

Signatura: EC 2019/106/W.P.4  
Tema: 5  
Fecha: 5 de agosto de 2019  
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) de 2019**

### **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

##### **Jill Armstrong**

Directora interina  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2324  
Correo electrónico: j.armstrong@ifad.org

##### **Raniya Khan**

Especialista en Políticas y Resultados  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
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  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Comité de Evaluación — 106.º período de sesiones  
Roma, 2 de septiembre de 2019

---

**Para examen**

Signatura: EB 2019/127/R.16  
Tema: 7  
Fecha: 2019  
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) de 2019**

### **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

##### **Jill Armstrong**

Directora interina  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2324  
Correo electrónico: j.armstrong@ifad.org

##### **Raniya Khan**

Especialista en Políticas y Resultados  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
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  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 127.º período de sesiones  
Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019

---

Para **examen**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>I. Objetivos y metodología</b>	<b>5</b>
A. Objetivos	5
B. Metodología	5
<b>II. Promoción de la rendición de cuentas</b>	<b>6</b>
A. Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones	6
B. Estado de ejecución: grado de aplicación	8
<b>III. Asimilación de las enseñanzas extraídas</b>	<b>11</b>
A. Esferas de atención: determinar y abordar los temas recurrentes a nivel institucional y de la cartera	11
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>Anexos</b>	
<b>I. Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el PRISMA de 2019</b>	<b>19</b>
<b>II. Metodología</b>	<b>23</b>
<b>III. Alcance de las evaluaciones del PRISMA de 2019</b>	<b>25</b>
<b>IV. Recomendaciones de evaluación desglosadas por subtema</b>	<b>27</b>
<b>V. Lista de las evaluaciones a nivel de los proyectos desglosada por fecha de la entrada en vigor, fecha del cierre y fecha de la evaluación</b>	<b>30</b>
<b>VI. Tendencias del grado de aplicación</b>	<b>31</b>
<b>VII. Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2018 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2018</b>	<b>32</b>

## **Acrónimos y siglas**

APC	acuerdo en el punto de culminación
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
AVANTI	Avanzando el conocimiento para un impacto agrícola
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EEPP	evaluación de la estrategia y el programa en el país
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
ORMS	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
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
SyE	seguimiento y evaluación

## Resumen

1. En el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA) se analizan las medidas de seguimiento de la Dirección sobre las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). La edición de 2019 del PRISMA, la última del período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), abarca un total de 31 evaluaciones, con 187 medidas para la aplicación de las recomendaciones; 11 de esas evaluaciones son objeto de seguimiento histórico (segunda ronda de examen) y las otras 20 son evaluaciones nuevas.
2. Los mensajes clave que se desprenden del PRISMA de 2019 son los siguientes:
  - i) **Adopción constante y firme de las recomendaciones formuladas.** El nivel de adopción de las recomendaciones de la IOE por parte de la Dirección sigue siendo elevado, pues asciende a más del 97 %; el 55 % de las recomendaciones formuladas se han aplicado plenamente, mientras que las medidas relativas a otro 42 % están en curso de aplicación<sup>1</sup>. No obstante, la Dirección desea subrayar que algunas de las recomendaciones formuladas por la IOE relativas a determinadas esferas temáticas (por ejemplo, las actividades no crediticias, los temas de incorporación sistemática y la movilización de recursos) exigen que el seguimiento sea periódico y permanente y, por lo tanto, puede que no se alcance un estado de aplicación plena.
  - ii) **Armonización entre las evaluaciones a nivel institucional y la orientación estratégica del FIDA.** A nivel institucional, la Dirección se complace de constatar que las recomendaciones formuladas por la IOE en las últimas evaluaciones temáticas de ámbito institucional que se han incluido en el informe de este año, en términos generales, están en consonancia con las reformas y medidas que la Dirección ya ha puesto en marcha para la FIDA11<sup>2</sup>, así como con la orientación estratégica del Fondo de cara al futuro.
  - iii) **A nivel de la cartera, las recomendaciones siguen centrando su atención en la sostenibilidad, la focalización y la gestión del proyecto,** sobre la base de las evaluaciones, que figuran en el presente PRISMA, de proyectos que finalizaron, en promedio, hace tres años. Las actividades no crediticias siguen siendo una esfera de constante preocupación en las evaluaciones. Si bien es cierto que las recomendaciones y las medidas correspondientes a nivel de la cartera dependen en gran medida de cada contexto, la Dirección considera que varios de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA11 proporcionan una orientación operacional y estratégica para abordar estos problemas recurrentes.
  - iv) **Las recomendaciones a nivel de la cartera siguen dependiendo en gran medida de cada contexto y, por lo tanto, limitan la asimilación y el intercambio de enseñanzas.** La Dirección ha hecho un notable esfuerzo por extraer enseñanzas consolidadas de los productos de evaluación que puedan ser utilizadas para orientar las medidas que se deben adoptar a nivel institucional y de la cartera; sin embargo, en su opinión, existen algunas limitaciones inherentes en la combinación de productos de la OIE que dificultan la asimilación, el aprendizaje y la adopción de medidas en relación con las recomendaciones de la OIE. En este sentido, la Dirección acoge con agrado las recomendaciones propuestas acerca del examen *inter pares* de la función de evaluación, en particular las relativas a la preparación de menos evaluaciones de proyectos independientes y más evaluaciones temáticas de proyectos que adopten enfoques de desarrollo similares. Gracias al

<sup>1</sup> El 3 % restante no es aplicable debido a los cambios en los contextos en los países y en el ámbito institucional.

<sup>2</sup> Véase el documento GC 41/L.3/Rev.1.

fortalecimiento del marco de autoevaluación orientado a la rendición de cuentas y a la posible futura renovación de los productos de evaluación independiente, el PRISMA podría dejar atrás el actual estilo de presentación de informes detallados y emplear un enfoque más estratégico.

# Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA) de 2019

## Introducción

1. Esta es la decimosexta edición del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA), y última edición del período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). En el PRISMA, la Dirección presenta información sobre el seguimiento de las recomendaciones que surgen de determinadas evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
2. El PRISMA se divide en dos volúmenes. En el primero se ofrece un panorama general del estado de las medidas de seguimiento y una síntesis de las primeras conclusiones y los temas recurrentes que se extraen de las evaluaciones incluidas en el informe. En el segundo volumen (que figura como adición) se enumeran cada una de las recomendaciones y las medidas de seguimiento concretas adoptadas en respuesta a cada recomendación.
3. En la **sección I** se presenta un panorama general de los objetivos y la metodología del informe, mientras que en la **sección II** la atención se centra en el PRISMA como instrumento de rendición de cuentas. Asimismo, se 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. La **sección III** se centra en la dimensión de aprendizaje del PRISMA. En particular, en esta sección se destacan las tendencias temáticas que surgen de las evaluaciones realizadas a nivel institucional y de la cartera y se ofrece un panorama general de las medidas que se están adoptando en esas esferas. En la **sección IV** se presentan las conclusiones del informe.

## I. Objetivos y metodología

### A. Objetivos

4. El PRISMA es un instrumento importante en la estructura de autoevaluación y tiene los dos objetivos principales siguientes:
  - i) **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
  - ii) **asimilar las enseñanzas extraídas** mediante la determinación de los problemas recurrentes a nivel institucional y de la cartera que exigen una atención específica por parte de la Dirección a fin de aumentar la eficacia de las actividades de desarrollo.

### B. Metodología

5. El PRISMA de 2019 mantiene en buena medida el mismo formato que en años anteriores y analiza la naturaleza, el nivel, la distribución regional y el alcance del seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones independientes. El anexo II contiene una descripción detallada de la metodología empleada para elaborar el informe. Dado que este es el último PRISMA que se presentará en el período de la FIDA10, y en consonancia con la observación de la OIE acerca de la necesidad de que la Dirección trate de mejorar las enseñanzas extraídas del PRISMA, el presente informe contiene los siguientes análisis adicionales:

- un análisis temático desglosado a nivel de la cartera<sup>3</sup> y a nivel institucional<sup>4</sup>, y
- un análisis de las tendencias temáticas desglosado por región, por país con/sin situaciones de fragilidad y por tema para el ciclo de la FIDA10.

## II. Promoción de la rendición de cuentas

### A. Alcance de las evaluaciones y clasificación de las recomendaciones

6. El PRISMA de 2019 abarca 31 evaluaciones (con 105 recomendaciones que se desglosaron en 187 medidas<sup>5</sup>) que la Dirección y la IOE seleccionaron conjuntamente; 20 de ellas son evaluaciones nuevas que se finalizaron en 2017 o 2018, mientras que las otras 11 ya se han incluido en ediciones anteriores del PRISMA (es decir, de seguimiento histórico).
7. Las 20 evaluaciones nuevas incluidas en el PRISMA de 2019 contienen 114 medidas para la aplicación de las recomendaciones, que se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 1  
PRISMA de 2019: primera ronda de seguimiento\*

Nuevas evaluaciones de 2019		Medidas para aplicar las recomendaciones de la evaluación					
Nivel de la evaluación	Tipo de evaluación	Evaluación a nivel institucional	Evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP)	Informe de síntesis de evaluación	Evaluación del impacto	Evaluación de los resultados del proyecto	Total
<b>Cartera</b>							
Asia y el Pacífico	1 EEPP + 3 evaluaciones de los resultados del proyecto	-	5	-	-	12	17
África Oriental y Meridional	2 EEPP + 2 evaluaciones de los resultados del proyecto	-	12	-	-	8	20
América Latina y el Caribe	1 EEPP + 2 evaluaciones de los resultados del proyecto	-	5	-	-	10	15
Cercano Oriente, África del Norte y Europa	1 evaluación del impacto + 2 evaluaciones de los resultados del proyecto	-	-	-	5	11	16
África Occidental y Central	1 EEPP + 3 evaluaciones de los resultados del proyecto	-	12	-	-	16	28
<b>Total parcial</b>	<b>18</b>	-	<b>34</b>	-	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>96</b>
<b>Institucional</b>							
Fortalecimiento de las asociaciones en pro de una mayor eficacia de las actividades de desarrollo: examen de las experiencias y resultados a nivel de los países	1 informe de síntesis de evaluación	-	-	10	-	-	10
Estructura financiera del FIDA	1 evaluación a nivel institucional	8	-	-	-	-	8
<b>Total parcial</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	-	<b>10</b>	-	-	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>114</b>

\* En el cuadro 1 del anexo III se puede consultar un desglose de los datos más detallado.

<sup>3</sup> El análisis a nivel de la cartera comprende el análisis a nivel de los programas y proyectos en los países.

<sup>4</sup> En las ediciones anteriores se presentó un análisis temático consolidado; sin embargo, el enfoque empleado podía distorsionar los resultados, dado que no todas las evaluaciones a nivel institucional abordan la totalidad de temas.

<sup>5</sup> La Dirección desglosa cada recomendación para así poder realizar un seguimiento de las medidas secundarias específicas que incluye cada recomendación.



