

Signatura: EC 2015/88/W.P.6
Tema: 7
Fecha: 27 de mayo de 2015
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

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

Volumen I: Informe principal

Nota para los miembros del Comité de Evaluación

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Lisandro Martin

Gerente Superior de la Cartera,
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Kaushik Barua

Oficial de la Cartera
Tel.: (+39) 06 5459 2697
Correo electrónico: k.barua@ifad.org

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

Óscar A. García

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

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Comité de Evaluación — 88º período de sesiones
Roma, 26 de junio de 2015

Para **examen**

Signatura: EB 2015/115/R.XX
 Tema: _____
 Fecha: 2015
 Distribución: Pública
 Original: Inglés

S

Invertir en la población rural

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

Volumen I: Informe principal

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Lisandro Martin

Gerente Superior de la Cartera,
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Kaushik Barua

Oficial de la Cartera
Tel.: (+39) 06 5459 2697
Correo electrónico: k.barua@ifad.org

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

Óscar A. García

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

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Junta Ejecutiva — 115º período de sesiones
Roma, 15 y 16 de septiembre de 2015

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción y metodología	1
II. Estado de aplicación de las recomendaciones	3
A. Alcance y contenido de las evaluaciones	3
B. Estado de aplicación: grado de cumplimiento de las recomendaciones	4
C. Respuestas a nivel de los países y de los proyectos (temas fundamentales)	7
D. Respuestas a las evaluaciones a nivel institucional	8
E. Recomendaciones históricas: evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia	9
F. Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje	10
III. Conclusiones y recomendaciones	11
Anexos	
I. Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el PRISMA de 2015	13
II. Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza (PRISMA de 2015)	16
III. Tendencias a largo plazo del grado de aplicación	17
IV. Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje	18

Acrónimos y siglas

APR	División de Asia y el Pacífico
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EPP	evaluación del programa en el país
ESA	División de África Oriental y Meridional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
LAC	División de América Latina y el Caribe
MMR	marco de medición de los resultados
NEN	División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
WCA	División de África Occidental y Central

Resumen

1. En la decimosegunda edición del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) se examinan las medidas de aplicación de las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) en evaluaciones que se completaron en los últimos años.
2. La dirección ha adoptado medidas sustanciales en relación con 120 de las 128 recomendaciones¹ (el 94 %) analizadas en este PRISMA, que comprende 19 evaluaciones, incluidas 11 evaluaciones de los resultados del proyecto (5 evaluaciones de los programas en los países y 3 evaluaciones a nivel institucional). Aproximadamente el 60 % de las recomendaciones formuladas ha tenido una aplicación plena, en tanto que un 34 % de las medidas comprometidas están en curso. No hay recomendaciones pendientes para las que no se hayan adoptado medidas. Este importante grado de aplicación de las evaluaciones es coherente con las tendencias recientes: en los últimos cinco años, en el 92 % se adoptaron medidas sustanciales (aplicación plena y en curso), y solo queda un 1 % pendiente. Se produjo una mejora importante del cumplimiento de las recomendaciones en el período 2011-2015, en comparación con los cinco períodos anteriores, dado que se pasó del 75 % al 92 %.
3. El seguimiento de las evaluaciones de donaciones se realizó según una nueva política de donaciones (enviada a la Junta Ejecutiva en abril de 2015). Esta nueva política y los procedimientos conexos han racionalizado el proceso de diseño, ejecución y medición de resultados de todas las donaciones. En conjunto, ofrecen un marco para emplear más estratégicamente las donaciones con miras a apoyar actividades que contribuyan a resultados de desarrollo medibles.
4. La evaluación de la supervisión ha permitido que la dirección fortalezca su enfoque. A tal efecto, se están preparando directrices. Con esto se le otorga un nuevo marco a la supervisión, que se vuelve una responsabilidad conjunta del FIDA y los gobiernos. Asimismo, permitirá ser lo suficientemente flexibles como para hacer frente a los diversos tipos de proyectos y contextos nacionales.
5. El seguimiento de la evaluación de la eficiencia se ha realizado por segundo año consecutivo, dada la amplitud de las recomendaciones, que requieren la adopción de fases sucesivas. La dirección ha iniciado reformas en los procesos operativos, ha actualizado los sistemas administrativos y ha desarrollado nuevas directrices que ayudan a la labor del FIDA en entornos descentralizados. Todas las medidas más importantes están en el buen camino.
6. A **nivel de los programas**, en respuesta a las evaluaciones, los programas en los países han incorporado cada vez más las enseñanzas extraídas de las evaluaciones, han participado en asociaciones con diferentes actores y han garantizado que los proyectos financiados por el FIDA sigan prestando especial atención a las comunidades vulnerables.
7. La dirección considera que la gran cantidad de medidas de aplicación que se presentan en este PRISMA refleja la naturaleza estratégica y la oportunidad de las recomendaciones de la IOE. La dirección recomienda que, a principios de 2016, el PRISMA se presente junto con la respuesta de la dirección al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), como un esfuerzo por racionalizar aún más la presentación de informes institucionales. Esto permitiría que la Junta considere al mismo tiempo el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), el ARRI y el PRISMA, con lo cual se obtendría un panorama exhaustivo del ciclo de evaluación. Asimismo, permitiría que la dirección incorpore la aplicación de las recomendaciones como parte del examen de la cartera, con lo cual se fortalecería el circuito de aprendizaje que surge de las evaluaciones.

¹ De las ocho recomendaciones restantes, una se ha aplicado parcialmente, dos no correspondían y en cinco no se llegó a un acuerdo.

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

I. Introducción y metodología

1. El Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) cierra el circuito de las evaluaciones en el FIDA, al responder a las recomendaciones que surgen de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y al presentar un informe al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre el estado de las medidas adoptadas. El PRISMA es un instrumento de rendición de cuentas, porque al mismo tiempo registra y desencadena respuestas institucionales y de los países en relación con las evaluaciones. Con una mejor incorporación como parte del proceso de autoevaluación del FIDA, el PRISMA podría cumplir mejor con su propósito de aprendizaje, al ayudar a proporcionar recomendaciones para la evaluación de futuros diseños de programas y políticas.
2. En el PRISMA se realiza el seguimiento de las medidas adoptadas por la dirección en respuesta a recomendaciones convenidas mediante las siguientes herramientas:
 - a) En el caso de las evaluaciones a nivel institucional, los compromisos asumidos por la dirección del Fondo se presentan en las respuestas de la dirección.¹
 - b) En el caso de las evaluaciones de los programas en los países, los acuerdos en el punto de culminación firmados por el FIDA y los representantes gubernamentales se emplean para realizar el seguimiento de las medidas de aplicación convenidas por los signatarios.
 - c) En el caso de las evaluaciones de los resultados del proyecto, en el actual PRISMA se enumeran las recomendaciones que se dirigieron específicamente al FIDA. Por primera vez, en este PRISMA se incluyen las evaluaciones de los resultados de los proyectos, como consecuencia de los debates sobre el PRISMA en el 88º período de sesiones del Comité de Evaluación, en 2014.² Se han incluido solo aquellas recomendaciones formuladas en textos de informes que se dirigen directamente al FIDA (en la medida en que los gobiernos actualmente no validan con su firma las evaluaciones de los resultados de los proyectos y, por lo tanto, no pueden hacerse responsables de ellas). En la segunda edición del Manual de evaluación, cuya versión preliminar está actualmente en manos de la IOE, se incluyen disposiciones para la respuesta de la dirección a las evaluaciones de los resultados de los proyectos, que constituirán la base para el examen del PRISMA en los años subsiguientes. En el PRISMA también se incluyen respuestas a las recomendaciones formuladas en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) previo,³ así como también comentarios de la IOE sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).⁴

¹ Recomendaciones.

