

Signatura: EC 2018/102/W.P.8/Rev.1
Tema: 9
Fecha: 21 de agosto de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

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

Volumen I: Informe principal

Nota para los miembros del Comité de Evaluación

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Donal Brown

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2448
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

Lisandro Martin

Director
División de África Occidental y Central
Director a. i.
División de Políticas y Resultados Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Raniya Khan

Especialista en Resultados
Tel.: (+39) 06 5459 2954
Correo electrónico: r.sayedkhan@ifad.org

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

Oscar A. Garcia

Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Jefa
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Comité de Evaluación- 102.º período de sesiones
Roma, 4 de septiembre de 2018

Para examen

Signatura: EB 2018/124/R.14/Rev.1
Tema: 6
Fecha: 21 de agosto de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

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

Volumen I: Informe principal

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Donal Brown

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2448
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

Lisandro Martin

Director
División de África Occidental y Central
Director a. i.
División de Políticas y Resultados Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Raniya Khan

Especialista en Resultados
Tel.: (+39) 06 5459 2954
Correo electrónico: r.sayedkhan@ifad.org

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

Oscar A. Garcia

Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Jefa
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 124.º período de sesiones
Roma, 11 a 13 de septiembre de 2018

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción y metodología	1
A. Objetivos	1
B. Metodología	2
II. Promoción de la rendición de cuentas	3
A. Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones	3
B. Estado de ejecución: grado de aplicación	6
III. Asimilación del aprendizaje	8
A. Esferas de interés: aplicación de las recomendaciones recurrentes por medio de medidas que han empezado a adoptarse para la FIDA11 y las reposiciones posteriores	8
IV. Conclusiones	12
Anexos	
I. Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA acerca del PRISMA de 2018	14
II. Recomendaciones de evaluación por tema con arreglo a los compromisos para la FIDA11 (PRISMA de 2018)	17
III. Lista de las evaluaciones a nivel de los proyectos por fecha de entrada en vigor, fecha de cierre y fecha de evaluación	18
IV. Tendencias a largo plazo del grado de aplicación	19
V. Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2017 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017	20

Acrónimos y siglas

ABC	Fondo de Inversión para Agroempresas
APR	División de Asia y el Pacífico
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BMD	banco multilateral de desarrollo
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
ECG	División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social
EEPP	evaluación de la estrategia y el programa en el país
ESA	División de África Oriental y Meridional
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
FMD	División de Servicios de Gestión Financiera
GPP	Gerente del Programa en el País
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
LAC	División de América Latina y el Caribe
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
NEN	División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa
NOTUS	sistema de seguimiento de las declaraciones de conformidad
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMI	División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones
PRIME	Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
SyE	seguimiento y evaluación
WCA	División de África Occidental y Central

Resumen

1. En la decimoquinta edición del *Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)* se examinan las medidas de seguimiento de las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
2. La dirección valora la importante función desempeñada por la evaluación independiente en la promoción de la rendición de cuentas y el aprendizaje y, por lo tanto, en el fortalecimiento de la eficacia y la eficiencia institucionales del FIDA. Se compromete a velar por la incorporación adecuada de las recomendaciones de la IOE a nivel institucional, de los países y de los proyectos con miras a mejorar el desempeño y los resultados de desarrollo.
3. En este sentido, la dirección considera que el PRISMA ofrece una oportunidad para promover la rendición de cuentas y asimilar el aprendizaje.
4. **Número y tipos de evaluación abarcados.** El presente informe abarca un total de 24 evaluaciones: 3 de ellas son objeto de un "seguimiento histórico" (es decir, se han sometido a una segunda o tercera ronda de exámenes) y 21 son nuevas evaluaciones finalizadas entre 2016 y 2017. Por lo que se refiere a los tipos de evaluación, el PRISMA de este año abarca: 1 evaluación a nivel institucional, 4 informes de síntesis de evaluación, 10 evaluaciones a nivel de los países, 8 evaluaciones a nivel de los proyectos y 1 evaluación del impacto.
5. **Promoción de la rendición de cuentas.** El nivel de adopción de las recomendaciones de la IOE por parte de la dirección sigue siendo elevado, pues asciende a más del 86 %. El análisis desglosado de estos resultados muestra que el 48 % de las recomendaciones se han aplicado plenamente, el 39 % están en curso de aplicación y el 12 % están pendientes de aplicación. La dirección ha puesto en marcha un proceso de seguimiento y garantía de la calidad más riguroso para las recomendaciones formuladas en las evaluaciones, lo cual se refleja en estas tendencias de aplicación.
6. **Asimilación del aprendizaje.** En la edición de 2018 del PRISMA se señalan cuestiones que afectan a toda la cartera de manera recurrente y exigen una atención específica por parte de la dirección a nivel institucional. Estas cuestiones están relacionadas con la necesidad de fortalecer las directrices de focalización del FIDA, incorporar sistemáticamente los temas transversales a lo largo de todo el ciclo de los proyectos, simplificar el diseño de los proyectos para que se adapte al contexto, fortalecer el apoyo en materia de recursos y capacidad para las actividades no crediticias, movilizar el sector privado y reforzar la capacidad institucional para la ejecución en los países.
7. La dirección se complace en observar que la orientación de sus reformas y medidas, como se detalla en los compromisos asumidos para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11)¹, se ajusta debidamente a las recomendaciones formuladas por la IOE en las últimas evaluaciones. La dirección considera que con estas reformas y medidas se aborda toda la gama de cuestiones planteadas en las recomendaciones de las evaluaciones incluidas en el PRISMA de 2018.

Conclusiones

8. La dirección reconoce y aprecia los esfuerzos desplegados recientemente por la OIE para simplificar sus recomendaciones y considera que el alto grado de aplicación de estas recomendaciones es prueba de la eficacia de estos esfuerzos. A fin de garantizar un seguimiento exhaustivo, la dirección desglosa cada recomendación, lo que da lugar a una gran cantidad de medidas secundarias a cargo de la dirección. Si bien la dirección valora sobremanera el análisis independiente y las

¹ Véase el documento GC 41/L.3/Rev.1.

recomendaciones de la IOE, destaca la necesidad de contextualizarlos en el marco de las reformas que se están llevando a cabo en relación con la FIDA11 y de racionalizarlos para asegurarse de que estén acompañados de suficiente capacidad de absorción financiera y humana.

9. En primer lugar, la IOE podría utilizar el PRISMA para ayudar a orientar su programa de trabajo asegurándose de que sus distintos productos de evaluación se centren en los temas recurrentes señalados en el PRISMA.
10. En segundo lugar, el momento en que se efectúan las evaluaciones es de suma importancia para aumentar la utilidad y la adopción de las recomendaciones. Si bien la dirección valora mucho los esfuerzos de la IOE para realizar una gran variedad de evaluaciones, quisiera llamar la atención sobre el hecho de que, por lo que se refiere a las evaluaciones a nivel de los proyectos incluidas en el PRISMA de 2018, el lapso de tiempo que transcurre entre el cierre del proyecto y la realización de la evaluación es, en promedio, de tres años. Esto significa que las recomendaciones puede que ya no sean plenamente pertinentes cuando llegue la hora de aplicarlas debido a la constante evolución de las carteras en los países.
11. En tercer lugar, la dirección se complace en observar que existe una estrecha coincidencia entre las recomendaciones de la IOE y su propio programa de reforma. Esta es una muestra más de la creciente solidez del sistema de autoevaluación, que ha permitido a la dirección detectar las esferas que requieren más atención.
12. Por último, en este contexto, la dirección acoge con satisfacción el examen *inter pares* de la función de evaluación y considera que este es el momento oportuno para mejorar la utilidad y la adopción de las recomendaciones de la IOE.

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. En esta decimoquinta edición del *Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección* (PRISMA) se hace un seguimiento del grado de aplicación de las recomendaciones que surgen de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
2. El PRISMA se divide en dos volúmenes. En el primer volumen se sintetizan las medidas de aplicación adoptadas en respuesta a las recomendaciones recurrentes formuladas en las distintas evaluaciones y se analiza la naturaleza de estas recomendaciones. En el segundo volumen se enumeran las medidas de aplicación individuales adoptadas en respuesta a cada recomendación incluida en el PRISMA de 2018.
3. Basándose en la experiencia adquirida, la estructura del informe de este año se ha revisado para insertarlo en el marco de las reformas en curso y se articula en torno a la utilidad del PRISMA como un instrumento de aprendizaje y de rendición de cuentas.
4. En la **sección I** se ofrece una visión general de los objetivos y la metodología de este informe. La **sección II** se centra en el PRISMA como un instrumento de rendición de cuentas. Describe el alcance de las evaluaciones incluidas en esta edición del informe y el estado general de aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones independientes, en particular las formuladas en el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI) y en las observaciones acerca del *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo* (RIDE). La **sección III** se centra en la dimensión de aprendizaje del PRISMA. En concreto, en esta sección se describe el modo en que el FIDA está aplicando las recomendaciones recurrentes mediante las medidas que ha empezado a adoptar para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y las reposiciones posteriores. En la **sección IV** se presentan las conclusiones del informe.

A. Objetivos

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

B. Metodología

6. En el PRISMA se realiza un seguimiento de las medidas adoptadas por la dirección en respuesta a las recomendaciones formuladas en los productos de las evaluaciones independientes siguientes:
 - a) En el caso de las evaluaciones a nivel institucional, los compromisos asumidos por la dirección del Fondo se presentan en las respuestas de la dirección.
 - b) En el caso de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP), los acuerdos en el punto de culminación firmados por el FIDA y los representantes gubernamentales se emplean para realizar el seguimiento de las medidas de aplicación convenidas por los signatarios.
 - c) En el caso de las evaluaciones del impacto y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, las recomendaciones se extraen de las respuestas de la dirección.
 - d) En el presente PRISMA también se realiza un seguimiento de las recomendaciones formuladas en el ARRI² de 2017, así como de las observaciones de la IOE sobre el RIDE de 2017³.
 - e) Este es el segundo año en que en el PRISMA también se efectúa un seguimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de síntesis de evaluación.

