

**Informe anual sobre los resultados y el
impacto de las actividades del FIDA evaluadas
en 2015**

Índice

Acrónimos y siglas

Agradecimientos

Prefacio

Resumen

1. Introducción

Antecedentes

Contexto del ARRI de 2016

Base de datos de la evaluación independiente y fuentes de los datos

2. Resultados del FIDA en 2000-2015

Resultados de los proyectos

Evaluaciones de programas en los países

Evaluación comparativa de los resultados de los proyectos financiados por el FIDA

3. Tema de aprendizaje: gestión de los conocimientos

Antecedentes

Enseñanzas extraídas

4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

1.	Metodología para la evaluación de proyectos y programas en los países	94
2.	Evaluaciones incluidas en el ARRI de 2016	96
3.	Objetivos de los programas en los países y de los proyectos individuales evaluados	99
4.	Lista de las evaluaciones de los programas en los países finalizadas y publicadas por la OIE (1992-2016)	111
5.	Definición de los criterios de evaluación utilizados por la IOE	113
6.	Tendencias de los resultados de los proyectos en el período 2000-2015	114
7.	Calificaciones de los resultados de los proyectos en el período 2000-2015	122
8.	Número de proyectos por cada calificación en la serie de datos de las VIFP y las ERP	154
9.	Comparación <i>inter pares</i> entre las calificaciones de la IOE y las del PMD	155
10.	Respuesta de la dirección del FIDA al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2015	162

Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSS	cooperación Sur-Sur
CTr	cooperación triangular
EPP	evaluación del programa en el país
ERP	evaluación de los resultados del proyecto
ESA	División de África Oriental y Meridional
FIDA5	Quinta Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA9	Novena Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GMARN	gestión del medio ambiente y los recursos naturales
GPP	gerente del programa en el país
IFP	informe final del proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
KariaNet	Red de acceso a los conocimientos para las zonas rurales con conexión a Internet
MMR	marco de medición de los resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMD	Departamento de Administración de Programas
PROCASUR	Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
SyE	seguimiento y evaluación
VIFP	validación del informe final del proyecto

Agradecimientos

El Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2016, fue elaborado por Simona Somma, Especialista en Evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), bajo la supervisión de Johanna Pennarz, Oficial Principal de Evaluación de la IOE, quienes contaron con el eficiente apoyo de Renate Roels, Analista de Investigación en Evaluación de la IOE. El informe se enriqueció gracias al proceso de examen interno de la IOE y se tuvieron en cuenta las observaciones y puntos de vista de otros funcionarios de la IOE.

La IOE desea manifestar su profundo agradecimiento a la dirección y al personal del FIDA por el apoyo general prestado y por sus valiosas observaciones sobre el borrador del informe final, que se han tenido debidamente en cuenta en la elaboración del informe final, en consonancia con la Política de evaluación del FIDA. En el documento también se abordan las observaciones proporcionadas por el personal del FIDA durante el taller dedicado especialmente al ARRI de 2016, celebrado en julio.

Las observaciones contenidas en la respuesta escrita de la dirección del FIDA al ARRI de 2015, así como las del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre la edición del año pasado, también se han tenido en cuenta en la edición de este año.

Foreword (*disponible solamente en inglés*)

The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) is pleased to present the fourteenth Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI). The ARRI is IOE's flagship report which presents a synthesis of IFAD's performance over the years and highlights systemic issues to be addressed to enhance the impact of IFAD operations.

The 2016 edition of the ARRI draws from 40 independent, impartial and rigorous evaluations carried out in 2015. In particular, this year's report assesses results against the Ninth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD9). It also identifies opportunities and challenges in light of the priorities for IFAD10 and in the broader context of the Sustainable Development Goals (SDGs) and the 2030 Agenda for Sustainable Development (Agenda 2030).

The broad picture of performance in the IFAD9 period emerging from the 2016 ARRI is positive. The 2015 evaluations found that overall 80 per cent of the projects are rated moderately satisfactory or better for most of the criteria in 2013-2015. This good performance provides a solid basis for the transition to IFAD10, and it positions the Fund well to face the challenges set by the ambitious SDGs, which place agriculture and rural development at the heart of the sustainable development process. In this regard, IOE evaluations show that IFAD has made a positive contribution to rural poverty reduction, for which 92.3 per cent of the projects were rated as moderately satisfactory or better. This is mainly a result of the Fund's attention to improving income and assets, supporting human and social capital empowerment, enhancing agricultural productivity and boosting technological innovation and scaling up.

However, the 2016 ARRI highlights that the majority of the projects are still only moderately satisfactory and identifies areas of operational performance that merit further attention if ongoing and future projects are to achieve satisfactory and highly satisfactory results. First, insufficient attention and efforts are devoted to IFAD's targeting strategies to ensure that operations reach all intended beneficiaries. Second, independent evaluations did not find systematic evidence of nutrition-sensitive agricultural practices in the projects examined. Third, the weak management of fiduciary aspects by governments hinders improvements in the performance of IFAD's portfolio.

At the country level, the 2016 ARRI underlines the importance of expanded coordination and partnership with a wider range of stakeholders beyond the project level to enable successful experiences and results to be scaled up. Finally, the 2016 learning theme on knowledge management highlights the limited attention given to mobilizing financial and human resources and promoting incentives to systematize knowledge management in IFAD.

The above areas for improvement need to be addressed for deeper impact on the ground. Thus, the 2016 ARRI offers five key recommendations. The first is related to the design and implementation of targeting strategies which are flexible to maintain relevance during implementation and tailored to the complexity of contexts and target groups. Second, the 2016 ARRI recommends that all new projects, when relevant, should be nutrition-sensitive, with explicit nutritional objectives, activities and indicators. The third recommendation points to the need for better partnerships at the country level for increased learning and scaling up of results. Fourth, the 2016 ARRI recommends more proactive investment of resources, time and effort in systemizing knowledge management at all levels. Finally, IOE proposes that financial management and fiduciary responsibilities be the learning theme for the 2017 ARRI.

In closing, it is our hope that this edition of the ARRI will stimulate further discussion on ways to enhance the performance of IFAD operations, and on its overall aspiration to be at the forefront of the rural transformation envisaged in the context of Agenda 2030 and the SDGs.



Oscar A. Garcia
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD

Resumen

1. **Antecedentes.** El informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) es el informe principal de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y contiene una síntesis de las conclusiones de las evaluaciones independientes. De forma acorde con la Política de evaluación del FIDA,¹ la IOE prepara este informe anualmente desde 2003, de modo que esta es la decimocuarta edición del ARRI. El FIDA está entre las pocas organizaciones en el ámbito multilateral y bilateral que producen este tipo de informes con una frecuencia anual, lo que refleja el continuado compromiso del Fondo por lo que se refiere a mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje a fin de lograr mayores efectos en el desarrollo.
2. **Objetivos.** El ARRI tiene dos objetivos principales: i) presentar una síntesis de los resultados de las actividades financiadas por el FIDA sobre la base de una metodología de evaluación común, y ii) poner de relieve las cuestiones sistémicas y transversales, las enseñanzas y los desafíos que el FIDA y los países receptores han de abordar para mejorar la eficacia de sus actividades en el ámbito del desarrollo. Además, en la forma acordada con la Junta Ejecutiva el pasado año, el ARRI de 2016 contiene un capítulo dedicado a la gestión de los conocimientos en el que se presta una atención especial al aprendizaje en las operaciones sobre el modo de mejorar el desempeño.
3. **Características nuevas.** El ARRI de 2016 tiene algunas características nuevas. En primer lugar, las calificaciones de los resultados de la cartera, las actividades no crediticias y los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) —que producen las evaluaciones de los programas en los países (EPP) que la IOE viene realizando desde 2006— están a disposición del público en la base de datos de la evaluación independiente, de modo que se ha mejorado en cuanto a exhaustividad, responsabilización y transparencia
4. En segundo lugar, el capítulo dedicado a las EPP del ARRI de 2016 contiene una sección específica sobre las experiencias derivadas de las iniciativas de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular apoyadas por el FIDA, en la forma documentada en las evaluaciones de 2015, y en ella se determinan las enseñanzas extraídas y las cuestiones fundamentales con el fin de que se reflexione sobre ellas y se siga actuando al respecto. En tercer lugar, ofrece un análisis de los resultados de la cofinanciación del FIDA para los proyectos financiados mediante préstamos que se han evaluado más recientemente en el contexto de las EPP de 2015. Por último, en la sección del ARRI de 2016 dedicada a la evaluación del desempeño de los gobiernos como asociados se examinan los efectos que los aspectos relacionados con las cuestiones fiduciarias tienen en los resultados.
5. **Contexto del ARRI de 2016.** La seguridad alimentaria y la situación nutricional de la población rural pobre siempre han sido dimensiones fundamentales del mandato del FIDA. Dado el aumento de la desigualdad, especialmente en los países en desarrollo, y el entorno difícil a nivel mundial, la importancia de este mandato es cada vez mayor. En este entorno complejo, la población rural pobre —el grupo objetivo principal del FIDA— se enfrenta a riesgos crecientes y es vulnerable ante el cambio climático y otras conmociones.

¹ Véase www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-7-Rev-1.pdf.

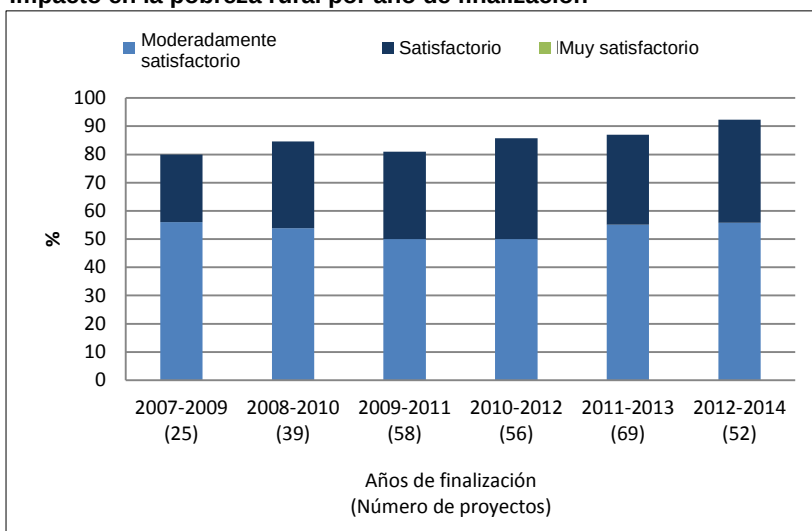
6. Ante la situación creada por estos desafíos, la comunidad internacional adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco más amplio de la Agenda 2030, que se funda en los principios de que “nadie se quedará atrás” y de “llegar primero a los más rezagados”. El valor central que la agricultura de pequeñas explotaciones y el desarrollo rural tiene para la agenda mundial pone de relieve la pertinencia y la importancia del mandato del FIDA y es la referencia fundamental para las políticas, prioridades e intervenciones de desarrollo del Fondo durante el período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y para más adelante.
7. Durante la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), la atención que se centró en dimensiones fundamentales del mandato del Fondo —la reducción de la pobreza rural y la mejora de la seguridad alimentaria y la situación nutricional de la población rural pobre— fue el fundamento del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y es el núcleo de las prioridades operacionales del FIDA para la FIDA10.
8. El FIDA mide su contribución a los objetivos mundiales mencionados de reducción de la pobreza y mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición a través del marco de medición de los resultados (MMR). Este marco abarca un período de tres años y establece los indicadores y objetivos para los proyectos y los programas del Fondo en los países y también se utiliza para medir los resultados respecto de esos indicadores y objetivos. Asimismo, el marco establece objetivos e indicadores para medir la calidad de la gestión y los procesos internos, lo cual lleva a buenos resultados sobre el terreno.
9. En el ARRI de 2016 se evalúan los resultados respecto de algunos de los principales indicadores del MMR de la FIDA9, y al mismo tiempo se identifican las oportunidades y desafíos teniendo en cuenta las prioridades para la FIDA10 y más adelante.
10. **Base de datos de la evaluación independiente y fuentes de los datos.** La base de datos de la evaluación independiente está a disposición del público. Contiene las calificaciones de los proyectos de 327 evaluaciones independientes realizadas por la IOE desde 2002 y, como ya se ha mencionado, ahora también contiene las calificaciones que generan las EPP² en una hoja de Excel separada. Contiene calificaciones de aquellos proyectos que han sido evaluados más de una vez por la IOE a lo largo de los años. En la elaboración del ARRI se han utilizado únicamente las calificaciones más recientes de cada uno de los proyectos evaluados por la IOE. Así pues, para el ARRI de 2016 se ha utilizado una base de datos de 270 evaluaciones de proyectos realizadas por la IOE desde 2002.
11. **Antigüedad de la cartera de proyectos.** De los 40 proyectos nuevos evaluados incluidos en el ARRI de este año, seis fueron aprobados entre 1997 y 2001, 16 entre 2002 y 2005, y 18 entre 2006 y 2009. Ninguno de estos proyectos está en curso: uno cerró en 2006, siete entre 2009 y 2012, y 32 entre 2013 y 2015. La duración media de los proyectos fue de 8,7 años, pero hubo ocho proyectos cuya ejecución duró más de 10 años. Así, aunque estos proyectos fueron diseñados hace al menos 10 años, muchos de ellos estuvieron en ejecución hasta hace poco tiempo.
12. **Metodología.** Las evaluaciones de proyectos en que se basa el ARRI de 2016 se llevaron a cabo en 2015 y por consiguiente se ajustan a las disposiciones del Manual de evaluación de 2009.
13. Cada proyecto se ha evaluado y calificado con arreglo a siete criterios de evaluación internacionalmente reconocidos, esto es: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto en la pobreza rural, sostenibilidad, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, e innovación y ampliación de la escala.