8. En lo que respecta al seguimiento histórico, en el PRISMA solo se informa acerca de las recomendaciones respecto de las cuales la Dirección acordó adoptar medidas, pero que todavía no se han aplicado plenamente. De las 11 evaluaciones clasificadas en esta categoría, en este PRISMA se han incluido 73 recomendaciones pendientes, como se muestra en el cuadro 2 que figura a continuación:

Cuadro 2  
**PRISMA de 2019: seguimiento histórico\***

Nivel de la evaluación	Tipo de evaluación	Medidas para aplicar las recomendaciones de la evaluación		
		Evaluación a nivel institucional	EEPP	Total
<b>Cartera</b>				
Asia y el Pacífico	2 EEPP	-	5	5
África Oriental y Meridional	1 EEPP	-	2	2
América Latina y el Caribe	1 EEPP	-	5	5
África Occidental y Central	3 EEPP	-	44	44
<b>Total parcial</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>56</b>
<b>Institucional</b>				
Actuación del FIDA en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos	1 evaluación a nivel institucional	4	-	4
Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución	1 evaluación a nivel institucional	6	-	6
Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) del FIDA	1 evaluación a nivel institucional	3	-	3
Reposiciones del FIDA	1 evaluación a nivel institucional	4	-	4
<b>Total parcial</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>56</b>	<b>73</b>

\* En el cuadro 2 del anexo III se puede consultar un desglose de los datos más detallado.

9. Si bien la Dirección agradece los esfuerzos de la IOE por racionalizar sus recomendaciones (lo que se ve reflejado en una disminución general del número de recomendaciones y medidas incluidas en este PRISMA en comparación con el del año pasado<sup>6</sup>), desea llamar la atención sobre el hecho de que el número de medidas incluidas en el informe de síntesis de evaluación sigue siendo elevado. En opinión de la Dirección, de conformidad con las conclusiones del examen *inter pares* de la combinación de productos de la IOE, conviene revisar la cuestión de si siguen siendo pertinentes las recomendaciones en este producto de aprendizaje concreto.
10. **Nivel al que se lleva a cabo la aplicación y naturaleza de las recomendaciones.** Debido al mayor número de evaluaciones a nivel de los proyectos y de los países que abarca el PRISMA de este año, el 75 % de las recomendaciones atañen a la cartera. De esa cifra, el 60 % se dirige específicamente al FIDA; el 9 %, a las autoridades gubernamentales, y el 6 %, a proyectos concretos. También es importante señalar que todas las recomendaciones a nivel de la cartera, independientemente de la entidad específica a la que estén destinadas, se someten a un proceso de seguimiento por parte del FIDA y del Gobierno pertinente mediante la elaboración conjunta de nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y proyectos, y mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución.

<sup>6</sup> En el 2018 se presentó un total de 24 evaluaciones y 212 medidas.

11. En términos generales, el 54 % de las recomendaciones formuladas son de naturaleza estratégica y plantean un enfoque o línea de acción. Otro 40 % son de naturaleza operacional y requieren medidas de seguimiento concretas en la mayoría de los casos relacionadas con la gestión del proyecto, la creación de capacidad, la medición de los resultados y los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) a nivel de país y de proyecto. El 6 % restante son de ámbito normativo: estas recomendaciones surgen principalmente de las evaluaciones a nivel institucional sobre las reposiciones del FIDA, el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) y la estructura financiera, y plantean cambios en las políticas.

Cuadro 3

**PRISMA de 2019: número de recomendaciones desglosadas en función de la incumbencia y la naturaleza de la recomendación**

	Naturaleza de la recomendación			Total	%
	Operacional	Normativa	Estratégica		
<b>Institucional</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>46</b>	<b>25 %</b>
Evaluación a nivel institucional	8	11	6	25	
EPPP	2	-	5	7	
Informe de síntesis de evaluación	3	-	7	10	
Evaluación de los resultados del proyecto	-	-	4	4	
<b>Cartera</b>					
<b>País</b>	<b>41</b>		<b>71</b>	<b>112</b>	<b>60 %</b>
EPPP	23	-	49	72	
Evaluación del impacto	3	-	2	5	
Evaluación de los resultados del proyecto	15	-	20	35	
<b>Autoridades gubernamentales</b>	<b>10</b>		<b>7</b>	<b>17</b>	<b>9 %</b>
EPPP	6	-	4	10	
Evaluación de los resultados del proyecto	4	-	3	7	
<b>Proyectos</b>	<b>11</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>6 %</b>
EPPP	1	-	-	1	
Evaluación de los resultados del proyecto	10	-	1	11	
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>11</b>	<b>101</b>	<b>187</b>	
<b>%</b>	<b>40 %</b>	<b>6 %</b>	<b>54 %</b>		

**B. Estado de ejecución: grado de aplicación**

12. Al igual que en el pasado, la Dirección está firmemente resuelta a aplicar las recomendaciones formuladas en el marco de las evaluaciones independientes. Esto queda demostrado por el hecho de que el 97 % de esas recomendaciones se han aplicado plenamente o están en curso de aplicación. Ambas categorías, "aplicadas plenamente" y "en curso de aplicación", reflejan que se han adoptado medidas sustanciales y patentes; sencillamente, la diferencia reside en que se necesita más tiempo para poder aplicar plenamente las recomendaciones de la categoría "en curso de aplicación".
13. La Dirección desea destacar el hecho de que las recomendaciones formuladas por la IOE en lo tocante a algunas esferas (por ejemplo, actividades no crediticias, temas de incorporación sistemática y movilización de recursos) requieren que el seguimiento sea regular y permanente. A nivel de la cartera, estas esferas

representan el 40 % de las recomendaciones en curso de aplicación<sup>7</sup>. Si bien estos elementos se han contemplado en los diseños de los nuevos COSOP y proyectos, las medidas concebidas para aplicar estas recomendaciones seguirán en curso y no necesariamente darán como resultado un estado de aplicación plena. Esto también se ve reflejado en el hecho de que el porcentaje de las medidas en curso de aplicación a nivel de la cartera es mayor en comparación con el porcentaje a nivel institucional.

14. Para las 114 medidas asociadas a las 20 nuevas evaluaciones incluidas en el PRISMA de 2019, el 53 % se han aplicado plenamente, el 44 % están en curso de aplicación y el 3 % no son aplicables, como se muestra en el cuadro 4 que figura a continuación.

Cuadro 4

**PRISMA de 2019: estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación desglosadas por tipo de evaluación (primera ronda de seguimiento)\***

	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
<b>Institucional</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
	56 %	33 %	11 %	
Evaluación a nivel institucional	4	3	1	8
Informe de síntesis de evaluación	6	3	1	10
<b>Cartera</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>96</b>
	52 %	46 %	2 %	
EEPP	17	17		34
Evaluación del impacto	2	2	1	5
Evaluación de los resultados del proyecto	30	25	2	57
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>114</b>
	53 %	44 %	3 %	

\* En el cuadro 1 del anexo VI se puede consultar un desglose de los datos más detallado.

15. Además de la información pormenorizada sobre la aplicación de cada recomendación que se presenta en el volumen II del PRISMA, a continuación se ofrecen varios ejemplos del seguimiento de recomendaciones a nivel de los países o de los proyectos.
16. **Recomendaciones que han sido aplicadas plenamente.** En la EEPP para el Camerún se recomendaron medidas específicas para fortalecer la capacidad de ejecución, los procesos de contratación y la supervisión. En respuesta, la Dirección ha designado un consultor para que colabore en el proceso de contratación a fin de garantizar la transparencia. Además, por parte del Gobierno, el Primer Ministro ha creado bajo su supervisión directa un comité de orientación y supervisión de alto nivel cuyo propósito consiste en aplicar la estrategia de desarrollo del sector rural como medio de asegurar una supervisión más de cerca. Estos elementos también se han reflejado en el nuevo COSOP para el Camerún. En Madagascar, siguiendo una recomendación de la evaluación de un proyecto sobre nutrición y saneamiento, en el marco del Proyecto de Apoyo al Desarrollo en las Regiones de Menabe y Melaky – Fase II se ha firmado un acuerdo de asociación con la Oficina Nacional de Nutrición con objeto de dirigir las intervenciones relacionadas con la educación nutricional en las dos regiones seleccionadas. Además, se está celebrando un debate con la oficina en el país del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con miras a establecer oportunidades de asociación para realizar inversiones en saneamiento. Por último, durante el examen de mitad de período del proyecto antes mencionado, que se llevará a cabo en diciembre de 2019, la inversión directa en agua potable y saneamiento se incluirá en los cuadros de los costos del proyecto.

<sup>7</sup> Véase el cuadro 2 del anexo IV.

17. **Recomendaciones en curso.** Comprenden las medidas que están en curso de aplicación, para las que se ha iniciado el seguimiento. En la EEPP para Camboya, la OIE recomendó que la Dirección colaborase con el Gobierno y otros asociados para el desarrollo a fin de movilizar inversiones dirigidas a la agricultura en pequeña escala. En cumplimiento de esta recomendación, el FIDA se está coordinando con el Gobierno y los principales asociados para el desarrollo a fin de respaldar los esfuerzos de los ministerios gubernamentales por abordar las prioridades del programa. Con el programa del FIDA en el país se ha procurado establecer asociaciones con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (se ha firmado un memorando de entendimiento), la Agence Française de Développement y el Banco de Desarrollo KfW (se está examinando un proyecto de memorando de entendimiento). El enfoque programático incorporado en el diseño del Proyecto de Creación de Activos Sostenibles para los Mercados, los Negocios y el Comercio Agrícolas se centra en la integración de las actividades de una serie de asociados para el desarrollo en torno a procesos de supervisión y planificación compartidos. Estos memorandos de entendimiento y la actuación en materia de políticas conexas deberían dar lugar a una mayor movilización de recursos en las esferas prioritarias señaladas en los próximos uno o dos años.
18. **Recomendaciones no aplicables.** De las seis recomendaciones clasificadas como "no aplicables", tres proceden de evaluaciones a nivel de proyectos. Dos de esas evaluaciones se refieren a los proyectos de Lesotho y Georgia, en donde se recomendaron medidas específicas relacionadas con proyectos de financiación rural. En ambos casos, el FIDA no está prestando apoyo al sector de la financiación rural y, por lo tanto, no puede adoptar medidas en relación con esas recomendaciones concretas. El resto de recomendaciones de las evaluaciones de naturaleza más transversal se están aplicando. La recomendación formulada en la tercera evaluación a nivel de proyecto está dirigida a la OIE y no es aplicable a la Dirección. De las tres recomendaciones restantes clasificadas como "no aplicables", una corresponde a la evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos, en la que se ha propuesto un proceso de descentralización a los países con las situaciones más frágiles. No obstante, a la luz de la descentralización estratégica del FIDA basada en un modelo de centros regionales, esta recomendación ya no es aplicable. La otra recomendación procede de la evaluación a nivel institucional sobre la estructura financiera del FIDA, y está relacionada con la estructura de gobernanza del Comité de Auditoría; por lo tanto, conviene presentarla a los órganos rectores para su examen en lugar de a la Dirección. La última recomendación, relativa al informe de síntesis de evaluación sobre las asociaciones, se ha dirigido a la IOE y, por lo tanto, tampoco es aplicable a la Dirección.
19. **Seguimiento histórico.** El número de recomendaciones pendientes para el seguimiento histórico contempladas en este PRISMA es mayor que en años anteriores. Esto se debe principalmente a la inclusión de las EEPP a nivel de cartera para Gambia y la República Democrática del Congo a fin de realizar un seguimiento histórico, ya que ambas contienen un gran número de recomendaciones pendientes (17 y 19, respectivamente). En el momento de la publicación del PRISMA del año pasado, la cartera de proyectos de la República Democrática del Congo se encontraba suspendida, por lo que esas recomendaciones se habían clasificado como pendientes. Desde entonces, se ha levantado la suspensión y la Dirección ha estado colaborando con el Gobierno en las cuestiones pendientes, incluidas las recomendaciones. En este contexto, en 2018 se llevó a cabo en el país el primero de los exámenes conjuntos de la cartera, que ya se han regularizado, de acuerdo con lo recomendado por la IOE.