Clasificación de las recomendaciones

7. Con objeto de facilitar el análisis, y en consonancia con la práctica de años anteriores, los criterios de clasificación de las recomendaciones que se usan en este informe son:
8. **Nivel.** Mediante este criterio se determina cuál es la entidad objeto de la recomendación y la principal encargada de aplicar las recomendaciones. Estos niveles suelen ser:
 - el FIDA a nivel institucional;
 - el FIDA a nivel regional;
 - el FIDA a nivel nacional, y
 - las autoridades gubernamentales de los países asociados.
9. **Naturaleza.** Mediante este criterio de clasificación se establecen categorías de recomendaciones de acuerdo con la Política de Evaluación del FIDA Revisada, a saber:
 - operacional, si en la recomendación se propone una medida específica;
 - estratégica, si en ella se sugiere un enfoque o una línea de acción, y
 - normativa, si la recomendación tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
10. **Tema.** Las recomendaciones se agrupan por temas, que corresponden a los cuatro pilares del modelo operacional⁴, además de un tema adicional que abarca esferas técnicas específicas. Estas luego se dividen en 36 subtemas (véase el anexo II).

² Véase el documento EB 2017/121/R.9.

³ Véase el documento EB 2017/121/R.10 + Add1.

⁴ Movilización de recursos, asignación de recursos, utilización de recursos y transformación de los recursos en resultados de desarrollo (véase el documento IFAD11/2/R.3).

11. Una vez que los equipos en los países (y los especialistas pertinentes de los distintos departamentos que participan en las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis de evaluación) proporcionan información actualizada, se evalúa el grado de aplicación de las recomendaciones utilizando los siguientes criterios:
- **aplicadas plenamente:** recomendaciones incorporadas por completo a la nueva fase o diseño de actividades, operaciones o programas y las normativas o directrices pertinentes;
 - **en curso:** medidas iniciadas según lo recomendado;
 - **aplicadas parcialmente:** recomendaciones que no se han aplicado plenamente, pero en las que se han adoptado medidas que respetan el propósito esencial de la recomendación;
 - **no aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países o programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) o políticas que aún deben diseñarse y completarse;
 - **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el contexto de desarrollo del país, el contexto de gobernanza institucional del FIDA u otras razones;
 - **pendientes de aplicación:** recomendaciones que no han podido aplicarse, y
 - **no acordadas:** recomendaciones con las que la dirección o el equipo en el país o gobierno respectivos no están de acuerdo.

II. Promoción de la rendición de cuentas

A. Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones

12. El PRISMA de 2018 abarca 24 evaluaciones seleccionadas conjuntamente por la dirección y la IOE; 3 de ellas ya se habían incluido en las ediciones anteriores del informe (es decir, seguimiento histórico)⁵ y 21 son evaluaciones nuevas finalizadas en 2016 y 2017, a saber⁶:
- a) **una evaluación a nivel institucional** sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización⁷;
 - b) **cuatro informes de síntesis de evaluación** sobre: i) el acceso de los pequeños agricultores a los mercados⁸; ii) medidas eficaces para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer⁹; iii) el apoyo del FIDA a la ampliación de escala de los resultados¹⁰, y iv) el diálogo sobre políticas del FIDA a nivel nacional¹¹;
 - c) **diez EEPP:** (siete nuevas) Etiopía, Filipinas, Gambia, la India, Nicaragua, Nigeria y República Democrática del Congo, y (tres objeto de seguimiento histórico) Bangladesh, el Brasil y Turquía;
 - d) **ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos** en Egipto, Filipinas, Guatemala, Malawi, Maldivas, Nicaragua, República Democrática del Congo y Sri Lanka, y
 - e) **una evaluación del impacto** de un proyecto en Mozambique.

⁵ Este año, el PRISMA comprende la segunda ronda de seguimiento histórico de las EEPP relativas a Bangladesh, el Brasil y Turquía.

⁶ Incluye evaluaciones a nivel institucional y EEPP con respuestas de la dirección preparadas o acuerdos en el punto de culminación firmados antes del 30 de junio de 2017, así como evaluaciones de los resultados de los proyectos publicadas antes de esa fecha.

⁷ Véase el documento EC 2016/95/W.P.2.

⁸ Véase el documento EC 2016/94/W.P.6.

⁹ Véase el documento EC 2017/99/W.P.6.

¹⁰ Véase el documento EC 2017/96/W.P.6.

¹¹ Véase el documento EC 2017/97/W.P.6.

13. **Distribución regional¹² (excluido el seguimiento histórico):**
- a) **cinco** son de la División de Asia y el Pacífico (APR), con un promedio de **11** recomendaciones por evaluación;
 - b) **cuatro** son de la División de África Occidental y Central (WCA), con un promedio de **16** recomendaciones por evaluación;
 - c) **tres** son de la División de América Latina y el Caribe (LAC), con un promedio de aproximadamente **5** recomendaciones por evaluación;
 - d) **tres** son de la División de África Oriental y Meridional (ESA), con un promedio de **6** recomendaciones por evaluación; y
 - e) **una** es de la División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN), con **5** recomendaciones.
14. **Número de recomendaciones de cada tipo de evaluación.** En el PRISMA de este año se ha examinado el estado de aplicación de un total de 95 recomendaciones, que se desglosaron en 212 medidas¹³ (32 más que el año pasado), de 24 evaluaciones (4 más que el año pasado): 14 procedentes de 1 evaluación a nivel institucional, 23 de 4 informes de síntesis de evaluación, 101 de 7 EEPP¹⁴, 55 de 8 evaluaciones de los resultados de los proyectos y 7 de 1 evaluación del impacto. En promedio, el número de recomendaciones por tipo de evaluación fue de 14 por cada evaluación a nivel institucional, 6 por cada informe de síntesis de evaluación, 14 por cada EEPP y 7 por cada evaluación de los resultados de los proyectos.
15. En lo que respecta al seguimiento histórico, en el PRISMA solo se informa sobre las recomendaciones que aún no se han aplicado plenamente. De las 3 evaluaciones que se hallan en esta categoría, en este informe se han incluido 12 recomendaciones pendientes: las 7 recomendaciones de la EEPP relativa a Bangladesh, 2 de las 15 recomendaciones formuladas en la EEPP del Brasil y 3 de las 19 recomendaciones incluidas en la EEPP de Turquía.
16. **Nivel al que se lleva a cabo la aplicación.** Debido al mayor número de evaluaciones a nivel de los proyectos y de los países abarcado por el PRISMA de este año, el 63 % de las recomendaciones se han asignado al FIDA a nivel nacional. El 37 % restante se divide entre el nivel institucional, el nivel regional y las autoridades gubernamentales. En años anteriores, las recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales no se incluían en el PRISMA. Sin embargo, a fin de aplicar la recomendación formulada por la IOE sobre el PRISMA de 2017, en la presente edición también se incluyen las recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales y se realiza el seguimiento correspondiente. Estas recomendaciones han tenido una importancia fundamental para el diálogo del FIDA con los gobiernos sobre la formulación de los nuevos COSOP y proyectos, así como en relación con la supervisión y ejecución.
17. En el caso de las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis de evaluación, todas las recomendaciones están dirigidas al FIDA a nivel institucional. En el caso de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, las evaluaciones del impacto y las EEPP, el 18 % de las recomendaciones están dirigidas al FIDA a nivel institucional y el 76 % están dirigidas al FIDA a nivel nacional. El resto se divide entre las autoridades gubernamentales (4 %) y el FIDA a nivel regional (1 %). En el cuadro 1 que figura a continuación se ilustra la distribución de las evaluaciones.

¹² Incluye evaluaciones de los resultados de los proyectos, EEPP y evaluaciones del impacto.

¹³ La dirección desglosa cada recomendación para realizar un seguimiento de las medidas secundarias específicas que incluye cada recomendación.

¹⁴ No se incluyen las tres EEPP objeto de seguimiento histórico.

18. En el caso de las recomendaciones de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, el 25 % han sido asignadas al FIDA a nivel institucional. Esto se debe principalmente a la inclusión de dos proyectos de recuperación después del desastre del tsunami en Maldivas y Sri Lanka, ya que las recomendaciones correspondientes se refieren a la actuación general del FIDA en situaciones posteriores a desastres a nivel institucional. Las recomendaciones restantes de las evaluaciones de los resultados de los proyectos están dirigidas al FIDA a nivel nacional y una a las autoridades gubernamentales.

Cuadro 1
Número de recomendaciones por nivel y tipo de evaluación

	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>EEPP</i>	<i>Informe de síntesis de evaluación</i>	<i>Evaluación del impacto</i>	<i>Evaluación de los resultados del proyecto</i>	Total (número)	Porcentaje (%)
FIDA (nivel de país/gobierno)	-	88	-	5	40	133	63
Autoridades e instituciones gubernamentales	-	8	-	-	1	9	4
Nivel institucional	14	15	23	2	14	68	32
Nivel regional	-	2	-	-	-	2	1
Total (número)	14	113	23	7	55	212	100
Porcentaje (%)	7	53	11	3	26	100	

19. Si bien el 63 % de las recomendaciones están dirigidas al FIDA a nivel nacional, a fin de que los equipos en los países puedan aplicar plenamente las recomendaciones, se necesita apoyo y orientación a nivel institucional. Por ejemplo, en las EEPP de Filipinas, Gambia y la India se solicita una mayor colaboración con el sector privado en el plano nacional. Sin embargo, para que los equipos en los países puedan reforzar su actuación en relación con el sector privado, necesitan apoyo a nivel institucional, por medio de instrumentos pertinentes (por ejemplo, la introducción del Fondo de Inversión para Agroempresas (ABC)), y una estrategia revisada de actuación con el sector privado (uno de los compromisos de la FIDA11).
20. **Naturaleza de las recomendaciones.** Las medidas recomendadas se dividen casi exclusivamente entre los niveles estratégico (36 %) y operacional (63 %), como puede observarse en el cuadro 2 a continuación. Esta división se debe a que hay un mayor número de evaluaciones a nivel de los países y de los proyectos que contienen recomendaciones relacionadas con tipos concretos de medidas. El 1 % restante de las recomendaciones que se han clasificado a nivel normativo están dirigidas a la propia IOE.

