es importante garantizar que el CAADP no resulte sometido a una presión excesiva al asumir dicho papel y participar plenamente en la elaboración de programas y proyectos a nivel de los países además de en la

preparación de los programas integrados². La dirección también opina que para lograr mejoras en el sector agrícola y rural es esencial alcanzar las metas fijadas en la Declaración de Maputo.

15. Según la evaluación, en numerosos países pueden hacerse logros mayores por lo que se refiere a la participación del sector privado. En particular, los gobiernos deben desempeñar una función importante para establecer un entorno propicio para ello. La visión para desarrollar esa colaboración, consignada en la actualización de la estrategia del Banco relativa a sus operaciones con el sector privado realizada en 2007, se basa en un marco conceptual destinado a potenciar el impacto en el que se vinculan el mundo empresarial, las inversiones y el crecimiento económico con el objetivo último del Banco de mitigar la pobreza. Aceptado como un factor determinante para el crecimiento, el desarrollo del sector privado es, por lo tanto, una prioridad de toda la institución que está profundamente arraigada en la evolución de las operaciones básicas de inversión del Banco y una responsabilidad compartida por todas las dependencias.
16. El FIDA, de acuerdo con su estrategia para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, debe entablar diálogos sobre políticas con los gobiernos para promover un entorno normativo e institucional propicio al desarrollo del sector privado local, apoyar el desarrollo del mismo en las zonas rurales mediante sus operaciones de inversión y establecer asociaciones con éste para movilizar más inversiones y generar nuevos conocimientos. Esos compromisos se han reafirmado de cara al período de la Octava Reposición y el FIDA ha prometido explorar la necesidad de un servicio complementario dedicado a promover la inversión del sector privado.
17. Se ha exhortado a ambas instituciones a participar activamente en la labor de análisis. Habida cuenta de su mandato, capacidad y disponibilidad de recursos, la participación del FIDA en la labor de análisis ha sido muy limitada, de modo que el Fondo necesitará recursos complementarios para llevar a cabo esa tarea. El BAfD está fortaleciendo su capacidad en la esfera de la gestión de los conocimientos, una iniciativa que encabeza la Oficina del Economista Jefe.
18. De acuerdo con el principio de la división del trabajo, la dirección cree que lo más apropiado sería conseguir la participación de instituciones que ocupan un lugar privilegiado en la escena de las políticas agrícolas, en particular el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI). De hecho, el FIDA ya ha adoptado un enfoque semejante al conceder una cuantiosa donación al IFPRI. En el ámbito del manejo de los recursos naturales, el Banco tratará de estrechar sus relaciones con los organismos punteros en esa esfera, como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, la African Wildlife Foundation y la Conferencia Ministerial Africana sobre el Medio Ambiente, con el objetivo de ofrecer valiosos puntos de vista sobre las amenazas cambiantes con que se enfrentan los países miembros de la región.
19. Las conclusiones de la evaluación apuntan a que, cuando proceda, el BAfD debería recurrir más frecuentemente a los préstamos en apoyo de reformas normativas con el fin de influenciar y secundar las prioridades normativas en materia de agricultura y desarrollo rural. La dirección del Banco velará por que, en los países donde el entorno fiduciario sea propicio, se establezcan asociaciones con otras partes interesadas para respaldar las operaciones de préstamo en apoyo de reformas normativas en el sector de la agricultura y el desarrollo rural. El BAfD ya ha comenzado a colaborar con los países miembros de la región para acrecentar la capacidad fiduciaria y mejorar los sistemas nacionales, por ejemplo, mediante la

² Los citados programas integrados del CAADP consisten en acuerdos de alto nivel concertados entre los gobiernos, los representantes regionales y los asociados en el desarrollo con miras a focalizar la aplicación del CAADP en cada país (o región, si se trata de un programa integrado regional), y en ellos se detallan los programas y proyectos nacionales que atienden las prioridades del país en cuestión y a los que los distintos asociados pueden asignar recursos.

prestación de apoyo institucional a proyectos destinados a fomentar la buena gobernanza. En cuanto a las operaciones de apoyo general al presupuesto, el Departamento de Agricultura y Agroindustria (OSAN) colaborará estrechamente con el Departamento de Reformas en los Sectores de la Economía, las Finanzas y la Gestión Pública para incluir en el diseño de los proyectos, cuando y donde sea necesario, las dimensiones relacionadas con la agricultura. De modo análogo el FIDA, utilizando su marco normativo para la concesión de préstamos sectoriales al sector agrícola, está poniendo todo su empeño en los enfoques sectoriales, aprendiendo de la experiencia adquirida y alineando, si procede, sus propios sistemas y procedimientos.