² EC 2014/84/W.P.4.

³ EB 2014/113/R.8.

⁴ EB 2014/113/R.8.

3. Este PRISMA abarca las siguientes 19 evaluaciones finalizadas en 2013 y 2014, seleccionadas conjuntamente por la dirección y la IOE:
 - a) **Tres evaluaciones a nivel institucional:** i) la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA⁵ (se ha realizado una segunda ronda del examen); ii) la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones,⁶ y iii) la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución.⁷
 - b) **Cinco evaluaciones del programa en el país (EPP):** Ecuador, Indonesia, Jordania, la República de Moldova y el Senegal.
 - c) **Once evaluaciones de los resultados del proyecto:** proyectos en Azerbaiyán, Bangladesh, Bhután, Camboya, China, el Estado Plurinacional de Bolivia, Georgia (dos proyectos), la India, Mongolia y el Uruguay.
4. Con objeto de facilitar el análisis, y en línea con los años anteriores, los criterios de clasificación de las recomendaciones que se usan en este informe son:
5. **Nivel.** Mediante este criterio se determina cuál es la entidad objeto de la recomendación y la principal encargada de aplicar las recomendaciones. Estos niveles suelen ser:
 - autoridades del proyecto;
 - el FIDA a nivel de país, en asociación con los gobiernos;
 - las autoridades gubernamentales de los países asociados;
 - el FIDA a nivel regional, y
 - el FIDA a nivel institucional.
6. **Naturaleza.** Según este criterio se categorizan las recomendaciones de conformidad con la Política de evaluación del FIDA revisada:
 - "operacional", si en la recomendación se propone una medida específica;
 - "estratégica", si en ella se sugiere un enfoque o una línea de acción, y
 - "normativa", si la recomendación tiene que ver con los principios rectores del FIDA.
7. **Tema.** Bajo este criterio de clasificación se agrupan las recomendaciones por temas según cinco bloques generales: focalización y género, esferas técnicas, gestión de proyectos, actividades no crediticias y temas transversales. Estos luego se dividen en 29 subesferas. Las donaciones constituyen un tema separado, incluido en la categoría transversal, para abarcar actualizaciones originadas en la evaluación de la financiación mediante donaciones.
8. Una vez que los equipos en los países (y los especialistas pertinentes de los distintos departamentos que participan en las evaluaciones a nivel institucional) han proporcionado 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 aplicadas todavía:** recomendaciones que se incorporarán a los proyectos, programas en los países o programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) o normativas que aún deben diseñarse y completarse;

⁵ EB 2013/108/R.3/Rev.1.

⁶ EB 2014/113/R.7

⁷ EB 2013/109/R.6.

- **no aplicables:** recomendaciones que no se han cumplido debido al cambio de las circunstancias en el contexto 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.
9. En este informe, el primer volumen del PRISMA, se sintetizan las medidas de aplicación adoptadas y se da un alerta sobre las principales cuestiones emergentes. Está estructurado tal como se explica continuación:
II.A. Alcance y contenidos de las evaluaciones; B. Estado de la aplicación: grado de cumplimiento; C. Respuestas a nivel de los países y de los proyectos (temas fundamentales); D. Respuestas a las evaluaciones a nivel institucional; E. recomendaciones históricas: evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia, y F. Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje. En la sección III se presentan las conclusiones y recomendaciones formuladas. En el anexo I se proporcionan los comentarios de la IOE. Por último, en el volumen II adjunto, se enumeran las medidas de aplicación individuales adoptadas en respuesta a cada recomendación incluida en el PRISMA.

II. Estado de aplicación de las recomendaciones

A. Alcance y contenido de las evaluaciones

10. **Distribución regional.** Además de las tres evaluaciones a nivel institucional, en el PRISMA de este año se incluyen 16 evaluaciones a nivel del país o del proyecto, que comprenden siete de la región de Asia y el Pacífico (APR), cinco de la región del Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN), tres de la región de América Latina y el Caribe (LAC) y una de la región de África Occidental y Central (WCA).
11. **Número de recomendaciones de cada evaluación.** Entre las cinco EPP se formularon 35 recomendaciones, lo que representa aproximadamente siete recomendaciones por EPP. En dos evaluaciones de los resultados de los proyectos (Georgia e India) no se presentaron recomendaciones al FIDA, de modo que no hubo un seguimiento. En las restantes nueve evaluaciones de los resultados de los proyectos se formularon 22 recomendaciones, es decir, entre dos y tres por cada evaluación.
12. En lo que se refiere a las evaluaciones a nivel institucional, 50 medidas corresponden a la evaluación a nivel institucional de la eficiencia, es decir, medidas presentadas ante la Junta en el Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional.⁸ La evaluación a nivel institucional de la supervisión abarca ocho medidas. La evaluación a nivel institucional del financiamiento mediante donaciones comprendió 13 medidas. En general, la tendencia que aparece es una menor cantidad de recomendaciones formuladas por la IOE, pero de naturaleza más estratégicas. Por otra parte, también hay una tendencia a la adopción de compromisos por parte de la dirección.
13. **Nivel en el que se lleva a cabo la aplicación.** La responsabilidad de la aplicación se divide mayormente entre el nivel institucional del FIDA y el nivel de los países (cuadro 1). Las 71 recomendaciones formuladas por las evaluaciones a nivel institucional (el 55 % del total) deben aplicarse a nivel institucional. Con tres importantes evaluaciones a nivel institucional, se trata, con mucho, del mayor número de recomendaciones a nivel institucional consideradas en un examen del PRISMA.

⁸ EC 2013/78/W.P.5

14. En lo que respecta a las evaluaciones de los programas en los países, las recomendaciones se asignan a equipos en los países en coordinación con autoridades gubernamentales pertinentes (y casi nunca a proyectos o gobiernos solos). Esto es adecuado, dada la cada vez mayor capacidad del FIDA a nivel nacional y el sentido de apropiación conjunta de los programas en los países. En el caso de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, se han seleccionado solo las recomendaciones formuladas al FIDA. Todas se han asignado al FIDA a nivel nacional (ninguna directamente solo a gobiernos o proyectos). La distribución se expone en el cuadro 1.

Cuadro 1

Número de recomendaciones en el PRISMA de 2015 por nivel y tipo de evaluación

	<i>Evaluación de los resultados de los proyectos</i>	<i>EPP</i>	<i>Evaluación a nivel institucional</i>	<i>Total (número)</i>	<i>Total (porcentaje)</i>
FIDA (nivel institucional)			71	71	55
FIDA (nivel regional)		1		1	1
FIDA (país/gobierno)	22	34		56	44
Total (número)	22	35	71		100
Total (porcentaje)	17	27	55	100	

Nota. La suma de los porcentajes puede no dar 100 porque las cifras se han redondeado.

15. **Naturaleza de las recomendaciones.** La mayoría de las medidas recomendadas o bien son estratégicas o bien están orientadas a las normativas, en la medida en que la mayoría surgió de las evaluaciones a nivel institucional. Este año, solo el 15 % de las recomendaciones son operacionales (en comparación con más del 30 % en los tres PRISMA anteriores).⁹

B. Estado de aplicación: grado de cumplimiento de las recomendaciones

16. En el cuadro 2 se presenta el grado de aplicación de las 128 recomendaciones incluidas en el PRISMA de 2015. Se incluyen recomendaciones de todas las evaluaciones a nivel de los países y de los proyectos y de las evaluaciones a nivel institucional.