Cuadro 2
Número de recomendaciones por tipo y naturaleza de evaluación

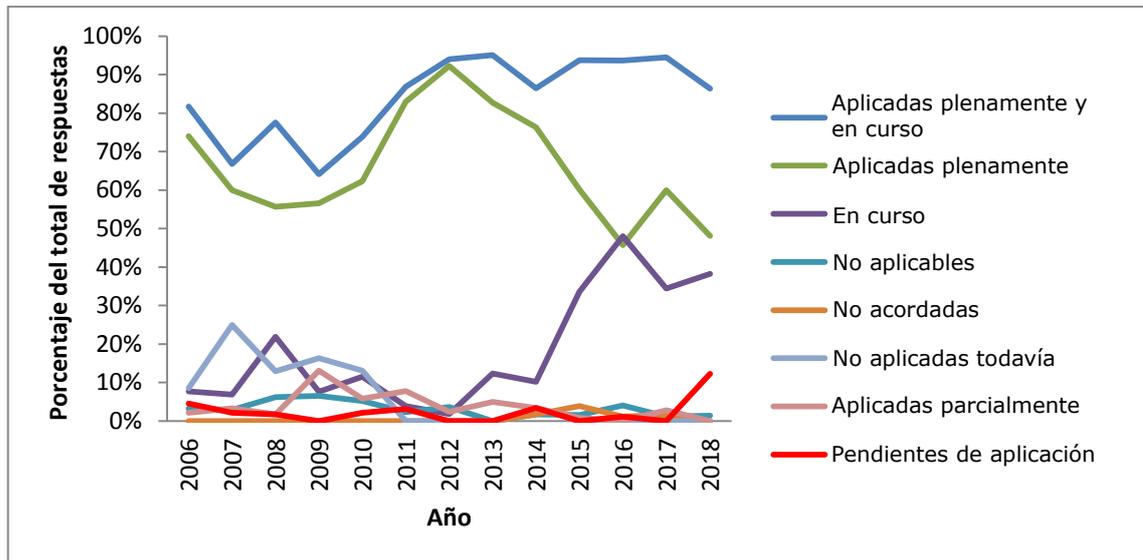
	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>EEPP</i>	<i>Informe de síntesis de evaluación</i>	<i>Evaluación del impacto</i>	<i>Evaluación de los resultados del proyecto</i>	Total (número)	Porcentaje (%)
Operacional	9	68	12	5	40	134	63
Normativo	-	-	3	-	-	3	1
Estratégico	5	45	8	2	15	75	36
Total (número)	14	113	23	7	55	212	100
Porcentaje (%)	7	53	11	3	26	100	

B. Estado de ejecución: grado de aplicación

21. Al igual que en el pasado, la dirección está firmemente resuelta a aplicar las recomendaciones formuladas en el marco de las evaluaciones independientes. Esto se manifiesta en el hecho de que el 87 % de las recomendaciones se han aplicado plenamente o están en curso de aplicación. Tanto la categoría de “aplicadas plenamente” como la de “en curso” reflejan que se han adoptado medidas sustanciales y manifiestas; en el caso de la categoría de “en curso”, se han iniciado medidas según lo recomendado, pero la aplicación plena de la recomendación requiere más tiempo.

Gráfico 1

Tendencias a largo plazo del grado de aplicación
 (porcentaje de respuestas por estado de la aplicación)



22. Si bien el número de recomendaciones aplicadas plenamente sigue siendo mayor que el de las que están en curso de aplicación, como se muestra en el gráfico 1 *supra*, la tendencia ha cambiado un poco desde el año anterior, observándose una ligera disminución en la categoría combinada de “aplicadas plenamente y en curso”. Esto se debe principalmente a que en el PRISMA de 2018 se han incluido la evaluación de los resultados de un proyecto y la EEP en la República Democrática del Congo. Dado que la cartera en ese país actualmente se encuentra suspendida, la mayoría de estas recomendaciones (el 12 % del total) se han clasificado como “pendientes de aplicación” hasta que se levante la suspensión y las actividades en el país puedan reanudarse.
23. Sin embargo, la dirección está adoptando medidas concretas junto con el Gobierno de la República Democrática del Congo para resolver las cuestiones pendientes lo antes posible. En mayo de 2018 se llevó a cabo un taller conjunto del examen de la cartera en el país y, con miras a mejorar los resultados de la cartera, el FIDA y el Gobierno han convenido en la necesidad de garantizar un seguimiento estrecho de la ejecución del programa mediante las actividades siguientes: i) un examen de la cartera anual conjunto, como recomendó la IOE; ii) misiones periódicas conjuntas de seguimiento, que deberán contar con la participación activa de las partes interesadas provinciales, y iii) un examen sistemático a cargo del Ministerio de Finanzas de las solicitudes de retiro de fondos antes de su transmisión al FIDA para el pago.

24. En el cuadro 3 que figura a continuación se presenta el grado de aplicación de las 212 recomendaciones incluidas en el PRISMA de 2018.

Cuadro 3

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación por tipo de evaluación

<i>Nivel</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicables</i>	<i>En curso</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>Total (número)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Evaluación a nivel institucional	9	-	5	-	14	7
EEPP	56	-	43	14	113	53
Informe de síntesis de evaluación	13	3	7	-	23	11
Evaluación del impacto	7	-	0	-	7	3
Evaluación de los resultados del proyecto	16	-	27	12	55	26
Total (número)	101	3	82	26	212	100
Total (%)	48	1	39	12	100	

25. Además de la información pormenorizada sobre la aplicación de cada una de las recomendaciones que se presentan en el volumen II del PRISMA, a continuación se ofrecen ejemplos de algunas recomendaciones que se están aplicando a nivel de los países o de los proyectos.
26. **Recomendaciones aplicadas plenamente.** Los COSOP de Nigeria y Etiopía se completaron entre 2016 y 2017, después de la finalización de las respectivas EEPP, por lo que las recomendaciones formuladas en estas evaluaciones se han incorporado plenamente en los nuevos COSOP. Por ejemplo, en la EEPP relativa a Etiopía se recomendó que el programa en el país se centrara en un menor número de esferas temáticas. En consecuencia, el nuevo COSOP presentado a la Junta en diciembre de 2016 incluye solo dos objetivos estratégicos. También con arreglo a las recomendaciones, en el nuevo COSOP de Nigeria se han definido criterios claros para seleccionar los estados que han de incluirse en los próximos proyectos. A nivel de proyecto, la evaluación del impacto del Proyecto de Pesca Artesanal en el Banco de Sofala en Mozambique se ultimó en 2016, mientras que el proyecto había terminado en 2010. Las recomendaciones formuladas en la evaluación ya se han integrado plenamente en las carteras en el país en curso y nueva.
27. **Recomendaciones en curso.** Comprenden las medidas que están en curso de aplicación, en relación con las cuales se ha iniciado el seguimiento conforme a lo recomendado. La dirección toma nota de las recomendaciones formuladas por la IOE en una serie de EEPP, como las relativas a Gambia, la India y República Democrática del Congo, con miras a mejorar los resultados de las actividades no crediticias y la atención que se presta a las mismas. La dirección considera que es probable que las reformas en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx), en particular la descentralización institucional del FIDA, repercutan positivamente en los resultados de las actividades no crediticias (por ejemplo, la actuación normativa en los países) y aborden las preocupaciones expresadas por la IOE.
28. Con respecto a las recomendaciones específicas a nivel de los proyectos, la dirección está velando por que se adopten medidas en relación con la cartera en curso en el país, si corresponde. Por ejemplo, en la evaluación de los resultados del Proyecto de Desarrollo Rural de Nubaria Occidental, en Egipto, se recomienda que se realice una evaluación ambiental del impacto del abastecimiento de agua para el Proyecto de Medios de Vida e Inversiones Agrícolas Sostenibles, actualmente en curso. Se han entablado conversaciones en este sentido con el Gobierno y otros asociados, como el Banco Africano de Desarrollo, y se ha encargado la realización de estudios al respecto.

29. **Seguimiento histórico.** Por lo que se refiere a las tres EEPP relativas a Bangladesh, el Brasil y Turquía sujetas a un seguimiento histórico desde el año pasado, las 12 recomendaciones pendientes se han aplicado plenamente. Estas incluyen las recomendaciones de las EEPP relativas a Bangladesh y el Brasil sobre la adscripción de gerentes de los programas en los países (GPP) a esos países.
30. **Recomendaciones no aplicables.** Tres de las recomendaciones están dirigidas a la IOE y, por lo tanto, no son aplicables a la dirección. Todas ellas han sido formuladas en informes de síntesis de evaluación: una procede del informe acerca del diálogo sobre políticas a nivel de los países, otra del informe sobre la igualdad de género y otra del informe relativo a la ampliación de escala. Todas ellas están relacionadas con los enfoques y la metodología de evaluación y, por ende, pertenecen al nivel normativo.
31. **Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2017 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017.** El ARRI del año pasado contenía cinco recomendaciones generales dirigidas a la dirección, que, una vez desglosadas, en realidad ascendían a un total de 10 recomendaciones. De esas recomendaciones, cinco se han aplicado plenamente, cuatro están en curso y una no se acordó en la respuesta de la dirección.
32. En el anexo IV de este documento se ofrece una reseña exhaustiva de la aplicación de las recomendaciones específicas y del tema de aprendizaje del ARRI de 2017, así como de las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017.

III. Asimilación del aprendizaje

A. Esferas de interés: aplicación de las recomendaciones recurrentes por medio de medidas que han empezado a adoptarse para la FIDA11 y las reposiciones posteriores

33. En las ediciones anteriores del PRISMA, las recomendaciones se habían clasificado en amplias categorías temáticas¹⁵. En el PRISMA de 2018, las recomendaciones se han clasificado en función de los pilares del modelo operacional para la FIDA11. Los nuevos temas que se señalan en el PRISMA de 2018 reafirman el análisis de la dirección de las esferas que requieren atención específica a nivel institucional. Los esfuerzos de la dirección por abordar estas cuestiones quedan recogidos en los 14 compromisos (y en las 50 medidas objeto de seguimiento correspondientes) que asumió ante los Estados Miembros del FIDA en el marco de la FIDA11¹⁶.
34. En el anexo II figura una lista detallada de los temas presentados en función de la nueva clasificación, de los cuales se facilita un resumen en el cuadro 4.