20. En la evaluación se señala que el régimen de comercio internacional predominante debilita el sector agrícola en África, y se recomienda que las dos instituciones, en el ámbito de las políticas mundiales, desarrollen los conocimientos y la capacidad para intervenir en la labor de promoción internacional de las cuestiones comerciales que afectan a los productores africanos y ayuden a los países prestatarios a fortalecer su capacidad para negociar los asuntos comerciales en los foros internacionales. La dirección acoge favorablemente esta recomendación. Conforme al principio de la división del trabajo, ésta es una esfera en la que ambas instituciones prevén beneficiarse de una estrecha colaboración con el CAADP de la Unión Africana y las comisiones económicas regionales (de modo que la Unión Africana asuma un papel directivo), con el fin de adoptar posiciones comunes al negociar en los foros internacionales. La Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y el Departamento de Comercio e Integración Regional del BAfD, así como la División de Políticas y el Departamento de Administración de Programas del FIDA, harán lo posible por realizar sus propias contribuciones en esta esfera. Mientras tanto, a nivel de los países ambas instituciones seguirán respaldando los mercados locales y regionales en el contexto nacional, construyendo infraestructuras rurales y prestando apoyo de otro tipo para desarrollar los mercados.
21. La dirección del BAfD asegura a todas las partes interesadas que el Banco seguirá interviniendo directamente en la esfera de la agricultura y el desarrollo rural, aunque elaborará una estrategia más selectiva estrechamente vinculada con sus prioridades a medio plazo y alineada con el CAADP.
22. Análogamente, el FIDA sigue decidido a mantener, como mínimo, la proporción de recursos totales que dedica a África y ello, en el contexto del notable aumento de recursos disponibles del Fondo, implicará un mayor volumen absoluto de recursos destinados al continente.

B. Resultados de los proyectos y programas

23. La dirección está de acuerdo con las conclusiones del informe, que confirman que el cambio está abriéndose paso en ambas instituciones gracias a las iniciativas en curso encaminadas a mejorar los resultados y la eficacia de las actividades de desarrollo: los procesos de diseño se están ajustando de acuerdo con las nuevas orientaciones normativas y los nuevos modelos de procesos operativos, las estrategias en los países se están alineando más con las prioridades normativas nacionales y se han producido mejoras patentes en el análisis del contexto, las enseñanzas extraídas de experiencias anteriores, la atención prioritaria a los efectos en la pobreza, la importancia atribuida al diálogo sobre políticas y la gestión con miras al logro de resultados. Además, la dirección reconoce que el BAfD ha mejorado su focalización en la pobreza y la selectividad estratégica de las intervenciones, mientras que en ambas instituciones se han puesto en marcha nuevos sistemas de garantía y mejora de la calidad.

Resultados de los proyectos apoyados por el BAfD

24. La metaevaluación se basó en las evaluaciones de proyectos y programas realizadas por el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD entre 2003 y 2007. Las operaciones evaluadas se habían diseñado en los años noventa. Según esa evaluación, alrededor del 70% de los proyectos financiados por el Banco resultaron moderadamente satisfactorios como mínimo en lo relativo a la pertinencia. Los porcentajes obtenidos por los demás criterios de evaluación, para fines de comparación, fueron los siguientes: eficacia, 60%; eficiencia, 50%; impacto en la pobreza, 55%, y sostenibilidad, 40%. Además, según la metaevaluación, los resultados generales de los proyectos del Banco se situaban en el 60%, un porcentaje equiparable a la puntuación asignada a los resultados de los proyectos del Banco Mundial, también del 60%.
25. Como ya se ha dicho, en los últimos años se han producido mejoras importantes. Un examen independiente de la calidad en las etapas iniciales de las operaciones y estrategias del Fondo Africano para el Desarrollo relativas a los años 2005 y 2008 reveló un aumento del porcentaje de operaciones calificadas de moderadamente satisfactorias como mínimo, que pasaron del 76% en 2005 al 81% en 2008. El porcentaje de operaciones calificadas de plenamente satisfactorias como mínimo también aumentó notablemente en ese mismo período, del 38% al 53%. Gracias a la creación del Departamento de Resultados y Garantía de la Calidad, la labor del Comité de Operaciones y la supervisión prestada por el Comité de la Junta del BAfD sobre la eficacia en términos de desarrollo, se han intensificado los esfuerzos por mejorar la calidad en las etapas iniciales. Con todo, los resultados relativos a las dimensiones intersectoriales siguen siendo flojos, y se están adoptando medidas específicas en el marco de la labor para fortalecer la Dependencia de Género, Clima y Desarrollo Sostenible (OSUS).

Resultados de los proyectos apoyados por el FIDA

26. Según la evaluación, alrededor del 90% de los proyectos financiados por el FIDA habían arrojado resultados moderadamente satisfactorios como mínimo. Los porcentajes comparativos obtenidos por los otros criterios de evaluación fueron los siguientes: eficacia, 61%; eficiencia, 66%; impacto en la pobreza, 54%, y sostenibilidad, 40%. Además, los resultados generales de los proyectos del FIDA obtienen una calificación del 72%, frente al 60% logrado por el Banco Mundial. Estos resultados deben interpretarse a la luz de los factores siguientes:
- Los 28 proyectos del FIDA incluidos en la muestra se aprobaron, por término medio, a mediados de 1994, lo que significa que su diseño se remontaba a 1993, aproximadamente. En promedio, esos 28 proyectos se cerraron a finales de 2004. Por lo tanto, los resultados notificados se refieren a proyectos pertenecientes a una generación anterior.
 - Los resultados del FIDA en África son inferiores a los obtenidos por su cartera general de proyectos y programas.
 - Desde que se registraron esos resultados, el FIDA ha emprendido una serie de reformas internas de gran envergadura y es probable que los resultados futuros sean notablemente diferentes.
27. Ya pueden apreciarse algunas mejoras en los resultados. En el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) relativo a 2008 se afirma que, a pesar de que ha habido algunas oscilaciones de un año a otro, desde 2002 se ha registrado "una tendencia al alza constante en los resultados alcanzados por casi todos los criterios de evaluación". Aunque resulta difícil delinear las tendencias relativas a África con datos desglosados, debido al pequeño tamaño de la muestra de proyectos evaluados, las evaluaciones realizadas en 2008 dan cuenta de un resultado del 100% de proyectos moderadamente satisfactorios como mínimo en lo relativo a la pertinencia y al fomento de innovaciones, del 91% en cuanto al impacto en la pobreza rural y del 73% en lo que a la sostenibilidad se

refiere, lo que implica que los resultados de los proyectos respaldados por el FIDA en África también están mejorando. Algunas evaluaciones recientes también confirman esta evolución.