²Véase www.ifad.org/evaluation/policy_and_methodology/tags/1852158.

14. La IOE también tiene dos criterios de evaluación combinados: resultados de los proyectos y logros generales de los proyectos. El criterio relativo a los resultados de los proyectos se basa en las calificaciones de tres criterios individuales de evaluación (pertinencia, eficacia y eficiencia), mientras que el correspondiente a los logros generales de los proyectos se basa en los siete criterios que utiliza la IOE. Por último, pero no menos importante, cada proyecto también se evalúa en lo relativo al desempeño del FIDA y de los gobiernos en calidad de asociados, de forma acorde con la práctica habitual en otras instituciones financieras internacionales.
15. **Escala de calificaciones y series de datos.** La IOE utiliza una escala de calificaciones de seis puntos³ para evaluar los resultados en cada criterio de evaluación. Estas calificaciones, que son el fundamento de los informes sobre los resultados de las evaluaciones de la IOE, se combinan y se utilizan en los análisis del ARRI para informar sobre los resultados operativos del FIDA.
16. En el ARRI las calificaciones de las evaluaciones de proyectos se presentan en dos series de datos: i) todos los datos de evaluación, y ii) únicamente los datos relativos a las validaciones de los informes finales de los proyectos, las evaluaciones de los resultados de los proyectos y las evaluaciones del impacto. La primera presenta las calificaciones de proyectos contenidas en todos los informes de evaluación desde 2002. La segunda contiene solo datos provenientes de las validaciones de los informes finales de los proyectos, de las evaluaciones de los resultados de los proyectos y de las evaluaciones del impacto. Actualmente, la serie de datos sobre las validaciones de los informes finales de los proyectos /evaluaciones de los resultados de los proyectos contiene calificaciones de 127 evaluaciones del total 270 evaluaciones analizadas en el ARRI de 2016. En ambas series de datos se presentan las calificaciones en función de los años de finalización de los proyectos.
17. Las principales tendencias en los resultados se explican mediante un análisis de los porcentajes de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo.
18. En el ARRI de 2016 se analizan también la media y la mediana de las calificaciones correspondientes a determinados criterios de evaluación, así como las medidas más comunes de la dispersión de una distribución, que son la desviación típica y la amplitud intercuartil. Este análisis ayuda a indicar la medida en que los resultados se acercan o se alejan de una calificación dada.
19. **Resultados de los proyectos.** El panorama general de los resultados de los proyectos que presenta el ARRI de 2016 es positivo. La institución obtuvo buenos resultados durante el período de la FIDA9, con el 80 % de los proyectos calificados como moderadamente satisfactorios como mínimo en la mayoría de criterios en 2012-2014. Más concretamente, las evaluaciones de la IOE demuestran que el FIDA ha efectuado una contribución positiva a la reducción de la pobreza rural, un criterio respecto del cual el porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios como mínimo aumentó del 87 % correspondiente a las operaciones finalizadas en 2011-2013 hasta el 92,3 % correspondiente a las finalizadas en 2012-2014 (gráfico 1). Este es el resultado de los esfuerzos del Fondo por mejorar los resultados en subdominios fundamentales del impacto.

³ Los proyectos que se califican como moderadamente satisfactorios como mínimo se sitúan en el intervalo "satisfactorio" (4-6), mientras que los proyectos que se califican como moderadamente insatisfactorios como máximo se sitúan en el intervalo "insatisfactorio" (1-3).

Diagrama 1
Impacto en la pobreza rural por año de finalización



Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (series de datos de las validaciones de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de proyectos)

20. El mayor nivel de impacto de las operaciones del FIDA finalizadas en 2012-2014 se registró en los ingresos y activos de los hogares, que fue superior al registrado en otros criterios de medición del impacto y en el que un 92,3 % de los proyectos finalizados en 2012-2014 alcanzaron calificaciones de moderadamente satisfactorio o superiores, un porcentaje que en 2011-2013 fue del 86 %. En la esfera del capital humano y social y el empoderamiento también se registran buenos resultados y casi el 91 % de los proyectos finalizados en 2012-2014 obtuvieron calificaciones de moderadamente satisfactorios o superiores, y de estos el 7,3 % fueron muy satisfactorios.
21. La contribución de las operaciones del FIDA a la seguridad alimentaria y la productividad agrícola, que es el principio fundamental del mandato del Fondo, ha sido sustantiva y positiva por lo que se refiere al aumento de los niveles de disponibilidad y acceso a los alimentos y a la mejora de la productividad agrícola. El 86 % de los proyectos se evaluaron como moderadamente satisfactorios como mínimo en 2011-2013, que es el porcentaje más elevado desde 2007.
22. Como ya se preveía en ARRI anteriores, el desempeño del FIDA y de los gobiernos en calidad de asociados sigue mejorando. El desempeño del FIDA en calidad de asociado es moderadamente satisfactorio como mínimo en el 87 % de los proyectos finalizados en 2012-2014, de los cuales el 42,9 % se calificaron como satisfactorios en esta esfera. Un indicador fundamental en la evaluación del desempeño del FIDA en calidad de asociado es la cofinanciación. Así pues, en el ARRI de 2016 se ha introducido un nuevo análisis para evaluar el desempeño del FIDA en lo relativo a la cofinanciación como parte de una evaluación más amplia del desempeño del FIDA en calidad de asociado. Se han calculado y analizado las tasas de cofinanciación para toda la cartera de proyectos nuevos aprobados en el período abarcado por las seis EPP realizadas en 2015. Los resultados del análisis muestran que el FIDA superó el indicador correspondiente a la tasa de cofinanciación en cuatro de los seis países.
23. El desempeño de los gobiernos como asociados es uno de los factores más importantes para garantizar los buenos resultados de los proyectos financiados por el FIDA ya que la responsabilidad principal en la ejecución de proyectos y programas financiados por el FIDA corresponde a los gobiernos. Este indicador ha mejorado considerablemente, de un 60 % de los proyectos evaluados como moderadamente satisfactorios como mínimo en 2009-2011 a un 82,2 % en 2012-2014. No obstante, la mayor parte de los proyectos solo fueron moderadamente satisfactorios y ninguno de ellos fue calificado como muy satisfactorio. Las

evaluaciones de los proyectos y las EPP, como las relativas a Gambia y Nigeria, indicaron que la gestión de los aspectos fiduciarios —como la lentitud en la entrega de los fondos de contrapartida, las demoras en la presentación de los informes de auditoría y el nivel de calidad de esos informes, y la deficiencia de la gestión financiera— eran los principales problemas en lo relativo al desempeño de los gobiernos como asociados.

24. Los efectos positivos de las operaciones financiadas por el FIDA también se deben a los buenos resultados del FIDA en los criterios de igualdad de género y empoderamiento de la mujer y de innovación y ampliación de escala. Estas cuestiones son prioridades operacionales básicas tanto para la FIDA9 como para la FIDA10, y son principios de actuación fundamentales del Marco Estratégico. Las operaciones apoyadas por el FIDA han obtenido buenos resultados en el empoderamiento de las comunidades rurales pobres y los grupos vulnerables, incluidas las mujeres, para que participen en los procesos de adopción de decisiones a todos los niveles y tengan acceso a los servicios rurales, los servicios básicos y los recursos productivos. En los proyectos más recientes se está dedicando una atención creciente a sensibilizar a los hombres sobre la función de transformación que las mujeres pueden desempeñar en actividades más generales de desarrollo económico y social. Como resultado de ello, el 90,2 % de los proyectos finalizados en 2012-2014 obtuvieron calificaciones de moderadamente satisfactorios o superiores, y de ellos el 53 % fueron calificados como satisfactorios o superiores.
25. En los últimos años, los resultados del Fondo en la promoción de soluciones innovadoras en materia de pobreza rural han sido satisfactorios en general y se han ajustado a los pilares principales de la estrategia de 2007 y al programa de innovación del Marco Estratégico. No obstante, se necesitan esfuerzos adicionales para asegurarse de que los enfoques y las innovaciones técnicas que hayan dado buenos resultados en el marco de operaciones del FIDA puedan reproducirse en otros lugares y que los gobiernos, los asociados en el desarrollo y el sector privado lleguen a ampliar su escala fuera de las zonas o provincias de un proyecto concreto a fin de lograr efectos más amplios e importantes en la pobreza rural.
26. Los resultados de los proyectos del FIDA, en comparación con los de otras instituciones, continúan manteniéndose a la vanguardia y tienen el mayor grado de semejanza con los de la cartera del Banco Mundial en el sector de la agricultura, con un 80 % de las operaciones evaluadas como moderadamente satisfactorias, como mínimo. Los resultados de los proyectos del FIDA son mejores que los de las operaciones del Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo en el sector de la agricultura. Estas comparaciones presentan, sin embargo, problemas inherentes, como las diferencias de tamaño y de cobertura sectorial entre las organizaciones que se comparan, y estas diferencias deben tenerse en cuenta en la interpretación de los resultados.
27. A pesar de los buenos resultados en cuestiones operacionales prioritarias fundamentales, en el ARRI se identificaron diversas esferas problemáticas que requieren atención continuada para que los niveles de resultados de los proyectos mejoren y pasen de moderadamente satisfactorios a satisfactorios o muy satisfactorios. La primera esfera que es causa de preocupación tiene relación con el enfoque de focalización del FIDA. La Agenda 2030 se basa en los principios de que “nadie se quedará atrás” y “llegar primero a los más rezagados”. En este sentido, la focalización es uno de los principios de actuación del FIDA, la cual es fundamental para su mandato de reducir la pobreza rural. Los enfoques globales de focalización permiten que las operaciones lleguen a los pobres más pobres combinando buenos análisis de los medios de vida y la pobreza, basados en circunstancias específicas de cada contexto, y procesos participativos dinámicos. Un buen análisis de la pobreza en la fase de diseño de los proyectos hace que los proyectos sean más pertinentes, mientras que la aplicación de una estrategia dinámica para llegar a los pobres supondrá un mayor nivel de eficacia sobre el terreno.

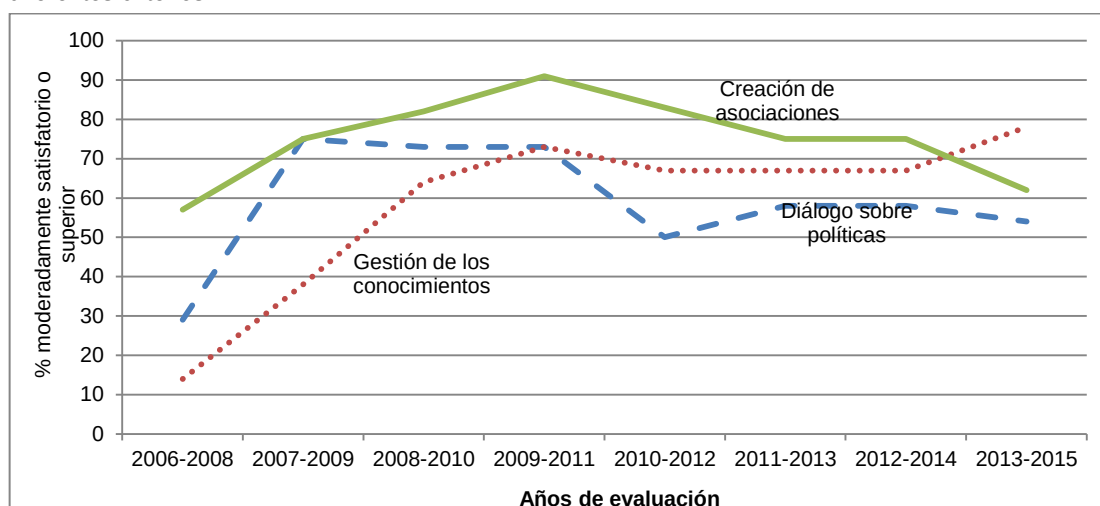
28. En las evaluaciones de 2015 se observó que los análisis de la pobreza realizados en la fase de diseño no reflejan de forma suficiente las diferencias entre los distintos grupos de población rural pobre. Como resultado de ello es frecuente que las actividades de los proyectos no lleguen a todos los beneficiarios previstos, en particular a los pobres más pobres y a otros grupos marginados, que son los grupos más difíciles de alcanzar. Además, suelen carecer de la flexibilidad necesaria para adaptarse a contextos en evolución. Por consiguiente, habría que hacer más para asegurarse de que se dedique suficiente atención a las estrategias de focalización del FIDA en la fase de diseño, y a que durante la ejecución se lleven a cabo actividades de seguimiento.
29. La segunda esfera fundamental tiene relación con la seguridad alimentaria, la nutrición y la incorporación de la agricultura sensible a la nutrición en todas las actividades de la cartera del FIDA. A pesar de que la seguridad nutricional es fundamental para que los medios de vida sean mejores, en las evaluaciones se observó que en las operaciones financiadas por el FIDA se podría haber hecho más por estudiar y seguir ampliando la aportación que una mayor productividad agrícola puede hacer a la mejora de la seguridad alimentaria. Los resultados de los proyectos se centran principalmente en la productividad y todavía no reflejan logros en materia de nutrición. Debido a que cada vez es más urgente resolver el problema de la malnutrición, es encomiable que para la FIDA10 el Fondo haya aprobado el plan de acción para incorporar en todas las actividades la agricultura sensible a la nutrición en 2016-2018, cuyo objetivo es garantizar que por lo menos una tercera parte de los proyectos nuevos se diseñe desde el punto de vista de la nutrición. De todos modos, en el ARRI de 2016 se concluye que puede dedicarse más atención y esfuerzo a asegurar que todos los proyectos que se centran en la seguridad alimentaria tengan en cuenta la nutrición, de forma acorde con el mandato fundamental de la organización y los requisitos de la nueva agenda mundial.
30. La calidad de las actividades de seguimiento y evaluación (SyE) es la tercera esfera que detectan las evaluaciones de 2015 y a las que hay que prestar atención. Como ya ocurrió en informes anuales anteriores, en el ARRI de 2016 se concluye que las deficiencias en los sistemas de seguimiento y evaluación y en las mediciones de los resultados de los proyectos afectan la evaluación del impacto en la pobreza rural y la atribución de ese impacto a las operaciones del FIDA, particularmente en lo relativo a los ingresos, la seguridad alimentaria y la nutrición. Es importante agradecer y encomiar la receptividad de la dirección del FIDA por lo que se refiere a responder a los desafíos que plantean las mediciones de los resultados y el impacto, y respecto de la cuestión de centrarse más en reforzar la cultura de resultados y prestar más atención a mejorar los instrumentos internos de seguimiento y presentación de informes sobre el desempeño institucional.
31. No obstante, en el futuro habrá que actuar de forma más sistemática, ya que los sistemas de SyE, en general, no han recibido el nivel necesario de recursos y atención. El FIDA tiene el potencial de aportar una gran experiencia sobre el terreno a los debates normativos gracias a la recopilación sistemática de datos empíricos de las operaciones. Sin embargo, debido a las lagunas en los datos y la falta de evaluaciones empíricas del impacto de muchos proyectos, los datos de SyE tienen una utilidad limitada cuando se trata de difundir los resultados y de ampliar la escala de prácticas que producen resultados satisfactorios.

