

Signatura: EC 2006/46/W.P.5  
Tema: 6  
Fecha: 7 diciembre 2006  
Distribución: Reservada  
Original: Inglés

**S**



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

## **Observaciones de la Oficina de Evaluación sobre la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución**

Comité de Evaluación — 46° período de sesiones  
Roma, 8 de diciembre de 2006

---

Para **examen**



## **Nota para los miembros del Comité de Evaluación**

Este documento se presenta al Comité de Evaluación para su examen.

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

### **Luciano Lavizzari**

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

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

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

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

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



## Observaciones de la Oficina de Evaluación sobre la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución

### Antecedentes

1. En 2002/2003, la Oficina de Evaluación (OE) llevó a cabo una evaluación a nivel institucional de las modalidades de supervisión de los proyectos apoyados por el FIDA, que fue examinada por el Comité de Evaluación durante su 35° período de sesiones<sup>1</sup> en diciembre de 2003. Después, la OE realizó una evaluación a nivel institucional del programa piloto de supervisión directa, que fue examinada por el Comité de Evaluación en su 40° período de sesiones de septiembre de 2005 y por la Junta Ejecutiva durante su 85° período de sesiones<sup>2</sup>. La Junta tomó nota de las conclusiones y recomendaciones generales de la evaluación del programa piloto y, como órgano de la dirección, aprobó el acuerdo en el punto de culminación de la evaluación del programa piloto.<sup>3</sup> Para facilitar la consulta, junto con el presente documento se encontrará el resumen operativo y el acuerdo en el punto de culminación de la evaluación del programa piloto.
2. Habida cuenta de lo antedicho y de acuerdo con las disposiciones del mandato y el reglamento del Comité de Evaluación<sup>4</sup>, el Comité decidió durante su 46° período de sesiones<sup>5</sup> examinar la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución<sup>6</sup>, junto con las observaciones de la OE, antes de que la Junta Ejecutiva examinara dicha política para aprobarla en su 89° período de sesiones de diciembre de 2006.

### Observaciones generales

3. De entrada, hay que reconocer que la política propuesta constituye un importante paso hacia adelante en la definición del marco general del FIDA para la supervisión de los aspectos fiduciarios y la realización de actividades de apoyo a la ejecución. Va en la dirección correcta al acercar al FIDA a las realidades sobre el terreno y contribuirá a mejorar la ejecución y el impacto de los programas.
4. La OE valora el hecho de que en los párrafos 9 a 14 de la política propuesta figure un breve resumen de las principales conclusiones de las evaluaciones de la OE relativas a la supervisión. Además, gracias a la interacción con el iniciador de la política y la dirección, la OE ha podido comprender mejor las disposiciones concretas de la política propuesta. Sin embargo, a juicio de la OE, hay un número limitado de aspectos que requieren un ulterior examen para que resulten más claros y la política pueda tener un impacto más amplio.
5. Como se dijo en el párrafo 13 de la política propuesta, ésta tiene en cuenta dos recomendaciones de las cinco contenidas en el acuerdo en el punto de culminación, a saber: la "definición de supervisión" y la "formulación de una política general del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución". Se dice que las tres recomendaciones restantes se tendrán en cuenta en las directrices sobre supervisión y apoyo a la ejecución o en el nuevo modelo operativo. Si bien en el cuadro de la página siguiente figura una sinopsis de la aplicación de las recomendaciones sobre evaluación contenidas en el acuerdo en el punto de culminación, en términos generales, una descripción más amplia del "nuevo modelo operativo" hubiera permitido comprender mejor cómo la supervisión y el apoyo a la ejecución encajan y guardan relación con otros aspectos básicos (como la presencia sobre el terreno y la gestión de los conocimientos) de la estructura general de desarrollo del FIDA.

<sup>1</sup> Véase el documento EC 2003/35/W.P.2.

<sup>2</sup> Véase el documento EB 2005/85/R.2.

<sup>3</sup> Véase el párrafo 15 de las minutas del período de sesiones de la Junta Ejecutiva (documento EB 2005/85/Minutes/Rev.1).

<sup>4</sup> Véase el párrafo 47 del documento EB 2004/83/R.7/Rev.1.