C. Desempeño institucional

Banco Africano de Desarrollo

28. Las mejoras en el desempeño del Banco pueden apreciarse analizando una muestra de los indicadores básicos de los resultados: i) el índice de supervisión de proyectos ha mejorado, pasando de 1,1 en 2006 a 1,4 en 2008; ii) el número de proyectos problemáticos ha disminuido, de 64 en 2006 a 41 en 2008; iii) la proporción de proyectos administrados directamente por las oficinas sobre el terreno actualmente se sitúa en el 9,3%, mientras que el objetivo para 2009 era del 7%, y iv) en cuanto a las operaciones ejecutadas en Estados frágiles, las actividades realizadas en el marco del pilar 2 de la estrategia para la mejora de la intervención en los Estados frágiles —relativo a la liquidación de atrasos— ya han triplicado el objetivo anual, mientras que las actividades en apoyo de los pilares 1 y 3 —asistencia técnica y creación de capacidad— van por buen camino.
29. La dirección apoya la propuesta de reforzar la presencia sobre el terreno del BAfD y dotar a las oficinas sobre el terreno de las facultades delegadas y los recursos necesarios. El Banco está esforzándose por lograr ese objetivo. Hasta la fecha se han abierto y funcionan plenamente 22 de las 25 oficinas sobre el terreno propuestas (20 oficinas en países y 5 oficinas regionales). Las otras tres oficinas sobre el terreno se abrirán a finales de 2009. Diecisiete de las 22 oficinas que ya están funcionando han contratado expertos en agricultura a nivel local. El Banco está destacando a personal internacional sobre el terreno, inicialmente en sus oficinas regionales.

FIDA

30. La dirección del FIDA está de acuerdo con la conclusión de la evaluación relativa a que en proyectos anteriores había habido deficiencias en el diseño, por ejemplo, un análisis insuficiente de los riesgos, en particular en África, donde no se habían tenido suficientemente en cuenta la fragilidad del estado y unas capacidades institucionales más deficientes en el diseño de las estrategias en los países y los proyectos. La dirección también concuerda con la conclusión de que, durante el período de referencia abarcado por la evaluación de los resultados, el FIDA estaba en situación de desventaja debido a que carecía de presencia en los países y a que contrataba externamente las funciones de supervisión de los proyectos.
31. En los últimos años la dirección del FIDA ha adoptado las medidas siguientes para mejorar su propio desempeño y los resultados de los proyectos y programas a los que ha prestado apoyo:
- a) En los últimos tres años el porcentaje de proyectos supervisados directamente por el FIDA ha aumentado de menos del 5% a más del 90% en la actualidad. A raíz de una reciente decisión de la Junta Ejecutiva, todos los proyectos financiados por el FIDA cuya supervisión no corra a cargo de los cofinanciadores y que no se encuentren en los últimos años de ejecución han pasado a ser objeto de supervisión directa.
 - b) El número de oficinas del FIDA en los países ha aumentado, de 2 en 2003 a 17 en 2008, y está previsto que a finales de 2009 sean unas 27.
 - c) A principios de 2008 se publicaron unas nuevas directrices para el diseño de proyectos, según las cuales éstos deben poder ejecutarse con mayor facilidad, en otras palabras, deben ser más sencillos y estar orientados con mayor claridad. En los últimos años se ha producido un notable aumento de la proporción de proyectos relacionados con las cadenas de valor, que precisan análisis sectoriales y subsectoriales detallados.