32. **Comparación inter pares.** Siguiendo la práctica introducida en el informe del año pasado, en el ARRI de 2016 se presentan los resultados de una comparación inter pares entre las calificaciones de la IOE y las del Departamento de Administración de Programas (PMD) respecto de todos los criterios de evaluación utilizando los valores de la media y la moda. El análisis se basa en una muestra de proyectos más amplia, esto es, 126 proyectos finalizados en el período 2007-2014, mientras que en el ARRI de 2015 se incluyeron 97 proyectos. Respecto de los 126 proyectos evaluados en este análisis, las calificaciones del PMD fueron, en promedio, más elevadas en todos los criterios.
33. La pertinencia es el criterio que presenta las mayores disparidades. En este criterio las calificaciones del PMD tienden a ser 0,42 puntos más elevadas como promedio. La diferencia en las calificaciones moda también es igual a la del año pasado. La calificación moda de la IOE es 4 (moderadamente satisfactorio) para todos los criterios excepto para los de capital humano y social y empoderamiento, respecto de los cuales la calificación moda es 5 (satisfactorio). La moda de las calificaciones del PMD es 5 (satisfactorio) respecto de nueve criterios, y de 4 (moderadamente satisfactorio) en los restantes. Esto demuestra que la frecuencia de calificaciones satisfactorias es mayor en las evaluaciones del PMD.
34. **Resultados de los países.** Fuera del ámbito específico de los proyectos, las EPP proporcionan una evaluación más amplia de la asociación FIDA/gobiernos en la esfera de la reducción de la pobreza rural, y sirven para fundamentar la formulación de nuevas estrategias en los países y actividades apoyadas por el FIDA en los países. Las EPP evalúan los resultados de la cartera, las actividades no crediticias (como el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones) y los resultados de las estrategias en los países, e identifican las enseñanzas que son comunes a los programas del FIDA en los países.
35. La IOE ha realizado un total de 58 EPP desde que se introdujo este tipo de evaluación en el decenio de 1990. De estas, 36 se han llevado a cabo desde 2006 sobre la base de una metodología uniforme, que abarca la utilización de calificaciones, lo cual permite la agregación de resultados de distintos programas en los países. El ARRI de este año se fundamenta en las calificaciones de estas 36 EPP, incluidas las seis nuevas EPP que se han llevado a cabo en 2015 relativas al Brasil, Etiopía, Gambia, la India, Nigeria y Turquía.
36. Las actividades no crediticias son actuaciones que se refuerzan mutuamente con los proyectos de inversión del FIDA y se realizan para complementarlos. Cada vez se reconoce más ampliamente que son instrumentos esenciales en la promoción de la transformación institucional y normativa a nivel de los países y en la ampliación de escala del impacto de las operaciones del FIDA para obtener mayores resultados en la reducción de la pobreza rural.
37. El gráfico 2 contiene un resumen de los resultados de las actividades no crediticias durante el período 2006-2015. Muestra que el estancamiento de los resultados del período 2011-2014, que fue el analizado en el ARRI de 2015, se ha convertido en una mejora en lo relativo a la gestión de los conocimientos, pero ha empeorado por lo que se refiere a los resultados del diálogo sobre políticas y creación de asociaciones del período 2013-2015.

Diagrama 2

Resultados de las actividades no crediticias en 2006-2015

Porcentaje de actividades calificadas como moderadamente satisfactorias como mínimo, respecto de diferentes criterios



38. En general, el desempeño en actividades no crediticias se ha calificado solo como moderadamente satisfactorio. La gestión de los conocimientos muestra una tendencia al alza alentadora y los programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios o superiores pasan del 67 % correspondiente a 2010-2012 al 78 % de 2013-2015. Los resultados en materia de diálogo sobre políticas han empeorado y el porcentaje de programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios o superiores pasa del 73 % del período 2009-2011 al 58 % de 2011-2014 y al 54 % de 2013-2015. Ninguno de ellos se ha calificado como satisfactorio o muy satisfactorio. La tendencia a la baja es todavía más notable en la creación de asociaciones. En este caso, los resultados han caído de un 91 % de los programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios mínimo superiores en 2009-2011 al 75 % de 2011-2014 y al 62 % de 2013-2015.
39. Como se preveía en el ARRI de 2015, en ambos casos los resultados son inferiores a los objetivos, que en el MMR de la FIDA9 se fijaron en el 70 % para el diálogo sobre políticas y el 90 % para la creación de asociaciones. El empeoramiento de los resultados causa preocupación en vista de la contribución sustantiva que se espera que el Fondo aporte al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 (ODS17), que se centra en fortalecer y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, y de que en la FIDA10 el objetivo para el diálogo sobre políticas se ha incrementado hasta el 85 % para 2018.
40. Las EPP de 2015 ponen de relieve algunos factores propiciadores que son fundamentales para mejorar la capacidad del FIDA para dedicarse de forma más intensa a las actividades no crediticias en el futuro. En primer lugar, la adopción de enfoques más estratégicos es fundamental para reforzar los vínculos entre las actividades crediticias y las no crediticias con el fin de lograr sinergias y mejorar la eficacia en términos de desarrollo. En segundo lugar, las iniciativas para aumentar la coordinación, las asociaciones y el diálogo con un conjunto más amplio de interesados, más allá del nivel de los proyectos, pueden hacer que se logre ampliar la escala de las experiencias y resultados satisfactorios. Esto también requiere un seguimiento meticuloso, la coordinación sistemática de los donantes y la formulación de un programa claro para el establecimiento de asociaciones más fuertes y estratégicas a nivel de los países, y un mejor diálogo sobre políticas en apoyo de las prioridades nacionales en materia de desarrollo rural tal como las determinen los gobiernos anfitriones.

41. Por último, las EPP de 2015 ponen de relieve el valor especial de las donaciones en el apoyo a las asociaciones para actividades de investigación y actuación normativa, y por lo que se refiere a generar e intercambiar conocimientos para promover la agricultura en pequeña escala, la transformación rural y la lucha contra la pobreza. Pero todavía hay posibilidades para establecer vínculos más sólidos y tangibles sobre el terreno entre los préstamos y las donaciones y ampliar el potencial de aprendizaje de las actividades financiadas mediante donaciones.
42. En resumen, las actividades no crediticias son esenciales para que el FIDA pueda lograr y facilitar que sus programas tengan un impacto mayor tanto en lo relativo a las políticas como a las operaciones/fuentes de financiación, incluidas las posibilidades en materia de cooperación Sur-Sur y triangular.
43. Como ya se ha mencionado, las EPP también evalúan los COSOP por lo que se refiere a su pertinencia, eficacia y desempeño general. La pertinencia de los COSOP es moderadamente satisfactoria como mínimo en el 87 % de las estrategias del FIDA en los países, la eficacia lo es en el 75 % de los casos y el desempeño general en el 83 %. La mayor parte de las calificaciones se sitúan en el intervalo de moderadamente satisfactorias y ninguna de las estrategias en los países se ha calificado como muy satisfactoria respecto de ningún criterio.
44. En las EPP de 2015 se identificaron diversas cuestiones transversales que merecen atención si se desea mejorar las estrategias del FIDA en los países, tanto las que están en curso como las futuras. La primera es que la metodología, los procesos y los instrumentos para medir los logros de las actividades no crediticias a nivel de los países todavía no están plenamente desarrollados en el contexto de los marcos de resultados de los COSOP.
45. La segunda cuestión es que en los COSOP no se detalla un programa claro que se pueda llevar a la práctica para las actividades no crediticias, y no se indican los recursos administrativos que se estiman necesarios para lograr los objetivos del programa en el país. La tercera es que las actividades no crediticias y las operaciones de préstamo del FIDA no están vinculadas adecuadamente. Esto es importante, ya que estas últimas generan las experiencias y las enseñanzas que fundamentan la labor de la organización en materia de diálogo sobre políticas, creación de asociaciones y gestión de los conocimientos.
46. La cuarta cuestión es que en las EPP se pone de relieve que la cobertura geográfica amplia dentro de un país es una limitación a la hora de mejorar la eficacia y dedicar más atención a las actividades no crediticias. La última cuestión es que los COSOP no están basados en una "teoría del cambio" que indique cuáles deben ser los productos, efectos directos y objetivos a nivel estratégico, contenga indicadores poco numerosos pero bien elegidos e integre claramente las aportaciones de las actividades crediticias y no crediticias. A este respecto la evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) del FIDA señala claramente la necesidad de que haya una mejor vinculación entre las asignaciones con arreglo al PBAS, los proyectos en tramitación, la secuencia de las intervenciones y la teoría del cambio correspondiente, de modo que se pueda ampliar el impacto de las operaciones financiadas por el FIDA.
47. **Tema de aprendizaje de 2016 sobre la gestión de los conocimientos: el aprendizaje en las operaciones sobre el modo de mejorar el desempeño.** Tal como acordó la Junta Ejecutiva en diciembre de 2015, el tema de aprendizaje del ARRI de este año es la gestión de los conocimientos, con atención especial al aprendizaje en las operaciones sobre el modo de mejorar el desempeño. La estrategia del FIDA define la gestión de los conocimientos como el proceso de captar, crear, destilar, intercambiar y utilizar conocimientos especializados. Esta es una definición de trabajo útil para los fines del presente documento y es acorde con la mayor parte de los estudios especializados sobre la cuestión.

48. La gestión de los conocimientos debe realizarse de forma sistemática; es decir, requiere que se realicen actividades bien determinadas diseñadas para llevar a cabo las funciones de captación, creación, destilación, intercambio y uso de los conocimientos a través de un conjunto de procesos estudiados, en lugar de actuar a través de interacciones específicas para cada caso. Esta cuestión es importante ya que puede haber intercambio de conocimientos aunque no se haga con arreglo a un sistema, pero ese intercambio se realiza según criterios individuales y, por consiguiente, no se trata de una verdadera gestión de los conocimientos. Así pues, en el presente tema de aprendizaje, el análisis está motivado por examinar en qué medida los procesos de gestión de los conocimientos en el FIDA están organizados de forma sistemática y se aplican del mismo modo.
49. El análisis del tema de aprendizaje identificó diversos factores que dificultan la sistematización de la gestión de los conocimientos en el FIDA, como el nivel insuficiente de integración de la gestión de los conocimientos en las estrategias en los países, la falta de tiempo y la poca disponibilidad presupuestaria, la escasez de iniciativas para alinear los recursos humanos y los incentivos, las deficiencias en los sistemas de SyE y la falta de buenas evaluaciones del impacto basadas en información empírica en la mayoría de proyectos. Por consiguiente, el análisis propone las enseñanzas de carácter transversal que figuran a continuación, unas enseñanzas que podrían reforzar los circuitos de aprendizaje para mejorar los resultados del FIDA y su nivel general de eficacia en términos de desarrollo.
50. La primera enseñanza es que los resultados de la gestión de los conocimientos se beneficiarían considerablemente de la creación de indicadores de resultados pertinentes para los COSOP y de la medición de esos indicadores, así como de la asignación de un volumen de recursos proporcionado con la estrategia de gestión de los conocimientos. A nivel de los proyectos y los países, la presupuestación para la gestión de los conocimientos depende de donaciones o del presupuesto administrativo. No hay asignaciones a nivel de toda la institución dedicadas a la gestión de los conocimientos, lo cual significa que la gestión de los conocimientos tiene que competir con otras prioridades, de modo que la financiación es incierta.
51. La segunda es que la mejora de las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos es una cuestión que merece la pena considerar de cara al futuro. Una mejor alineación del sistema de incentivos del personal con la estrategia de gestión de los conocimientos contribuiría a que el personal tuviera más claro cuáles son sus responsabilidades en materia de aprendizaje, y a que hubiera una motivación positiva para participar activamente en las iniciativas de gestión de los conocimientos.
52. La tercera es que el mayor desafío para los sistemas de gestión de los conocimientos, incluido el del FIDA, es la creación de una cultura de los conocimientos, en cuyo marco la estrategia, los sistemas, los recursos financieros y humanos y la estructura de incentivos estén alineados de un modo tal que facilite la reunión, difusión y uso de los conocimientos para mejorar la eficacia de la organización a la hora de alcanzar sus objetivos.
53. Conclusiones. En el ARRI de 2016 se ha observado que durante la FIDA9 han mejorado los resultados relativos a prioridades operacionales como el impacto en la pobreza rural, el empoderamiento del capital social y humano, las innovaciones y la ampliación de escala, y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. El desempeño del FIDA y los gobiernos como asociados también ha ido mejorando con el tiempo. Esto es fundamental, no solo para garantizar unos buenos resultados de los proyectos, sino también para mejorar las asociaciones y el diálogo fuera del ámbito de los proyectos y llevar adelante la agenda de desarrollo hacia el logro de los ODS.
54. Por otra parte, en el ARRI de 2016 se identificaron esferas de resultados operacionales que deben seguir siendo objeto de atención de cara al futuro para mejorar el nivel de resultados de los proyectos de moderadamente satisfactorios a