Cuadro 2

Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación

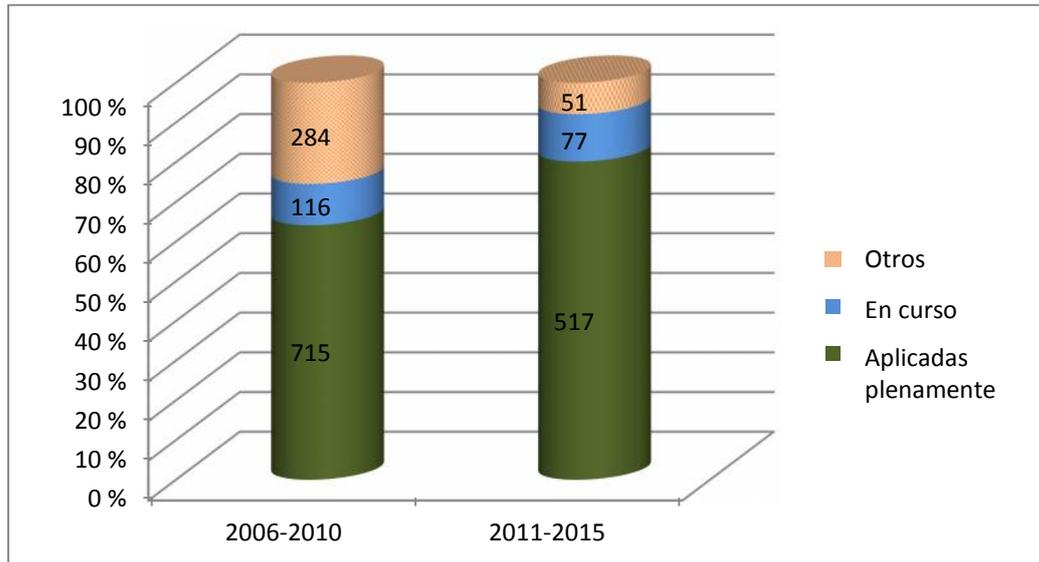
<i>Nivel</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>En curso</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>No aplicables</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No acordadas</i>	<i>Total (número)</i>
FIDA (nivel institucional)	38	27	1				5	71
FIDA (nivel regional)		1						1
FIDA (país/gobierno)	39	15			2			56
Total (número)	77	43	1		2		5	128
Total (porcentaje)	60	34	1		2		4	100

17. Se observa que en los tres niveles la aplicación ha sido importante: el 94 % de las recomendaciones generó medidas sustanciales (el 60 % se aplicó plenamente y el 34 % está en curso de aplicación). Estos resultados son similares a los de 2014, año en que el 62 % se aplicó plenamente y el 31 % estaba en curso de aplicación. Tanto la categoría de "aplicación plena" como la de "en curso" reflejan que se han adoptado medidas sustanciales y manifiestas (la diferencia suele residir en la naturaleza de la recomendación, dado que las medidas recurrentes o de largo plazo se clasifican como "en curso").

⁹ En el cuadro A del anexo II se puede observar la distribución por nivel y naturaleza.

18. Los resultados de este año no se alejan del patrón histórico que muestra mejoras constantes en el mediano y largo plazo. Como puede verse en el gráfico 1, entre 2006 y 2010, aproximadamente en el 75 % se aplicaron medidas sustanciales (plenamente o en curso). En este período de cinco años (2011-2015), se aplicaron en aproximadamente el 92 %.¹⁰

Gráfico 1

Tendencias en el cumplimiento de las recomendaciones en el largo plazo

19. La dirección considera que esta tendencia al alza registrada en los resultados se explica por diversas razones. En primer lugar, el número total de recomendaciones disminuyó de 1 115 a 645 (un 32 %) entre los dos períodos quinquenales, lo que refleja un cambio hacia recomendaciones más estratégicas. En segundo lugar, la dirección ha promovido que en todas las divisiones la aplicación fuese del mayor grado posible. En tercer lugar, los mecanismos de garantía de la calidad prestan atención más sistemáticamente a las enseñanzas derivadas de las evaluaciones. Por último, la segunda ronda de seguimiento histórico de las recomendaciones que inicialmente no fueron aplicadas plenamente ayudó a que se incremente su cumplimiento.
20. Este año, la segunda ronda de seguimiento histórico presenta una actualización exhaustiva de la evaluación de la eficiencia. Se ha realizado un seguimiento por dos años consecutivos, dado que las reformas estaban en un proceso de cambio. En el PRISMA de 2016 se incluirán recomendaciones que no se hayan aplicado plenamente desde los PRISMA de 2013 y 2014. (En general, el Departamento de Administración de Programas [PMD] mantendrá un lapso de entre dos y tres años para permitir que los programas o las normativas maduren, de manera que se puedan adoptar las recomendaciones formuladas.)
21. A continuación se proporcionan algunos ejemplos de aplicación de recomendaciones.
22. **Recomendaciones aplicadas plenamente.** Como un ejemplo de recomendaciones aplicadas plenamente, la dirección ha elaborado nuevos procedimientos y normativas para las donaciones, en lugar de simplemente actualizar las normativas de 2009.
23. En respuesta a la evaluación de la eficiencia, se ha reformado el proceso de mejora de la calidad, con miras a mejorar la eficacia y la eficiencia de la contribución de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) a la calidad de los proyectos financiados por el FIDA.

¹⁰ En el anexo III se presentan las cifras del examen de cinco años del PRISMA por nivel y por región.

24. En respuesta a la EPP de Indonesia, el FIDA ha fortalecido varias asociaciones con el Gobierno en los niveles nacional, provincial y distrital. A nivel nacional, el FIDA colaborará estrechamente con los ministerios de Economía, Planificación del Desarrollo Nacional, Agricultura, Asuntos Marinos y Recursos Pesqueros y otros ministerios relacionados con estos. El sector privado se ha comprometido a proporcionar servicios financieros, insumos, procesamiento, comercialización y exportación y también será un asociado importante en la estrategia en el país del FIDA.
25. En respuesta a la EPP de Bhután, el Proyecto de Ampliación del Acceso a los Mercados y Potenciación del Crecimiento ha creado asociaciones entre el sector público y el sector privado. En este proyecto se incluye un modelo en el que la maquinaria agrícola está financiada por el proyecto, pero empresarios privados se hacen cargo de las inversiones en tierras, construcciones y costos de funcionamiento. Además, el Gobierno apoya los centros integrales, a fin de proporcionar herramientas agrícolas y otros insumos. Estos pueden funcionar en edificios gubernamentales o privados, pero siempre con el apoyo del Gobierno. Su funcionamiento y gestión están asegurados por los empresarios privados a los que el organismo de comercio del Gobierno supervisa periódicamente.
26. **Recomendaciones en curso.** Comprenden las medidas que están en curso de aplicación y suelen implicar procesos de largo plazo. El FIDA ha dado inicio a un programa de donaciones con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para hacer frente a los proyectos cuyos resultados son persistentemente pobres. Sobre la base de los resultados de esta iniciativa, a partir de las sugerencias de la evaluación de la supervisión se podrá pensar en más servicios para la preparación de los proyectos.
27. En el Ecuador, el FIDA está intentado encontrar un mayor compromiso de la contraparte para financiar y elaborar instrumentos flexibles de manera conjunta. Se están estudiando nuevos modos de colaboración, en particular con el Banco Latinoamericano de Desarrollo.
28. **Recomendaciones aplicadas parcialmente.** Las recomendaciones que se enumeran se aplicaron parcialmente; se adoptaron medidas dignas de destacar, de conformidad con el principio de la recomendación. A modo de ejemplo: la oficina regional en Nairobi fue ampliada y actualmente se encarga de todos los desembolsos en la región de África Oriental y Meridional (ESA) y del 90 % de los desembolsos de la WCA. Pero los que competen a la NEN siguen procesándose en la Sede central, dado que la ampliación de la oficina es lenta.
29. **Recomendaciones no aplicables.** Comprenden las recomendaciones que ya no podrán aplicarse debido a un cambio en las condiciones. Por ejemplo, Mongolia no recibió una asignación de recursos para el ciclo 2013-2015 por parte del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), de manera que no se han diseñado nuevos proyectos en los últimos tres años. Si Mongolia recibiera una asignación del PBAS y se diseñara un nuevo proyecto, seguramente se tendrían en consideración las enseñanzas extraídas del anterior Programa de Reducción de la Pobreza.
30. **Recomendaciones no acordadas.** Con objeto de asegurar que las enseñanzas extraídas de la evaluación se contextualicen y alineen adecuadamente con las prioridades institucionales, la dirección se reserva el derecho a plantear su desacuerdo con las recomendaciones de la IOE. Por ejemplo, la dirección no estuvo de acuerdo con que las donaciones que integraban un préstamo se discontinuaran o con que el FIDA abandonara el PBAS para las asignaciones de donaciones.
31. No hubo recomendaciones clasificadas como "todavía no aplicadas" o "pendientes".