- d) El sistema de mejora de la calidad ha mejorado considerablemente la evaluación de los riesgos y la sostenibilidad de los proyectos y programas.
32. En resumen, el modelo operativo del FIDA ha cambiado notablemente en los últimos años y, en gran medida, esos cambios abordan las recomendaciones formuladas en el marco de la evaluación, como las relativas a la mejora de la gestión de los conocimientos, una esfera que se ha beneficiado considerablemente de la supervisión directa y la presencia en los países. No obstante, en respuesta a las conclusiones de esta evaluación, la dirección del FIDA ampliará aún más el proceso de reformas, en particular en lo relativo a la gestión de los recursos humanos y, entre otras cosas, alinear a las personas con las prioridades institucionales, diversificando la fuerza de trabajo con competencias y conocimientos diferentes y mejorados, de acuerdo con el compromiso asumido en el marco de la Octava Reposición.
 33. Las instancias directivas de las dos instituciones respaldan la propuesta de reforzar la presencia en los países y dotar a las oficinas sobre el terreno de las facultades delegadas y los recursos necesarios. No obstante, la propuesta de que el BAfD y el FIDA experimenten la mancomunación de recursos y el uso compartido de locales de oficina podría resultar incompatible con el programa de la iniciativa "Unidos en la acción" que los organismos de las Naciones Unidas están poniendo en práctica en los países.
 34. La evaluación también ha revelado que la igualdad de género es una esfera importante en la que el desempeño de los prestatarios ha presentado deficiencias. A este respecto, en el informe se exhorta a las dos instituciones a poner en marcha en determinados países una estrecha colaboración con los gobiernos y otras partes interesadas para realizar conjuntamente un análisis de diagnóstico de las causas, características y consecuencias de las desigualdades de género en el sector de la agricultura y el desarrollo rural, y ayudar a elaborar políticas y medidas prácticas para tratar de resolver los problemas detectados. La dirección opina que, aun cuando el Banco y el FIDA llevan años trabajando intensamente en esta esfera, hay aspectos en los que aún es posible lograr mejoras.
 35. Conscientes de las recomendaciones formuladas por el Grupo de trabajo del BAfD sobre género en septiembre de 2008, que consistían en potenciar la incorporación de los asuntos de género en las operaciones del Banco y el apoyo a los países para que fortalezcan su capacidad institucional, la OSAN y la OSUS unirán sus fuerzas para tratar de corregir las desigualdades de género. De conformidad con el Plan de acción actualizado del Banco en materia de género para el período 2009-2011, en el que se tiene en cuenta la estrategia a medio plazo de la institución para 2008-2012, la OSAN y la OSUS realizarán estudios analíticos en materia de género y agricultura y desarrollo rural en África y facilitarán su apoyo en las tres esferas de acción siguientes: i) actividades de inversión que ayuden a fomentar el empoderamiento económico de la mujer en las principales esferas estratégicas prioritarias del Banco; ii) creación de capacidad institucional y generación de conocimientos, tanto en el Banco como en los países miembros de la región, y iii) reforma de la gobernanza y las políticas de los países miembros de la región para mejorar la integración de las cuestiones de género en los procesos de desarrollo nacionales. El Banco, además, intensificará el seguimiento de los progresos alcanzados mediante la elaboración y el empleo de estadísticas de género en el ámbito de la agricultura y el desarrollo rural.
 36. Una vez aplicado con éxito su Plan de Acción sobre Género, el FIDA ha incorporado esa dimensión en todos sus programas y publicado directrices administrativas a tal efecto. En general, la autoevaluación del FIDA pone de manifiesto que en los proyectos finalizados los resultados en la esfera del género habían mejorado. Sin embargo, la dirección del FIDA está decidida a asignar prioridad a la incorporación del género en sus proyectos y programas y está a la

espera de los resultados de la evaluación que actualmente está realizando la Oficina de Evaluación. Cuando las conclusiones de esa evaluación estén disponibles, la Junta Ejecutiva del FIDA considerará la necesidad de elaborar una política institucional en materia de género.

D. Desempeño de los prestatarios

37. La evaluación detectó deficiencias en la capacidad de los gobiernos para ejecutar los proyectos y programas de forma eficaz y asegurar que los beneficios fueran sostenibles una vez finalizadas las intervenciones. Esos problemas afectan a la ejecución de los proyectos en todos los sectores. La dirección está de acuerdo con la conclusión de la evaluación de que la capacidad de los gobiernos miembros prestatarios es un factor esencial y de que su impacto en los resultados de los proyectos es muy notable.
38. Por consiguiente, la dirección incrementará el apoyo que presta a los gobiernos para realizar evaluaciones de las necesidades de capacidad y reforzar las instituciones del sector de la agricultura y el desarrollo rural, promoviendo al mismo tiempo el intercambio de conocimientos. En consonancia con la estrategia a medio plazo del Banco, la OSAN colaborará estrechamente con el Departamento de Desarrollo Humano para potenciar la oferta de capacitación agrícola en el marco de la enseñanza superior y a través de institutos de capacitación técnica y profesional.
39. En este contexto, las instancias directivas de ambas instituciones subrayan la importancia de la propuesta de reestablecer el fondo de asistencia técnica del Banco, entre otras cosas, para financiar estudios sectoriales de gran calidad que sirvan de ayuda para elaborar políticas y proyectos en los países miembros de la región y, en general, para mejorar la base de conocimientos disponible. Un fondo de ese tipo sería oportuno para la labor de ambas instituciones, visto que el FIDA tampoco dispone de un servicio como ése.
40. Además, se encomendará al Instituto Africano para el Desarrollo del BAfD que suministre ayuda selectiva a determinados países miembros de la región (como los Estados frágiles) a fin de potenciar la capacidad de los prestatarios para realizar de forma oportuna operaciones de inversión.

E. Asociaciones estratégicas

41. En el informe, la pasada asociación entre el BAfD y el FIDA se describe como una relación basada en criterios de oportunidad en lugar de como una asociación estratégica y basada en las respectivas ventajas comparativas y en esferas de especialización de probada eficacia. Esas ventajas comparativas han quedado reflejadas en numerosos programas en los países. Aunque la dirección reconoce que los intentos que han caracterizado en el pasado esta asociación no han arrojado resultados tan satisfactorios como se había previsto en un principio, describirla como una relación basada en criterios de oportunidad es inexacto. No obstante, se hará lo posible por resolver las deficiencias señaladas en el informe mediante la elaboración de esferas temáticas y pactos regionales de colaboración.
42. La dirección admite la necesidad de seguir dialogando con otros asociados en el plano nacional (una labor que se habrá de llevar a cabo por conducto de los grupos de trabajo de los donantes relacionados con la agricultura en los países donde esos grupos ya se hayan creado), para ayudar a los gobiernos y a otras partes interesadas a elaborar políticas y programas nacionales en la esfera de la agricultura y el desarrollo rural que sean sólidos y estén basados en los resultados. Las dos instituciones seguirán trabajando conjuntamente en consonancia con el memorando de entendimiento, y colaborarán con otros asociados de forma más estratégica, teniendo bien presente el principio de división del trabajo y sus respectivas ventajas comparativas.