satisfactorios y muy satisfactorios. En primer lugar, el nivel de atención y esfuerzo que se dedica a las estrategias de focalización del FIDA en las fases de diseño y ejecución de los proyectos es insuficiente para asegurar que se llegará a todos los beneficiarios previstos, en particular a los pobres más pobres y a otros grupos marginados. En segundo lugar, a pesar del impacto positivo que las operaciones apoyadas por el FIDA están teniendo en la seguridad alimentaria y la productividad agrícola, en las evaluaciones independientes no se han detectado de forma sistemática datos empíricos que demuestren que en los proyectos examinados se apliquen prácticas agrícolas que tengan en cuenta la nutrición. En tercer lugar, los problemas repetidos en la gestión de los aspectos fiduciarios hace difícil que los resultados de la cartera del FIDA puedan mejorar. Además, a pesar de las mejoras que se han registrado recientemente, la eficiencia, la gestión de los recursos ambientales y naturales y la sostenibilidad de los beneficios se mantienen como desafíos persistentes para la eficacia operacional de la organización.

55. A nivel de los países, el ARRI de 2016 pone de relieve la importancia de aumentar la coordinación y ampliar las asociaciones con un conjunto amplio de interesados (como el sector privado, los organismos con sede en Roma o los ministerios técnicos) en el contexto de los COSOP y fuera del ámbito de los proyectos para lograr la ampliación de la escala de las experiencias y resultados satisfactorios. Esto también requiere un seguimiento minucioso, una coordinación sistemática entre los donantes y la formulación de un programa claro para el establecimiento de asociaciones estratégicas más fuertes a nivel de los países y un diálogo normativo mejorado en apoyo de las prioridades nacionales en materia de desarrollo rural tal como lo determinen los gobiernos anfitriones.
56. Por último, en las evaluaciones de 2015 se observó que se dedica una atención limitada a la movilización de recursos y a la promoción de incentivos para sistematizar la gestión de los conocimientos en el FIDA, instaurar mejores procesos de intercambio y de gestión de los conocimientos dentro de la misma categoría y entre distintas categorías y promover un mayor grado de convergencia entre los ámbitos nacionales, institucionales y de los proyectos, en lugar de considerar que los proyectos son "centros de excelencia" aislados.
57. El FIDA tiene que atender las esferas de mejora mencionadas si desea que el nivel de resultados de los proyectos pase de moderadamente satisfactorios a muy satisfactorios, y situarse a la cabeza de la transformación rural concebida en el contexto de la Agenda 2030 y los ODS. Por consiguiente, el ARRI de 2016 presenta las recomendaciones que figuran a continuación para atender los desafíos más urgentes.
58. **Recomendaciones.** Se invita a la Junta a que apruebe las recomendaciones estratégicas siguientes, que reflejan las constataciones y las conclusiones del ARRI de 2016. Cuatro de ellas se dirigen a la dirección del FIDA y abarcan: dos recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de los proyectos (focalización y nutrición), una recomendación que procede del análisis de las EPP (creación de asociaciones a nivel de los países) y una que surge del tema de aprendizaje 2016 relativo a la gestión de los conocimientos.

59. **Focalización.** En las evaluaciones se observó que con frecuencia las actividades de los proyectos no están lo bastante refinadas para atender las necesidades de todos los beneficiarios previstos, en particular la de quienes están en situación de riesgo de quedar excluidos, como los pueblos indígenas, las comunidades dedicadas al pastoreo, las personas sin tierra, los migrantes y otros grupos vulnerables. A este respecto es importante que las operaciones futuras: i) adapten los enfoques y las actividades a la complejidad de los contextos y los grupos objetivo; ii) perfeccionen la focalización en cuanto al alcance de los beneficios de los proyectos y las posibilidades de acceder a ellos por parte de la población rural pobre, dedicando una mayor atención a quienes estén en situación de riesgo de quedarse atrás, y iii) garanticen el uso de indicadores más desglosados para hacer el seguimiento de la participación de los distintos grupos en las actividades y los beneficios de los proyectos y poder luego demostrar la eficacia de las iniciativas de los proyectos.
60. **Seguridad alimentaria y nutrición.** Con arreglo al Convenio Constitutivo del FIDA, que define el objetivo fundamental del Fondo como “mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más pobres de los países en desarrollo”, y en el contexto del Plan de acción del FIDA para incorporar en todas las actividades la agricultura sensible a la nutrición en 2016-2018, en el ARRI de 2016 se recomienda que todos los proyectos nuevos, cuando sea pertinente, tengan en cuenta la nutrición y comprendan objetivos, actividades e indicadores nutricionales de forma explícita. Además, para maximizar la contribución de los proyectos y programas del FIDA a la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición y al logro del ODS2, en el ARRI de 2016 se recomienda que en las misiones de supervisión se estudien oportunidades para dar cabida a actuaciones específicas encaminadas a asegurar que, cuando sea apropiado, los proyectos contribuyan a mejorar la nutrición.
61. **Asociaciones a nivel de los países para la extracción de enseñanzas y la ampliación de escala de los resultados.** En las evaluaciones se ha observado que en el contexto de los COSOP hay posibilidades de mejorar las relaciones de asociación con un conjunto más amplio de agentes a nivel de los países. Esto permitirá obtener mejores resultados y complementar el programa de ampliación de escala del FIDA, también en lo relativo a la promoción de un entorno normativo e institucional mejorado en el sector de la agricultura. Los COSOP deberían contener disposiciones claras en lo relativo al establecimiento de asociaciones más fuertes entre los organismos con sede en Roma, el sector privado y los ministerios técnicos a nivel nacional, y esas disposiciones deberían aplicarse a través de actividades de los programas en los países. Los resultados en materia de creación de asociaciones deberían ser objeto de un seguimiento minucioso e incluirse en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
62. **Gestión de los conocimientos.** El FIDA debería invertir recursos, tiempo y esfuerzo en sistematizar con más diligencia la gestión de los conocimientos a todos los niveles, y debería alinear la estrategia, los sistemas, los recursos financieros y humanos y la estructura de incentivos de modo que se facilitara la reunión, difusión y uso de los conocimientos. Esto requerirá: i) alinear mejor el sistema de incentivos con la estrategia de gestión de los conocimientos para que el personal tenga una idea clara de cuáles son sus responsabilidades en materia de aprendizaje y una motivación positiva para participar activamente en las iniciativas de gestión de los conocimientos; ii) mejorar los sistemas de SyE y formular indicadores de resultados relativos a la gestión de los conocimientos y efectuar la medición de esos indicadores, y iii) mejorar las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos.
63. Además, el FIDA debería aumentar sus inversiones en la documentación de las soluciones innovadoras en materia de reducción de la pobreza rural que surjan en el contexto de sus operaciones, reconociendo el mérito de la labor del FIDA a nivel de los países y haciendo que se pueda disponer libremente de ella como bien público. Este proceso debería estar establecido en los COSOP y los proyectos.

64. **Tema de aprendizaje del ARRI de 2017.** Se invita a la Junta a que apruebe como tema de aprendizaje único del ARRI de 2017 la cuestión de la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias. Aunque se han registrado mejoras en el desempeño de los gobiernos en los últimos años, el análisis contenido en el ARRI de 2016 indica que la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias todavía son factores que dificultan que los resultados de la cartera del FIDA mejoren hasta llegar al nivel de muy satisfactorios.

Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2015

1. Introducción

Antecedentes

1. El Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) es el informe más importante de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). De conformidad con la Política de evaluación del FIDA,¹ la IOE prepara este informe anualmente desde 2003, de modo que esta es la decimocuarta edición del ARRI.
2. Cuando el ARRI se publicó por primera vez, el FIDA era una de las primeras organizaciones de desarrollo en elaborar un informe de este tipo. De hecho, el Fondo sigue siendo una de las pocas organizaciones multilaterales y bilaterales en realizar una evaluación anual de esta índole.² La elaboración del ARRI es reflejo del compromiso permanente del FIDA con el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la transparencia en la presentación de informes sobre los resultados, así como con el aprendizaje a fin de lograr mayores efectos sobre el terreno.
3. **Objetivos.** En el ARRI se agrupan y resumen los resultados y el impacto de las actividades financiadas por el FIDA, para lo cual se utilizan las evaluaciones independientes realizadas en el año anterior.³ El ARRI tiene dos objetivos principales: i) presentar una síntesis de los resultados de las actividades financiadas por el FIDA sobre la base de una metodología de evaluación común, y ii) poner de relieve las cuestiones sistémicas y transversales, las enseñanzas y los desafíos que el FIDA y los países receptores han de abordar para mejorar la eficacia de sus actividades en el ámbito del desarrollo.
4. **Destinatarios.** Los destinatarios principales del ARRI son la dirección, el personal y los consultores del FIDA, así como el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva del Fondo. Sin embargo, el informe también tiene interés para los países receptores y para el conjunto de la comunidad dedicada al desarrollo, en particular el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo y la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
5. **Observaciones sobre el ARRI de 2015.** Durante el proceso de elaboración del ARRI de 2016, la IOE examinó detenidamente las principales observaciones formuladas por la dirección, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva del FIDA sobre la edición del ARRI del año pasado (2015). En concreto, tanto los órganos rectores como la dirección del FIDA habían pedido a la IOE que analizara más adecuadamente las cuestiones fiduciarias y los aspectos relacionados con las adquisiciones y contrataciones, así como su impacto en los resultados. Por tanto, en el ARRI de 2016 se tratan los aspectos fiduciarios como un tema especial al evaluar el desempeño de los gobiernos como asociados.

¹ Véase <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/s/EB-2011-102-R-7-Rev-1.pdf>.

² El Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo y el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial elaboran informes anuales similares al ARRI.

³ Algunas de las evaluaciones incluidas en el presente ARRI se finalizaron en la primera parte de 2016.

6. Además, en el informe de este año se evalúan los resultados en relación con la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) y, al mismo tiempo, se determinan las oportunidades y desafíos teniendo en cuenta las prioridades para la FIDA10 y el contexto más amplio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). En particular, conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2015, el ARRI de 2016 incluye una sección dedicada a la cooperación Sur-Sur (CSS) y la cooperación triangular (CTr).
7. Por último, los órganos rectores expresaron su agradecimiento por la explicación clara de los conjuntos de datos utilizados y la calidad de los análisis estadísticos de las calificaciones realizados en el contexto del ARRI de 2015. Al mismo tiempo, se pidió a la IOE que garantizara un mayor equilibrio entre los datos estadísticos y los principales mensajes que se deseaba transmitir en la sección relativa a los resultados de los proyectos de la edición de 2016 del informe. Por consiguiente, si bien los promedios y las medidas de dispersión de las calificaciones se calculan para todos los criterios (véase el anexo 7), los resultados de los análisis estadísticos se presentan de manera más concisa en el texto principal. Se hace hincapié en la explicación de los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA y las cuestiones transversales recurriendo a ejemplos concretos y estudios de caso de informes de evaluación de proyectos.
8. **Temas de aprendizaje.** Desde 2007 cada ARRI se ha centrado en uno o dos temas de aprendizaje. Los temas de aprendizaje se deciden con la Junta Ejecutiva, con el objetivo de profundizar en el análisis sobre determinadas cuestiones que merecen ser objeto de mayor estudio y debate con miras a mejorar los resultados de las operaciones del FIDA. En el capítulo 3 se aborda el tema de aprendizaje seleccionado para el ARRI de 2016, es decir, la gestión de los conocimientos, con atención especial al aprendizaje en las operaciones sobre el modo de mejorar el desempeño.⁴
9. **Revisión del calendario del ARRI.** Desde 2007, la dirección del FIDA presenta el ARRI y el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)⁵ al Comité de Evaluación, en su período de sesiones de noviembre, y a la Junta Ejecutiva, en su período de sesiones de diciembre. Esto ha permitido llevar a cabo debates exhaustivos sobre los resultados operativos de la organización y las enseñanzas y cuestiones sistémicas.
10. Este año, de conformidad con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2015, tanto el ARRI como el RIDE se presentarán en el período de sesiones de la Junta de septiembre. Con arreglo a la Política de evaluación del FIDA y el mandato y reglamento del Comité de Evaluación, este continuará estudiando el documento antes de que sea analizado por la Junta.
11. **Proceso.** El borrador del ARRI fue objeto de un examen *inter pares* interno de la IOE en junio de 2016. El 11 de julio de 2016 se celebró un taller de aprendizaje en la Sede junto con el personal del FIDA en el que se debatieron las principales constataciones y recomendaciones derivadas del ARRI. Además, la dirección tuvo la oportunidad de formular observaciones por escrito sobre el documento. Todas las principales observaciones recibidas por la IOE sobre el borrador del ARRI de 2016 se han tenido debidamente en cuenta en el documento final.