C. Respuestas a nivel de los países y de los proyectos (temas fundamentales)

32. La clasificación de las recomendaciones por temas permite a la dirección entender cuáles son las esferas que requieren mayor atención. Las recomendaciones se clasifican en 29 esferas temáticas organizadas en seis amplias categorías.¹¹
33. En la siguiente sección se presenta un esquema de las medidas adoptadas en respuesta a las evaluaciones a nivel institucional. En él se abarcan los temas más comunes (eficiencia, donaciones y supervisión). A nivel programático, algunos de los temas más recurrentes son el diseño de los COSOP y la focalización.

Cuadro 3

Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza

Esferas temáticas	Total	Porcentaje
Focalización y género	10	8
Esferas técnicas (gestión de los recursos naturales, sector privado, etc.)	11	9
Gestión del proyecto (SyE, etc.)	31	24
Actividades no crediticias (asociaciones, actuación normativa, gestión de los conocimientos)	15	12
Temas transversales (donaciones, eficiencia, sostenibilidad, COSOP, etc.)	41	32
Institucional (TIC, recursos humanos)	20	16
TOTAL	128	100

34. A continuación, se presentan algunos ejemplos de aplicación en los COSOP y en focalización.
35. **Diseño del COSOP.** Este tema estuvo incluido en 11 recomendaciones. En Indonesia, se está diseñando un nuevo COSOP en línea con las prioridades del Gobierno, tal como había recomendado la EPP. El objetivo general de la estrategia provisional del FIDA en el país, en un período de enlace entre la EPP y el nuevo COSOP, era apoyar al Gobierno para que alcanzase sus metas de desarrollo en los sectores agrícola y pesquero y empoderar a los pequeños productores para que fueran más productivos y pudieran participar más en los mercados, con el fin de lograr una mejor seguridad alimentaria y mejores ingresos y reducir la pobreza y la vulnerabilidad.
36. En Jordania, de conformidad con el modelo operativo y la estrategia de actuación del FIDA en los países de ingresos medios, el programa del FIDA en el país irá más allá de la mera financiación del préstamo e incluirá la actuación normativa, el intercambio de conocimientos y las iniciativas de cofinanciación. Los objetivos estratégicos generales del programa en el país y las modalidades para lograrlos se basan en las necesidades y preferencias del Gobierno y en las esferas de ventajas comparativas del FIDA.
37. En el Senegal, el programa en el país se está llevando a cabo según las indicaciones de la EPP. Los tres proyectos financiados por el FIDA se estructuran de modo de crear capacidades en las organizaciones campesinas, facilitar las inversiones de capital en el sector y asegurar que los pequeños productores puedan acceder a los mercados.
38. **Focalización.** En siete recomendaciones se aborda la cuestión de la focalización. En China, de conformidad con las peticiones del Gobierno, el FIDA está elaborando y aplicando experimentalmente productos de financiación rural innovadores en zonas rurales pobres. Las últimas tres operaciones aprobadas en ese país comprenden componentes para facilitar el acceso a los servicios financieros de grupos objetivo (como los pequeños agricultores pobres, las cooperativas de agricultores, etc.).

¹¹ La distribución detallada por temas puede observarse en el cuadro B del anexo II.

39. En el Estado Plurinacional de Bolivia, los proyectos en la cartera actual hacen claro hincapié en la participación de las mujeres y los jóvenes en sus actividades. Además, se logró una focalización geográfica mediante un análisis de las características de diferentes grupos socioeconómicos. Se emplearon criterios claros, entre ellos el de las zonas densamente pobladas con “necesidades básicas insatisfechas”, así como zonas afectadas por el cambio climático.
40. También en el marco de sus proyectos en curso, en la República de Moldova Moldova, el FIDA prestará apoyo a los jóvenes empresarios de las zonas rurales. El recientemente aprobado Programa de Fomento Integrador de la Economía Rural y la Capacidad de Resistencia al Cambio Climático se ha asegurado la financiación del Organismo Danés de Desarrollo Internacional para las actividades de los empresarios rurales jóvenes, a través de donaciones de contrapartida.

D. Respuestas a las evaluaciones a nivel institucional

41. El examen del PRISMA de este año abarca tres evaluaciones a nivel institucional (financiación por medio de donaciones, supervisión y apoyo a la ejecución, y eficiencia). Forma parte de la aplicación de las recomendaciones históricas (es decir, aplicadas por segunda vez en 2015).
42. **Donaciones.** Después de un examen exhaustivo de la experiencia del FIDA con las donaciones, se ha elaborado una política actualizada. Dada la importancia estratégica de la cartera de donaciones, el Vicepresidente ha estado a cargo de esta actividad. Al hacerse eco de los resultados obtenidos en la evaluación a nivel institucional, la dirección del FIDA ha llegado a la conclusión de que era preciso elaborar una nueva política y procedimientos revisados (en lugar de actualizar las normativas de 2009). La política se presentó en la sesión de abril de 2015 de la Junta Ejecutiva,¹² y se prepararon los procedimientos para su aplicación. Los objetivos de la nueva política son:
- a) mejorar la pertinencia y la focalización de las operaciones financiadas mediante donaciones gracias a la introducción de un conjunto mejor definido de criterios de selección y una mayor integración con los programas en los países;
 - b) aumentar la eficacia y el impacto de los proyectos financiados mediante donaciones por conducto de exámenes rigurosos de la mejora y la garantía de la calidad, una supervisión más sistemática y una mayor rendición de cuentas;
 - c) conseguir una mayor eficiencia mediante la racionalización de los procesos de planificación, diseño y aprobación, la reducción de los costos de transacción y la limitación del número de operaciones financiadas mediante donaciones, y
 - d) mejorar la generación y divulgación de conocimientos.
43. En virtud de lo recomendado por la IOE, no hay una ventanilla de donaciones separada para las donaciones a nivel regional, sino que se han fusionado en las donaciones internacionales o que no son a nivel de los países. Asimismo, se han establecido criterios de admisibilidad claros. Los principios para la financiación por medio de donaciones son: i) hacer una aportación importante a bienes públicos; ii) centrarse en actuaciones en las que la financiación mediante donaciones posea un manifiesto valor agregado, y iii) no ser utilizada para sustituir los recursos del presupuesto administrativo del FIDA. En lo que respecta a la simplificación de los procesos, en los procedimientos para la aplicación de la política de donaciones se ha elaborado un proceso coherente que puede aplicarse a todas las financiaciones mediante donaciones. En la política se incluye un anexo en el que se abordan los resultados de la evaluación a nivel institucional.