43. En el informe se recomienda asimismo que las dos instituciones presenten una declaración conjunta de apoyo al CAADP y garanticen que sus políticas y operaciones estén claramente armonizadas con los pilares normativos de dicho programa. La posición común de ambas instituciones al respecto ya se ha expuesto en el párrafo 14.
44. Hasta el momento las dos instituciones han diseñado complejos proyectos de múltiples componentes que englobaban numerosas actividades destinadas a combatir la pobreza. Esos proyectos se vuelven difíciles de gestionar, al tiempo que los recursos disponibles se diluyen excesivamente, por lo que se precisan asociaciones estratégicas que permitan que distintos organismos se encarguen de aspectos diferentes de los programas de desarrollo de forma coordinada y respetando una división del trabajo bien definida entre los asociados.
45. En el informe se señala justamente que el Banco y el Fondo han comenzado recientemente a afrontar esta cuestión diseñando y preparando proyectos más sencillos y orientados con mayor claridad. Aun así, la dirección considera crucial para el éxito de esos proyectos que los gobiernos asuman el principio de la división del trabajo entre los distintos asociados en las actividades de desarrollo. Por lo tanto, esta cuestión se pondrá de relieve en las futuras misiones en los países dedicadas a fomentar el diálogo.
46. La dirección acepta la recomendación relativa a la necesidad de que las dos instituciones mantengan y amplíen su asociación bilateral actual, tomando como base el memorando de entendimiento firmado por ambas partes en 2008 y estableciendo con claridad un número limitado de prioridades estratégicas regionales concretas respaldadas por un plan de acción claro y recursos suficientes. El Banco y el Fondo revisarán el memorando de entendimiento vigente y elaborarán la adición al mismo que resulte necesaria.

F. Conclusiones y perspectivas para el futuro

47. La dirección está a la espera de que la Junta Ejecutiva, tras examinar el informe de la evaluación conjunta y su propia respuesta, facilite las orientaciones sobre el rumbo a seguir que considere oportunas.

III. Respuesta de la dirección del Banco

48. En consonancia con la estrategia a medio plazo del Banco, en la Respuesta a la crisis de los alimentos en África, aprobada en julio de 2008, se exponían cuáles eran las principales esferas de intervención del BAfD en el sector agrícola, tanto a corto plazo como a medio y largo plazo. El Banco seguirá centrándose en la prestación de apoyo a la infraestructura rural relacionada con la agricultura, el aprovechamiento del agua para uso agrícola, la reducción de las pérdidas poscosecha, la creación de capacidad y la mitigación del cambio climático.
49. En el informe se cita la labor de varios economistas africanos³ que llevan largo tiempo destacando la necesidad de promover un crecimiento agrícola ampliamente compartido basado en cuatro dimensiones: la mejora del clima de inversión, la eliminación de la brecha existente en la esfera de las infraestructuras, la promoción de innovaciones y la creación de capacidad institucional. En sus actividades agrícolas y de desarrollo rural los estados africanos no han prestado la suficiente atención a estos principios, que tampoco han sido los factores principales que han impulsado la cooperación en el sector. Se trata de principios compartidos por el Banco dado que se ajustan a su estrategia a medio plazo, pero también constituyen un modo realista de estimular la agricultura y el desarrollo rural en África. Por

³ Ndulu y Benno (2007): *Challenges of African Growth: Opportunities, Constraints and Strategic Directions*, Washington D.C.: Banco Mundial.

consiguiente, el Banco ha comenzado a afrontar el diseño de sus operaciones siguiendo esa dirección, y en las futuras actividades de préstamo esa orientación será aún más marcada.