⁴ Los temas de aprendizaje que se trataron en las ediciones anteriores del ARRI fueron los siguientes: sostenibilidad e innovación (2007); contexto nacional y sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) a nivel de proyecto (2008); acceso a los mercados y gestión de los recursos naturales y del medio ambiente (2009); eficiencia (2010); supervisión directa y apoyo a la ejecución (2011); diálogo sobre políticas (2012); comprensión de los proyectos excepcionales (2013); gestión de proyectos (2014), y sostenibilidad de los beneficios (2015).

⁵ En el RIDE, que es elaborado por la dirección del FIDA, se da cuenta de los resultados y el desempeño de la organización respecto de los principales indicadores del marco institucional de medición de los resultados (MMR). Por ello, el informe es un instrumento para promover la rendición de cuentas y maximizar el aprendizaje institucional.

12. Esta es la segunda edición del ARRI en la cual la totalidad de las tareas de recopilación y análisis de los datos subyacentes y de redacción del informe estuvieron a cargo del personal de la IOE. Esto refleja la intención de la IOE de internalizar cada vez más el trabajo de evaluación, con el fin último de reducir costos y mejorar la calidad.
13. **Características nuevas.** El ARRI de 2016 tiene algunas características nuevas. En primer lugar, las calificaciones de los resultados de la cartera, las actividades no crediticias y los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), que producen las evaluaciones de los programas en los países (EPP) que la IOE viene realizando desde 2006, se ponen a disposición del público en la base de datos de la evaluación independiente, de modo que se ha mejorado en cuanto a exhaustividad, rendición de cuentas y transparencia.
14. En segundo lugar, el programa del FIDA para la FIDA10 (que abarca el período 2016-2018) incluye entre sus prioridades la consolidación del enfoque estratégico del Fondo en materia de CSS y CTr. Así pues, por primera vez, el capítulo del ARRI dedicado a las EPP contiene una sección específica sobre las experiencias derivadas de las iniciativas de CSS y CTr apoyadas por el FIDA, en la forma documentada en las evaluaciones de 2015, y en ella se determinan las enseñanzas extraídas y las cuestiones fundamentales con el fin de que se reflexione sobre ellas y se siga actuando al respecto.
15. La cofinanciación es otra de las prioridades en el marco de la FIDA10. Gracias a ella se prevé aumentar, aprovechar e intensificar los efectos de los programas del FIDA a nivel normativo y operativo. El ARRI de 2016 ofrece un análisis de los resultados del FIDA en materia de cofinanciación para los proyectos financiados mediante préstamos que se han evaluado más recientemente en el contexto de las EPP de 2015.
16. Por último, como se mencionó anteriormente, en la sección del ARRI de 2016 dedicada a la evaluación del desempeño de los gobiernos como asociados se examinan los efectos que los aspectos relacionados con las cuestiones fiduciarias tienen en los resultados.
17. **Estructura del documento.** En el capítulo 1 se analizan los antecedentes del informe, las distintas fuentes de datos utilizadas para los análisis y el contexto del ARRI de 2016. En el capítulo 2 se informa sobre las tendencias de los resultados utilizando las calificaciones de las evaluaciones independientes disponibles desde 2002, se comparan los resultados de las actividades del FIDA con los de otras instituciones financieras internacionales y con objetivos internos establecidos por el Fondo, y se ponen de relieve las principales cuestiones planteadas en las evaluaciones realizadas en 2015. El capítulo 3 está dedicado a la gestión de los conocimientos, que es el tema de aprendizaje del ARRI de 2015. Las conclusiones y recomendaciones principales figuran en el capítulo 4.

Contexto del ARRI de 2016

18. En este capítulo se presentan brevemente algunas cuestiones fundamentales que están relacionadas con el contexto más amplio y el entorno en los que opera el FIDA, así como las oportunidades y desafíos correspondientes. De esta manera, los lectores podrán contextualizar los resultados de las actividades del FIDA y distinguir mejor las esferas de fortalezas y las que cabe mejorar.
19. El FIDA se estableció como un organismo especializado de las Naciones Unidas con el mandato de movilizar recursos financieros adicionales que estén disponibles en condiciones de favor a fin de fomentar la agricultura en los Estados Miembros en desarrollo. Para conseguir dicho objetivo, el Fondo proporciona financiación principalmente a aquellos proyectos y programas concebidos específicamente para introducir, ampliar o mejorar los sistemas de producción de alimentos y reforzar las políticas e instituciones conexas en el marco de las prioridades y estrategias nacionales.

20. La mejora de la seguridad alimentaria y la situación nutricional de la población rural pobre siempre han sido dimensiones fundamentales del mandato del FIDA. Habida cuenta de la creciente desigualdad, especialmente en los países en desarrollo, los desafíos que plantea el cambio climático, el aumento de la atención al rendimiento de las inversiones impulsado por un sector privado en continua expansión, los desequilibrios en el régimen comercial vigente y el número cada vez mayor de migrantes que huyen de los conflictos y la pobreza, la importancia de este mandato resulta aún más evidente. En este entorno complejo, los pobres de las zonas rurales —el principal grupo objetivo del FIDA—, que ya constituyen el segmento más vulnerable de las poblaciones de los países en desarrollo, se enfrentan a riesgos cada vez mayores.
21. Ante la situación creada por estos desafíos, en septiembre de 2015 la comunidad internacional aprobó los ODS en el marco más amplio de la Agenda 2030, con el objetivo de aprovechar los logros alcanzados en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los ODS presentan un conjunto integrado e indivisible de metas para equilibrar las tres dimensiones del desarrollo sostenible: las dimensiones económica, social y ambiental. Presentan un firme compromiso de los países desarrollados y en desarrollo para erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones, en particular la pobreza extrema, el hambre y la malnutrición.
22. La Agenda tiene una visión de transformación ambiciosa y audaz para los próximos 15 años, que se basa en el principio de que nadie se quedará atrás y de que se llegará primero a los más rezagados. La población rural más pobre y, en particular, los pueblos indígenas, las mujeres y otros grupos vulnerables, y la agricultura ocupan un lugar primordial en la Agenda, lo que proporciona al FIDA una referencia fundamental para sus políticas, prioridades e intervenciones de cara al futuro.
23. El FIDA mide su contribución a los objetivos mundiales a través del MMR, que es una piedra angular de su sistema de gestión de los resultados. Este marco establece indicadores y objetivos para los proyectos y los programas del Fondo en los países y se utiliza para medir los resultados respecto de esos indicadores y objetivos. Asimismo, el MMR establece objetivos e indicadores para medir la calidad de la gestión y los procesos internos, lo cual lleva a buenos resultados sobre el terreno.
24. En el ARRI de 2016 se evalúan los resultados respecto de algunos indicadores⁶ del MMR de la FIDA9 y, al mismo tiempo, se determinan las oportunidades y desafíos teniendo en cuenta las prioridades para la FIDA10 y las reposiciones posteriores. Puesto que hay una gran cantidad de nuevos inversores que participan activamente en la esfera del desarrollo, el reto para el FIDA consistirá en perfeccionar su modelo operativo mediante el desarrollo de instrumentos innovadores y específicos, la utilización de nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo rural y la adopción de nuevos enfoques integrales en materia de focalización. Es fundamental responder sin demora a estos desafíos para demostrar que el Fondo canaliza directa y rápidamente sus recursos a fin de lograr un mayor impacto, y que está en condiciones de desempeñar su cometido en el nuevo contexto mundial de la financiación del desarrollo.

Base de datos de la evaluación independiente y fuentes de los datos

25. De conformidad con la Política de evaluación, la base de datos de la evaluación independiente de la IOE,⁷ que contiene las calificaciones de las evaluaciones independientes realizadas desde 2002, está disponible en línea desde 2013. Se

⁶ Habida cuenta de la naturaleza y la orientación de las evaluaciones independientes, el ARRI puede informar sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo respecto de los indicadores de los niveles 2 a 4 del MMR de la FIDA9, a saber: efectos directos e impacto en el desarrollo generados por los programas respaldados por el FIDA; productos de los proyectos y los programas en los países, y eficacia operacional de los proyectos y los programas en los países.

⁷ Puede accederse a esta base de datos en la dirección siguiente: <http://www.ifad.org/evaluation/arri/database.htm>.

trata de una práctica que también sigue el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. El objetivo es mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, y poner el conjunto de datos de las evaluaciones independientes de la IOE a disposición del personal y los órganos rectores del FIDA, así como de otros interesados en realizar más investigaciones y análisis sobre la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural. Como se mencionó en el párrafo 13, la base de datos de la evaluación independiente ahora incluye las calificaciones de las EPP.

26. El ARRI de 2016 obtiene información de una muestra general compuesta por 327 evaluaciones de proyectos realizadas por la IOE con una metodología común desde 2002. Es importante señalar que esta muestra contiene las calificaciones de algunos proyectos en curso evaluados y calificados en el marco de las EPP, y que vuelven a evaluarse por separado una vez que están totalmente finalizados. Por lo tanto, para evitar que las calificaciones de las evaluaciones de los proyectos se contabilicen dos veces cuando se lleva a cabo el análisis y se informa sobre los resultados mediante el ARRI, al elaborar este informe se utilizan únicamente las calificaciones más recientes de cada uno de los proyectos evaluados por la IOE.
27. Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis que figura en el documento de este año se basa en las calificaciones de 270 evaluaciones de proyectos. En el cuadro 1 se resumen las distintas fuentes de datos para las evaluaciones de proyectos.

Cuadro 1

Tipos y tamaño de la muestra de las evaluaciones de proyectos utilizadas en el ARRI de 2016

<i>Tipo de evaluaciones de proyectos</i>	<i>Tamaño de la muestra</i>
Proyectos evaluados en el marco de las EPP	143
Evaluaciones de proyectos	125
Evaluaciones del impacto (proyecto)	2
Total de proyectos evaluados	270

Fuente: Base de datos de evaluación de la IOE.

28. En las 270 evaluaciones se incluyen las calificaciones de las 40 evaluaciones de proyectos individuales realizadas por la IOE en 2015. Las 40 evaluaciones de proyectos se enumeran en el anexo 2 e incluyen: 13 exámenes de resultados de proyectos en el contexto de seis EPP, 20 validaciones de informes finales de proyectos (VIFP) y siete evaluaciones de resultados de proyectos (ERP). En el anexo 3 se presenta información detallada sobre los objetivos de los programas en los países y los proyectos evaluados. Además, al elaborar el ARRI de 2016 se han tenido en cuenta la evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) del FIDA y dos informes de síntesis de evaluación (sobre la CSS en el contexto de las actividades no crediticias y la gestión del medio ambiente y los recursos naturales).⁸
29. En el ARRI también se evalúan los resultados de los programas del FIDA en los países fuera del ámbito de los proyectos, utilizando las valoraciones que figuran en las EPP. La IOE ha realizado un total de 58 EPP desde que se introdujo este tipo de evaluación en el decenio de 1990. De estas, 36 EPP se han llevado a cabo desde 2006 sobre la base de una metodología uniforme, que abarca la utilización de calificaciones, lo cual permite la agregación de resultados de distintos programas en los países. El ARRI de este año incluye seis nuevas EPP que se llevaron a cabo en el Brasil, Etiopía, Gambia, la India, Nigeria y Turquía. En el anexo 4 figura la lista completa de las EPP realizadas por la IOE y el resumen general del número de calificaciones disponibles de las EPP que se han utilizado en el ARRI de 2016.⁹

⁸ En general, las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis de evaluación no incluyen evaluaciones o calificaciones de los proyectos individuales financiados por el FIDA.

⁹ Las EPP finalizadas antes de 2006 no se efectuaron con una metodología común y, generalmente, no contenían calificaciones. Sin embargo, con la introducción del Manual de evaluación en 2008, se adoptó una metodología uniforme para todas las EPP que, por lo general, incluyen una valoración y calificaciones de los criterios de evaluación.

30. **Antigüedad de la cartera de proyectos.** De los 40 proyectos nuevos evaluados incluidos en el ARRI de este año, seis fueron aprobados entre 1997 y 2001, 16 entre 2002 y 2005, y 18 entre 2006 y 2009. Ninguno de estos proyectos está en curso: uno cerró en 2006, siete entre 2009 y 2012, y 32 entre 2013 y 2015. Además, la duración media de los proyectos fue de 8,7 años, pero hubo ocho proyectos cuya ejecución duró más de 10 años. Ello demuestra que, aunque estos proyectos fueron diseñados hace al menos 10 años, muchos de ellos estuvieron en ejecución hasta hace poco tiempo.
31. Sin embargo, dada la antigüedad de la cartera de proyectos evaluados en el ARRI, es importante reconocer de antemano que en el análisis de los resultados no se tienen en cuenta las innovaciones y mejoras recientes (por ejemplo, sobre gestión del medio ambiente y los recursos naturales y cambio climático, ampliación de escala y diseño) que probablemente influirán positivamente en los resultados de las operaciones en el futuro.

2. Resultados del FIDA en 2000-2015

32. En el presente capítulo se examinan los resultados de los proyectos en el período 2000-2015 y luego se analizan los resultados de los programas en los países. Por último, se lleva a cabo una evaluación comparativa de los resultados de los proyectos financiados por el FIDA.