Cuadro 5

**PRISMA de 2019: estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación desglosadas por tipo de evaluación (seguimiento histórico)**

<i>Seguimiento histórico</i>	<i>Seguimiento</i>	<i>En curso</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Total</i>
<b>Evaluaciones a nivel institucional</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>17</b>
	(65 %)	(29 %)	(6 %)	
Actuación del FIDA en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos	3		1	4
Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución	4	2		6
Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados del FIDA	2	1		3
Reposiciones del FIDA	2	2		4
<b>A nivel de la cartera – EEPP</b>	<b>32</b>		<b>24</b>	<b>56</b>
	(57 %)		(43 %)	
Etiopía	1	1		2
Nigeria	2	6		8
Gambia	11	6		17
Nicaragua	2	3		5
India	3			3
Filipinas		2		2
República Democrática del Congo	13	6		19
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>73</b>

20. **Seguimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2018 y observaciones de la IOE sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2018.** El ARRI del año pasado contenía cinco recomendaciones generales dirigidas a la Dirección. Una vez desglosadas, la Dirección respondió a un total de seis medidas de aplicación propuestas. De esas medidas para la aplicación de las recomendaciones, tres se han aplicado plenamente y otras tres están en curso.
21. En el anexo VII del presente documento se ofrece una información exhaustiva acerca de la aplicación de las recomendaciones concretas y del tema de aprendizaje del ARRI de 2018, así como de las observaciones de la IOE acerca del RIDE del mismo año.

### **III. Asimilación de las enseñanzas extraídas**

#### **A. Esferas de atención: determinar y abordar los temas recurrentes a nivel institucional y de la cartera**

##### **Nivel institucional**

22. A nivel institucional, la mayoría de las evaluaciones (informes de síntesis de evaluación y evaluaciones a nivel institucional) se centran en temas específicos (por ejemplo, evaluaciones a nivel institucional sobre la estructura financiera, el PBAS y las reposiciones). La Dirección observa con satisfacción que, desde el punto de vista institucional, dada la naturaleza estratégica de los temas tratados en las evaluaciones temáticas nuevas e históricas incluidas en el PRISMA de este año, todas ellas han abordado e interrelacionado los compromisos asumidos en el marco de la FIDA11 y se ajustan a los pilares del Modelo Operacional de la FIDA11 y a la orientación estratégica del Fondo. En el cuadro 6 se proporcionan más datos.

Cuadro 6

**PRISMA de 2019: temas de las recomendaciones a nivel institucional que se ajustan al Modelo Operacional de la FIDA11**

<i>Pilar del Modelo Operacional de la FIDA11</i>				
	<i>Tema de la evaluación</i>	<i>Número</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
1. Movilización de recursos	Reposiciones	5	<b>12</b>	34 %
	Sector privado	1		
	Estructura financiera	4		
	Gobernanza	2		
2. Asignación de recursos	PBAS	3	<b>3</b>	9 %
3. Utilización de recursos	Asociaciones	4	<b>15</b>	43 %
	Actividades no crediticias	1		
	Diseño y formulación de proyectos	1		
	COSOP	1		
	Supervisión	7		
	Descentralización	1		
4. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo	Medición de resultados, seguimiento y evaluación (SyE)	5	<b>5</b>	14 %
<b>Total</b>			<b>35</b>	<b>100 %</b>

23. La Dirección ha presentado a la Junta Ejecutiva los resultados de conformidad con los compromisos conexos y está manteniendo debates con la Junta acerca de la estructura financiera del FIDA, que engloba aspectos relacionados con el sistema de asignación, el proceso de reposición y la gobernanza. Se espera que estos cambios incidan de forma paulatina y positiva por lo que respecta al aumento de la eficiencia y la efectividad a nivel institucional y operacional.
24. El fortalecimiento del seguimiento de los resultados se ha convertido en una recomendación transversal a nivel institucional. Gracias a la puesta en marcha del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, la Dirección ha incorporado una cultura de resultados en la institución. Ha implantado con éxito el módulo de diseño, supervisión y finalización del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS), cumpliendo así uno de los compromisos de la FIDA11, y ha sistematizado el seguimiento del ciclo de los proyectos. El sistema ahora permite a la Dirección celebrar periódicamente debates regionales sobre el desempeño apoyándose en los datos en tiempo real que el sistema rastrea. El uso de esos datos se presenta en el RIDE de 2019, que utiliza datos de proyectos en tiempo real para informar a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados, cuantificados en función del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la FIDA11.
25. Además, como seguimiento de las medidas establecidas en el Plan de Acción sobre Transparencia, la Dirección ha elaborado tableros internos y externos que contienen indicadores operacionales e institucionales que pueden utilizarse para hacer un seguimiento de los progresos realizados. Estas herramientas pueden emplearse para proporcionar un panorama completo que ayude a adoptar decisiones sobre datos empíricos.

**Nivel de la cartera**

26. En cada edición del PRISMA se hace un seguimiento de las evaluaciones que la Dirección y la IOE han acordado seleccionar para ese año en particular. Por lo tanto, el análisis presentado en el PRISMA inevitablemente se refiere a la cartera que se está evaluando en ese período de examen. En el PRISMA de 2019 se incluye un mayor número de evaluaciones de proyectos centrados en la financiación rural y el desarrollo de cadenas de valor. Como resultado, hay más recomendaciones

individuales en las categorías de esferas técnicas clasificadas como financiación rural (7) y cadenas de valor (6) que se han extraído de evaluaciones de los resultados de los proyectos. Esto pone de manifiesto que en los últimos años se han seleccionado más proyectos sobre estos temas para someterlos a la evaluación de la IOE sobre la base del marco de selectividad de la Oficina (es decir, se podrían haber elegido más proyectos sobre cadenas de valor para incorporarlos a la recientemente concluida evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre) y se han seleccionado más proyectos centrados en estas esferas temáticas; sin embargo, esto no necesariamente significa que estos tipos de proyectos tengan un desempeño inferior al de otros tipos de proyectos de la cartera.

27. Las 152 medidas para la aplicación de las recomendaciones procedentes de las evaluaciones a nivel de cartera incluidas en el PRISMA de 2019 se han clasificado en amplias categorías temáticas<sup>8</sup>, como se muestra en el cuadro que figura a continuación.

Cuadro 7

**PRISMA de 2019: recomendaciones a nivel de la cartera clasificadas en amplias categorías temáticas**

<i>Esfera temática</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Focalización y cuestiones de género	30	20 %
Esferas técnicas (gestión de los recursos naturales, sector privado, etc.)	37	24 %
Gestión del proyecto (SyE, etc.)	32	21 %
Actividades no crediticias (asociaciones, actuación normativa, gestión de los conocimientos)	24	16 %
Transversales (donaciones, diseño, sostenibilidad, COSOP, etc.)	26	17 %
Institucional (descentralización, recursos humanos)	3	2 %
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100 %</b>

28. El análisis también se ha desglosado por región, categoría de ingresos y presencia o ausencia de situaciones de fragilidad, con el propósito de que la Dirección pueda comprender las posibles limitaciones transversales que subyacen a los resultados de la cartera. Las siguientes enseñanzas se han extraído del desglose de dicho análisis:

- i) Si bien la Dirección valora los esfuerzos realizados por la OIE para llevar a cabo una amplia gama de evaluaciones, considera que, en particular a nivel de la cartera, **existe un momento óptimo para la asimilación de las enseñanzas**. A nivel de los proyectos, el tiempo que transcurre<sup>9</sup> entre el cierre del proyecto y el momento en que se difunde la evaluación limita las enseñanzas que se pueden extraer de esas evaluaciones. Inevitablemente, en la mayoría de las evaluaciones a nivel de proyecto se formulan recomendaciones que son específicas para ese proyecto y que, por lo tanto, solo son pertinentes para los proyectos que se ocupan de ese tema en ese contexto nacional. En algunos casos, los proyectos de seguimiento ya estaban en marcha cuando concluyeron las evaluaciones (por ejemplo, el proyecto conjunto del FIDA y el Banco Asiático de Desarrollo ejecutado en la República Democrática Popular Lao); en otros casos, cabe la posibilidad de que el FIDA haya desviado su atención de las esferas temáticas de los programas en los países en cuestión (por ejemplo, en la actualidad el FIDA no está prestando apoyo al sector de la financiación rural en Lesotho o Georgia). Si bien la Dirección se esfuerza por aumentar todo lo posible la utilidad de esas evaluaciones a nivel de los proyectos mediante el intercambio de enseñanzas, es importante señalar que el análisis, las conclusiones y las recomendaciones

<sup>8</sup> En el anexo IV se enumeran los 32 subtemas incluidos en esas categorías.

<sup>9</sup> En promedio, el tiempo transcurrido entre el cierre del proyecto y la publicación de la evaluación correspondiente es de más de dos años. Véase el anexo V.

de las evaluaciones a nivel de los proyectos son en gran medida específicas de cada contexto y pueden haber dejado de ser pertinentes en el momento en que se disponga de la evaluación.