50. La asistencia oficial para el desarrollo juega un papel esencial en la promoción de la agricultura y el desarrollo rural. Para explotar el potencial del sector, el entorno normativo debe resultar cada vez más propicio. Es importante velar por que los gobiernos faciliten incentivos y bienes públicos suficientes. También será preciso colmar las grandes lagunas normativas, institucionales y de liderazgo existentes en la actualidad en la mayor parte de los países de la región y, para resolver esas deficiencias de forma sostenible, habrá que entablar asociaciones sólidas y eficaces entre el sector público, el sector privado y las asociaciones de voluntarios.
51. La dirección del Banco garantiza a todos los interesados que seguirá interviniendo directamente en la esfera de la agricultura y el desarrollo rural, aunque elaborará una estrategia más selectiva que esté estrechamente vinculada con sus prioridades a medio plazo y alineada con el CAADP. La nueva generación de proyectos del Banco se ajusta en buena medida a los pilares I y II de la iniciativa promovida por el CAADP: el pilar I consiste en ampliar la superficie de tierra en régimen de manejo sostenible y dotada de sistemas fiables de regulación del agua, mientras que el pilar II se centra en la mejora de la infraestructura rural y las capacidades relacionadas con el comercio para ampliar el acceso a los mercados. Estos objetivos concuerdan con la estrategia a medio plazo del Banco. Actualmente el Banco está preparando su estrategia para el sector agrícola, que se prevé presentar en la reunión del Comité de la Junta sobre la eficacia en términos de desarrollo a mediados de diciembre de 2009. Tal como se recomienda en el informe, se organizará una importante campaña de comunicación para informar de la estrategia a los principales interesados, en particular los dirigentes africanos y los donantes que respaldan los objetivos estratégicos del Banco en la materia. Además, se está asignando un mayor volumen de recursos a la Dependencia de Relaciones Exteriores y Comunicaciones del Banco para que realice una campaña institucional que se ajuste a las necesidades de comunicación de la estrategia agrícola revisada.
52. En la evaluación se recomienda asimismo que el Banco asegure la asignación de recursos humanos y financieros suficientes para poner en práctica con eficacia la estrategia revisada, tratando al mismo tiempo de obtener más fondos del sector privado, los donantes privados, los Estados árabes y los nuevos donantes, como el Brasil, China, la India y la República de Corea. También deberían tomarse medidas para garantizar la provisión de recursos suficientes a los países miembros de la región y a los departamentos operacionales con el fin de llevar a cabo análisis y estudios de sector. La dirección colaborará con otros asociados y garantizará que se satisfagan las necesidades financieras señaladas por los países miembros de la región de acuerdo con la estrategia para el sector agrícola del Banco y con el programa de trabajo aprobado. Además, la dirección reconoce que la labor del sector económico es importante para la calidad en las etapas iniciales de las operaciones y el programa del Banco relativo a los conocimientos. Por tanto, la dirección estudiará las opciones de financiación de que dispone, en particular la movilización de recursos sustanciales con cargo al Fondo Fiduciario y otras fuentes de recursos.

IV. Respuesta de la dirección del FIDA

53. La dirección del FIDA reconoce la necesidad de realizar más estudios analíticos y entablar un mayor número de diálogos sobre políticas en el contexto africano. También cree, sin embargo, que instituciones como el Banco Mundial y el IFPRI son más aptas para llevar a cabo ese tipo de labor. La prioridad actual del FIDA es mejorar la eficacia en términos de desarrollo de sus proyectos y programas en África, y esa labor analítica, en ese continente, quizá no tenga un gran impacto inmediato. Transferir los recursos asignados a la labor normativa y analítica, a costa

de los proyectos y programas, podría perjudicar los resultados generales conseguidos por el FIDA. Cuando la labor normativa y analítica guarde una estrecha relación con su estrategia en materia de proyectos y programas, el Fondo participará en ella, sea directamente sea en asociación con otras instituciones. En todo caso, el FIDA será muy selectivo a la hora de elegir la naturaleza y el alcance de la labor normativa y analítica. Por último, la dirección del Fondo está de acuerdo con que esa labor normativa y analítica requerirá la asignación de recursos financieros y humanos adicionales.

54. Aunque el programa general del FIDA en África se encomienda a tres divisiones administrativas, esas dependencias forman parte del Departamento de Administración de Programas y sus tres directores rinden cuentas al Presidente Adjunto encargado de dicho departamento. El FIDA no ha tropezado con problemas graves en lo que se refiere a la coordinación de los programas entre esas divisiones, aunque a la hora de compartir conocimientos e información, y de intercambiarse consultores, la especificidad del contexto y las diferencias de idioma a veces han constituido un obstáculo. Las divisiones de África Occidental y Central y de África Oriental y Meridional ya están colaborando en una actividad conjunta de gestión de conocimientos para establecer nexos entre los programas FIDAFRIQUE (en África occidental) e IFADAFRICA (en África oriental y meridional), con el fin de mejorar la gestión de los conocimientos en una misma región y los intercambios entre distintas regiones. La dirección del FIDA es consciente de la necesidad de aplicar al personal un régimen de rotación, no sólo entre las distintas divisiones que ponen en práctica su programa para África, sino de manera más general; esa necesidad se está teniendo en cuenta en el programa del FIDA para la reforma de los recursos humanos. La dirección del Fondo considera que cualquier oportunidad para compartir conocimientos o intercambiar provechosamente las enseñanzas extraídas es una ocasión importante de mejorar la eficacia de sus actividades de desarrollo, y seguirá aplicando ese planteamiento también en el contexto africano.
55. Con arreglo al sistema de asignación de recursos basado en los resultados, la dirección del FIDA utiliza criterios diferentes para asignar recursos programáticos a los países que salen de un conflicto. Los ingresos es uno de los factores que se tienen en cuenta en esas asignaciones, y los países de bajos ingresos reciben una proporción mayor de recursos. Cuando se asignan recursos administrativos, la dimensión del programa en cuestión es uno de los factores principales y, por lo tanto, indirectamente se establece una distinción a favor de los países de bajos ingresos. Sin embargo, también vale la pena señalar que esa diferencia en las asignaciones no debería ir en perjuicio de los resultados. Cabe la posibilidad de que todo esto provoque una disminución de los resultados generales del FIDA, al reducirse el rendimiento en lugares donde la eficacia en términos de desarrollo de los recursos del FIDA es más elevada. Si se pone en práctica un enfoque como ése con recursos adicionales, sin duda se podrán mejorar los resultados generales.