Cuadro 4

Recomendaciones de evaluación clasificadas según las prioridades de la FIDA11

<i>Prioridades de la FIDA11</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
1. Movilización de recursos (sector privado)	5	2
2. Asignación de recursos (focalización)	23	11
3. Utilización de recursos (género, jóvenes, clima, actividades no crediticias, descentralización, apoyo a la ejecución)	120	57
4. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo (gestión de los resultados, tecnología de la información y las comunicaciones, creación de capacidad)	29	14
Esferas técnicas (mercados, cadenas de valor, sostenibilidad, ampliación de escala, financiación rural, infraestructura)	35	17
Total	212	100

¹⁵ En el cuadro 2 del anexo II se presenta una clasificación de las recomendaciones en función de las amplias categorías temáticas utilizadas el año pasado.

¹⁶ Véase el documento GC 41/L.3/Rev.1.

35. Casi el 60 % de las recomendaciones recurrentes corresponde al pilar relacionado con la utilización de recursos del modelo operacional de la FIDA11. La dirección se complace en señalar que, casualmente, el 50 % de las 50 medidas objeto de seguimiento también pertenece a la categoría de utilización de recursos. Esta es una muestra más de que las medidas que la dirección se ha comprometido a adoptar están abordando las cuestiones fundamentales observadas en la cartera por la IOE. Estas incluyen los compromisos relacionados con la aceleración de la descentralización, la incorporación sistemática de los temas transversales principales, el fortalecimiento de las actividades no crediticias, el fomento de operaciones más ágiles y flexibles, y la introducción de productos diversificados que se adapten a los contextos nacionales específicos.
36. A continuación se ofrece una síntesis de las recomendaciones recurrentes formuladas en los distintos productos de evaluación incluidos en el PRISMA de este año y de su seguimiento por parte de la dirección.
- 1. Movilización de recursos. Reunir la financiación para el desarrollo para lograr el mayor impacto**
37. **Recomendación.** Movilizar al sector privado para aumentar las inversiones en la agricultura. Esta recomendación figura no solo en las diversas evaluaciones incluidas en el PRISMA de este año, sino también en la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA. La dirección está actualizando su estrategia de actuación en relación con el sector privado y las fundaciones, que incluye la creación del Fondo ABC a fin de promover una mayor participación del sector privado, los bancos comerciales y las instituciones de microfinanciación en la agricultura en pequeña escala (medida objeto de seguimiento n.º 6).
- 2. Asignación de recursos. Centrar la atención en las personas y los países más pobres**
38. **Recomendación.** En las estrategias en los países, reflejar cuidadosamente el nicho y la ventaja comparativa del FIDA. La dirección está elaborando un marco de transición para proporcionar un conjunto integral de medidas de apoyo a cada país que se adapte al contexto diferenciado del país y a la ventaja comparativa del FIDA (medida objeto de seguimiento n.º 8). En el ámbito de ese marco de transición, la dirección también está revisando las directrices para la elaboración de los COSOP a fin de asegurar que estos se conviertan en estrategias de transición a largo plazo y definan con claridad la propuesta de valor del FIDA en cada país.
39. **Recomendación.** En las zonas abarcadas por los proyectos, deberían utilizarse enfoques diferenciados y estrategias de focalización específicas. La dirección se ha comprometido a prestar mayor atención a las personas más pobres y vulnerables de cada país (compromiso 2.2). En este contexto, las directrices operacionales sobre focalización se revisarán en 2019 con miras a garantizar la inclusión de enfoques diferenciados adecuados para los grupos objetivo en las inversiones del FIDA (medida objeto de seguimiento n.º 9). Asimismo, se está ofreciendo a los equipos en los países asistencia en materia de creación de capacidad, paquetes de herramientas y seminarios web para ayudarlos a elaborar mejores estrategias de focalización a nivel de proyectos. También se está preparando una estrategia de aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo que explorará el uso sistemático del sistema de información geográfica a efectos de focalización (medida objeto de seguimiento n.º 40). Además, la dirección incorporará las enseñanzas del tema de aprendizaje del ARRI de 2018 sobre focalización en los exámenes de las directrices en la materia que se están llevando a cabo actualmente.
40. **Recomendación.** Evitar diseños excesivamente ambiciosos y complejos que no se ajustan al contexto. En el ámbito de la experiencia especializada del FIDA de trabajar en las zonas más remotas y vulnerables, los equipos deben tener cuidado de diseñar proyectos excesivamente ambiciosos o complejos. A nivel institucional, en el marco de la FIDA11 (compromiso 3.2), la dirección se está esforzando por

realizar menos proyectos, pero de mayor cuantía, que establezcan metas para la reducción de los retrasos en la puesta en marcha y la ejecución. En el marco de la reforma en materia de OpEx, se está fomentando un proceso de diseño más racional al clasificar los proyectos con arreglo a varios criterios, uno de los cuales es la complejidad. Sobre la base de este esquema de clasificación, se introducirán distintas etapas en el proceso de diseño, se llevarán a cabo evaluaciones más detenidas y se prestará mayor atención al contexto en cada caso.

3. Utilización de recursos. Realizar la labor de desarrollo de manera diferente

41. **Recomendación.** Es preciso ser más proactivos en la etapa de diseño en relación con los temas de incorporación sistemática, especialmente la adaptación al cambio climático y la gestión de los recursos naturales. En el marco de los compromisos para la FIDA11 (compromiso 3.3), la dirección se ha comprometido a seguir fortaleciendo la incorporación sistemática de los cuatro temas transversales, no solo para mejorar el diseño de los proyectos, sino también para lograr un cambio transformador en cuanto al impacto de los proyectos. En este contexto, se han contraído distintos compromisos para poner en práctica y fortalecer el plan de acción sobre nutrición y el plan de acción sobre género, formular una estrategia para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con los jóvenes, y elaborar una estrategia y un plan de acción sobre el cambio climático. Existe asimismo un compromiso de desarrollar un marco para la incorporación sistemática de estos temas al tiempo que se presta atención a la integración horizontal y los vínculos mutuos. Se ha previsto llevar a cabo estas actividades en 2018 para que puedan incorporarse en la nueva cartera de proyectos para la FIDA11. Además, en el RIDE de 2018 hay un capítulo titulado "Más a fondo" que se centra en el cambio climático y en cómo la financiación relacionada con el cambio climático contribuye a abordar algunos de los problemas recurrentes que se han planteado en relación con la cartera.
42. **Recomendación.** Incrementar la proximidad a los países prestatarios a fin de facilitar un mayor intercambio de conocimientos, la actuación normativa y la creación de asociaciones. Además de las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización, en varias recomendaciones de las EEPP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos se señala la necesidad de aumentar la presencia en los países, en particular, para mejorar los resultados de las actividades no crediticias. En el ámbito de la reforma en materia de OpEx, el FIDA ha comenzado a aplicar un modelo de descentralización ambicioso que le permitirá dar respuesta a la recomendación de la evaluación a nivel institucional mediante la creación de centros subregionales y el fortalecimiento de los ya existentes (medida objeto de seguimiento n.º 12). De hecho, el proceso de descentralización estratégica del FIDA va más allá de las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional ya que prevé la adscripción fuera de la Sede de todo el personal operacional y la mayor parte del personal técnico. Además, una serie de evaluaciones en los países, como las de Bangladesh y el Brasil, recomendaron la adscripción de un GPP sobre el terreno, lo que ya se ha hecho en el marco del proceso de descentralización. También se han revisado los mandatos de los directores en los países y los GPP para incluir un importante elemento no crediticio. Además, en consonancia con las recomendaciones formuladas por la IOE y como parte de los pilares del FIDA para la obtención de resultados, se ha establecido un grupo especial de productos institucionales para asignar recursos a las actividades de actuación normativa financiadas con cargo al presupuesto administrativo y supervisar la utilización de estos recursos. Se prevé que estas medidas, en conjunto, mejoren el desempeño del FIDA en las actividades no crediticias y aborden las recomendaciones recurrentes formuladas al respecto.

4. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo. Adoptar una cultura orientada a los resultados y la innovación

43. **Recomendación.** Las deficiencias de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) causan problemas a la hora de lograr y medir los resultados de las inversiones del FIDA y de presentar informes al respecto. En el plano de los proyectos, se está prestando mayor atención al fortalecimiento de los sistemas y las capacidades de SyE. Además de asignar partidas presupuestarias al SyE en la fase de diseño, el FIDA está fomentando la capacidad de los miembros del personal de los proyectos en la materia gracias a su emblemático Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales (PRIME) de capacitación y certificación (medida objeto de seguimiento n.º 37). Hasta la fecha, 44 miembros del personal de los proyectos de 36 países han completado los primeros cursos ofrecidos por el PRIME. A nivel institucional, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales se ha puesto en funcionamiento y los equipos en los países lo están utilizando para seguir de cerca los progresos en relación con las metas de los marcos lógicos. Además, los nuevos indicadores básicos que han sustituido a los indicadores del Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS) ya se han incorporado en los marcos lógicos de todos los proyectos y son objeto de un seguimiento sistemático gracias al Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (medida objeto de seguimiento n.º 38).
44. **Recomendación.** Mejorar la capacidad institucional y de las unidades de gestión de los proyectos a fin de evitar los retrasos en la puesta en marcha, la lentitud de los desembolsos y los riesgos fiduciarios. La dirección, pese a que es consciente de las limitaciones de los países prestatarios en materia de capacidad, está adoptando un enfoque proactivo al ofrecer un número limitado de soluciones relacionadas entre sí. Se está creando un mecanismo más rápido para la puesta en marcha de los proyectos a fin de que las unidades de gestión de los proyectos o programas puedan ponerse en funcionamiento antes del comienzo de las actividades como medio de aumentar la preparación para la ejecución (medida objeto de seguimiento n.º 34). Los proyectos también recibirán un apoyo a la ejecución más regular y continuo en el marco del nuevo modelo de descentralización, que prevé la adscripción fuera de la Sede del personal de gestión financiera. Cabe esperar que la creación de los nuevos puestos de adquisiciones y contrataciones en las divisiones regionales contribuya a mejorar los resultados relativos a los desembolsos y a prevenir los riesgos relacionados con las adquisiciones y las contrataciones. En el anexo V se explican con mayor detalle las medidas adoptadas al respecto en respuesta al seguimiento de la recomendación formulada en el ARRI de 2017.