- ii) **Habida cuenta de que los Gobiernos son los encargados de ejecutar los proyectos respaldados por el FIDA, su sentido de apropiación y compromiso figuran entre los factores más importantes para lograr y mantener los resultados**, como también se ha destacado en el RIDE 2019. En el marco de la FIDA11, la Dirección se ha comprometido a movilizar más cofinanciación nacional, diseñar menos proyectos pero de mayor envergadura e intensificar las inversiones en desarrollo rural a nivel nacional. Aprovechando este enfoque, la Dirección opina que se puede mejorar el sentido nacional de apropiación y compromiso. Además, durante el período de la FIDA10, las evaluaciones han revelado que la proximidad a los países prestatarios ha permitido que el FIDA esté más presente, participe en debates en materia de políticas, preste apoyo para superar las dificultades durante la ejecución y ofrezca una orientación oportuna sobre cuestiones relacionadas con la gestión de los proyectos. Teniendo todo esto presente, el FIDA ha descentralizado su personal operacional y técnico en una estructura de centros para lograr una mayor proximidad y capacidad de respuesta a nivel nacional. Aunque ya se están empezando a ver los progresos, se espera que el impacto más amplio de la descentralización sobre los efectos directos y los resultados se haga evidente en el marco de la FIDA11.
- iii) **Las cuestiones relativas a la gestión y ejecución de los proyectos se consideraron el tema más recurrente a nivel general en el período de la FIDA10**; el 20 % del total de las recomendaciones hacían referencia a los resultados relativamente peores que se habían observado en el período de la FIDA10 en lo tocante a la eficiencia a nivel de los proyectos, como se señaló en el RIDE de 2019. Esas limitaciones que afectan a la capacidad de ejecución se han traducido en unos resultados menos satisfactorios en términos de eficiencia, en particular en los países de bajos ingresos, y este problema a menudo se agrava aún más en los países con situaciones de fragilidad. El mayor número de recomendaciones relativas a este amplio tema concierne a África Occidental y Central, donde también se encuentra el mayor número de países con situaciones de fragilidad. En total, el 25 % de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones relativas al Chad, la República Democrática del Congo y Gambia que figuran en este PRISMA atañen a las cuestiones antes mencionadas. A fin de prestar apoyo a los países con instituciones y capacidades de ejecución menos sólidas, la Dirección elaboró el Programa Especial para Países con Situaciones de Fragilidad como un marco operacional para la Estrategia del FIDA de Actuación en Países con Situaciones de Fragilidad, cumpliendo así un compromiso contraído en el marco de la FIDA11. En el Programa Especial se aplica una óptica de la fragilidad al apoyo del FIDA en estos contextos y se aborda la necesidad de garantizar que los diseños de los proyectos incorporen un enfoque a más largo plazo que conduzca a una mayor resiliencia, se adapten al contexto institucional y normativo, sean flexibles para que el proyecto pueda adaptarse y ajustarse a la evolución del contexto, se simplifiquen y tengan una estructura de ejecución que contemple las capacidades de las contrapartes. Que se haya aplicado plenamente el 62 % de las recomendaciones formuladas en relación con este tema también demuestra el compromiso de la Dirección de colaborar con los Gobiernos para abordar estas cuestiones.
- iv) **El mecanismo para acelerar la puesta en marcha de los proyectos (FIPS) y la Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos, que cumplen los compromisos asumidos en el marco de la FIDA11,**



**colmaban una laguna** detectada a nivel de proyecto, y los equipos en los países ya estaban empleándolos. En el Camerún, el FIDA está utilizando el recientemente aprobado FIPS para obtener acceso temprano a los recursos que se utilizarán para instaurar un marco de contratación basado en las competencias en la segunda fase del nuevo Proyecto de Apoyo para el Fomento de Cadenas de Valor de Productos Básicos. Gracias a esta iniciativa el FIDA podrá brindar apoyo al Gobierno en sus esfuerzos por asegurar que la contratación se lleve a cabo de manera transparente y que se dispone de una unidad de gestión del proyecto dotada del personal necesario antes de que se inicie el proyecto. En Angola, en cumplimiento de la recomendación de la IOE de reestructurar el Proyecto de Pesca Artesanal y Acuicultura, el equipo está celebrando consultas sobre la política de reestructuración con miras a evaluar el nivel y el tipo de reestructuración que se necesitará y determinar las opciones disponibles. En otros países, los proyectos problemáticos están siendo objeto de reestructuraciones de nivel 2 de forma periódica. Esto está dando como resultado una mayor proactividad de la cartera, tal como se informó en el RIDE 2019.

- v) **Habida cuenta de la naturaleza polifacética de la pobreza y el desarrollo rural, la focalización es una cuestión compleja que se plantea como tema recurrente**, y el 18 % de las recomendaciones formuladas durante el período de la FIDA10 se clasifican en la categoría de este tema. Sin embargo, incluso dentro de este amplio bloque temático, las cuestiones relativas a la focalización varían de un país a otro. En los países de bajos ingresos y en situaciones de fragilidad, las evaluaciones suelen originar recomendaciones encaminadas a reforzar el apoyo prestado a las mujeres y a los segmentos de la sociedad desprotegidos, evitando al mismo tiempo el acaparamiento por parte de las élites en el contexto social de las zonas seleccionadas. De las evaluaciones realizadas en la mayoría de los países de ingresos medianos bajos se desprende la conclusión de que se necesita una estrategia de focalización de doble enfoque (por ejemplo, en Camboya, uno de ellos es centrarse en las poblaciones más pobres, mientras que el otro se centrará en el grupo de pequeños agricultores relativamente más avanzado. En el caso de los países de ingresos medianos altos, las recomendaciones formuladas en esta esfera temática tienen como propósito velar por que los proyectos mantengan su atención centrada en la pobreza y se limiten geográficamente a las bolsas de pobreza del país.
- vi) **La visión estratégica del Fondo de cara al futuro consiste en diversificar y adaptar su apoyo financiero y no financiero, de acuerdo con lo establecido en el Marco de Transición del FIDA, a fin de responder plenamente a las necesidades de los grupos objetivo y subsanar las deficiencias detectadas en las diversas evaluaciones.** Además de la revisión de las directrices sobre focalización,<sup>10</sup> la Dirección ha reforzado los planes de acción en materia de cuestiones de género y jóvenes para garantizar que se les preste suficiente atención durante las fases de diseño y ejecución. Como parte de la FIDA11, la Dirección ha establecido el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC) y está intensificando su colaboración con el sector privado. En su empeño por promover el desarrollo rural sostenible, disponer de una gama de productos permitirá al FIDA aumentar sus productos de préstamos y donaciones más tradicionales a fin de atender eficazmente las demandas de los diversos grupos objetivo, que van desde las personas en situación de pobreza extrema, a las marginadas y desprotegidas, hasta los grupos de pequeños productores relativamente más avanzados.

---

<sup>10</sup> Para obtener información más detallada, sírvase consultar el anexo VII.

- vii) **Las asociaciones son fundamentales para la labor del FIDA y constituyen un tema recurrente en las evaluaciones.** Las conclusiones a este respecto son, una vez más, específicas de cada contexto. En algunos países, en particular los que tienen una capacidad de ejecución menos sólida y disposiciones de ejecución más complejas, las evaluaciones suelen concluir que es necesario fortalecer las asociaciones con el Gobierno y dentro de este para garantizar una ejecución eficaz. En otros contextos, es necesario fortalecer la colaboración con otros asociados para el desarrollo a fin de determinar las sinergias y ampliar el apoyo prestado. Dada la naturaleza multidimensional de la pobreza, trabajar de forma aislada no es viable, por lo que el FIDA se ha comprometido a alcanzar elevadas metas de cofinanciación nacionales e internacionales en el marco de la FIDA11. También se ha puesto en marcha una estrategia y un plan de acción para alcanzar estos ambiciosos objetivos. Además, se ha elaborado un marco de asociación para dar respuesta a una recomendación formulada en el informe de síntesis de evaluación incluido en el presente PRISMA, y a un compromiso asumido en el marco de la FIDA11 que ayudará a establecer prioridades, simplificar y hacer el seguimiento del desempeño de las asociaciones.
- viii) **Se ha puesto en marcha un nuevo proceso de diseño con el que se espera mejorar la puntualidad y la calidad del diseño de los proyectos.** Un examen de las recomendaciones formuladas en relación con las cuestiones de diseño, en particular en los países que no padecen situaciones de fragilidad, muestra que el factor limitante no es necesariamente la complejidad del diseño, sino más bien la falta de trabajo analítico (sobre mercados, cuestiones de género, pobreza, etc.) y de estrategias de salida. Con objeto de responder más eficazmente a las necesidades de los países, el FIDA se ha comprometido a reducir el promedio de duración de la fase de diseño. Al mismo tiempo, la Dirección es consciente del hecho de que un diseño robusto requiere un análisis exhaustivo de los factores del mercado y de la situación de pobreza. Gracias a la revisión y fortalecimiento de los procedimientos para los COSOP, las estrategias en los países ahora proporcionan un análisis del contexto nacional y el entorno macroeconómico y un marco integrado de riesgos que ayuda a los equipos a centrar la atención en los análisis suplementarios específicos requeridos para los proyectos que se están diseñando durante el período abarcado por el COSOP. Además, las directrices revisadas sobre focalización proporcionan orientación a los equipos a la hora de realizar análisis de la pobreza y de los grupos objetivo durante la fase de diseño. Se alienta cada vez más a los equipos a que utilicen los sistemas y datos nacionales (cuando estén disponibles) para llevar a cabo esos análisis a fin de aumentar la confianza, el sentido de apropiación y la capacidad a nivel nacional y aumentar la eficiencia en la fase de diseño. Habida cuenta de la dinámica cambiante del mercado y las especificidades del contexto, los diseños tienen que ser flexibles para que puedan adaptarse según sea necesario durante la ejecución. Con la ayuda del ORMS, si es necesario introducir algún cambio durante la ejecución, es posible determinarlo y rastrearlo fácilmente, así como hacer un seguimiento de los avances.
- ix) **La necesidad de fortalecer las capacidades y sistemas de SyE representa una cuestión transversal que se destaca en las evaluaciones realizadas durante el período de la FIDA10.** Consciente de la existencia de una brecha en el apoyo institucional para abordar estas limitaciones en materia de capacidad y sistemas en el ámbito nacional, el FIDA ha elaborado tres iniciativas interrelacionadas y complementarias con el fin de proporcionar a los países un conjunto integral de medidas de apoyo: el Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales (PRIME), la iniciativa Avanzando el conocimiento para un impacto agrícola (iniciativa AVANTI) y las

unidades de ejecución. Esta labor de tres ejes tiene por objeto abordar las limitaciones estructurales de la capacidad y el sistema de SyE mediante la realización de autoevaluaciones en el marco de la iniciativa AVANTI, la prestación de apoyo directo para la creación de capacidad a través de PRIME y el fortalecimiento del sentido de apropiación general del Gobierno, así como prestar servicios de apoyo por conducto de las unidades de ejecución. La Dirección considera que estas tres iniciativas contribuirán a fomentar la capacidad y los sistemas de SyE de los países, que son un requisito previo para lograr resultados de desarrollo más amplios. Se están manteniendo debates institucionales con miras a determinar de qué manera se pueden complementar estas iniciativas para asegurar que se satisfagan plenamente las necesidades de SyE en los proyectos del FIDA.