Plan de acción

Descripción de la recomendación	Medidas propuestas
Colmar las lagunas normativas del sector (BAfD/FIDA)	
1 Ampliar el apoyo al CAADP para que ponga en práctica su mandato y presentar una declaración conjunta de apoyo al mismo.	Las instancias directivas del BAfD y el FIDA confirman su apoyo a los cuatro pilares normativos del CAADP y promueven los procesos de éste dirigidos por los países (párrafo 14).
2 A nivel nacional, respaldar la elaboración de políticas nacionales sólidas en materia de agricultura y desarrollo rural que estén centradas en el logro de resultados y alineadas con el marco normativo del CAADP y con los compromisos enunciados en la Declaración de Maputo. En consonancia con un enfoque dirigido por los países, siempre que sea posible los dos organismos deberían armonizar sus estrategias y planes de actividades con las políticas y estrategias nacionales en ese sector.	El BAfD y el FIDA consideran que los países miembros de la región deberían ejercer una autoridad efectiva sobre sus políticas y planes de desarrollo, y comprometerse a poner a disposición recursos para apoyar esas iniciativas (párrafo 13). También son de la opinión de que alcanzar los objetivos establecidos en la Declaración de Maputo es esencial para generar mejoras en el sector agrícola y rural.
3 A nivel de las políticas mundiales, desarrollar los conocimientos y la capacidad para participar en la promoción internacional de las cuestiones ligadas al comercio que afectan a los productores africanos.	El BAfD y el FIDA proponen colaborar estrechamente con el CAADP de la Unión Africana y las comisiones económicas regionales (de modo que la Unión Africana desempeñe un papel directivo) para adoptar posiciones comunes cuando en los foros internacionales se negocien las cuestiones ligadas al comercio (párrafo 20).
Mejorar el desempeño	
i) Desempeño de los organismos de financiación (BAfD/FIDA)	
4 Incrementar y fortalecer la presencia en los países.	Las dos instituciones avalan la petición de fortalecer la presencia en los países y están adoptando medidas en esa dirección (párrafos 29, 31 b) y 33).
5 Financiar proyectos y programas más sencillos, focalizados con mayor rigor, que se ejecuten en el marco de planes sectoriales coordinados.	En el informe se reconoce que el BAfD y el FIDA se están moviendo en ese sentido (párrafo 23). En el BAfD se han logrado mejoras considerables (párrafo 25) y el modelo operativo del FIDA ha cambiado notablemente (párrafo 27).
6 Proporcionar más apoyo a la agricultura y al desarrollo rural en los Estados frágiles, poniendo particular atención a la selección y secuenciación de las modalidades de asistencia.	El BAfD seguirá suministrando un volumen mayor de apoyo a la agricultura y el desarrollo rural en los Estados frágiles (párrafo 11) y el FIDA se compromete a mejorar la eficacia de sus actividades de desarrollo en esos países (párrafo 12).
7 Mejorar los conocimientos teóricos, las competencias y la capacidad, en las esferas de las políticas, la labor de análisis y la gestión de los conocimientos y las asociaciones.	Sería más apropiado conseguir la participación de instituciones que ocupan un lugar privilegiado en la escena de las políticas agrícolas —como el IFPRI—. El FIDA ya ha concedido una cuantiosa donación al IFPRI (párrafo 18). En la esfera del manejo de los recursos naturales, el Banco tratará de estrechar sus relaciones con los organismos punteros en esa esfera, como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.
ii) Desempeño de los prestatarios	
8 El BAfD y el FIDA deberían, en colaboración con otras instituciones, apoyar a los gobiernos en la realización de evaluaciones de las necesidades de capacidad en el sector de la agricultura y el desarrollo rural, así como brindar apoyo sustancial a la creación de capacidad y el desarrollo institucional, sin olvidar la incorporación de las cuestiones de género. Las dos instituciones también deberían apoyar una labor parecida en las instituciones descentralizadas.	Las instancias directivas del BAfD y el FIDA incrementarán su apoyo a los gobiernos para que realicen evaluaciones de las necesidades de capacidad y consoliden las instituciones (párrafo 38). Ambos organismos avalan la petición de volver a establecer, o bien crear, fondos de asistencia técnica (párrafo 39). Siendo conscientes de que, a pesar de los progresos alcanzados, aún es posible lograr mejoras en la incorporación de las cuestiones de género y empoderamiento de la mujer, ambas instituciones se comprometen a asignar prioridad a esta esfera (párrafos 35 y 36).