¹² EB 2015/114/R.2

44. La dirección no ha acordado con ciertas recomendaciones, lo que ha quedado claramente especificado en la respuesta proporcionada. Estas incluían sugerencias de evaluaciones por parte de terceros (consideradas impracticables por sus costos y los recursos necesarios), discontinuar las donaciones con un componente de préstamo (esto es contradictorio con el reciente énfasis en las actividades no crediticias) y abandonar el PBAS como encargado de la asignación de recursos para donaciones (en la medida en que la dirección considera que el PBAS, junto con la política de donaciones, es un sistema transparente para asignar tanto recursos de donaciones como de préstamos).
45. **Supervisión.** La evaluación a nivel institucional de la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución¹³ puso de relieve que sus actividades debían adoptar un nuevo marco y ser responsabilidad conjunta del FIDA y los gobiernos. En consecuencia, la dirección está actualizando las directrices relativas a la supervisión, prestando especial atención manifiestamente a la obligación de rendir cuentas y a las responsabilidades. Para dar cuenta del sentido de apropiación conjunto (según indicación de la IOE), el término "supervisión" ha sido reemplazado por la expresión "examen conjunto de la aplicación" y el término "recomendaciones" por la expresión "medidas acordadas". Tal como se indica en la evaluación, las directrices provisionales también se centrarán en la ampliación de la escala y la gestión de los conocimientos.
46. De este modo, se están considerando todas las principales recomendaciones de la evaluación a nivel institucional y en la respuesta de la dirección se han indicado claramente los desacuerdos. En el volumen II se enumeran las medidas individuales.

E. Recomendaciones históricas: evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia

47. Se ha realizado una segunda evaluación de la eficiencia como parte de la evaluación del grado de aplicación histórico. Esta se ha rastreado a lo largo de las medidas adoptadas en el plan de acción.¹⁴ Se está haciendo un seguimiento de prácticamente todos los elementos del plan y en todos los departamentos se han puesto en práctica importantes iniciativas y se han iniciado reformas.
48. La dirección ha puesto en práctica reformas a nivel institucional, entre ellas un marco actualizado para la rendición de cuentas, que ya se ha presentado a la Junta Ejecutiva. También se ha completado el proceso de examen y modernización del marco para la delegación de facultades del FIDA. En lo que se refiere a la gestión de recursos, en 2014 el Fondo ha dado inicio a su marco de recompensa y reconocimiento. De hecho, la Comisión de Administración Pública Internacional actualmente lo está examinando y planifica introducir marcos para incentivos en el régimen común de las Naciones Unidas. Se han reformado los sistemas de gestión del desempeño del personal, a saber: un sistema de evaluación del desempeño profesional que de mejores respuestas; recompensas no monetarias recibidas por el personal, y desde 2012, mejoras en todas las esferas que se miden en la encuesta del personal. Estos cambios se basaron en cambios culturales, que se ven reflejados en el hecho de que la planificación estratégica de la fuerza de trabajo ahora se ha institucionalizado como una actividad anual. Se ha fortalecido la capacidad técnica del FIDA a partir de que se han completado todos los puestos en la PTA. Asimismo, los cambios en los procesos institucionales se han visto acompañados por actualizaciones en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que comprenden la integración de diferentes plataformas y un apoyo más ágil a las oficinas del FIDA en los países.

¹³ EB 2013/109/R.6.

¹⁴ EC 2013/78/W.P.5

49. Se están elaborando directrices y normativas fundamentales para que el funcionamiento del plan de acción permita lograr una mayor eficacia e impacto en todos los programas. Esto comprende la actualización de la Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015), presentada a la Junta,¹⁵ las directrices relativas a los COSOP y las Directrices para la revisión conjunta de la supervisión y el apoyo a la ejecución. En lo que se refiere a enfoques más diferenciados en la cartera, a través de los programas de financiación mediante donaciones se está prestando una mayor atención a los contextos frágiles y a los proyectos con resultados pobres. Es más, se están debatiendo con la Junta Ejecutiva opciones en relación con la selectividad de los países y el enfoque del Fondo en relación con los países de ingresos medios.

F. Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje

50. En esta sección se presentan brevemente: i) recomendaciones del ARRI de 2014; ii) observaciones realizadas por la IOE al RIDE de 2014, y iii) el tema de aprendizaje del ARRI. Aquí se proporcionan algunas respuestas breves, en tanto que en el anexo IV se proporcionan mayores detalles.
51. Las recomendaciones del ARRI son las primeras que se abordan en la respuesta de la dirección,¹⁶ y las actualizaciones del PRISMA resultan de los compromisos adoptados por la dirección. En lo que respecta a la revisión final de los COSOP, la dirección tomó nota de la recomendación, pero considera que solo puede llevarse a cabo a expensas de otra actividad. En lo que respecta a la asignación presupuestaria para los COSOP y los proyectos, los presupuestos ya se han diferenciado apropiadamente y los administran las divisiones regionales, es decir, el nivel adecuado. La descentralización operacional se generó a partir de los comentarios del ARRI y se está llevando a cabo actualmente: ya hay 40 oficinas del FIDA en los países que están en funcionamiento pleno y una tercera parte del personal del PMD está trabajando en el terreno. Por último, las calificaciones de la IOE se han incluido en el marco de medición de los resultados (MMR) para la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10)¹⁷ (junto con las calificaciones del PMD que se emplean actualmente).
52. En lo relativo a las observaciones de la IOE sobre el RIDE (algunas también se realizaron durante el desarrollo del MMR de la FIDA10), se ha iniciado una elaboración de los fundamentos metodológicos. En el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA se presentan definiciones y directrices operacionales.¹⁸ Las presentaciones de la dirección tanto durante la Consulta como durante la elaboración del MMR de la FIDA10 también comprenden una teoría del cambio en la que se resume la vinculación entre los niveles 1 y 2 a 5, en respuesta a las observaciones de la IOE. En lo que respecta a la alineación de los sistemas de evaluación y los indicadores, que deben incluirse o eliminarse del MMR, se presentaron fundamentos claros a la Junta, entre ellos un documento producido entre períodos de sesiones que circuló durante la Consulta.¹⁹ La recomendación de eliminar las calificaciones de garantía de la calidad no se aplicaron, porque la dirección considera que el FIDA proporciona un claro valor agregado al proceso del diseño y que es necesario dar cuenta de ello. Por último, las calificaciones del informe final de proyecto se hicieron públicas, tal como se había recomendado.
53. En cuanto al tema de aprendizaje de la gestión de los proyectos en el ARRI de 2014, la dirección está de acuerdo con la IOE sobre la importancia de esta gestión para lograr resultados, y espera participar con esta oficina en el estudio de la diversidad de acuerdos en las disposiciones sobre la gestión de proyectos y obtener buenas prácticas y enseñanzas de base empírica.