Resultados de los proyectos

33. **Metodología.** Las evaluaciones de proyectos en que se basa el ARRI de 2016 se llevaron a cabo en 2015 y, por consiguiente, se ajustan a las disposiciones del Manual de evaluación de 2009. En enero de 2016 la IOE comenzó a aplicar la nueva metodología presentada en la segunda edición del Manual de evaluación, por tanto, la revisión del manual afectará al ARRI a partir de 2017.
34. Cada proyecto se ha evaluado y calificado con arreglo a siete criterios de evaluación internacionalmente reconocidos, esto es: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto en la pobreza rural, sostenibilidad, igualdad de género y empoderamiento de la mujer,¹⁰ e innovación y ampliación de escala.
35. La IOE también tiene dos criterios de evaluación combinados, a saber: i) resultados de los proyectos, y ii) logros generales de los proyectos. El criterio relativo a los resultados de los proyectos se basa en las calificaciones de tres criterios individuales de evaluación (pertinencia, eficacia y eficiencia), mientras que el correspondiente a los logros generales de los proyectos se basa en los siete criterios que utiliza la IOE. Por último, pero no menos importante, cada proyecto también se evalúa en lo relativo al desempeño del FIDA y de los gobiernos como asociados, de conformidad con la práctica adoptada en otras instituciones financieras internacionales. En el anexo 5 figuran las definiciones de cada criterio de evaluación.
36. **Escala de calificaciones y series de datos.** En consonancia con las normas sobre buenas prácticas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo para la evaluación de operaciones del sector público, la IOE utiliza una escala de calificaciones de seis puntos para evaluar los resultados en cada criterio de evaluación. En el cuadro 2 se presenta un resumen de la escala de calificaciones.

¹⁰ También denominado “género” en otras partes del documento.

Cuadro 2

Sistema de calificación de la IOE

Puntuación	Valoración	Categoría
6	Muy satisfactoria	Satisfactoria
5	Satisfactoria	
4	Moderadamente satisfactoria	
3	Moderadamente insatisfactoria	Insatisfactoria
2	Insatisfactoria	
1	Muy insatisfactoria	

Fuente: Manual de evaluación del FIDA (2009).

37. Estas calificaciones, que son el fundamento de los informes sobre los resultados de las evaluaciones de la IOE, se utilizan posteriormente en el análisis del ARRI para informar sobre los resultados operativos globales del FIDA. Por lo tanto, en cada evaluación independiente, la IOE presta la máxima atención a garantizar que las calificaciones asignadas se basen en pruebas contundentes, con arreglo a una metodología rigurosa y a un proceso minucioso. Además, al finalizar las valoraciones y calificaciones de cada evaluación, se organizan exámenes *inter pares* internos y externos exhaustivos, también como medio de aumentar la objetividad y reducir al mínimo la variabilidad entre los distintos evaluadores.
38. Al igual que en las últimas tres ediciones del ARRI, las calificaciones de las evaluaciones de proyectos de la IOE se presentan en dos series de datos: i) todos los datos de evaluación, y ii) únicamente los datos de las VIFP y las ERP.¹¹ La serie de “todos los datos de evaluación” incluye las calificaciones de todos los tipos de evaluaciones de proyectos que viene llevando a cabo la IOE desde 2002, entre ellas, las EPP. Esta serie de datos incluye ahora las calificaciones de las evaluaciones de 270 proyectos financiados por el FIDA, incluidas 40 evaluaciones de proyectos realizadas en 2015. Una característica de esta serie de datos es que incluye la evaluación de proyectos que no se seleccionaron aleatoriamente, sino que siguieron otros criterios.¹²
39. La serie de “datos de las VIFP y las ERP” se introdujo por primera vez en el ARRI de 2013. Contiene únicamente las calificaciones de las VIFP, las ERP y las evaluaciones del impacto de proyectos finalizados y se utiliza como base para calcular la “divergencia neta” entre las calificaciones de las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones de la dirección del FIDA. Como se mencionó anteriormente, desde 2011 la IOE lleva a cabo VIFP para todas las operaciones finalizadas, con lo que abarca la entera cartera de proyectos en la fase final. Así pues, estableciendo una distinción entre la serie de datos de las VIFP y las ERP y la serie de todos los datos de evaluación no se producen sesgos de selección en los proyectos elegidos para ser evaluados. Actualmente, la serie de datos de las VIFP y las ERP contiene calificaciones de 127 evaluaciones del total de 270 evaluaciones analizadas en el ARRI de 2016.
40. El análisis de las tendencias a lo largo del tiempo se basa en la serie de datos de las VIFP y las ERP porque, como ya se ha mencionado, la muestra no incluye ningún sesgo de selección. Además, al igual que en las ediciones anteriores del ARRI y en consonancia con la mayoría de las otras instituciones financieras internacionales, el análisis se ha realizado basándose en el año de finalización de los proyectos.¹³ Los gráficos que muestran los promedios móviles de los resultados

¹¹ Esta incluye las evaluaciones del impacto realizadas por la IOE, pese a que se denomina únicamente “serie de datos de las VIFP y las ERP”.

¹² Por ejemplo, en el pasado la IOE tenía la obligación de llevar a cabo una evaluación intermedia (del proyecto) antes de que la dirección pudiera proceder a diseñar una segunda fase de la misma operación.

¹³ Se prefiere ofrecer la información en función del año de finalización de cada proyecto en lugar del año de aprobación ya que así se incluyen todas las aportaciones y cambios realizados en el proyecto, no solo su diseño y evaluación. También se prefiere a la presentación de información en función del año de los resultados de la evaluación cuando hay

basados en la serie de todos los datos de evaluación se presentan en el anexo 6 y también se tienen en cuenta en el análisis contenido en el texto principal, cuando procede.

41. Por último, al igual que en ediciones anteriores, en el ARRI de 2016 se hizo un análisis de las calificaciones de las evaluaciones independientes agrupadas en función de los períodos de reposición del FIDA, comenzando con el período de la FIDA5 (2001-2003). Los resultados de este análisis se utilizan en el presente capítulo, en la sección dedicada a examinar los resultados obtenidos durante el período de la FIDA9.
42. **Análisis de las calificaciones.** Al igual que en ediciones anteriores, en el ARRI se utilizan promedios móviles trienales para suavizar las dos series de datos.¹⁴ Esto se aplica especialmente a la serie de todos los datos de evaluación, que también incluye los proyectos evaluados por la IOE que no se seleccionaron de forma aleatoria. Aunque este último aspecto no constituye un problema en la serie de datos de las VIFP y las ERP, la principal razón para utilizar los promedios móviles trienales en este caso es garantizar que se disponga de un mayor número de calificaciones en cada período de tres años.
43. Las principales tendencias en los resultados se explican mediante un análisis de los porcentajes de proyectos que se califican como moderadamente satisfactorios, como mínimo. Sin embargo, conforme a lo solicitado por el Comité de Evaluación, en el anexo 7 se muestra la proporción de las calificaciones relativas a cada uno de los criterios de evaluación comprendidas en toda la gama de la escala de calificación de seis puntos (es decir, de muy insatisfactoria a muy satisfactoria) utilizada por la IOE.
44. Además de los gráficos con los porcentajes de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, un segundo gráfico muestra la media y la mediana de las calificaciones correspondientes a determinados criterios de evaluación, así como las medidas más comunes de la dispersión de una distribución, que son la desviación típica y la amplitud intercuartil. Este último tipo de gráfico ofrece una indicación clara de la medida en que los resultados se acercan o se alejan de una calificación dada, lo que no es posible percibir en los gráficos que muestran los porcentajes.
45. La desviación típica tiene en cuenta todas las variables del conjunto de datos. Cuando los valores de un conjunto de datos están muy agrupados, la desviación típica es pequeña y los datos se concentran en torno a la media. Por otra parte, cuando los valores están distanciados entre sí, la desviación típica será relativamente grande. La desviación típica suele presentarse junto con la media.
46. La amplitud intercuartil es la gama de datos que se encuentra entre el primer y tercer cuartil de la distribución. Por lo tanto, a diferencia de la desviación típica, esta medida de dispersión no tiene en cuenta el conjunto de datos completo, incluye solamente el 50 % de los valores medios de las calificaciones, que está más cercano a la mediana de la distribución (también denominada “segundo cuartil”), con lo que se evita la presencia de valores atípicos en la distribución.

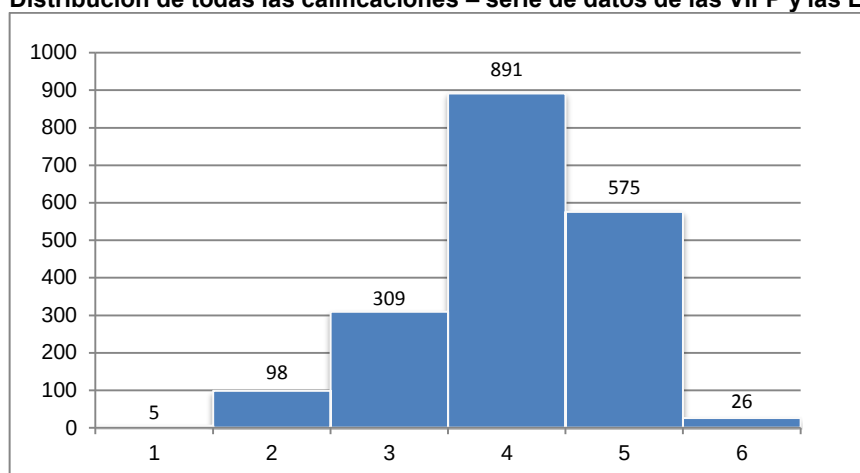
una gran variedad de fechas de aprobación de proyectos y, en ocasiones, se incluyen proyectos muy antiguos. La presentación en función de los años de finalización de los proyectos ofrece una cohorte más homogénea.

¹⁴ Los promedios móviles trienales se utilizaron por primera vez en el ARRI de 2009, antes de que la IOE empezara a realizar VIFP y ERP. Utilizando un promedio móvil trienal es posible no solo determinar las tendencias de los resultados en el tiempo, sino también corregir los sesgos que pueden derivarse de la muestra de proyectos evaluados, que no se seleccionan aleatoriamente. Un promedio móvil trienal se calcula sumando los resultados de evaluación correspondientes a tres años consecutivos y dividiendo el resultado por tres. La razón de haber introducido los promedios móviles es que gracias a ellos se producen resultados de mayor validez estadística, dado que se suavizan las fluctuaciones a corto plazo y se ponen de manifiesto las tendencias a largo plazo.

47. Antes de analizar detalladamente los resultados de las operaciones del FIDA, en el ARRI se exponen los resultados del análisis de la distribución de las calificaciones disponibles en la serie de datos de las VIFP y las ERP. Este se complementa con un análisis por bloques que proporciona un resumen de la moda, la media y las desviaciones típicas, así como de la mediana y la amplitud intercuartil respecto de los criterios de evaluación.
48. El análisis de la distribución de las calificaciones disponibles que se presenta en el gráfico 1 muestra que la mayoría de los proyectos han sido calificados de moderadamente satisfactorios (4) y, de un total de 1 904 calificaciones (en el conjunto de datos de las VIFP y las ERP) en todos los criterios de evaluación, solo hay 136 valores atípicos,¹⁵ lo que equivale al 7 % de todo el conjunto de datos.

Gráfico 1

Distribución de todas las calificaciones – serie de datos de las VIFP y las ERP (N=1904)



49. Lo anterior queda confirmado por el análisis por bloques que se llevó a cabo sobre el conjunto de datos de las VIFP y las ERP y que figura en el cuadro 3. De hecho, la moda y la mediana de los valores muestran que los resultados de los proyectos son moderadamente satisfactorios en todos los criterios de evaluación, salvo en la esfera del capital humano y social y el empoderamiento que presenta valores más altos. No obstante, extraer conclusiones utilizando únicamente la moda y la mediana de los valores podría inducir a error ya que, para ciertos criterios, la moda y la mediana de las calificaciones son moderadamente satisfactorias, pero hay un gran número de proyectos que en realidad son moderadamente insatisfactorios, como mínimo (según se indica en el anexo 8). Este es el caso de la eficiencia y la sostenibilidad.
50. Por consiguiente, para una comprensión más matizada de los resultados, es importante considerar la media junto con la desviación típica. El análisis de las medias revela que todos los criterios se sitúan entre 3,65 y 4,37. Los tres criterios con un valor medio inferior a 4 son la eficiencia operativa (3,69), la sostenibilidad de los beneficios (3,71), el desempeño de los gobiernos como asociados (3,83), y los recursos naturales y el medio ambiente (3,86), que, por lo tanto, son los cuatro criterios de evaluación que arrojan peores resultados en la serie de datos.
51. Con respecto a la desviación típica, la variabilidad de los datos es menor en comparación con el análisis efectuado en el ARRI del año pasado. De hecho, la desviación típica nunca es superior a 1 y oscila entre 0,72 (pertinencia) y 0,97 (eficiencia), frente a 0,75 (recursos naturales y medio ambiente) y 1,10 (logros generales de los proyectos) en el ARRI de 2015. El hecho de que la desviación típica sea más reducida significa que más proyectos se concentran alrededor del valor medio en comparación con años anteriores.

¹⁵ Las calificaciones de 1, 2 y 6 se consideran valores atípicos a efectos de este análisis.