<sup>5</sup> Véase el informe del Presidente del Comité de Evaluación sobre el 46° período de sesiones presentado a la Junta Ejecutiva en su 89° período de sesiones.

<sup>6</sup> Documento EB 2006/89/R.4.

**El acuerdo en el punto de culminación y la política propuesta de supervisión y apoyo a la ejecución**

<b>Recomendación del acuerdo en el punto de culminación</b>	<b>Respuesta dada en la política</b>	<b>Observaciones de la OE (párrafos)</b>
1. Formulación de una política general del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución	Hecho: El documento EB 2006/89/R.4 presentado a la Junta Ejecutiva	7 a 11
2. Definición de supervisión que incluya: i) la supervisión de los aspectos fiduciarios, y ii) el apoyo a la ejecución	Hecho: Definición adoptada en la política propuesta	6
3. Inclusión de la supervisión <sup>7</sup> y el apoyo a la ejecución en el marco de los COSOP <sup>8</sup>	Hecho: Cuestión abordada en los COSOP basados en los resultados, aprobados por la Junta en septiembre de 2006 <sup>9</sup>	—
4. Establecimiento de un sistema de garantía de calidad para las actividades de supervisión y apoyo a la ejecución	Se abordará en las directrices o en el nuevo modelo operativo <sup>10</sup>	12
5. Mejora del aprendizaje y la gestión de los conocimientos en las actividades de apoyo a la ejecución	— <i>ídem</i> —	—

### **Observaciones específicas**

#### **Definición de supervisión**

6. En la sección II de la política, se hace un encomiable intento de adoptar una nueva definición de supervisión, en la que los conceptos de *supervisión de los aspectos fiduciarios* y *apoyo a la ejecución* se consideran dos componentes distintos pero operacionalmente vinculados. Esto coincide con el acuerdo en el punto de culminación, en el que se dijo que el término "supervisión" se utilizaría en el futuro tan sólo en el sentido de "supervisión de los aspectos fiduciarios", y que se introducirían los cambios necesarios en el *Convenio Constitutivo del FIDA*. Sin embargo, en el documento en que se expone la política, el término "supervisión" se utiliza más adelante en diversos lugares como un concepto global que abarca tanto la *supervisión de los aspectos fiduciarios* como el *apoyo a la ejecución*, lo que resulta ambiguo para el lector.<sup>11</sup> Por consiguiente, a juicio de la OE, sería conveniente aclarar más esa distinción en las partes pertinentes de la política, y en especial en los párrafos 18 y 19, en el tercer punto del párrafo 33, así como en el anexo 1.

<sup>7</sup> En el presente documento se entiende por supervisión únicamente la supervisión de los aspectos fiduciarios.

<sup>8</sup> Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales.

<sup>9</sup> Véase el párrafo 13 de la página 15 del documento EB 2006/88/R.4.

<sup>10</sup> Como se dice en el párrafo 13 de la política propuesta.

<sup>11</sup> Véanse, por ejemplo, los párrafos 18 y 19 ("Supervisión dirigida por el FIDA" y "Supervisión dirigida por instituciones cooperantes").

### **Función de las instituciones cooperantes**

7. La política prevé que las instituciones cooperantes sigan desempeñando un papel (en un 25% de la cartera actual del FIDA) tanto en la supervisión como en el apoyo a la ejecución, con el complemento de un apoyo adicional a la ejecución por parte del FIDA, como se ha hecho hasta ahora. A la luz de las decisiones contenidas en el acuerdo en el punto de culminación, donde se dice que el FIDA se encargará de prestar apoyo directo a la ejecución de todos los nuevos proyectos y programas una vez que la Junta Ejecutiva haya aprobado la política propuesta, la justificación de la continua utilización de las instituciones cooperantes, en particular para apoyar la realización de futuras operaciones, no resulta del todo evidente de acuerdo con la política propuesta. Por lo tanto, sería útil que en la política se expusieran las razones por las que las instituciones cooperantes van a seguir desempeñando una función en los proyectos en curso que no hayan llegado a la mitad de su ejecución (véase el párrafo siguiente), así como en otros nuevos proyectos que el FIDA decida confiar a las instituciones cooperantes.