#### IV. Conclusiones

29. La Dirección valora la contribución de las evaluaciones independientes al fortalecimiento de la eficacia y eficiencia institucional del FIDA mediante el apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje. A nivel institucional, la estrecha correspondencia entre las evaluaciones temáticas y el programa de reforma institucional de la Dirección pone de manifiesto la pertinencia de esos productos de evaluación, lo que a su vez fomenta la asimilación de enseñanzas.
30. A nivel de la cartera, si bien la Dirección observa con satisfacción que sus compromisos para la FIDA11 abordan directamente la gama de cuestiones señaladas en las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes realizadas durante el período de la FIDA10, también considera que la utilidad y las enseñanzas que se pueden extraer de esas evaluaciones podrían mejorarse aún más.
31. En primer lugar, el tiempo que transcurre entre el cierre del proyecto y el momento en que ya está disponible una evaluación da como resultado la generación de enseñanzas y recomendaciones que no necesariamente siguen siendo pertinentes y que, en algunos casos, no pueden asimilarse a la luz de las circunstancias y prioridades cambiantes de un país. En segundo lugar, las evaluaciones de los proyectos de la cartera que finalizaron hace más de tres años y se diseñaron hace más de diez años no reflejarán con precisión la calidad actual de la cartera, las mejoras de los resultados o el impacto incipiente de las nuevas iniciativas<sup>11</sup>. En tercer lugar, las evaluaciones de proyectos independientes que son específicas de cada proyecto y de cada contexto no se prestan al intercambio de enseñanzas. Por último, el PRISMA se basa enteramente en las recomendaciones formuladas en las evaluaciones específicas seleccionadas para su inclusión en cada edición y, por lo tanto, no puede determinar de manera concluyente las tendencias de la cartera en su conjunto.
32. En este contexto, las recomendaciones formuladas como resultado del examen *inter pares*, de ser adoptadas por la Junta Ejecutiva, podrían abordar esas limitaciones. Una combinación de productos renovada con evaluaciones por grupos temáticos más transversales, junto con las evaluaciones intermedias oportunas, reforzaría la dimensión de aprendizaje de los productos de evaluación independiente y permitiría la integración y el seguimiento oportunos de las recomendaciones.
33. Por último, la Dirección considera que, si bien el PRISMA es un instrumento de rendición de cuentas sólido y único para informar a la Junta Ejecutiva sobre el estado de aplicación de las recomendaciones, cabría la posibilidad de revisar la estructura de evaluación del Fondo dado su contexto cambiante. En la actualidad, el seguimiento que la Dirección efectúa de las recomendaciones a través del

---

<sup>11</sup> Esta misma conclusión se expuso en las observaciones de la IOE al RIDE de 2018 (véase el documento EB 2018/124/R.13/Add.1).

PRISMA es extremadamente pormenorizado, con medidas detalladas que se enumeran para cada recomendación en el volumen II del informe. Si se adopta una combinación de productos de evaluación independiente más estratégica y se dispone de una sólida estructura de autoevaluación orientada a la rendición de cuentas, el PRISMA también podría convertirse en una herramienta más estratégica y racionalizada para el futuro.

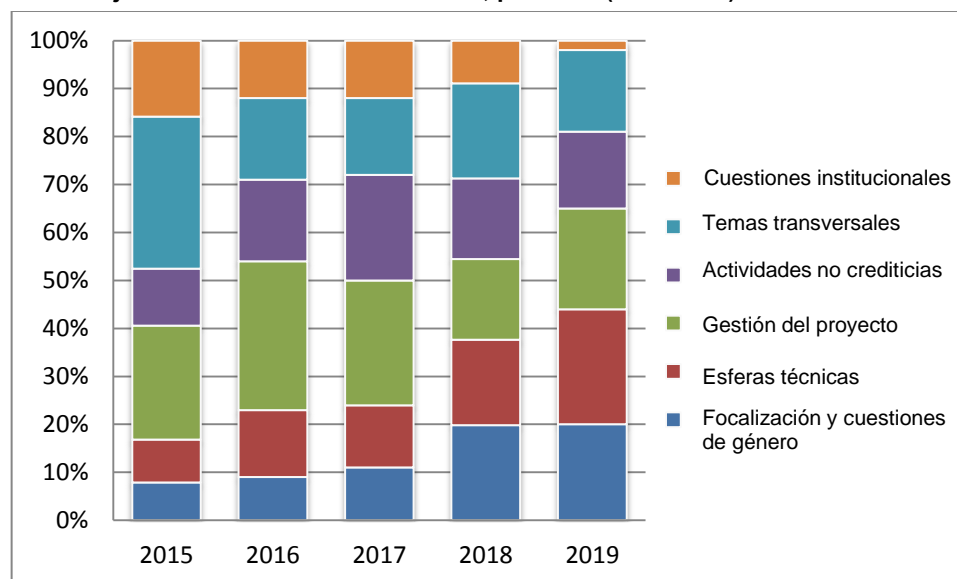
## Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

1. De conformidad con la Política de Evaluación del FIDA<sup>12</sup>, 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. 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 2019 se informa sobre el estado de aplicación de las recomendaciones en 31 evaluaciones independientes seleccionadas conjuntamente por la Dirección y la IOE; 11 de ellas ya se han tratado en ediciones anteriores del PRISMA y 20 son nuevas evaluaciones finalizadas en 2017 y 2018. 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. **De una comparación con los PRISMA anteriores, se desprende un mayor cumplimiento por parte de la Dirección y que, si bien la IOE está formulando menos recomendaciones, estas son más estratégicas.** Desde 2010, en el marco del PRISMA se han examinado un total de 1 588 recomendaciones formuladas por la IOE. De estas, cerca del 90 % se han aplicado plenamente o están en curso de aplicación, mientras que no se ha llegado a un acuerdo solo respecto del 11 %. A pesar de que se consideran siete evaluaciones más que el año pasado, el PRISMA de 2019 contiene 105 recomendaciones que se han traducido en 187 medidas (25 menos que el año pasado). De esas 187 medidas, el 55 % se ha aplicado plenamente y el 42 % está en curso de aplicación, lo que equivale a un total del 97 %, cifra considerablemente superior a alrededor del 74 % y el 87 % de las medidas que correspondían a estas categorías en 2010 y en 2018, respectivamente (véase el gráfico 1 del anexo VI del PRISMA de 2019). La tasa de aplicación es algo mejor para las evaluaciones nuevas (del 97 %) que para las evaluaciones históricas (del 72 %). Por último, el 54 % de estas 187 medidas se clasificaron como estratégicas, en contraposición con las operacionales, lo cual indica un aumento considerable respecto del 36 % de las medidas que se clasificaron como estratégicas en 2018. Aunque únicamente el 6 % se refería a medidas correspondientes al nivel de las políticas, muchas de estas recomendaciones provenían de la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA, de la cual, loablemente, ya se han aplicado plenamente la mitad de las recomendaciones.
4. **El número de recomendaciones relacionadas con la focalización y las cuestiones de género y con las esferas técnicas aumentó entre 2015 y 2018, mientras que el número relativo a las cuestiones institucionales va en descenso.** En el PRISMA se presenta el número y el porcentaje de recomendaciones/medidas correspondientes a seis categorías temáticas: focalización y cuestiones de género; esferas técnicas; gestión del proyecto; actividades no crediticias; temas transversales, e institucional. La IOE ha analizado el porcentaje de recomendaciones/medidas entre 2015 y 2019 que le corresponde a cada categoría temática; los resultados de este análisis figuran en el gráfico 1. Esta agregación en el tiempo muestra una disminución del número de recomendaciones relacionadas con asuntos institucionales, mientras que en 2018 y 2019 aumentaron las relativas a la focalización y cuestiones de género y las relativas a las esferas técnicas. Las recomendaciones que guardan relación con la

<sup>12</sup> Véanse los párrafos 11 y 31 i) de la Política de Evaluación del FIDA Revisada (EC 2011/66/W.P.8).

gestión del proyecto han disminuido en cantidad, aunque aún ascienden al 21 % de todas las recomendaciones. Las cuestiones recurrentes relacionadas con estas esferas también se destacan en el ARRI de 2019. Además, en el PRISMA de 2019 se indica que un gran número de evaluaciones tratan sobre proyectos centrados en la financiación rural y las cadenas de valor. La IOE señala que más del 80 % de los proyectos finalizados recientemente se refieren al acceso a los mercados. Los futuros análisis de las recomendaciones incluidas en el PRISMA podrán determinar si existe alguna correlación entre los temas de las recomendaciones y los tipos de proyecto.

Gráfico 1

**Porcentaje de recomendaciones/medidas, por tema (2015-2019)**

Fuente: PRISMA de 2019 y análisis de la IOE.

5. **A nivel de la cartera, las enseñanzas reconocidas por la Dirección hacen al PRISMA más sustantivo y constituyen temas de utilidad para deliberaciones futuras.** La IOE coincide con las observaciones formuladas por la Dirección sobre la importancia del sentido de apropiación de los gobiernos, de acelerar la puesta en marcha de los proyectos y de la necesidad de reforzar la gestión de los proyectos, que también se plantearon en el ARRI de 2019. Es significativo el compromiso asumido por la Dirección de abordar estas esferas, y muchas de las nuevas iniciativas parecen ser bastante prometedoras, como las relacionadas con la cercanía a los gobiernos, el Programa Especial para Países con Situaciones de Fragilidad y el mecanismo para acelerar la puesta en marcha de los proyectos. Esta sección resulta de utilidad para presentar la teoría del cambio de la Dirección, y en ella se explica la manera en que puede aplicarse para lograr los resultados que busca la Dirección. Este asunto puede evaluarse en una fecha posterior. La sección también refleja un tipo de asimilación de las recomendaciones de la IOE que va más allá del nivel de pormenorización y ya es más estratégico.
6. **A nivel institucional, la presentación de la asimilación de enseñanzas fue menos sólida que a nivel de la cartera.** Es difícil deducir enseñanzas de esta sección, que está sumamente sintetizada. En primer lugar, podría haberse redactado más claramente la muestra de evaluaciones institucionales nuevas e históricas examinadas en el PRISMA de 2019 y podría haberse dado una explicación de cómo se relacionan con el cuadro 6. Como en los PRISMA anteriores, en el informe principal habría sido conveniente que se explicara cuáles eran las medidas concretas que se habían adoptado para aplicar las recomendaciones a nivel institucional formuladas en las principales evaluaciones históricas respecto de las situaciones de fragilidad y de las actividades del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, y que se incluyera un análisis sobre la manera en que se estaban

aplicando las recomendaciones de ese tipo que provenían de todas las evaluaciones nuevas. Si bien la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera se aborda específicamente, el análisis es vago y solo se menciona un aumento de la eficiencia y la efectividad “de forma paulatina”.