Descripción de la recomendación	Medidas propuestas
Establecimiento de asociaciones de valor	
9 Mantener y perfeccionar la asociación bilateral actual, sobre la base del memorando de entendimiento de 2008, fijando con claridad un número limitado de prioridades estratégicas regionales. La asociación debería centrarse en las respectivas ventajas comparativas y especializaciones, así como en las complementariedades, y habría que hacer más hincapié en los resultados.	Las instancias directivas del BAfD y el FIDA admiten la necesidad de que las dos instituciones mantengan y amplíen su asociación bilateral actual, sobre la base del memorando de entendimiento firmado por ambas partes en 2008. El Banco y el Fondo revisarán el memorando de entendimiento vigente y elaborarán la adición al mismo que resulte necesaria.
10 A nivel regional, promover su asociación en el marco de la arquitectura asociativa más amplia surgida en torno al CAADP, y en apoyo de éste.	De acuerdo. Véase el punto 1 <i>supra</i> .
Recomendaciones para el BAfD	
11 Seguir interviniendo directamente en la agricultura y el desarrollo rural, aunque elaborando una estrategia más selectiva, estrechamente vinculada a sus prioridades a medio plazo y alineada con el CAADP.	De acuerdo (párrafo 51).
12 Tras la aprobación de una estrategia revisada, el BAfD debería organizar una gran campaña de comunicación para informar a los dirigentes africanos y los demás interesados en el sector sobre sus objetivos estratégicos en la materia.	La estrategia del BAfD se presentará a la Junta en diciembre de 2009. Se pondrá en marcha una campaña con el apoyo de la Dependencia de Relaciones Exteriores y Comunicaciones (párrafo 51).
13 Garantizar que se asignen recursos humanos y financieros suficientes para poner en práctica con eficacia la estrategia revisada, tratando al mismo tiempo de obtener más fondos del sector privado, los donantes privados, los Estados árabes y los nuevos donantes, como el Brasil, China, la India y la República de Corea. También deberían tomarse medidas para garantizar la provisión de recursos suficientes a los países miembros de la región y a los departamentos operacionales con el fin de llevar a cabo importantes análisis y estudios de sector.	La dirección colaborará con otros asociados y garantizará que se satisfagan las necesidades de financiación señaladas por los países miembros de la región para realizar inversiones, análisis y estudios de sector (párrafos 39 y 52).
Recomendaciones para el FIDA	
15 Participar de forma más estratégica en la labor de análisis y asignar recursos adicionales, tanto financieros como para fomentar las capacidades del personal. Para ello será preciso disponer de recursos financieros y humanos adicionales.	En algunos países donde las estrategias sectoriales presentan deficiencias, el FIDA, sea directamente sea a través de asociaciones, podría llevar a cabo la labor normativa y analítica de forma muy selectiva. Para ello hay que poner a disposición recursos financieros y humanos adicionales (párrafo 53).
16 Planificar determinadas actividades que las divisiones interesadas lleven a cabo conjuntamente, como un programa de conocimientos que les permita intercambiarse con provecho enseñanzas extraídas, mejores prácticas y experiencias, además de elaborar una política proactiva para intercambiarse personal y consultores.	La dirección del FIDA seguirá tratando de fomentar un proceso fecundo de intercambio mutuo. Además, está trabajando en un enfoque destinado a fomentar la movilidad de la fuerza de trabajo, por ejemplo, mediante la rotación interna y la cesión temporal dentro y fuera de la organización, medidas de las que también se beneficiarán las divisiones regionales que prestan sus servicios al continente africano (párrafo 54).
17 Diferenciar los niveles de asignación de recursos administrativos para los Estados frágiles y los países de bajos ingresos.	El sistema vigente permite una cierta diferenciación en la asignación de los recursos relacionados con los programas y, por lo tanto, en la asignación de los recursos administrativos (párrafo 55).

Productos clave previstos de aquí a 2010

<i>Productos clave e indicadores</i>	<i>Medidas en 2008-2009 (base de referencia)</i>	<i>Objetivo para 2010</i>
1. Cofinanciación		
1.1. Determinación, diseño y aprobación conjuntos de proyectos (número total de países)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 4 países: Benin, Liberia, Gambia y Ghana 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5 países (se determinarán a principios de 2010)
1.2. Cuantía de la cofinanciación	<ul style="list-style-type: none"> ○ BAfD: USD 124,8 millones ○ FIDA : USD 45,2 millones ○ Total: USD 170 millones (Unión Africana: 111 millones) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cada institución deberá haber incrementado la cuantía de cofinanciación como mínimo en un 15% respecto de la base de referencia
2. Supervisión		
2.1. Número de misiones conjuntas de supervisión realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ 3 misiones (Benin, Mozambique y Sierra Leona) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Supervisar conjuntamente todas las operaciones cofinanciadas a partir de 2010 (en la actualidad hay 6 operaciones de ese tipo)
3. Mejorar y compartir la labor de análisis		
3.1. Aumento de la labor de análisis pertinente, sea directamente sea por medio de acuerdos de asociación	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay metas establecidas para 2008-2009 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El FIDA y el BAfD colaborarán en la realización de tres actividades de trabajo en el sector económico utilizando donaciones del FIDA
3.2. Compartir la labor de análisis de forma mutuamente provechosa	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay metas establecidas para 2008-2009 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grupo de trabajo del FIDA y el BAfD encargado de detectar conjuntamente, cuando se considere necesario, temas sobre los que realizar nuevos análisis, y de compartir los resultados de forma periódica
4. Intercambio de conocimientos institucionales e innovación		
4.1. Coordinador de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguna medida al respecto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En 2010 se nombrará un coordinador para que gestione la asociación
4.2. Compartir ampliamente información de forma periódica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Colaborar en la promoción y financiación de importantes iniciativas continentales a favor de la agricultura y la seguridad alimentaria: Fondo de desarrollo agropecuario, Fondo fiduciario para la migración y el desarrollo, Mecanismo de financiación de los fertilizantes en África, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambas instituciones habrán nombrado sendos coordinadores para el intercambio periódico de información sobre las carteras de proyectos y estrategias en los países, y compartirán los resultados relativos a las actividades en curso y finalizadas
4.3. Programa de intercambio de personal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguna medida adoptada 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poner en práctica un programa de intercambio de personal a partir de 2010, que se aplicará en períodos de entre uno y dos años