Esferas técnicas

45. **Recomendación.** Ha de prestarse la debida atención a la elaboración de intervenciones sostenibles en relación con las cadenas de valor al tiempo que se tienen suficientemente en cuenta los vínculos con los mercados. En las evaluaciones de todas las regiones se han detectado limitaciones en el enfoque relativo a las cadenas de valor. En el informe de síntesis de evaluación sobre el acceso de los pequeños agricultores a los mercados también se señala la necesidad de mejorar el diseño de los proyectos relacionados con las cadenas de valor para que sean más sostenibles, además de tener en cuenta la evolución de la dinámica de los mercados. La nueva División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI) participa activamente en el diseño de los proyectos de cadena de valor. A fin de ayudar a los equipos en la fase de diseño, la PMI ha puesto a disposición un conjunto de instrumentos para la inclusión sostenible de los pequeños agricultores en las cadenas de valor agrícolas. La dirección aguarda con gran interés la oportunidad de colaborar con la IOE en la evaluación a nivel institucional en curso sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre, que se espera ayudará a fortalecer aún más el enfoque del Fondo en esta esfera.

46. **Recomendación.** Es necesario empoderar a las comunidades y prestarles el apoyo adecuado en materia de fomento de la capacidad para garantizar la sostenibilidad de los beneficios una vez finalizado el proyecto. Como se señala en el ARRI y el RIDE, la sostenibilidad es una esfera en que los proyectos del FIDA siguen teniendo dificultades para obtener resultados. En distintas evaluaciones de los resultados de los proyectos incluidas en el PRISMA se hicieron recomendaciones para mejorar el diseño de las estrategias de salida y prestar apoyo en materia de capacidad. La dirección está decidida a incorporar sistemáticamente las estrategias de salida en la fase de diseño de los proyectos. La sostenibilidad también está relacionada con la necesidad de fortalecer los resultados en materia de creación de asociaciones y ampliación de escala, que son esferas en las que la dirección está centrando su atención de cara al futuro.

IV. Conclusiones

47. Como ya se ha mencionado, la dirección ha emprendido una serie de reformas que incluyen el programa de reforma en materia de OpEx, el modelo operacional reforzado de la FIDA11, los compromisos para la FIDA11 y el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. Más concretamente, en el ámbito de este último marco, la dirección se ha comprometido a promover el fortalecimiento de la cultura de evaluación y su incorporación en toda la organización, y a perfeccionar el enfoque basado en los resultados de las autoevaluaciones mediante una serie de iniciativas que se refuerzan mutuamente. La dirección opina que estas iniciativas, que están relacionadas entre sí, mejorarán la eficacia y la eficiencia generales del FIDA y, por consiguiente, propiciarán una mejora del desempeño y los resultados de desarrollo.
48. En primer lugar, como hace la dirección, la IOE podría utilizar el PRISMA para fundamentar su programa de trabajo anual. En el PRISMA se señalan temas y cuestiones recurrentes que la IOE podría abordar con evaluaciones temáticas más profundas (es decir, informes de síntesis de evaluación o evaluaciones a nivel institucional) que podrían ayudar a la dirección a sacar mayor provecho de las enseñanzas extraídas para seguir mejorando su desempeño en el futuro.
49. En segundo lugar, si bien la dirección valora mucho los esfuerzos de la IOE para realizar una gran variedad de evaluaciones, quisiera llamar la atención sobre el hecho de que la cartera abarcada en las evaluaciones a nivel de los proyectos incluidas en el PRISMA de 2018 comprende operaciones diseñadas, en promedio, más de 12 años atrás y que el lapso de tiempo que transcurre entre el cierre del proyecto y la realización de la evaluación es, en promedio, de tres años¹⁷. En particular a nivel de proyecto, esto significa que las recomendaciones puede que ya no sean plenamente pertinentes cuando llegue la hora de aplicarlas debido a la constante evolución de las carteras en los países. Sin embargo, la dirección procura incorporar en las otras carteras las enseñanzas extraídas de esas evaluaciones cuando es pertinente.
50. En tercer lugar, la dirección observa con satisfacción que las recomendaciones recurrentes formuladas en las evaluaciones recientes se ajustan plenamente a la orientación de las reformas en curso. Esta es una muestra más de la creciente solidez del sistema de autoevaluación en los últimos años, que ha detectado con eficacia las cuestiones que exigen la atención de la dirección y ha impulsado reformas internas como parte de los compromisos para la FIDA11, el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo y la iniciativa en materia de OpEx.
51. Por último, a fin de facilitar la aplicación de las recomendaciones y mantener un alto nivel de transparencia, rendición de cuentas y objetividad en el seguimiento de las medidas de la dirección, esta espera con interés el examen *inter pares* de la función de evaluación que se halla actualmente en curso. Este será un momento

¹⁷ Sobre la base de las fechas de entrada en vigor y de cierre de las ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos y una evaluación del impacto incluidas en el PRISMA de 2018. Véase el cuadro A en el anexo III.

oportuno no solo para comparar la labor de evaluación con la de las otras instituciones financieras internacionales y bancos multilaterales de desarrollo, sino también para introducir mejoras en la función de evaluación a fin de incrementar la utilidad, aplicabilidad y adopción de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes.

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA acerca del PRISMA de 2018

I. Observaciones generales

1. De conformidad con la Política de Evaluación del FIDA¹⁸, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) ha de formular observaciones acerca del *Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección* (PRISMA) para que el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva las examinen. Como en años anteriores, la IOE ha recibido con beneplácito el PRISMA, que considera un instrumento importante dentro de la estructura de evaluación del FIDA para fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional.
2. En el PRISMA de 2018 se informa de manera clara y concisa sobre el estado de aplicación de las recomendaciones que figuran en 24 evaluaciones independientes seleccionadas conjuntamente por la dirección y la IOE; tres de ellas ya se habían tratado en ediciones anteriores del PRISMA y 21 eran nuevas evaluaciones finalizadas en 2016 y 2017. También se incluyen las respuestas de la dirección a las recomendaciones formuladas en el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI) del año pasado, así como a las observaciones de la IOE acerca del *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo* (RIDE).
3. El PRISMA muestra que se hace un seguimiento continuo satisfactorio de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes. En la sección III sobre el "aprendizaje interno", en el apartado "esferas de interés", se ofrece un valioso resumen de cómo la dirección tiene previsto abordar las cuestiones recurrentes que afectan a las principales esferas estratégicas y técnicas, y que se plantean con frecuencia en las evaluaciones durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y las reposiciones posteriores.
4. Tal como recomendó la IOE el año pasado, en el PRISMA de este año también se informa sobre el estado de aplicación de las recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales. Esto brinda a la dirección una oportunidad para dar a conocer sus iniciativas encaminadas a promover la aplicación de las recomendaciones de evaluación dirigidas a los gobiernos mediante la colaboración con las autoridades nacionales durante la formulación de los nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales y proyectos, y mediante la supervisión de los proyectos.

II. Observaciones específicas

5. **Evaluaciones incluidas en el PRISMA.** En el PRISMA de este año se abarcaron 24 evaluaciones realizadas en los últimos dos años, con recomendaciones acordadas con anterioridad al 30 de junio de 2017. Estas son las siguientes: una evaluación a nivel institucional; 10 evaluaciones de los programas en los países, de las cuales tres ya se habían tratado en ediciones anteriores del PRISMA (seguimiento histórico); ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos; una evaluación del impacto, y cuatro informes de síntesis de evaluación. Las evaluaciones seleccionadas para el PRISMA se acordaron entre la IOE y la dirección.
6. **Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones.** En el PRISMA se ofrece un análisis cuantitativo detallado de los diferentes tipos de evaluaciones y recomendaciones sobre los que se informa, clasificados según distintos criterios como: tipo de evaluación; distribución regional; nivel al que se

¹⁸ Véanse los párrafos 11 y 31 i) de la Política de Evaluación del FIDA Revisada (EC 2011/66/W.P.8).

lleva a cabo la aplicación, y naturaleza de la recomendación. En las próximas ediciones del PRISMA, esta sección, si se considera oportuno, podría utilizarse para realizar un análisis más profundo y extraer conclusiones concretas.

7. **Estado de aplicación: grado de aplicación.** La IOE acoge con agrado los esfuerzos desplegados por la dirección a fin de informar por separado sobre cada recomendación y recomendación secundaria, lo que aporta claridad a las medidas de aplicación. En el PRISMA se indica que el 48 % de las recomendaciones y recomendaciones secundarias se han aplicado plenamente y el 39 % están en curso de aplicación. Desde 2013, se ha registrado una tendencia a la baja en el porcentaje de las recomendaciones no aplicadas todavía y al alza en el de las recomendaciones en curso de aplicación; esta tendencia parece haberse estabilizado desde 2016. El seguimiento en curso indica que se han adoptado medidas para responder a la recomendación, pero se necesita más tiempo para su aplicación plena. Esto se debe, por lo general, a que los programas en los países y los procesos de cambio institucional puestos en marcha por la dirección son a más largo plazo.
8. **Calidad de la información sobre el estado de aplicación.** Al igual que en años anteriores, la información presentada por la dirección sobre la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones fue específica, clara y exhaustiva. A menudo se facilitaron ejemplos concretos sobre dónde y cómo se habían aplicado las recomendaciones; esto aportó mayor credibilidad a las medidas de aplicación que, según se informa, se han adoptado. Los casos sobre los que se informó de manera excesivamente vaga o sin tener debidamente en cuenta las recomendaciones disminuyeron en comparación con el PRISMA del año pasado, pero siguen quedando algunos casos.
9. Por ejemplo, en la evaluación de la estrategia y el programa en el país (EPP) relativa a Filipinas se recomendó mejorar el análisis de diagnóstico del posible grupo objetivo y la focalización determinando con mayor precisión los posibles beneficiarios y el modo de llegar a ellos. La respuesta a la recomendación se centró en la focalización en las zonas geográficas con niveles de pobreza elevados, sin indicar si se utilizaría un enfoque diferenciado para llegar a los distintos grupos objetivo en esas zonas. No se puede considerar que con esta respuesta se ha aplicado plenamente la recomendación.
10. En varias ocasiones, las recomendaciones de la EPP relativa a Nigeria solo se abordaron vagamente. La formulación exacta de las recomendaciones es importante, pero en este caso no se tuvo plenamente en cuenta. Por ejemplo, en la EPP se recomendó elaborar estrategias en materia de género culturalmente apropiadas; sin embargo, en la respuesta solo se mencionó la incorporación de las cuestiones de género. En lo relativo a la recomendación principal —la transformación de la actuación en el plano estatal— las respuestas no permitieron evaluar si y cómo cambiaría fundamentalmente la actuación del FIDA con los Estados.
11. **Seguimiento histórico.** La IOE acoge con satisfacción la franqueza con que la dirección ha comunicado que varias recomendaciones han sido aplicadas parcialmente¹⁹, están en curso de aplicación o están pendientes de aplicación. También aprecia los constantes esfuerzos desplegados por la dirección para aplicar las recomendaciones pendientes de evaluaciones abarcadas en ediciones anteriores del PRISMA. De hecho, para aplicar algunas recomendaciones puede necesitarse