7. **Los otros niveles de análisis de las recomendaciones introducidos en el PRISMA de 2019 dificultan aún más la determinación de la rendición de cuentas.** En el capítulo titulado “Promoción de la rendición de cuentas”, los datos sobre las recomendaciones se presentan de una manera complicada y, en algunos casos, se ofrece demasiada información. Aunque se pretende que el PRISMA sea un informe institucional más estratégico, la manera en que se presentan los datos lo hace efectivamente más pormenorizado. Por ejemplo, en los PRISMA de los últimos años, las recomendaciones de la IOE se desglosaban en medidas concretas; este año, 105 recomendaciones se tradujeron en 187 medidas. Posteriormente, estas medidas se dividieron en varias categorías: las históricas frente a las nuevas; las de nivel institucional frente a las de nivel de la cartera; por región, y, posteriormente, por tipo de evaluación. Como resultado, es difícil confirmar el seguimiento que se hace de las evaluaciones nuevas e históricas.
8. **Si bien la mayoría de las recomendaciones se han aplicado plenamente, hay algunos casos en que los datos empíricos que se presentan no tratan directamente sobre la cuestión pertinente.** Por ejemplo, en relación con la evaluación de los resultados del proyecto en la República Democrática Popular Lao, la Dirección destaca una mayor atención a la focalización; sin embargo, la recomendación de la IOE hace referencia a un enfoque de focalización más explícito y personalizado que respalda la comercialización y el desarrollo sostenible del sector ganadero. Aunque las recomendaciones se desglosan en medidas adicionales, algunas de las respuestas que se presentan en el volumen II son demasiado generales y tampoco explican a suficiencia cómo se ha aplicado la recomendación, o tratan más sobre las intenciones que sobre lo que se ha hecho al respecto. Por ejemplo, en la evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP) para Gambia, la Dirección caracteriza la medida adoptada para seleccionar a los asociados en el nuevo programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) como una aplicación plena de la recomendación relativa a establecer asociaciones sólidas y amplias, sin explicar en qué medida y de qué manera se están forjando asociaciones. Por último, en algunas de las respuestas se pierde la cuestión central planteada por la recomendación. Por ejemplo, en la EEPP para la República Democrática del Congo se recomienda que el Fondo se abstenga de toda ampliación de las zonas de intervención a la luz de la escasa capacidad de gestión, los problemas logísticos y la necesidad de consolidar el programa a fin de garantizar su sostenibilidad. No obstante, si bien los proyectos futuros se pondrán en marcha en las regiones en que el FIDA ya está presente, su alcance geográfico ha de extenderse a varias provincias vecinas.
9. **En algunos casos, las respuestas al ARRI de 2018 abordan solo en parte las cuestiones que en él se plantean, lo cual puede dar lugar a que los problemas en cuestión se vuelvan recurrentes.** Dado que la Dirección ha revisado únicamente las directrices de focalización y no la política, esta recomendación debería considerarse aplicada solo en parte. Con respecto a la elaboración de estrategias de focalización apropiadas basadas en análisis sólidos y diferenciados, en el desglose de las medidas se pierde el punto clave de la recomendación, que consiste en llevar a cabo un análisis sólido; la falta de un análisis semejante se reconoce en el PRISMA de 2019 como una de las principales limitaciones del diseño de los proyectos. Sobre la base de la necesidad de celebrar reuniones especiales dedicadas al diseño de proyectos en materia de género, cambio climático y otros temas de incorporación sistemática que se mencionan en los exámenes sobre la situación de la cartera del FIDA realizados por la Dirección, parece ser que la elaboración de estrategias de focalización personalizadas

dirigidas a grupos específicos también está aún en curso de aplicación y no ha terminado de aplicarse. Por último, la recomendación relativa al seguimiento de las estrategias de focalización podrá considerarse plenamente aplicada una vez que se haya publicado orientación sobre la manera de seguir de cerca la aplicación de las estrategias de focalización.

10. **En conclusión, la IOE acogería con agrado un PRISMA que presentara cuestiones estratégicas sobre la base de un análisis sólido de las medidas con las que se aplican las recomendaciones de la IOE de manera sustantiva.** En el PRISMA las recomendaciones de la IOE se examinan de manera cada vez más pormenorizada desglosando las recomendaciones en muchas medidas diferentes. Los complicados análisis cuantitativos presentados en el PRISMA de 2019, que dividen las medidas en múltiples categorías, dificulta la determinación de la rendición de cuentas. Por esa misma razón, la asignación de distintas medidas a distintas divisiones podría diluir la responsabilidad de abordar la cuestión fundamental a la base de la recomendación y de asimilar la enseñanza correspondiente. Con objeto de avanzar hacia el objetivo de lograr que el PRISMA sea más estratégico, la Dirección tiene que, en primer lugar, ser más clara acerca de las medidas que se adoptan, a fin de poder introducir los cambios necesarios para asimilar las enseñanzas derivadas de las evaluaciones independientes. Un análisis exhaustivo de estas respuestas a las recomendaciones puede conducir a la formulación de respuestas de mayor nivel a los desafíos más estratégicos a los que se enfrenta el FIDA. Como ha quedado demostrado con la asimilación de las enseñanzas a nivel de la cartera, es posible lograr una respuesta estratégica semejante sobre la base de las evaluaciones existentes. Por tanto, si bien puede que sea necesario alterar la combinación de los elementos que conforman las evaluaciones independientes, no parece que esto fuera el principal obstáculo a la preparación de un PRISMA más estratégico y racionalizado.



## Metodología

### A. Extracción de recomendaciones

1. En el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) se analiza la labor de seguimiento que la Dirección efectúa sobre las recomendaciones formuladas en los productos de evaluación independientes siguientes:
  - en el caso de las evaluaciones a nivel institucional, los informes de síntesis de evaluación, las evaluaciones del impacto y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, se asumen compromisos en la respuesta de la Dirección del FIDA a esos informes de evaluación;
  - en el caso de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP), los acuerdos en el punto de culminación (APC) firmados por el FIDA y los representantes gubernamentales se emplean para realizar el seguimiento de las medidas de aplicación convenidas por los signatarios, y
  - en el presente PRISMA también se hace un seguimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)<sup>13</sup> de 2018 y las observaciones de la IOE sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2018<sup>14</sup>.

### B. Clasificación de las recomendaciones

2. 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:
3. **Nivel de la evaluación.** Mediante este criterio se determina cuál es la entidad objeto de la recomendación y la principal encargada de aplicar las recomendaciones. Los niveles son:
  - **el nivel institucional**, y
  - **el nivel nacional** (que incluye al FIDA, las autoridades gubernamentales o el proyecto).
4. **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 la recomendación se sugiere un enfoque o una línea de acción, y
  - **normativa**, si la recomendación tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
5. **Tema.** Las recomendaciones se clasifican en amplias categorías temáticas que comprenden 32 subtemas. En el anexo IV se enumeran los subtemas.

---

<sup>13</sup> Véase el documento EB 2018/124/R.12/Rev.1.

<sup>14</sup> Véase el documento EB 2018/124/R.13/Add.1.

## C. Proceso

6. 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 de aplicación:** 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 aplicables todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países o programas sobre oportunidades estratégicas nacionales o normativas que aún deben diseñarse y completarse;
  - **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el proceso de desarrollo del país o en el contexto de gobernanza institucional del FIDA, o a 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.

## Alcance de las evaluaciones del PRISMA de 2019

Cuadro 1  
Evaluaciones de primera ronda de seguimiento incluidas en el PRISMA de 2019

	Evaluación a nivel institucional	EEPP	Informe de síntesis de evaluación	Evaluación del impacto	Evaluación de los resultados del proyecto	Total
<b>Cartera</b>	-	<b>34</b>	-	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>96</b>
<b>Asia y el Pacífico</b>	-	<b>5</b>	-	-	<b>12</b>	<b>17</b>
Camboya	-	5	-	-		5
Camboya: Proyecto de Mejora de los Medios de Vida Rurales en Kratie, Preah Vihear y Ratanakiri	-	-	-	-	4	4
República Democrática Popular Lao: Proyecto de Fomento de Medios de Vida Sostenibles en la Región Septentrional mediante el Desarrollo Ganadero (Banco Asiático de Desarrollo y FIDA)	-	-	-	-	4	4
Viet Nam: Proyecto de Asociaciones favorables a los Pobres para el Desarrollo Agroforestal	-	-	-	-	4	4
<b>África Oriental y Meridional</b>	-	<b>12</b>	-	-	<b>8</b>	<b>20</b>
Lesotho: Programa de Intermediación Financiera Rural	-	-	-	-	4	4
Madagascar: Proyecto de Apoyo al Desarrollo en las Regiones de Menabe y Melaky	-	-	-	-	4	4
Angola	-	6	-	-	-	6
Mozambique	-	6	-	-	-	6
<b>América Latina y el Caribe</b>	-	<b>5</b>	-	-	<b>10</b>	<b>15</b>
Perú	-	5	-	-	-	5
Perú: Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur	-	-	-	-	6	6
Guyana: Proyecto de Desarrollo Agrícola y Fomento de Empresas Rurales	-	-	-	-	4	4
<b>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</b>	-	-	-	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>16</b>
Georgia: Proyecto de Apoyo Agrícola	-	-	-	5	-	5
Marruecos: Proyecto de Desarrollo Rural en las Montañas del Atlas Medio Oriental	-	-	-	-	7	7
Palestina: Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales	-	-	-	-	4	4
<b>África Occidental y Central</b>	-	<b>12</b>	-	-	<b>16</b>	<b>28</b>
Chad: Proyecto de Gestión del Agua para el Pastoreo en las Zonas Sahelianas	-	-	-	-	7	7
Camerún	-	12	-	-	-	12
Camerún: Proyecto de Apoyo al Fomento de la Microfinanciación Rural	-	-	-	-	4	4
Ghana: Programa de Mejora del Cultivo y Comercialización de Raíces y Tubérculos	-	-	-	-	5	5
<b>Institucional</b>	<b>8</b>	-	<b>10</b>	-	-	<b>18</b>
Fortalecimiento de las asociaciones en pro de una mayor eficacia de las actividades de desarrollo: examen de las experiencias y resultados a nivel de los países	-	-	10	-	-	10
Estructura financiera del FIDA	8	-	-	-	-	8
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>114</b>

Cuadro 2  
Evaluaciones de seguimiento histórico incluidas en el PRISMA de 2019

	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>EEPP</i>	<i>Total</i>
<b>Cartera</b>	-	<b>56</b>	<b>56</b>
<b>Asia y el Pacífico</b>	-	<b>5</b>	<b>5</b>
India	-	3	3
Filipinas	-	2	2
<b>África Oriental y Meridional</b>	-	<b>2</b>	<b>2</b>
Etiopía	-	2	2
<b>América Latina y el Caribe</b>	-	<b>5</b>	<b>5</b>
Nicaragua	-	5	5
<b>África Occidental y Central</b>	-	<b>44</b>	<b>44</b>
Nigeria	-	8	8
Gambia	-	17	17
República Democrática del Congo	-	19	19
<b>Institucional</b>	<b>17</b>	-	<b>17</b>
Actuación del FIDA en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos	4	-	4
Política del FIDA de Supervisión y Apoyo a la Ejecución	6	-	6
Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados del FIDA	3	-	3
Reposiciones del FIDA	4	-	4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>56</b>	<b>73</b>