### **Readaptación**

8. En el acuerdo en el punto de culminación se dice que “para los proyectos que no hayan llegado todavía a la etapa de la revisión a mitad de período, el FIDA consideraría la manera de que estos proyectos pudieran tener en cuenta esta política”. Al comienzo de 2007 habrá más de 100 proyectos y programas en curso financiados por el FIDA que cumplan la condición mencionada. Por lo tanto, convendría que en la política se indicara más claramente de qué manera y en qué plazos iba a hacerse la readaptación. Por ejemplo, del documento no resulta evidente si las operaciones en cuestión que actualmente se confían a instituciones cooperantes se pondrán bajo la supervisión del FIDA y recibirán el apoyo de éste a la ejecución, ni cuáles son las implicaciones y riesgos potenciales de ese traspaso de competencias.

### **Intervención directa del FIDA**

9. En la evaluación del programa piloto de supervisión directa se vio que se obtenían mejores resultados en aquellos proyectos en los que el FIDA tenía una mayor intervención en la supervisión directa y el apoyo a la ejecución. Por consiguiente, además de las observaciones formuladas en el párrafo 7 *supra*, la política parece dejar amplio margen para la subcontratación (a instituciones cooperantes y consultores) de las actividades de supervisión y apoyo a la ejecución, limitando así posiblemente el logro del objetivo fundamental de esta política. Dicho esto, sin embargo, en la evaluación del programa piloto también se observó que la intervención directa del FIDA cuesta más que el sistema tradicional de confiar la supervisión y el apoyo a la ejecución a las instituciones cooperantes. Así lo acordó la Junta Ejecutiva en su 85º período de sesiones y, por lo tanto, convendría determinar y acordar los recursos humanos y financieros y los cambios estructurales necesarios para adoptar un modelo que hace hincapié en la intervención directa del FIDA en las actividades de supervisión y especialmente en el apoyo a la ejecución.

### **Recursos**

10. La política propuesta representa cambiar de manera amplia y fundamental y en la dirección justa la manera en que el FIDA lleva a cabo la supervisión y el apoyo a la ejecución. Dicho esto, sería más fácil valorar las repercusiones estructurales y en los recursos que este cambio tiene para el Fondo si la política facilitara una sinopsis de los modelos actual y futuro de la supervisión y el apoyo a la ejecución, en particular de qué manera se propone el FIDA pasar de un modelo a otro. A este respecto, convendría aclarar también cuáles serán las necesidades de creación de capacidad,

conocimientos y competencia del personal, funciones y responsabilidades de los gerentes de los programas en los países y del personal sobre el terreno, etc. Hay que señalar que en los párrafos 28 a 30 de la política se ha intentado facilitar alguna información sobre los recursos humanos y financieros, pero se requiere una visión más completa de la situación para poder comprenderla y asumirla mejor.

11. La OE está de acuerdo en que es imperativo reforzar los recursos humanos del FIDA para aplicar con éxito la política. En cuanto a los costos, en la política podría detallarse cómo se calcula el aumento (4%-12%), que podría haberse subestimado dada la magnitud del cambio previsto. Otra manera de reforzar la política sería comparando los costos del modelo actual y del modelo propuesto e introduciendo un plan de gastos que hiciera una distinción entre las inversiones extraordinarias y los gastos recurrentes que debería afrontar el FIDA para aplicar la política.

#### **Garantía de calidad**

12. En la evaluación se recomendó reforzar el sistema general de garantía de calidad del FIDA para la supervisión y el apoyo a la ejecución. Según el acuerdo en el punto de culminación<sup>12</sup>, la dirección presentará un informe a la Junta Ejecutiva en su 90° período de sesiones de abril de 2007 relativo a la aplicación de esta recomendación en general. Sin embargo, en la política no se dan detalles del establecimiento de un comité de examen de la gestión ni de los exámenes semestrales de las actividades de supervisión y apoyo a la ejecución que, según lo previsto en el acuerdo en el punto de culminación, deberían estar terminados en diciembre de 2006.

---

<sup>12</sup> En el que se afirma, entre otras cosas, que el FIDA debería establecer en el Departamento de Administración de Programas (PMD) un comité de examen de la gestión que se reuniera por lo menos dos veces al año y efectuara exámenes semestrales en las divisiones regionales.