¹⁹ Este fue el caso de la recomendación de la evaluación del programa en el Brasil de destacar sobre el terreno al Gerente del Programa en el País (GPP) y de asignar a un miembro del personal del cuadro orgánico en la Sede a tiempo parcial al seguimiento de las cuestiones operacionales cotidianas. Como respuesta parcial, la presencia del GPP en el Brasil se incrementó con misiones frecuentes. En el PRISMA de 2018, la dirección notificó que se había establecido una oficina del FIDA en el Brasil y que se había seleccionado al GPP que residiría en ese país.

más de un año y es importante asegurarse de que en el PRISMA se sigan y reconozcan las medidas a largo plazo adoptadas para dar seguimiento a dichas recomendaciones.

12. **Recomendaciones del ARRI de 2017 y observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017.** Se consideró en general satisfactorio el seguimiento que la dirección hizo de las recomendaciones del ARRI de 2017. El ARRI contenía cinco recomendaciones, que la dirección desglosó en 10 recomendaciones. Según el PRISMA, de esas recomendaciones, cinco se aplicaron plenamente, cuatro están en curso y una no se acordó²⁰ en la respuesta de la dirección. Sin embargo, una recomendación calificada como “aplicada plenamente” en realidad solo se ha aplicado parcialmente. Si bien en el ARRI se recomienda que el FIDA establezca metas “satisfactorias, como mínimo” para la FIDA11, los umbrales para las metas siguen siendo “moderadamente satisfactorios, como mínimo”. La IOE también se muestra satisfecha con las respuestas de la dirección a sus observaciones acerca del RIDE de 2017.
13. **Conclusiones del PRISMA.** Como en años anteriores, en el PRISMA se destacó el gran número de medidas secundarias de seguimiento adoptadas por la dirección. La dirección subrayó la necesidad de racionalizar las recomendaciones para asegurarse de que vayan acompañadas de suficiente capacidad financiera y humana. En primer lugar, el número de recomendaciones por evaluación ha disminuido en los últimos cinco años de una media de 5,8 en 2012 y 2013 a una media de 4,3 en 2017 y 2018. En segundo lugar, para cada recomendación, la IOE determina recomendaciones secundarias para tratar de ser más concreta en lo relativo a las medidas que han de adoptarse para aplicar la recomendación. En tercer lugar, la mayoría de las recomendaciones están dirigidas a una audiencia limitada, como un equipo del FIDA en el país o una dependencia específica del FIDA. En consecuencia, la aplicación de las recomendaciones que figuran en el PRISMA se extiende por toda la organización. Para cada evaluación, la IOE presenta solamente las recomendaciones más importantes, a menudo en consulta con las dependencias encargadas de la ejecución, para garantizar que las recomendaciones sean factibles y realistas. El alto grado de aplicación de las recomendaciones de la IOE demuestra que no superan la capacidad de absorción del FIDA.
14. La dirección ha puesto de relieve que el lapso de tiempo que transcurre entre el cierre del proyecto y la realización de la evaluación del proyecto es, en promedio, de tres años. Según la IOE, sería más útil que en el futuro se efectuara un seguimiento del plazo de tiempo que transcurre entre la disponibilidad de los informes finales de los proyectos y la finalización de las respectivas evaluaciones. Un informe final de proyecto es un requisito previo para que la IOE planifique una evaluación del proyecto en el plan de trabajo del año siguiente; a menudo estas evaluaciones se ponen a disposición de la IOE mucho después del cierre del proyecto.

²⁰ En el ARRI se recomendó que, en función del contexto nacional y en colaboración con los asociados, el FIDA respaldara el establecimiento de unidades de gestión de los proyectos permanentes que se encarguen de todas las intervenciones financiadas externamente en un sector o subsector específico. La dirección no estuvo de acuerdo con esta recomendación ya que la interpretó como una propuesta de la OIE para crear unidades de ejecución de los proyectos paralelas fuera de las estructuras gubernamentales. Como señaló la dirección, esta medida iría en contra de los principios y procedimientos para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La IOE está de acuerdo con la dirección en que unas unidades más sólidas y sistemáticas dentro de las estructuras gubernamentales serían beneficiosas para apoyar la ejecución general de los programas y, al mismo tiempo, promoverían el desarrollo a largo plazo en los países.

Recomendaciones de evaluación por tema con arreglo a los compromisos para la FIDA11 (PRISMA de 2018)

Cuadro A

<i>Compromisos para la FIDA11</i>	<i>Tema</i>	<i>Número</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
1. Movilización de recursos	Sector privado	5	5	2
2. Asignación de recursos	Focalización	23	23	11
3. Utilización de recursos	Género	15		
	Jóvenes	1		
	Beneficiarios	3		
	Gestión de los recursos naturales	15		
	Gestión y administración de proyectos	10		
	Asociaciones	11		
	Actuación normativa	9		
	Gestión de los conocimientos	6		
	Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular	2		
	Actividades no crediticias	7		
	Fragilidad y conflicto	6		
	Diseño y formulación de proyectos	8		
	Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP)	7		
	Supervisión	4		
	Descentralización	16	120	57
4 Transformación de los recursos en resultados de desarrollo	Tecnologías de la información y las comunicaciones	3		
	Medición de resultados, seguimiento y evaluación (SyE)	19		
	Capacitación y creación de capacidad	7	29	14
Esferas técnicas	Mercados y cadenas de valor	8		
	Financiación rural	4		
	Infraestructura	3		
	Sostenibilidad	7		
	Innovación	1		
	Donaciones	2		
	Reproducción y ampliación de escala	6		
	Gobernanza	1		
	Recursos humanos	3	35	17
Total			212	100

Cuadro B

Recomendaciones de evaluación clasificadas según las amplias esferas temáticas utilizadas en las ediciones anteriores

<i>Esferas temáticas</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Focalización y cuestiones de género	42	20
Esferas técnicas (gestión de los recursos naturales, sector privado, etc.)	38	18
Gestión del proyecto (SyE, etc.)	36	17
Actividades no crediticias (asociaciones, actuación normativa, gestión de los conocimientos)	35	17
Transversales (donaciones, eficiencia, sostenibilidad, COSOP, etc.)	42	20
Ámbito institucional (tecnologías de la información y las comunicaciones, recursos humanos)	19	9
Total	212	100

Lista de las evaluaciones a nivel de los proyectos por fecha de entrada en vigor, fecha de cierre y fecha de evaluación

Cuadro A

<i>Nombre del proyecto</i>	<i>País</i>	<i>Entrada en vigor</i>	<i>Fecha de cierre</i>	<i>Fecha de evaluación</i>
Programa de Promoción de la Microempresa Rural	Filipinas	31 oct. 2006	12 mayo 2015	Oct. 2016
Programa de Rehabilitación Agrícola en la Provincia Oriental	República Democrática del Congo	14 nov. 2007	30 abr. 2014	Dic. 2016
Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica	Nicaragua	20 jun. 2001	31 dic. 2013	Mar. 2017
Proyecto de Desarrollo Rural de Nubaria Occidental	Egipto	9 abr. 2003	31 dic. 2014	Mar. 2017
Programa de Apoyo a los Medios de Subsistencia de la Población Rural	Malawi	30 ago. 2004	31 mar. 2014	Mar. 2017
Programa de Rehabilitación de la Agricultura y la Pesca en la Etapa Posterior al Tsunami	Maldivas	21 abr. 2006	31 dic. 2013	Abr. 2017
Programa de Ordenación de Recursos y Rehabilitación de las Zonas Costeras en la Etapa Posterior al Tsunami	Sri Lanka	18 sep. 2008	31 mar. 2014	Jun. 2017
Programa Nacional de Desarrollo Rural – Fase I: la Región Occidental	Guatemala	20 oct. 2006	30 jun. 2013	Jun. 2017
Proyecto de Pesca Artesanal en el Banco de Sofala	Mozambique	2 sep. 2002	30 sep. 2011	Dic. 2016
		25 mayo 2004	6 feb. 2014	Feb. 2017

Tendencias a largo plazo del grado de aplicación

Cuadro A

Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel (PRISMA de 2006 a 2018)

<i>Nivel</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicables</i>	<i>No acordadas</i>	<i>No aplicables todavía</i>	<i>En curso</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	Total (número)	Total (%)
País	836	25	2	69	193	32	31	1 188	51
Gobierno	77	4		27	23	7	22	160	7
FIDA	255	14	9	1	164	13	6	462	20
Proyecto	326	22		66	31	21	4	470	20
Región	27	6		3	8		1	45	2
Total (número)	1521	71	11	166	419	73	64	2 325	100
Total (%)	65	3	0	7	18	3	3	100	

Cuadro B

Aplicación por división regional (PRISMA de 2006 a 2018)

<i>División regional</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicables</i>	<i>No acordadas</i>	<i>No aplicables todavía</i>	<i>En curso</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	Total (número)	Total (%)
APR	381	23		37	82	18	15	556	24
ESA	287	9		13	48	8	4	369	16
LAC	228	6		47	76	14	4	375	16
NEN	185	8	1	10	22	9	6	241	10
WCA	232	16	2	58	53	12	32	405	17
Total (número)	1 313	62	3	165	281	61	61	1 946	84
Total (%)	56	3	0	7	12	3	3	84	

Nota: El número de recomendaciones por nivel no coincide con el número por región debido a que las evaluaciones dirigidas al nivel institucional no están incluidas en la clasificación por regiones.

Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2017 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017

Seguimiento del tema de aprendizaje del ARRI de 2017

1. En esta sección se reseñan algunas de las medidas de seguimiento adoptadas en relación con el tema del aprendizaje del *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI) de 2017 sobre la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias en las operaciones financiadas por el FIDA.
2. En el marco del proceso de descentralización del FIDA, se desplegará a miembros del personal encargados de la gestión financiera a un centro subregional en cada región. La mayor proximidad a los países prestatarios les permitirá prestar servicios de supervisión y apoyo a la ejecución sistemáticos y más oportunos, así como participar más plenamente en el diálogo sobre políticas. La capacidad de la limitada plantilla de personal de gestión financiera se ha fortalecido aún más mediante el uso exclusivo de consultores en gestión financiera acreditados, que ahora son contratados directamente por la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD) para llevar a cabo misiones y prestar apoyo a los proyectos teniendo debidamente en cuenta la economía y la eficiencia. Durante el diseño y la ejecución de los proyectos se hace continuo hincapié en el uso de los sistemas de gestión financiera de los países, lo que se registra en el Tablero Electrónico de Control de la Gestión Financiera.
3. La FMD también ha establecido una serie de nuevos sistemas para seguir mejorando la calidad de la gestión financiera de los proyectos, y ha desempeñado una función activa en su puesta en marcha. El portal de los clientes del FIDA se está implantando de forma permanente para que un número cada vez mayor de prestatarios puedan presentar las solicitudes electrónicas de retiro de fondos y acceder a información financiera en tiempo real. Además, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales se ha conectado a los principales sistemas de gestión financiera, como el mencionado tablero electrónico y el Sistema de Seguimiento de los Informes de Auditoría, para apoyar el seguimiento sistemático de los resultados de la gestión financiera durante todo el período de vigencia del proyecto a fin de facilitar el seguimiento de las recomendaciones de supervisión y señalar cualquier cuestión urgente relacionada con la gestión financiera. Además, actualmente se está creando un nuevo sistema de seguimiento (informe sobre los indicadores básicos de resultados), con miras a asegurar que, para todos los proyectos: i) se actualice periódicamente la calificación del riesgo relativo a la gestión financiera; ii) se lleve a cabo una misión centrada en la gestión financiera al menos una vez al año; iii) se efectúe un seguimiento oportuno de los gastos no admisibles y las obligaciones pendientes, y iv) se realice y haga público el examen de auditoría en los plazos convenidos. Por último, el curso de aprendizaje electrónico sobre gestión financiera ya se ha traducido satisfactoriamente en siete idiomas (árabe, chino, español, francés, inglés, portugués y ruso) con el fin de seguir aumentando la divulgación dirigida a los Estados Miembros del FIDA.
4. El FIDA también está implantando el sistema de seguimiento de las declaraciones de conformidad (NOTUS, por sus siglas en inglés) para asegurar que el seguimiento de estas declaraciones se realice de una manera más oportuna y transparente. Esta tarea se verá facilitada aún más por la prestación de mayor apoyo en materia de adquisiciones y contrataciones a las divisiones regionales por parte del personal que ocupará los puestos de adquisiciones y contrataciones recientemente creados en las divisiones regionales. En la recomendación 5 que figura a continuación se describen otras iniciativas que se hallan en curso para prestar asistencia en materia de adquisiciones y contrataciones a nivel de los proyectos.

Recomendaciones del ARRI de 2017

1. **Garantizar que la consolidación de los logros de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA no tenga como resultado una situación de estancamiento en la Décima Reposición de los Recursos del FIDA y más adelante**

- a) **Adoptar un enfoque más holístico entre el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y la cartera de proyectos en tramitación y reducir el desfase entre el diseño y la ejecución del proyecto gracias a la mayor descentralización del FIDA.** La dirección ha tramitado con rapidez una serie de iniciativas de reforma a fin de asegurarse de que el FIDA está bien equipado para lograr mejores resultados para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y las reposiciones posteriores. En el marco de la iniciativa en materia de OpEx, con la aceleración de la descentralización, se prevé que todos los miembros del personal operacional estén destacados sobre el terreno en 2018, lo que se ajusta plenamente con la recomendación del ARRI. La dirección también está revisando los procedimientos para la elaboración de los COSOP en el ámbito del marco de transición para asegurar que se proporcione un conjunto más integral de medidas de apoyo a los países. A fin de reducir el desfase entre el diseño y la ejecución del proyecto, se ha desarrollado el mecanismo de apoyo para acelerar la puesta en marcha de los proyectos, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2018. Se prevé que este sistema responda a la preocupación respecto de los graves retrasos en la puesta en marcha de los proyectos, sobre todo en los países más vulnerables. *Medida aplicada plenamente.*
- b) **Establecer metas satisfactorias o mejores para la FIDA11.** La dirección ha fijado metas ambiciosas para la FIDA11 en el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) que se ha aprobado recientemente. Aunque los umbrales para las metas siguen siendo “moderadamente satisfactorios, como mínimo” (en consonancia con las prácticas de otras instituciones financieras internacionales (IFI) y bancos multilaterales de desarrollo (BMD)), en la edición de 2017 del *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo* (RIDE) se presentó un análisis desglosado de los proyectos que recibieron la calificación de “satisfactorios, como mínimo”. *Medida aplicada plenamente.*

2. **Adoptar enfoques que favorezcan la transformación y aborden las causas profundas de la desigualdad de género y la discriminación para que el FIDA pueda contribuir sustancialmente a cumplir la meta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible consistente en no dejar a nadie atrás**

- a) **Fomentar cambios a más largo plazo en las prácticas culturales, así como en las leyes y las políticas por medio de las intervenciones del FIDA. Los proyectos necesitan teorías del cambio específicas y mejores medidas de seguimiento a lo largo de toda su duración.** En esta edición del PRISMA también se da seguimiento al informe de síntesis de evaluación sobre igualdad de género. La dirección ha elaborado medidas amplias de seguimiento con miras a aplicar las acciones específicas que se describen en detalle en esta recomendación en el volumen II del PRISMA. Más concretamente, la recién creada División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) ha comenzado a elaborar un marco para la aplicación de enfoques transformadores en relación con los cuatro temas de incorporación sistemática del FIDA, incluidas las

cuestiones de género, haciendo especial hincapié en la integración horizontal y los vínculos mutuos. Además, como parte de los compromisos asumidos para la FIDA11, el valor de referencia para los proyectos que promueven la transformación de la situación de género se elevó al 25%. Se están formulando teorías del cambio de forma más sistemática en la fase de diseño de los nuevos proyectos. Asimismo, la dirección ha comenzado a revisar sus directrices operacionales sobre focalización e inclusión social. Esto brindará la oportunidad de mejorar la eficacia de las estrategias de focalización y los enfoques de carácter transformador en cuanto a las cuestiones de género del FIDA.

El FIDA también está elaborando un plan de acción sobre género con miras a abordar las prioridades fundamentales para apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer hasta finales de 2021. En concreto, este plan de acción se centrará en hacer operativas las esferas de trabajo abarcadas por la Política del FIDA sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer de 2012. Mediante el plan de acción se abordarán tres cuestiones fundamentales: i) las medidas audaces y transformadoras necesarias para alcanzar las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; ii) el modelo operacional mejorado del FIDA (descentralización, integración de los temas transversales fundamentales, cultura orientada a los resultados y la innovación), y iii) los compromisos pertinentes relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer que figuran en el informe final de la Consulta sobre la FIDA11. El apoyo a la integración de la dimensión de género en las teorías del cambio incorporadas en los proyectos del FIDA y el seguimiento de los indicadores adecuados son características importantes de este plan. *Medida en curso.*

- 3. Sistematizar las tres actividades no crediticias (gestión de los conocimientos, asociaciones y actuación normativa) a fin de liberar el potencial que estas tienen de ampliar la escala de los resultados de los programas en los países**
- a) **Los objetivos de las actividades no crediticias deben formularse de manera selectiva y estableciendo vínculos entre los recursos y las actividades en los programas en los países y los procesos conexos.** En consonancia con el compromiso 3.4 asumido en el marco de la FIDA11 relativo al fortalecimiento de las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias, la dirección está revisando los procedimientos de elaboración de los COSOP, como ya se ha mencionado. Los procedimientos revisados se centran específicamente en la integración de las actividades no crediticias en los programas en los países. En el módulo de supervisión del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales se han incluido indicadores de los resultados de las actividades no crediticias, que también se recogerán en otros procesos. Además, en el marco del proceso de descentralización, se han revisado las descripciones de las funciones del personal encargado de los programas en los países para incluir las actividades no crediticias como aspecto importante de la actuación del FIDA. Como ya se ha indicado, como parte de los pilares del FIDA para la obtención de resultados, se ha establecido un grupo especial de productos institucionales para asignar recursos a las actividades de actuación normativa financiadas con cargo al presupuesto administrativo y supervisar la utilización de estos recursos. Además, en el marco de las reformas en materia de OpEx, también se han establecido tres centros específicos de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de

gestión de los conocimientos en el Brasil, China y Etiopía a fin de promover aún más las actividades no crediticias en y entre las distintas regiones. *Medida aplicada plenamente.*

- b) **Las divisiones pertinentes, incluidas las que no forman parte del Departamento de Administración de Programas, deberán proveer apoyo técnico y asesoramiento a los equipos en los países.** En la nueva estructura descentralizada, además de los equipos operacionales del Departamento de Administración de Programas (PMD), también se han descentralizado expertos técnicos de la FMD, la ECG y la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones. La presencia de estos miembros del personal en los centros subregionales les permitirá facilitar el intercambio de los conocimientos. La mayor proximidad del personal técnico a los países prestatarios también facilitará la actuación normativa. *Medida aplicada plenamente.*

4. Aumentar el nivel de detalle de los datos relativos a algunos criterios estratégicos para mejorar el seguimiento de los resultados y potenciar los enfoques operacionales

- a) **Es preciso recoger datos empíricos más específicos para poner de relieve los logros en la esfera del cambio climático.** El FIDA reconoce que es preciso hacer mayor hincapié en las cuestiones ambientales y fomentar una mayor complementariedad con las actividades de mitigación (fuentes alternativas de energía, secuestro del carbono). La FIDA11 se centrará en estos aspectos. Se adoptará una nueva estrategia y plan de acción sobre el medio ambiente y el clima para finales de 2018, con los que se velará por que la sostenibilidad ambiental y las actividades de adaptación al cambio climático y su mitigación sean acordes a todos los compromisos internacionales actuales.