## Recomendaciones de evaluación desglosadas por subtema

Cuadro 1  
Recomendaciones de evaluación a nivel de la cartera incluidas en el PRISMA de 2019, clasificadas por subtema

<i>Categoría</i>	<i>Subtema</i>	<i>EEPP</i>	<i>Evaluación del impacto</i>	<i>Evaluación de los resultados del proyecto</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Focalización y cuestiones de género	Focalización	14	-	5	-	-
	Cuestiones de género	3	-	-	-	-
	Jóvenes	2	-	-	-	-
	Beneficiarios	2	-	4	30	20%
Esferas técnicas	Sector privado	2	-	1	-	-
	Mercados y cadenas de valor	4	1	6	-	-
	Gestión de los recursos naturales	2	1	2	-	-
	Análisis, estudios e investigaciones	-	-	1	-	-
	Financiación rural	2	1	7	-	-
	Infraestructura	1	-	-	-	-
	Nutrición	-	-	2	-	-
	Adaptación al cambio climático	2	-	1	-	-
	Tenencia de la tierra	-	-	1	37	24 %
Gestión del proyecto	Gestión y administración del proyecto	14	-	7	-	-
	Medición de resultados, seguimiento y evaluación (SyE)	-	-	1	-	-
	Capacitación y creación de capacidad	4	1	5	32	21 %
Actividades no crediticias	Asociaciones	10	-	2	-	-
	Actuación en materia de políticas	7	-	-	-	-
	Gestión de los conocimientos	1	-	-	-	-
	Actividades no crediticias	4	-	-	24	16 %
Temas transversales	Sostenibilidad	2	1	2	-	-
	Fragilidad y conflicto	2	-	1	-	-
	Diseño y formulación de proyectos	2	-	5	-	-
	Innovación	-	-	1	-	-
	Donaciones	2	-	-	-	-
	Reproducción y ampliación de escala	-	-	2	-	-
	COSOP	2	-	-	-	-
	Estrategia	-	-	1	-	-
	Desarrollo organizativo	2	-	-	-	-
Supervisión	1	-	-	26	17 %	
Institucional	Reestructuración	1	-	-	-	-
	Descentralización	2	-	-	3	2 %
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>152</b>	<b>100 %</b>

**Cuadro 2**  
**Recomendaciones de evaluación a nivel de la cartera incluidas en el PRISMA de 2019, clasificadas por distribución regional**

<i>Categoría</i>	<i>Subtema</i>	<i>APR</i>	<i>ESA</i>	<i>LAC</i>	<i>NEN</i>	<i>WCA</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Focalización y cuestiones de género	Focalización	3	1	5	2	8		
	Cuestiones de género	-	1	-	-	2		
	Jóvenes	-	1	-	-	1		
	Beneficiarios	2	-	1	1	2	30	20 %
Esferas técnicas	Sector privado	-	-	1	-	2	-	-
	Mercados y cadenas de valor	4	-	3	2	2	-	-
	Gestión de los recursos naturales	-	-	1	3	1	-	-
	Adaptación al cambio climático	-	1	2	-	-	-	-
	Análisis, estudios e investigaciones	-	-	-	-	1	-	-
	Financiación rural	-	2	2	1	5	-	-
	Nutrición	1	1	-	-	-	-	-
	Tenencia de la tierra	-	1	-	-	-	-	-
	Infraestructura	-	-	-	-	1	37	24 %
Gestión del proyecto	Gestión y administración del proyecto	1	3	-	2	15	-	-
	Medición de resultados, SyE	1	-	-	-	-	-	-
	Capacitación y creación de capacidad	2	2	1	2	3	32	21 %
Actividades no crediticias	Asociaciones	4	1	1	1	5	-	-
	Actuación en materia de políticas	-	2	-	-	5	-	-
	Gestión de los conocimientos	-	-	-	-	1	-	-
	Actividades no crediticias	-	2	1	-	1	24	16 %
Temas transversales	Sostenibilidad	-	1	-	1	3	-	-
	Fragilidad y conflicto	-	-	-	-	3	-	-
	Diseño y formulación de proyectos	1	1	-	1	4	-	-
	Innovación	1	-	-	-	-	-	-
	Donaciones	-	-	-	-	2	-	-
	Reproducción y ampliación de escala	-	1	1	-	-	-	-
	COSOP	-	-	1	-	1	-	-
	Organizaciones, grupos, instituciones y enfoques colectivos	1	-	-	-	1	-	-
	Estrategia	1	-	-	-	-	-	-
Supervisión	-	-	-	-	1	26	17 %	
Institucional	Reestructuración	-	1	-	-	-	-	-
	Descentralización	-	-	-	-	2	3	2 %
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>152</b>	<b>100 %</b>

**Cuadro 3**  
**Recomendaciones de evaluación a nivel de la cartera incluidas en el PRISMA de 2019, clasificadas por países con y sin situación de fragilidad**

<i>Categoría</i>	<i>Tema</i>	<i>Sin situaciones de fragilidad (21 evaluaciones)</i>	<i>Con situaciones de fragilidad (4 evaluaciones)</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Focalización y cuestiones de género	Focalización	13	6	-	-
	Cuestiones de género	2	1	-	-
	Jóvenes	2	-	-	-
	Beneficiarios	3	3	30	20 %
Esferas técnicas	Sector privado	2	1	-	-
	Mercados y cadenas de valor	9	2	-	-
	Gestión de los recursos naturales	4	1	-	-
	Adaptación al cambio climático	3	-	-	-
	Análisis, estudios e investigaciones	1	-	-	-
	Financiación rural	10	-	-	-
	Nutrición	2	-	-	-
	Tenencia de la tierra	1	-	-	-
	Infraestructura	-	1	37	24 %
Gestión del proyecto	Gestión y administración del proyecto	10	11	-	-
	Medición de resultados, seguimiento y evaluación (SyE)	1	-	-	-
	Capacitación y creación de capacidad	8	2	32	21 %
Actividades no crediticias	Asociaciones	9	3	-	-
	Actuación en materia de políticas	5	2	-	-
	Gestión de los conocimientos	-	1	-	-
	Actividades no crediticias	3	1	24	16 %
Temas transversales	Sostenibilidad	2	3	-	-
	Fragilidad y conflicto	1	2	-	-
	Diseño y formulación de proyectos	4	3	-	-
	Innovación	1	-	-	-
	Donaciones	1	1	-	-
	Reproducción y ampliación de escala	2	-	-	-
	COSOP	1	1	-	-
	Organizaciones, grupos, instituciones y enfoques colectivos	2	-	-	-
	Estrategia	1	-	-	-
	Supervisión		1	26	17 %
Institucional	Reestructuración	1	-	-	-
	Descentralización	1	1	3	2 %
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>47</b>	<b>152</b>	<b>100 %</b>

**Cuadro 4**  
**Recomendaciones de evaluación a nivel de la cartera para la FIDA10**

<i>Esfera temática</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Focalización y cuestiones de género	65	18 %
Esferas técnicas (gestión de los recursos naturales, sector privado, etc.)	73	21 %
Gestión del proyecto (SyE, etc.)	70	20 %
Actividades no crediticias (asociaciones, actuación normativa, gestión de los conocimientos)	60	17 %
Transversales (donaciones, diseño, sostenibilidad, COSOP, etc.)	73	21 %
Institucional (descentralización, recursos humanos)	12	3 %
<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

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

<i>Nombre del proyecto</i>	<i>País</i>	<i>Entrada en vigor</i>	<i>Fecha del cierre del préstamo</i>	<i>Fecha del informe final de proyecto</i>	<i>Fecha de evaluación</i>
Proyecto de Gestión del Agua para el Pastoreo en las Zonas Sahelianas	Chad	Ene. 2010	Sep. 2015	Nov. 2015	Sep. 2018
Proyecto de Apoyo Agrícola	Georgia	Jul. 2010	Dic. 2015	Dic. 2015	Sep. 2017
Proyecto de Mejora de los Medios de Vida Rurales en Kratie, Preah Vihear y Ratanakiri	Camboya	Ago. 2007	Mar. 2015	Dic. 2014	Nov. 2017
Programa de Intermediación Financiera Rural	Lesotho	Mar. 2008	Sep. 2015	Sep. 2015	Nov. 2017
Proyecto de Desarrollo Rural en las Montañas del Atlas Medio Oriental	Marruecos	Mar. 2007	Sep. 2015	Oct. 2015	Jul. 2018
Evaluación conjunta del Proyecto de Fomento de Medios de Vida Sostenibles en la Región Septentrional mediante el Desarrollo Ganadero (Banco Asiático de Desarrollo y FIDA)	República Democrática Popular Lao	Jun. 2007	Mayo 2015	Mar. 2014	Nov. 2018
Proyecto de Apoyo al Desarrollo en las Regiones de Menabe y Melaky	Madagascar	Nov. 2006	Jun. 2016	Ago. 2016	Jul. 2018
Programa de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales	Palestina	Feb. 2000	Mar. 2016	Mar. 2016	Dic. 2017
Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur	Perú	Sep. 2010	Nov. 2015	Dic. 2015	Jun. 2018
Proyecto de Apoyo al Fomento de la Microfinanciación Rural	Camerún	Mayo 2010	Jun. 2018	Feb. 2017	Oct. 2017
Programa de Mejora del Cultivo y Comercialización de Raíces y Tubérculos	Ghana	Nov. 2006	Jun. 2015	Jul. 2016	Jul. 2018
Proyecto de Desarrollo Agrícola y Fomento de Empresas Rurales	Guyana	Ene. 2009	Sep. 2015	Mar. 2015	Mayo 2018
Proyecto de Asociaciones favorables a los Pobres para el Desarrollo Agroforestal	Viet Nam	Mayo 2009	Dic. 2015	Mar. 2016	Jun. 2018
<b>Promedio</b>		<b>Ene. 2008</b>	<b>Ene. 2016</b>	<b>Nov. 2015</b>	<b>Mar. 2018</b>