¹⁵ EB 2013/110/R.5/Rev.1.

¹⁶ EB 2014/113/R.8/Add.1/Rev.1.

¹⁷ IFAD10/3/R.3

¹⁸ GC 38/L.4/Rev.1, annex II.

¹⁹ IFAD10/3/R.6/Add.2, annex I.

III. Conclusiones y recomendaciones

54. El grado de aplicación por parte del FIDA de las recomendaciones de las 19 evaluaciones comprendidas en este PRISMA ha sido importante: tanto la organización como los equipos en los países han adoptado medidas relevantes. La dirección ha adoptado medidas sustanciales en relación con el 94 % de las recomendaciones, lo que confirma una tendencia al alza respecto de los últimos cinco años. Cerca del 60 % de las recomendaciones se aplicaron plenamente y el 34 % está en curso de aplicación. No hay ninguna recomendación pendiente y esto sigue la tendencia de los últimos años hacia el mínimo incumplimiento.
55. La dirección considera que la gran cantidad de medidas aplicadas que se presentan en este PRISMA reflejan la naturaleza estratégica y la oportunidad de las recomendaciones de la IOE. De modo que la dirección elogia a la IOE porque invariablemente realiza recomendaciones esclarecedoras sobre cuestiones que constituyen el núcleo de las actuales iniciativas del FIDA tendientes a mejorar su eficiencia y eficacia operacionales.
56. En lo que respecta a las evaluaciones a nivel institucional, la evaluación de la eficiencia ha desencadenado cambios en toda la organización, que comprenden reformas en los procesos relativos a los recursos humanos y la gestión en todos los departamentos, la actualización e integración de los sistemas de TIC y la elaboración de directrices para apoyar la labor del FIDA en un entorno descentralizado. La evaluación de las donaciones se ha realizado mediante la nueva política de donaciones. La nueva política y los nuevos procedimientos ofrecen un marco para emplear más estratégicamente las donaciones y, de este modo, apoyar actividades que contribuyan a resultados de desarrollo medibles. La evaluación de la supervisión permitirá que la dirección la reformule y que pase a ser una responsabilidad conjunta del FIDA y los prestatarios, con responsabilidades en cuanto a la rendición de cuentas bien establecidas. Se están elaborando versiones preliminares de nuevas directrices que permitirán que las actividades de supervisión contribuyan a una mayor eficacia e impacto, en tanto que, al mismo tiempo, se mantendrá la suficiente flexibilidad como para hacer frente a la diversidad de los contextos de cada proyecto.
57. La dirección opina que poner tanto empeño en la consideración de las recomendaciones y el surgimiento de conocimientos a partir de la evaluación independiente requerirá que las recomendaciones que surgen de las evaluaciones consideren más adecuadamente sus implicaciones para la eficiencia operacional en un contexto en el que los presupuestos se mantienen estables o disminuyen.
58. En un momento en que la dirección está esforzándose considerablemente por fortalecer el modelo centrado en el cliente y la presencia sobre el terreno del FIDA, esta desearía garantizar que los conocimientos generados en estas evaluaciones (así como también en las autoevaluaciones) sean el fundamento correspondiente de los procesos operativos (también ayudará a ello la inclusión de las evaluaciones de los resultados de los proyectos en el PRISMA). En consecuencia, dados los amplios conocimientos y la experiencia de la IOE, la dirección está especialmente interesada en considerar ejemplos concretos de los tipos de aprendizajes más efectivos para el mejoramiento de los resultados de desarrollo y del modo en que la IOE podría prestar asistencia a las iniciativas de la dirección en dicho sentido.
59. La dirección reconoce que el aprendizaje adecuado que surge de las operaciones precisa de un seguimiento y evaluación (SyE) más fuertes, como ha señalado la IOE en muchas recomendaciones analizadas en este PRISMA. De modo que la dirección ha tomado medidas en los últimos años para trabajar con los prestatarios con el fin de fortalecerlo. La eficacia de SyE depende de la capacidad del prestatario y de los procesos a nivel nacional. Requiere iniciativas coordinadas de los gobiernos y de los asociados para el desarrollo. Dado que tanto los prestatarios como los donantes están funcionando con presupuestos reducidos, las normas internacionales de SyE están en un proceso de revisión, con miras a que sean

ágiles, eficientes en relación con los costos y oportunas y, al mismo tiempo, mantengan la necesaria rigurosidad. Esto es incluso más importante en países afectados por conflictos o frágiles. La dirección considera que es fundamental que tanto las normas del FIDA como las de las evaluaciones independientes tengan en cuenta estas nuevas tendencias en SyE.

60. Como un esfuerzo por fortalecer aún más el circuito de aprendizaje que surge de las evaluaciones, particularmente a nivel operacional, la dirección recomienda que, a comienzos de 2016, el PRISMA se presente junto con la respuesta de la dirección al ARRI, facilitando así un circuito de aprendizaje que surge de las evaluaciones más sólido y, al mismo tiempo, racionalizando la presentación de informes institucionales. Esto permitiría que la dirección incorpore la aplicación de las recomendaciones de evaluación como parte del proceso de examen de la cartera, propulsando conversaciones basadas en más datos concretos. También permitiría que la Junta Ejecutiva considere al mismo tiempo el RIDE, el ARRI y el PRISMA (que son todos productos fundamentales de los sistemas de autoevaluación y evaluación independiente), con lo que se obtendrá un panorama exhaustivo del ciclo de evaluación.
61. Por último, la dirección opina que deberán aplicarse las recomendaciones presentadas en el PRISMA que están dirigidas directamente a la IOE, con objeto de asegurar que las mejoras sean simultáneas y coherentes en ambos procesos de evaluación.

Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) de 2015

I. Observaciones generales

1. Este es el decimosegundo Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) presentado por la dirección del FIDA al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva para su examen. De conformidad con la Política de evaluación del FIDA,²¹ la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) expone a continuación sus observaciones acerca del informe para que el Comité y la Junta las examinen. Con carácter general, la IOE ha recibido con beneplácito el PRISMA en su calidad de instrumento de fortalecimiento de la responsabilización institucional y el aprendizaje, con miras a una mejor eficacia institucional y de desarrollo.
2. El PRISMA de 2015 es un documento bien formulado y sucinto en el que se analiza el estado de aplicación de las recomendaciones contenidas en 19 informes de evaluaciones independientes realizados en años anteriores. Además, conforme a lo acordado por la Junta, por primera vez en el PRISMA de este año también se incluyó el modo en que la dirección del Fondo ha abordado las observaciones de la IOE al Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
3. La IOE reconoce que el grado de aplicación de las recomendaciones de evaluación que se presentaron en el PRISMA de 2015 ha sido importante y que esto es coherente con las tendencias de los últimos años. Esto refleja el compromiso de la dirección con el uso de evaluaciones independientes con el fin de mejorar el desempeño institucional y operacional. Asimismo, la IOE también aprecia que la dirección haya reconocido la naturaleza más estratégica de las recomendaciones de evaluaciones independientes. En este sentido, la IOE se compromete a formular recomendaciones que sean útiles y oportunas para la dirección y los otros asociados interesados.