En cuanto a la mejora de la calidad de los datos, los nuevos indicadores básicos incluyen indicadores relacionados con el clima que se siguen por primera vez por medio del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales. Además, con objeto de recoger más datos empíricos sobre los beneficios y los desafíos de la labor de integración sistemática de las cuestiones relacionadas con el clima, se están llevando a cabo evaluaciones del impacto específicas que tienen en cuenta la información geoespacial respaldada por la segunda fase del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala.

Actualmente, la dirección está trabajando con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y los BMD para adaptar la metodología de los marcadores de Río y el sistema de seguimiento de la financiación destinada al clima de los BMD con miras a emplearlos en todas las inversiones del FIDA para medir con precisión la cuantía de las inversiones relacionadas con el clima y supervisar el cumplimiento de los compromisos ambientales de los Estados Miembros del FIDA. *Medida en curso.*

- b) **Incluir indicadores de la seguridad alimentaria en la formulación de las estrategias en los países y el diseño de los proyectos, así como en su seguimiento.** Un aumento en la productividad agrícola y los ingresos no siempre se traduce en una mayor seguridad alimentaria o, lo que es más importante, en seguridad nutricional. Como no puede haber seguridad nutricional sin seguridad alimentaria, la creciente atención que se presta a la nutrición responde a esta recomendación e incluso la supera.

Las estrategias en los países y los planes de seguimiento y evaluación (SyE) y evaluación del impacto de los proyectos deben incluir los detalles de los métodos e instrumentos utilizados para evaluar sus resultados en relación con la seguridad alimentaria y la nutrición.

Con objeto de seguir de cerca las mejoras en la seguridad alimentaria, el MGR de la FIDA 11 utiliza la escala de experiencia de inseguridad alimentaria. Para realizar un seguimiento de los resultados del proyecto en materia de nutrición se utilizan los indicadores del impacto nutricional a nivel de los proyectos previstos por el Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (a nivel de producto: número de personas que recibieron apoyo para mejorar su estado nutricional, y a nivel de efecto directo: (número) porcentaje de mujeres que señalan que la calidad de su dieta mejoró (diversidad alimentaria mínima en mujeres)). Esta diversidad alimentaria mínima es una medición indirecta que tiene en cuenta la especial vulnerabilidad nutricional de la mujer como un indicador del estado nutricional de los otros miembros del hogar.

Los progresos realizados en materia de nutrición ahora son objeto de un seguimiento sistemático durante la ejecución, gracias a la incorporación de una calificación al respecto en las orientaciones institucionales para la supervisión de los proyectos que tienen en cuenta la nutrición y en los exámenes de mitad de período de todos los proyectos, independientemente de su sensibilidad a la nutrición.

La integración de esta atención a la nutrición y la incorporación de indicadores al respecto, como la diversidad alimentaria mínima en mujeres, están respaldadas por el aumento del nivel de detalle de los datos y el desglose de los datos por sexo y edad. Esto permite realizar un seguimiento de los resultados de los proyectos en relación con los miembros más vulnerables de los hogares. *Medida en curso.*

5. Establecer una mayor diferenciación en la gestión financiera y los requisitos fiduciarios en materia de adquisición y contratación, al tiempo que se respalda la mejora de la capacidad nacional a largo plazo

- a) **Hay que prestar mayor apoyo en materia de adquisición y contratación sobre la base de las evaluaciones de riesgos y fortalecer la capacidad de las oficinas del FIDA en los países y sus centros subregionales.** En 2018 se ha reforzado la estructura institucional del FIDA para la supervisión de las adquisiciones y las contrataciones en el ámbito de los proyectos gracias a la creación de cinco nuevos puestos de oficial superior de adquisiciones y contrataciones. Ahora todas las divisiones regionales del PMD cuentan con uno de estos oficiales superiores y, más adelante en el año, se contratará a un asesor principal en esta materia en la División de Políticas y Resultados Operacionales. Este asesor tendrá la responsabilidad de supervisión de los oficiales superiores de adquisiciones y contrataciones de las divisiones regionales y ofrecerá orientación estratégica, así como promoverá las reformas pertinentes. En el marco de la iniciativa de descentralización del FIDA, las funciones de supervisión de las actividades de adquisición y contratación se han incorporado en las nuevas descripciones genéricas de las funciones de los analistas de operaciones en los países (es decir, el personal de contratación nacional que trabaja en las oficinas del FIDA en los países) con el fin de fortalecer la capacidad de las oficinas en los países y los centros subregionales del FIDA. Las directrices para los exámenes de las actividades de adquisición y contratación se han ampliado para

garantizar una mayor atención a los riesgos que comportan estas actividades y su mitigación durante la ejecución de los proyectos. El nuevo sistema NOTUS para la gestión de las declaraciones de conformidad relacionadas con los procesos de adquisición y contratación en el ámbito de los proyectos se pondrá en marcha en 2018 y atenuará considerablemente los riesgos (por ejemplo, pérdida de datos) que se generan debido a la utilización de diferentes métodos, a menudo manuales, de nomenclatura, creación de versiones, presentación y archivo de los documentos, además de racionalizar el proceso de no objeción. En 2018 se elaborará un nuevo programa de capacitación en supervisión de las actividades de adquisición y contratación que se adapte a las necesidades del personal operacional, que formará parte integrante de la oferta de cursos de la Academia de Operaciones. Este programa de capacitación se llevará a cabo de forma continuada y hará hincapié en la evaluación *ex ante* de los riesgos relacionados con las adquisiciones y contrataciones. Asimismo, se está poniendo en marcha un programa para la evaluación de los consultores especializados en adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos que, según se prevé, entrará en funcionamiento en 2018. Mediante este programa el FIDA velará por que se contrate a consultores especializados en esta materia que cumplan siempre los requisitos en cuanto a cualificaciones y experiencia y sean capaces de prestar servicios de calidad al Fondo y a sus proyectos. Las opciones para mejorar la evaluación *ex ante* de los riesgos relacionados con las adquisiciones y contrataciones se examinarán después de la realización de un balance de las experiencias y enseñanzas adquiridas por el FIDA y de las mejores prácticas de las IFI en esta esfera que ha de llevarse a cabo en el segundo semestre de 2018. *Medida aplicada plenamente.*

- b) **Fortalecer las capacidades de los organismos de ejecución en las esferas de la gestión financiera y las adquisiciones y las contrataciones, cuando sea posible con el apoyo de las donaciones del FIDA.** Las iniciativas que se han analizado anteriormente permitirán al FIDA proporcionar mayor apoyo a la creación de capacidad en los países. Además, más adelante en 2018, se estudiará la posibilidad de elaborar un programa de capacitación semejante al PRIME. *Medida en curso.*

Observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017

5. En general, las observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) sobre el RIDE del año pasado se referían específicamente a las secciones y los resultados presentados en dicho informe. La dirección quisiera destacar el hecho de que el propósito del RIDE es aportar un análisis integral e institucional de los resultados y el desempeño del FIDA. Si bien ofrece una visión general de los factores que impulsan la obtención de resultados a nivel institucional, debido a las restricciones relativas al número de palabras, no presenta un análisis detallado de las carteras regionales o las particularidades de los países.

A continuación se presentan las respuestas de la dirección a las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2017 que continúan siendo pertinentes para la edición de 2018.

- a) **Metodología.** En el RIDE de este año se incluirá una explicación de la metodología utilizada para el nuevo análisis presentado en el informe (por ejemplo, la divergencia entre las calificaciones), de conformidad con la observación de la IOE sobre el RIDE de 2017.

- b) **Panorama general de la cartera de proyectos.** En el RIDE de 2018, se proporcionará un panorama general a fin de dar al lector información de antecedentes y una visión global de la actual cartera de inversiones del FIDA.
- c) **Desglose de los indicadores de resultados por situación de fragilidad.** En el informe de 2018 se realizará una comparación entre las diferencias en los resultados de los países con situaciones de fragilidad y la cartera en su conjunto. También se realizará un análisis más amplio de las aportaciones regionales a los resultados generales.
- d) **Cofinanciación.** En el contexto de los compromisos para la FIDA11 y el marco de transición, la dirección ha llevado a cabo un análisis pormenorizado de la cofinanciación a fin de contribuir a la elaboración de una estrategia de cofinanciación y el plan de acción conexo que actualmente están en fase de elaboración. En la medida en que sea pertinente, en el RIDE se incluirá un análisis más exhaustivo de la cofinanciación. Sin embargo, cabe señalar que el RIDE no se ha concebido para analizar detalladamente estos temas concretos.
- e) **Cambio climático.** En el RIDE de 2018 se ha incluido un capítulo titulado "Más a fondo" que se centra específicamente en el cambio climático. En este capítulo se abordarán las observaciones de la IOE sobre el análisis del cambio climático realizado en el informe de 2017. Los anexos sobre el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala constituyen una parte habitual del informe y también se incluirán en la edición de este año.
- f) **Sección sobre el camino a seguir.** En el RIDE se incluirá una sección en la que se destacarán las medidas específicas que se están emprendiendo a nivel institucional para abordar los factores recurrentes que impulsan los resultados menos satisfactorios. Además, en el PRISMA se exponen las medidas de seguimiento concretas que ha tomado la dirección para poner en práctica las recomendaciones de la IOE sobre los temas más recurrentes, como la incorporación sistemática, la focalización, el SyE, el diseño de los proyectos, etc.