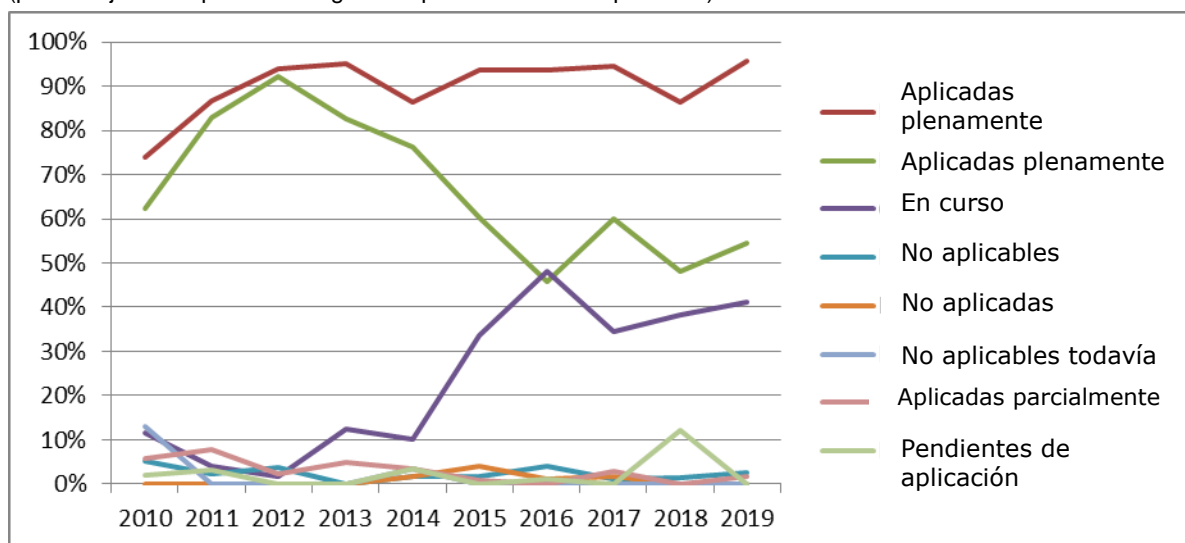


## Tendencias del grado de aplicación

Cuadro 1  
Tendencias a largo plazo del grado de aplicación

Nivel	Aplicadas plenamente	No aplicables	No acordadas	No aplicables todavía	En curso	Aplicadas parcialmente	Pendientes de aplicación	Total (número)	Total (%)
País	696	23	2	13	219	23	25	1 001	63 %
Gobierno	44	2	0	14	14	4	7	85	5 %
FIDA	220	10	9	0	159	15	6	419	26 %
Proyecto	59	3	0	0	8	2	0	72	5 %
Región	8	1	0	0	2	0	0	11	1 %
<b>Total (número)</b>	<b>1 027</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>402</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>1 588</b>	<b>100 %</b>
<b>Total (%)</b>	<b>65 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>	<b>2 %</b>	<b>25 %</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>100 %</b>	

Gráfico 1  
Tendencias del grado de aplicación desde 2010  
(porcentaje de respuestas desglosado por estado de la aplicación)



## **Seguimiento de las recomendaciones del ARRI de 2018 y las observaciones de la IOE acerca del RIDE de 2018**

### **I. Recomendaciones del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2018**

1. En el ARRI de 2018 se formularon cinco recomendaciones dirigidas a la Dirección, dos de las cuales se refieren específicamente al tema de aprendizaje del ARRI de 2018 sobre focalización. La Dirección ha adoptado medidas concretas para aplicar esas recomendaciones. A continuación se describe detalladamente el seguimiento de cada recomendación.

- i) **Realizar un examen sistémico de los procesos que conforman el ciclo de los proyectos del FIDA y examinar los recursos destinados a cada uno.**

La Dirección ha realizado exámenes internos durante el ejercicio presupuestario para evaluar y comprometer los recursos necesarios durante todo el ciclo del proyecto. Además, la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación está supervisando una iniciativa de reestructuración de los procesos operacionales de gran envergadura con la que se examinarán los procesos institucionales en el contexto de una organización descentralizada. Este examen ayudará a la Dirección a comprender a qué esferas pueden ser necesario destinar recursos adicionales. *Medida en curso.*

- ii) **Revisar la política de focalización del FIDA y las directrices conexas.**

Como parte del ciclo de la FIDA11, la Dirección se ha comprometido a revisar y actualizar las directrices sobre focalización. Las directrices revisadas se basan en las enseñanzas extraídas del tema de aprendizaje del ARRI de 2018 y en las enseñanzas extraídas en relación con las deficiencias detectadas por diversos productos de evaluación. Estas directrices revisadas se presentarán a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre. *Medida aplicada plenamente.*

- iii) **Formular estrategias de focalización apropiadas sobre la base de un análisis sólido y diferenciado de la pobreza y el contexto, que se apliquen con flexibilidad.**

**Durante el diseño de los proyectos, para las intervenciones deben prepararse estrategias específicas que se ajusten a las características del grupo objetivo y los contextos concretos.**

Todos los diseños de los proyectos incluían estrategias de focalización adaptadas y específicas para cada contexto. Además, se han reforzado los planes de acción en materia de jóvenes y cuestiones de género, que proporcionan orientación adicional a los equipos en la fase de diseño. Como se mencionó en la respuesta de la Dirección al ARRI de 2018, el análisis servirá para formular teorías del cambio más sólidas que permitirán abarcar, de manera más explícita, dos supuestos: el primero sobre las consecuencias distributivas de las intervenciones, por lo que respecta a los beneficios que se prevé recibirán del proyecto los diferentes grupos, clasificados por género, edad, etnia, ubicación geográfica, etc., y el segundo efecto transformador que el proyecto tendrá en la vida de los grupos objetivo. La calidad de los enfoques de focalización en la fase de diseño también se supervisa por medio de los exámenes internos de garantía de calidad. *Medida aplicada plenamente.*

**Durante la ejecución, las estrategias de focalización deben someterse a seguimiento y adaptarse para garantizar que efectivamente benefician a determinados grupos objetivo y atiendan las diferentes necesidades de cada uno.**

La Dirección ha puesto en marcha el módulo de diseño, supervisión y finalización del Sistema de Gestión de Resultados Operacionales (ORMS). Un indicador importante que se mide a lo largo del ciclo del proyecto a través de dicho sistema es la focalización. Además, sobre la base de las directrices de supervisión revisadas que constituyen uno de los compromisos del FIDA11, la Dirección está proporcionando orientación específica a los equipos sobre la forma de supervisar la aplicación de las estrategias de focalización durante la ejecución. A su vez, los datos del ORMS se introducen en un tablero interno que sirve de base para las conversaciones sobre el desempeño a nivel regional. Toda calificación relativa a la focalización u otros asuntos es objeto de un seguimiento minucioso por parte de la Dirección a través de esos exámenes. *Medida aplicada plenamente.*

- iv) **Establecer sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) sólidos y aprovechar los conocimientos locales mediante las asociaciones a nivel nacional para obtener datos diferenciados sobre la pobreza a fin de generar conocimientos, y para la actuación normativa y la promoción en favor de los grupos objetivo del FIDA.**

Además de las medidas descritas en la sección III (asimilación de las enseñanzas extraídas) del presente informe, el volumen II del PRISMA contiene información detallada sobre el seguimiento de las recomendaciones específicas formuladas en el informe de síntesis de evaluación sobre el fortalecimiento de las asociaciones. La Dirección ha fortalecido las asociaciones a nivel nacional mediante una mayor proximidad a los países prestatarios, el compromiso de movilizar una mayor cofinanciación interna y una mayor atención a las actividades no crediticias. Las medidas concretas de gestión de los conocimientos en el ámbito de los países se describen en el Plan de Acción y la Estrategia del FIDA de Gestión de los Conocimientos, aprobados por la Junta Ejecutiva. La Dirección también está trabajando para fortalecer los sistemas y capacidades de SyE en el país con objeto de lograr un mayor sentido de apropiación, confianza y compromiso a nivel nacional. *Medida en curso.*

- v) **Garantizar la sostenibilidad del impacto en la pobreza rural mediante estrategias de salida que sean inclusivas en relación con los beneficiarios seleccionados y mediante una duración suficiente de los proyectos.**

Las estrategias de salida ahora se formulan en la fase de diseño del proyecto y se revisan durante los procesos internos de examen y garantía de calidad para asegurar que la sostenibilidad de los beneficios se tenga en cuenta desde el principio. Además, ahora el FIDA presta un apoyo programático y se aleja de un modelo de proyectos independientes. Las directrices de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) son fundamentales para orientar a los equipos y sentar las bases de la actuación del FIDA en un país en más de un ciclo bien sea de reposición o bien del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS). Este nuevo modelo se aplica luego mediante un enfoque escalonado a nivel de país para equilibrar la sostenibilidad a más largo plazo con la eficiencia y agilidad de períodos de ejecución más cortos dedicados a los proyectos individuales. Por último, de conformidad con su compromiso para la FIDA11, la Dirección ha elaborado un marco operacional para la colaboración con las partes interesadas en el que se hace especial hincapié en el fortalecimiento

de la participación de los beneficiarios y la incorporación de circuitos de retroinformación en el diseño y la ejecución de los proyectos. *Medida en curso.*

## **II. Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2018**

2. En general, la OIE apreció la franqueza de la Dirección y el enfoque prospectivo del RIDE de 2018, así como las mejoras en la estructura y análisis del informe introducidas de conformidad con las observaciones de la OIE sobre el informe 2017. Las observaciones específicas de la OIE sobre el RIDE del año pasado se referían a los resultados presentados en relación con las metas del Marco de Gestión de los Resultados (MGR).
3. La Dirección desea subrayar el hecho de que el propósito del RIDE es aportar un análisis integral institucional de los resultados y el desempeño del FIDA en consonancia con el MGR. Si bien ofrece una visión general de los factores que impulsan la obtención de resultados a nivel institucional, debido a las exigencias relativas al número de palabras no entra en un análisis detallado de temas específicos o factores subyacentes. En el PRISMA de 2019 se ha incluido un análisis más exhaustivo de las limitaciones subyacentes y el seguimiento de las mismas por parte de la Dirección, que constituye la base de los diversos compromisos asumidos en el marco de la FIDA11 en esferas tales como las cuestiones de género, el clima, la nutrición, los jóvenes, los marcos de asociación, etc. La Dirección también opina que, de conformidad con las conclusiones del examen *inter pares* sobre la combinación de productos, existe la posibilidad de que en el ARRI se estudien detenidamente esos factores que originan resultados deficientes para ayudar a orientar las iniciativas de la Dirección encaminadas a mejorar los resultados en las esferas en las que existen deficiencias persistentes.
4. De conformidad con la metodología para los indicadores de resultados establecida en el MGR para la FIDA10, la Dirección seguirá presentando los resultados de forma trienal, como se hizo en el RIDE de 2018. Sin embargo, es importante señalar que el análisis de la Dirección es más actual que el análisis presentado en el ARRI, ya que el grupo de proyectos seleccionado para el RIDE de 2019 está compuesto por proyectos cerrados entre 2016 y 2018 (FIDA10), mientras que el grupo seleccionado para el ARRI está compuesto por proyectos finalizados entre 2015 y 2017. Por lo tanto, los resultados proporcionados en los dos informes no son directamente comparables. La Dirección también está ampliando el análisis presentado en el RIDE de 2019 con un anexo adicional sobre el desempeño de la cartera en curso con el fin de arrojar luz sobre algunos de los efectos de las mejoras recientemente introducidas en la estructura de resultados. La Dirección cree que las próximas evaluaciones y quizás los siguientes ARRI también recogerán estas mejoras en el desempeño y los resultados de la actividad de la Dirección en el futuro.