II. Observaciones específicas

4. **Evaluaciones incluidas en el PRISMA** En el párrafo 3 se enumeran las 19 evaluaciones que el PRISMA consideró este año. Se incluye un subconjunto de evaluaciones finalizadas en 2013 y 2014, que comprende las recomendaciones acordadas antes del 30 de junio de 2014. En relación específicamente con la evaluación a nivel institucional de la política de donaciones completada en diciembre de 2014, la IOE señala que fue incluida excepcionalmente en el PRISMA de 2015 para brindar una evaluación más actualizada acerca de cómo se han abordado las recomendaciones de evaluación en la nueva Política relativa a la financiación mediante donaciones, que la Junta aprobó en abril de 2015. En general, sería útil que en futuras ediciones se incluya una sección breve en la que se resuman los fundamentos para la selección de las evaluaciones que se presentarán en cada PRISMA.
5. **Clasificación de las recomendaciones de evaluación.** Como en ocasiones anteriores, en el cuadro 3 se presentan el número total y el porcentaje de recomendaciones de evaluación consideradas, clasificadas según seis esferas temáticas. El uso de esferas temáticas es una manera efectiva de agrupar recomendaciones de evaluación y de presentar informes sobre su estado de aplicación. Al mismo tiempo, quizás sea oportuno volver a evaluar la pertinencia de estas esferas temáticas y determinar si habría que desglosar algunas de ellas. Por

²¹ Véanse los párrafos 11 y 31 i) de la Política de evaluación del FIDA revisada (EC 2011/66/W.P.8).

ejemplo, la aplicación de las recomendaciones de evaluación sobre gestión de los conocimientos, creación de asociaciones y diálogo sobre políticas suele agruparse en una esfera temática (actividades no crediticias). Esto quizás no ayude a tener una imagen clara del estado de aplicación de las recomendaciones formuladas para cada una de estas actividades no crediticias.

6. **Exámenes finales del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP).** En el párrafo 51, la dirección señala la recomendación de la IOE acerca de la realización de exámenes finales de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), pero cree que esta solo puede ponerse en práctica a expensas de otra actividad. La IOE es consciente de que se están realizando algunos exámenes finales de los COSOP; no obstante, no se llevan a cabo en todos los COSOP. En este sentido, y a pesar de las limitaciones presupuestarias, la IOE subraya la importancia de que la dirección considere realizar exámenes finales de los COSOP más sistemáticamente. Se trata de una práctica habitual en otras instituciones financieras internacionales.
7. Es particularmente importante llevarlos a cabo, dado que la IOE está en condiciones de realizar a lo sumo entre cuatro y cinco evaluaciones de los programas en los países (EPP) por año, lo que permite proporcionar las bases para la preparación de los subsiguientes COSOP en el país pertinente. Por lo tanto, si la dirección realizara de manera sistemática los exámenes finales de los COSOP, se garantizaría la evaluación de todos los programas del FIDA, ya sea por la IOE, ya sea por la dirección del Fondo. Es más, si se realizan los exámenes finales de los COSOP, probablemente disminuyan los costos de las evaluaciones de los programas en los países, ya que estos servirían como importantes productos de autoevaluación que sentarían las bases para llevar a cabo la EPP.
8. **Consecuencias presupuestarias de las recomendaciones de la IOE.** En el párrafo 57 se indica que las recomendaciones que surgen de las evaluaciones deben considerar más adecuadamente sus implicaciones para la eficiencia operacional en un contexto en el que los presupuestos se mantienen estables o disminuyen. En este sentido, es importante recordar que las recomendaciones de la IOE se basan en una labor analítica sólida y elementos probatorios coherentes, con el objetivo de contribuir a mejores resultados. En el 113º período de sesiones de la Junta Ejecutiva ya se debatió la cuestión de la repercusión de los costos y se llegó a las siguientes conclusiones: "la Junta estuvo de acuerdo con que no se esperaba de la IOE que formulase recomendaciones que no conllevaran costos adicionales puesto que correspondía a la Junta, junto con la dirección, decidir si dichos costos se compensarían con el impacto que se consiguiera gracias a determinadas recomendaciones, pero que en las recomendaciones de la IOE debían tenerse en cuenta dichas repercusiones financieras".²²
9. **Recomendaciones recurrentes.** Las evaluaciones de la IOE suelen dar lugar a una cantidad de recomendaciones recurrentes sobre temas concretos como, por ejemplo, la importancia de mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación y la necesidad de garantizar que los objetivos de los proyectos sean más realistas y sus diseños más simples. En este sentido, la IOE insta a la dirección a que considere la inclusión de una nueva sección en las futuras ediciones del PRISMA, en la que se agrupen las recomendaciones recurrentes y se presenten informes sobre las medidas adoptadas para su aplicación. Así se expondrían a los Estados miembros las medidas que está adoptando la dirección para abordar las recomendaciones recurrentes que suelen incidir en las actividades del FIDA en proyectos, países y regiones.

²² EB 2014/113/INF.6.

10. **Observaciones de la IOE sobre el RIDE.** La IOE acoge con beneplácito el esfuerzo que se ha realizado en el PRISMA para presentar por primera vez un informe sobre las observaciones que esta ha realizado sobre el RIDE. Esto refleja el compromiso de la dirección con un ulterior fortalecimiento del circuito de aprendizaje de las evaluaciones y con la promoción de la rendición de cuentas. Al mismo tiempo, cabe señalar que varias sugerencias incluidas en las observaciones de la IOE sobre el RIDE de 2014 no se incluyeron en el informe. En este sentido, la IOE invita a que la dirección proporcione en los futuros PRISMA información más amplia acerca de la aplicación de todas las principales observaciones y recomendaciones de la IOE sobre el RIDE.
11. **Recomendaciones de la dirección a la IOE.** En el párrafo 61 se indica que deberían aplicarse las recomendaciones de la dirección presentadas en el PRISMA que están dirigidas directamente a la IOE, con objeto de asegurar que las mejoras sean simultáneas y coherentes en ambos procesos de evaluación. Es importante poner de manifiesto que recomendaciones de este tipo a la IOE no son coherentes con las disposiciones adoptadas por la Junta en la Política de evaluación del FIDA y que son incompatibles con el marco más amplio de gobernanza de las funciones de evaluación del sistema de las Naciones Unidas y de las instituciones financieras internacionales.

Recomendaciones de evaluación por tema y naturaleza (PRISMA de 2015)

Cuadro A. Recomendaciones de evaluación por nivel y naturaleza

	<i>Operacional</i>	<i>Estratégico</i>	<i>Normativa</i>	<i>Total (número)</i>
FIDA (nivel institucional)	13	29	29	71
FIDA (nivel regional)		1		1
FIDA (país/gobierno)	6	50		56
Autoridades e instituciones gubernamentales				
Proyecto				
Total (número)	19	80	29	128
Total (porcentaje)	15	63	23	100

Cuadro B. Recomendaciones de evaluación por tema

Bloque	Tema	Número
Focalización y género	Focalización	9
	Género	1
	Beneficiarios	
	Organizaciones de la población pobre	
Esferas técnicas	Sector privado y mercados	5
	Gestión de los recursos naturales	1
	Análisis, estudios e investigaciones	
	Financiación rural	4
	Infraestructura	1
	Capacitación y creación de capacidad	
Gestión de proyectos	Diseño y formulación de proyectos	4
	Descentralización	1
	Gestión y administración de proyectos	4
	Presencia en los países	5
	Medición de resultados y SyE	8
	Supervisión	9
Actividades no crediticias	Asociaciones	6
	Actuación normativa	4
	Gestión de conocimientos	5
Temas transversales	Donaciones	15
	Eficiencia	12
	Sostenibilidad	2
	Innovación	
	Reproducción y ampliación de escala	1
	COSOP	11
	Gobernanza	
	Estrategia	
Cuestiones institucionales	Recursos humanos	13
	TIC	7
Total		128