Cuadro 3

Promedios y dispersión de los datos, por criterios (datos de las VIFP y las ERP)

<i>Criterio</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica:</i>	<i>Moda</i>	<i>Cuartil 1</i>	<i>Mediana</i>	<i>Cuartil 3</i>	<i>Amplitud intercuartil</i>
Pertinencia	4,36	0,72	4	4	4	5	1
Eficacia	4,02	0,86	4	4	4	5	1
Eficiencia	3,65	0,97	4	3	4	4	1
Resultados de los proyectos	3,99	0,77	4	3,7	4	4,6	0,9
Impacto en la pobreza rural	4,13	0,75	4	4	4	5	1
Ingresos y activos de los hogares	4,20	0,86	4	4	4	5	1
Capital humano y social y empoderamiento	4,37	0,84	5	4	4,5	5	1
Seguridad alimentaria y productividad agrícola	4,11	0,83	4	4	4	5	1
Recursos naturales y medio ambiente	3,86	0,74	4	3,25	4	4	0,75
Instituciones y políticas	4,04	0,93	4	4	4	5	1
Sostenibilidad de los beneficios	3,71	0,79	4	3	4	4	1
Innovación y ampliación de escala	4,14	0,95	4	4	4	5	1
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	4,27	0,84	4	4	4	5	1
Logros generales de los proyectos	4,03	0,82	4	4	4	5	1
Desempeño del FIDA	4,21	0,73	4	4	4	5	1
Desempeño de los gobiernos	3,83	0,88	4	3	4	4	1

Fuente: Base de datos de evaluación de la IOE.

52. **Resultados de los proyectos.** En esta sección del informe se presenta el análisis de las calificaciones de las evaluaciones independientes según: i) las tendencias en los resultados a lo largo del tiempo en función de los promedios móviles; ii) las tendencias en los resultados de las operaciones del FIDA en el período de la FIDA9 (2013-2015), y iii) una comparación *inter pares* entre las calificaciones de la IOE y las del Departamento de Administración de Programas (PMD).

Análisis de las tendencias en los resultados a lo largo del tiempo en función de los promedios móviles

53. En los párrafos siguientes se describe a grandes rasgos el análisis de las tendencias a lo largo del tiempo en función de los promedios móviles para todo el conjunto de criterios de evaluación analizados por la IOE en sus evaluaciones basadas en proyectos.

Resultados de los proyectos

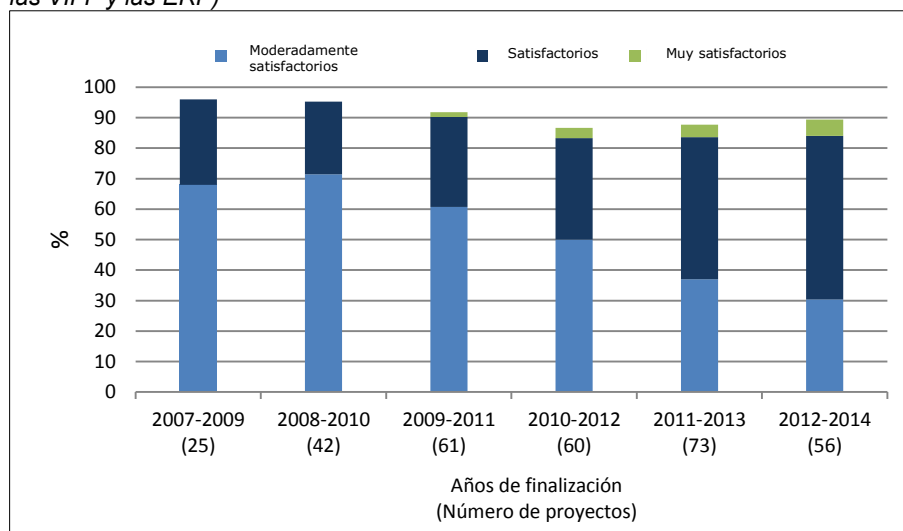
54. El análisis de los resultados de los proyectos, en que se combinan la pertinencia, la eficacia y la eficiencia, se presenta en dos partes. En la primera parte se examinan las tendencias en los resultados en relación con los tres criterios individuales. En la segunda parte se reseñan las tendencias relativas al criterio compuesto y se describen las características fundamentales de los resultados buenos o no tan buenos.

55. **Pertinencia.** Las actividades del FIDA son muy pertinentes para: el contexto en el que se ejecutan, las necesidades de los beneficiarios, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes, como muestra la tendencia positiva general de la serie de datos de las VIFP y las ERP (gráfico 2). Los proyectos que salieron de la cartera entre 2012 y 2014 (el 89,4 %) se califican como moderadamente satisfactorios, como mínimo. El porcentaje de proyectos satisfactorios, como mínimo, muestra un aumento a partir de 2010 y alcanza su nivel más alto (el 59 %) en la última cohorte.

Gráfico 2

Pertinencia de los proyectos, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

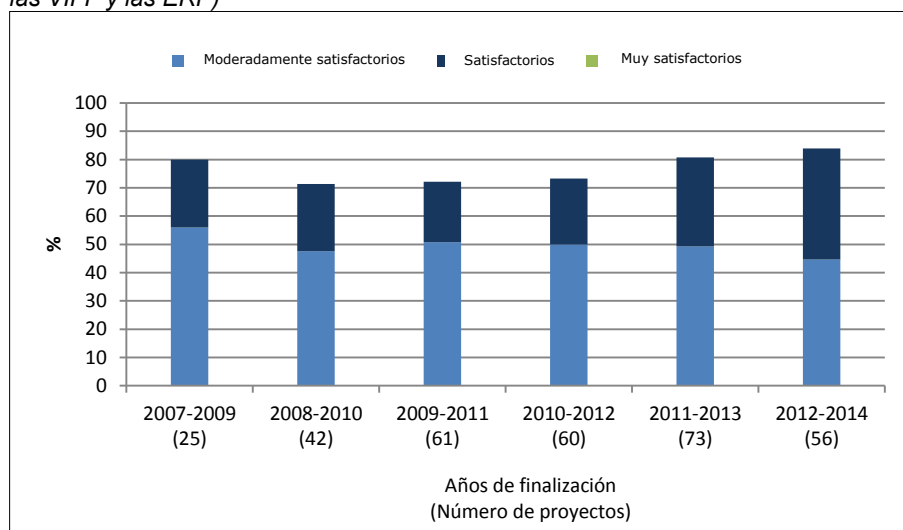


56. **Eficacia.** Los resultados de los proyectos en cuanto al logro de los objetivos de desarrollo han mejorado desde 2008. En concreto, la última cohorte de la serie de datos de las VIFP y las ERP presenta los mejores resultados desde 2007: el 84 % de los proyectos han recibido la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo, y el porcentaje de proyectos satisfactorios al término de la ejecución muestra un incremento constante desde 2009 (gráfico 3). Sin embargo, las variaciones en los resultados en la última cohorte son menores que el promedio móvil anterior y ningún proyecto alcanza la calificación de muy satisfactorio en la serie de datos de las VIFP y las ERP.

Gráfico 3

Eficacia de los proyectos, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

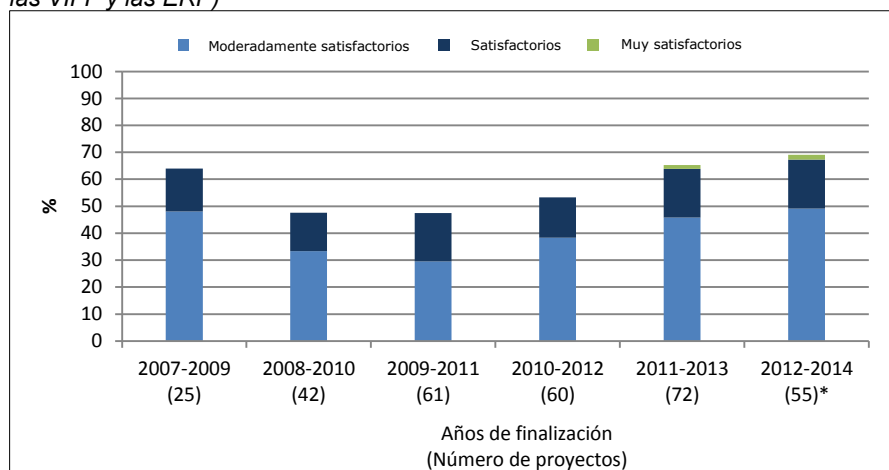


57. **Eficiencia.** La eficiencia operacional ha mejorado: el porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, ha pasado del 47,6 % para las operaciones finalizadas en 2007-2009 al 69 % para aquellas finalizadas en 2012-2014 (gráfico 4). Sin embargo, también en este caso, las variaciones en los resultados en la última cohorte en comparación con las de la de 2011-2013 son menores y la gran mayoría de los proyectos permanecen en niveles moderadamente satisfactorios. Además, como ya se ha mencionado, la eficiencia sigue siendo el criterio que peores resultados arroja durante todo el período abarcado por la serie de datos de las VIFP y las ERP.

Gráfico 4

Eficiencia de los proyectos, por año de finalización*

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



* La muestra abarca un total de 55 proyectos ya que en la VIFP de Cabo Verde no se calificó la eficiencia.

58. **Resultados de los proyectos.** Este criterio compuesto es una media aritmética de las calificaciones correspondientes a la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. El gráfico 5.1 muestra un incremento marginal de las calificaciones moderadamente satisfactorias, como mínimo, que pasaron del 75,3 % en 2011-2013 al 76,7 % para los proyectos que salieron de la cartera en 2012-2014. Ningún proyecto fue calificado de muy satisfactorio. Se observan tendencias análogas en la serie de todos los datos de evaluación.

59. El gráfico 5.2 evidencia una ligera mejora en la media y la mediana de los valores para los resultados de los proyectos, en ambos casos superiores a 4. Además, la desviación típica en la última cohorte es la más pequeña en la serie de datos.

Gráfico 5.1

Resultados de los proyectos, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

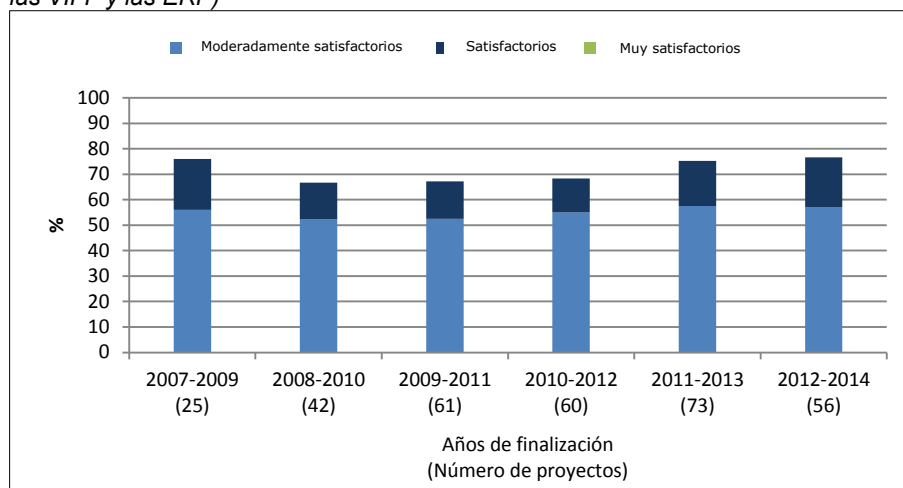
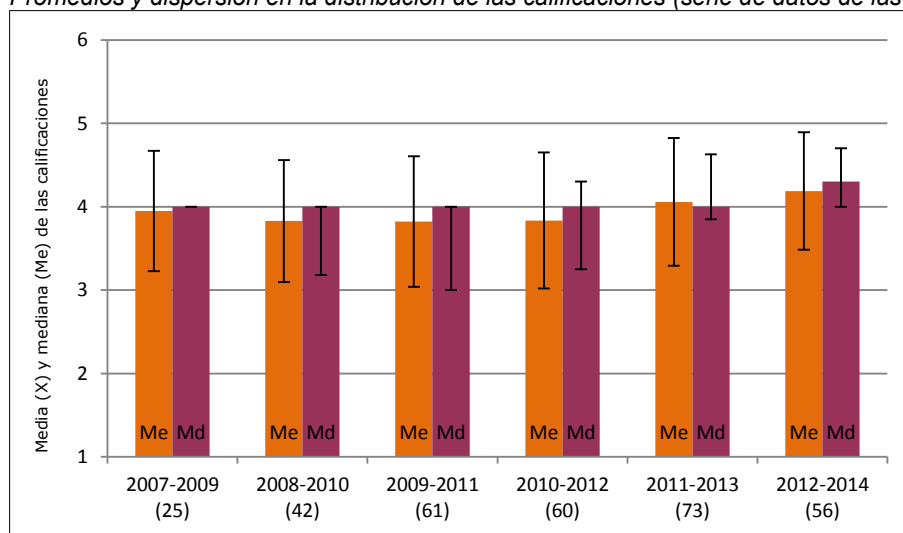


Gráfico 5.2

Resultados de los proyectos, por año de finalización

Promedios y dispersión en la distribución de las calificaciones (serie de datos de las VIFP y las ERP)



Me→X Md→Me

60. En las evaluaciones de 2015 se señalaron algunas características fundamentales que explican la obtención de resultados más o menos satisfactorios en los proyectos. En general, los proyectos calificados como moderadamente satisfactorios están en plena consonancia con las prioridades del gobierno y las necesidades de la población rural pobre, y adoptan enfoques impulsados por la demanda que contribuyen a fomentar el sentido de apropiación entre los beneficiarios y a mejorar el diseño y la ejecución de los proyectos.
61. Los proyectos satisfactorios y muy satisfactorios tienen además diseños flexibles que les permiten adaptarse a contextos complejos y en evolución, y cuentan con disposiciones de ejecución que propician una ejecución satisfactoria, como en el caso del Proyecto de Inversiones y Servicios Agropecuarios en la República Kirguisa.

62. La obtención de buenos resultados sobre el terreno depende de que las estrategias de focalización estén bien definidas. En este sentido, no es una coincidencia que la focalización sea uno de los principios de actuación fundamentales del FIDA en el cumplimiento de su mandato de reducir la pobreza rural. En el recuadro 1 se analizan en detalle las cuestiones transversales relacionadas con el enfoque de focalización del FIDA que se observaron en algunas evaluaciones realizadas en 2015.