Tendencias a largo plazo del grado de aplicación

Cuadro A. Estado de aplicación de las recomendaciones por nivel, exámenes de los PRISMA de 2011 a 2015

<i>Nivel</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>No acordadas</i>	Total
FIDA	92		28	11	3	3	5	149
Región	6		2			1		9
País	372	2	37	13	2	7	1	434
Gobierno	10			1	1	1		13
Proyecto	37		3					40
Total (n.º)	517	2	77	25	6	12	6	645
Total (%)	80	0	12	4	1	2	1	100

Cuadro B. Aplicación por división regional, PRISMA de 2011 a 2015

<i>Nivel</i>	<i>Aplicadas plenamente</i>	<i>No aplicadas todavía</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Aplicadas parcialmente</i>	<i>Pendientes de aplicación</i>	<i>No aplicables</i>	<i>No acordadas</i>	Total
WCA	102	2	12	4	2	1	1	124
ESA	122		11			4		137
APR	95		6	5	1	3		110
LAC	57		10	2		1		70
NEN	49		3	3				55
Total (n.º)	425	2	42	14	3	9	1	496
Total (%)	86	0	8	3	1	2	0	100

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

Respuestas a las recomendaciones de la IOE y tema de aprendizaje

1. **ARRI.** La posición de la dirección y la actualización según las recomendaciones formuladas en el ARRI son:
 - a) **Exámenes de la finalización de los COSOP.** La dirección toma nota de esta recomendación. No obstante, si no se produce un incremento de los presupuestos administrativos solo será posible llevar a cabo esta actividad si es a expensas de otra. El FIDA está formulando nuevas directrices para los COSOP en las que se considerarán estas cuestiones. De manera que no se acuerda por completo con esta recomendación.
 - b) **Presupuestación de COSOP y proyectos.** La asignación de presupuestos se diferencia adecuadamente y las divisiones regionales, sus responsables, los asignan de manera flexible. De modo que este es el nivel adecuado de adopción de decisiones. Se suelen movilizar presupuestos adicionales para necesidades extraordinarias, como las que aparecen en proyectos problemáticos o Estados frágiles. Además, en este contexto se han comenzado a utilizar fondos fiduciarios con destino específico. De modo que la medida se considera en curso.
 - c) **Descentralización operacional.** El FIDA ha realizado progresos sumamente importantes: hay aproximadamente 50 oficinas del FIDA en los países y la tercera parte del personal del PMD está trabajando en ellas. Las decisiones que conciernen a las oficinas regionales se adoptarán cuidadosamente de conformidad con la auditoría de la oficina de Nairobi. En curso.
 - d) **Uso de las calificaciones de la IOE.** Las calificaciones de la IOE se utilizarán para el nivel 2 en el marco de medición de los resultados (MMR) de la FIDA10. También se seguirán utilizando las calificaciones del PMD. Aplicada plenamente.
2. En conclusión: no se ha acordado con una recomendación, dos están en curso y una se ha aplicado plenamente.
3. **RIDE.** En lo que respecta a los comentarios de la IOE sobre el RIDE, la dirección desearía responder del siguiente modo (cabe destacar que la dirección debe tener presentes los procesos y que, al diseñar el MMR, respondió a comentarios concretos de los Estados miembros):
 - a) **Fundamentos metodológicos del RIDE.** En relación con la elaboración de los fundamentos metodológicos del informe, una medida fundamental adoptada fue la elaboración de definiciones y directrices operacionales para indicadores, presentadas en el Informe de la Consulta sobre la FIDA10.
 - b) **Enlaces entre el nivel 1 y los niveles 2 a 5.** Durante la FIDA10, la dirección ha proporcionado una teoría del cambio enunciada claramente, que muestra cómo los resultados de los diferentes niveles contribuyeron al logro de los objetivos generales del FIDA (desarrollada en respuesta a la evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones del FIDA).²³
 - c) **Armonización de la autoevaluación y la evaluación independiente del FIDA.** Las calificaciones de la IOE se han incorporado en el nivel 2 del MMR de la FIDA10. En lo que respecta a los tres indicadores sugeridos (pertinencia, el FIDA como un asociado y la gestión de los conocimientos) la dirección ha indicado el fundamento de los cambios en dichos indicadores, que se incluye en el documento del período entre sesiones que circuló durante la consulta sobre la FIDA10.²⁴ Los indicadores que han surgido del MMR se seguirán

²³ IOE, Informe N° 3377, mayo de 2014.

²⁴ IFAD10/3/R.6/Add.2, annex 1.

midiendo y se realizará su seguimiento en procesos operativos regulares. La "pertinencia" se evalúa a lo largo del ciclo del proyecto, incluso en la fase de diseño. Por otra parte, los resultados presentados en la autoevaluación y en la evaluación independiente han sido uniformemente elevados. Esto también puede afirmarse sobre el "desempeño del FIDA como asociado". Las calificaciones obtenidas tanto en la autoevaluación como en la evaluación independiente han sido elevadas para ambos indicadores y la dirección considera que así seguirá siendo. Si bien se realiza un seguimiento de estos importantes indicadores, no es preciso informar sobre todos los indicadores mediante el MMR, teniendo presente que este debe realizar el seguimiento de los que son estratégicos y están en proceso de cambio. En relación con la gestión de los conocimientos, si bien la dirección valora las apreciaciones de las evaluaciones de los programas en los países, mantiene algunas preocupaciones relativas al agrupamiento de estos datos, dado que se realizan pocas evaluaciones de este tipo por año.

- d) **Eliminación de las calificaciones de garantía de la calidad.** Actualmente se siguen manteniendo en el MMR. Uno de los principales beneficios de todos los procesos de examen y medición de resultados debe ser un mejor diseño. El FIDA proporciona un valor agregado claro en este sentido, que tendrá que captarse y sobre el cual habrá que informar.
 - e) **Disponibilidad pública de las calificaciones de los informes finales de proyecto.** Esto comenzó a aplicarse en 2014 y las bases de datos siguen actualizándose y poniéndose a disposición del público.
4. **Tema de aprendizaje.** En cuanto al tema de aprendizaje de la gestión de proyectos en el ARRI de 2014, la dirección está de acuerdo con la IOE en su importancia para lograr resultados. Las iniciativas del FIDA reflejan los principios enunciados en la Declaración de París. Se establecieron unidades paralelas de coordinación o gestión de proyectos mediante decretos ministeriales. De manera que esto no puede considerarse como funcionar por fuera del gobierno (la IOE también ha señalado el cambio desde las unidades de ejecución de los proyectos hacia las unidades de gestión de los proyectos, es decir, desde la "ejecución" hacia la "gestión", así como también el mayor uso de los sistemas nacionales). La dirección señala que deben emplearse procesos competitivos, pero que la modalidad de selección de los gerentes de los proyectos suele ser una decisión de los gobiernos.
5. En general, la dirección espera realizar un estudio conjunto con la IOE sobre la diversidad en los acuerdos de gestión de los proyectos, para obtener buenas prácticas y enseñanzas de base empírica. Acuerda con la necesidad de una mayor orientación hacia las "buenas prácticas". También presta especial interés a los proyectos problemáticos y a las medidas oportunas y claras para mejorar el desempeño de los proyectos en toda la cartera (mediante un mayor seguimiento interno realizado por los asesores de cartera y la asistencia técnica externa, como la de la FAO).