Recuadro 1

Análisis detallado de las cuestiones transversales relacionadas con el enfoque de focalización del FIDA

El documento de referencia para la evaluación de las estrategias de focalización adoptadas por el Fondo es la Política del FIDA de focalización de 2006, en la que se establecen los principios y las directrices operacionales para que en los proyectos se adopte un sólido enfoque de focalización.

Los enfoques globales de focalización permiten que las operaciones lleguen a los pobres más pobres combinando buenos análisis de los medios de vida y la pobreza, basados en circunstancias específicas de cada contexto, y procesos participativos y dinámicos. Un enfoque de focalización definido y aplicado correctamente puede mejorar la pertinencia y la eficacia de un proyecto y, por lo tanto, es un factor importante que contribuye a mejorar los resultados en relación con estos criterios.

En particular, un buen análisis de la pobreza en la fase de diseño, que reconoce las diferencias socioeconómicas que existen en el gran segmento de las personas pobres y la necesidad de adoptar estrategias diferenciadas para atender las necesidades específicas de los distintos grupos de la población rural pobre, hace que los proyectos sean más pertinentes. La aplicación de una estrategia dinámica para llegar a los pobres supondrá un mayor nivel de eficacia sobre el terreno. En este sentido, las evaluaciones de 2015 muestran resultados desiguales en cuanto a la pertinencia y la eficacia de las estrategias de focalización aplicadas en las operaciones respaldadas por el FIDA.

El Programa de Conservación del Medio Ambiente y Reducción de la Pobreza en Ningxia y Shanxi, en China, es un excelente ejemplo de adopción de diversos enfoques para analizar la pobreza. La focalización geográfica de la pobreza dependió en gran medida del sólido análisis de la pobreza realizado en la fase de diseño, que incluyó tomar como punto de partida un amplio conjunto de indicadores socioeconómicos y determinar las causas principales de la pobreza. El enfoque utilizó las técnicas de evaluación y cartografía de la vulnerabilidad del Programa Mundial de Alimentos para determinar nuevas zonas de intervención. La selección de la zona objetivo y la atención que se prestó a la población pobre de las zonas rurales y a las minorías étnicas resultaron pertinentes. Este enfoque fue una mejora importante en la programación del FIDA en el país en aquel entonces. También demostró la importancia de la cartografía de la pobreza en un momento en que China estaba perfeccionando sus iniciativas de reducción de la pobreza.

Por otro lado, este programa también es un ejemplo de cómo los beneficios de una buena focalización en la fase de diseño no se traducen en un aumento de la eficacia si la estrategia de focalización no es dinámica y no logra adaptarse a la evolución de los contextos, sobre todo en el caso de los proyectos con largos períodos de ejecución. Debido al amplio lapso transcurrido entre el diseño y la finalización (12 años), en el momento de la revisión a mitad de período el concepto y el enfoque del programa habían perdido su pertinencia y algunas actividades se habían vuelto obsoletas y tuvieron que revisarse. La estrategia de focalización del programa no logró perfeccionarse en consonancia con la creciente diferenciación socioeconómica de las zonas rurales, que fue el resultado de la enorme transformación económica y la emigración. Los cambios introducidos al realizarse la revisión a mitad de período fueron de alcance limitado y las actividades resultantes lograron solo hasta cierto punto avanzar al ritmo sumamente dinámico del desarrollo rural de China. Algunas cuestiones importantes, como la creciente feminización de la agricultura, no se abordaron de la manera debida. Los efectos del apoyo del FIDA se vieron eclipsados por la afluencia masiva de fondos gubernamentales, que propiciaron una notable reducción de la pobreza y la conservación de los recursos naturales.

En conclusión, las evaluaciones constataron que las estrategias de focalización y las actividades de los proyectos a menudo no están diseñadas adecuadamente para satisfacer las necesidades de los beneficiarios, sobre todo los pobres más pobres y otros grupos marginados que corren el riesgo de quedar excluidos. Por consiguiente, se puede hacer más para diseñar y adoptar estrategias de focalización innovadoras y eficaces que puedan llegar primero a los más rezagados, en consonancia con el pilar fundamental de la nueva agenda mundial para el desarrollo.

63. Las características de los proyectos con resultados moderadamente insatisfactorios no son nuevas y guardan relación con la complejidad del diseño, la falta de convergencia con los programas nacionales y el prolongado lapso de tiempo entre la aprobación y la entrada en vigor del proyecto, que puede producir retrasos en la ejecución y en la entrega de beneficios a la población rural pobre. Además, como se ha señalado en la EPP relativa al Brasil, los retrasos en la entrada en vigor de algunos proyectos también inciden en la eficiencia, ya que conllevan un aumento en los gastos de gestión y supervisión.

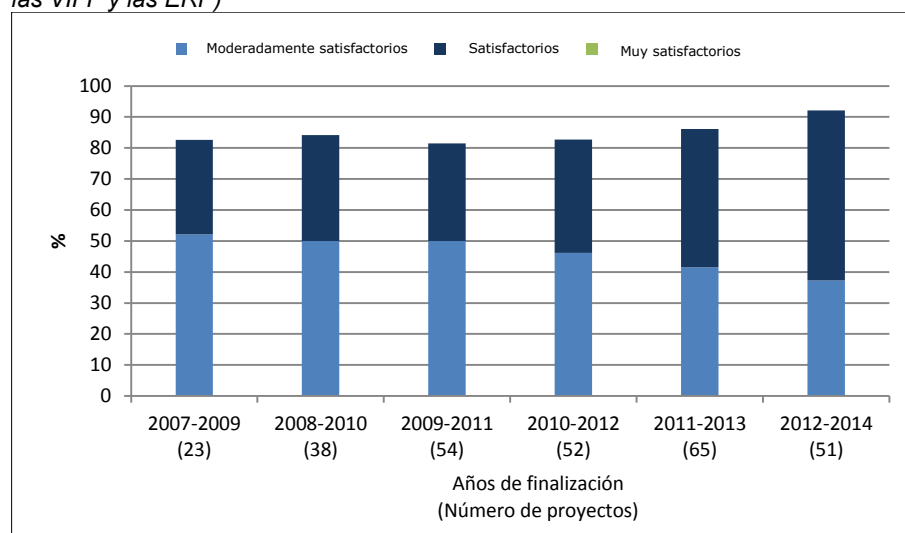
Impacto en la pobreza rural

64. En esta sección se examinan las cinco subesferas de impacto (ingresos y activos de los hogares, capital humano y social y empoderamiento, seguridad alimentaria y productividad agrícola, recursos naturales y medio ambiente y cambio climático, e instituciones y políticas) y el impacto en la pobreza rural. Dado que la reducción de la pobreza rural es el objetivo más importante del FIDA, en el marco de cada subesfera se indican las características fundamentales del impacto positivo y menos positivo en la pobreza rural.
65. **Ingresos y activos de los hogares.** El mayor nivel de impacto de las operaciones del FIDA que salieron de la cartera en 2012-2014 se registró en los ingresos y activos de los hogares, que fue superior al de las otras subesferas de impacto (gráfico 6). De hecho, el 92 % de los proyectos finalizados en 2012-2014 fueron calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, un porcentaje que en 2011-2013 fue del 86 %. Además, gran parte de esta mejora obedece al aumento del porcentaje de proyectos calificados como satisfactorios. Sin embargo, ningún proyecto recibe la calificación de muy satisfactorio en esta serie de datos.

Gráfico 6

Ingresos y activos de los hogares, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



66. Es importante reconocer de antemano que, al medir el impacto en los ingresos y los activos, la IOE se enfrenta a limitaciones parecidas a las señaladas por la dirección del FIDA en el informe de síntesis de la iniciativa para la evaluación del impacto en el marco de la FIDA9. Estas limitaciones están relacionadas principalmente con las deficiencias de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) a nivel de proyecto, como la falta de la teoría del cambio del proyecto, indicadores inadecuados, la inexistencia de datos de referencia y de panel en el transcurso de la ejecución, y factores externos que pueden influir en los resultados y la atribución del impacto.

67. Teniendo en cuenta estas salvedades, se ha procurado mejorar la presentación de información y la medición en esta esfera. La dirección del FIDA proseguirá con su iniciativa para la evaluación del impacto durante el período de la FIDA10 mediante la realización de evaluaciones del impacto de los proyectos financiados por el Fondo, en las que utilizará métodos cuantitativos y cualitativos en colaboración con varios organismos externos. Además, la División de Investigación y Evaluación del Impacto del Departamento de Estrategia y Conocimientos está elaborando un marco relativo a la eficacia en términos de desarrollo, que es imprescindible para medir los resultados y efectuar evaluaciones del impacto.
68. Teniendo en cuenta las limitaciones descritas anteriormente y los esfuerzos realizados para medir el impacto en esta esfera, las evaluaciones de 2015 concluyeron que los proyectos del FIDA contribuyeron positivamente a aumentar los ingresos y a diversificar las fuentes de ingresos y ayudaron a crear activos para la población objetivo. Esto se ha logrado principalmente gracias a: i) el apoyo a la productividad agrícola, las oportunidades de empleo y el acceso seguro a la tierra; ii) la diversificación y creación de microempresas; iii) la mejora del acceso a los servicios financieros; iv) el apoyo a las inversiones en activos productivos, incluidas mejoras en la cría de animales como el levantamiento de cercas, la producción forrajera y la construcción de silos para el forraje, y v) la mejora de las viviendas de los beneficiarios, sobre todo gracias al aumento del suministro de electricidad y del abastecimiento de agua para las comunidades.
69. En el recuadro 2 se presenta el ejemplo del Programa de Mejora de los Medios de Subsistencia Rurales en Attapeu y Sayabouri, en la República Democrática Popular Lao, que recibió una calificación de 5 en lo relativo a los ingresos y los activos.

Recuadro 2

Ejemplo de un proyecto que recibió una calificación de 5 en cuanto a los ingresos y los activos

En la ERP del Programa de Mejora de los Medios de Subsistencia Rurales en Attapeu y Sayabouri, en la República Democrática Popular Lao, se destacaron los siguientes logros en relación con los ingresos y los activos:

- La mejora de la calidad de la vivienda (el aumento del número de casas con suelo permanente y acceso a fuentes de agua potable) y la propiedad de los activos (como televisores, motocicletas y electricidad) contribuyeron a mejorar la vida en las zonas rurales.
- Muchos otros servicios comunes, como sistemas de abastecimiento de agua, escuelas primarias, dormitorios, mercados y caminos rurales, contribuyeron indirectamente a mejorar los activos de los hogares.
- El establecimiento de bancos en las aldeas, gracias a los cuales la población pobre pudo acceder fácilmente al crédito para la atención sanitaria, la educación, la mejora de la vivienda y las actividades generadoras de ingresos, contribuyó positivamente a mejorar los niveles de vida y propició una cultura de ahorro.

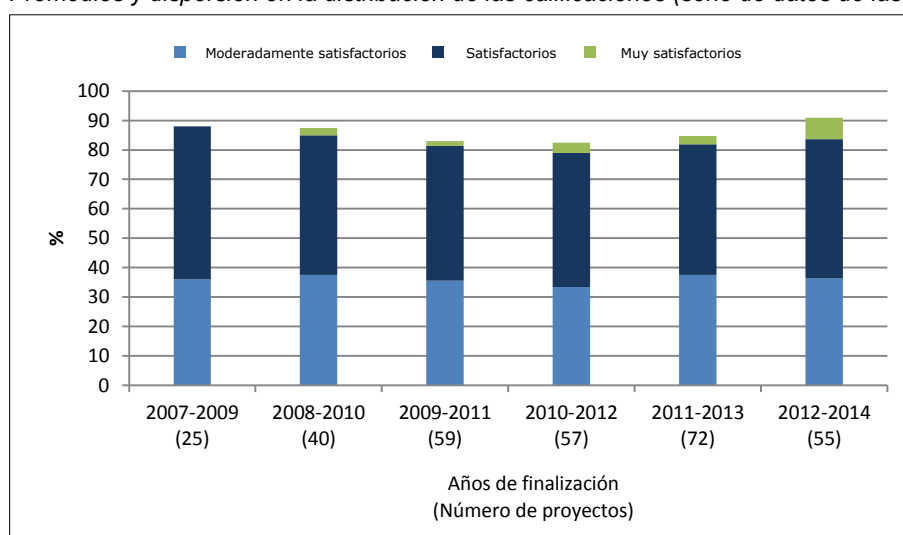
70. Sin embargo, hay oportunidades para aumentar aún más el impacto en los ingresos y los activos, por ejemplo, mediante la adopción de enfoques diferenciados que se adapten a los distintos contextos socioeconómicos. A este respecto, en la EPP de la India se señala que el paradigma tradicional de los grupos de autoayuda continuará siendo pertinente para las zonas y los grupos en que la satisfacción de las necesidades básicas, la creación de organizaciones de base y la agricultura de subsistencia sigan siendo prioritarias. En cambio, en las zonas donde las comunidades están ya organizadas y existe la posibilidad de comercializar los excedentes de producción, en el diseño de los proyectos se debería continuar estudiando la posibilidad de adoptar enfoques adicionales para el fortalecimiento de las comunidades y los grupos, con especial atención a vincularlos colectivamente a los mercados y la comercialización del sector privado.

71. En las evaluaciones realizadas en 2015 se pone de relieve la importancia de otros tres factores que podrían ayudar a elevar el listón de los resultados para que pasen a ser “muy satisfactorios” por lo que se refiere al impacto en los ingresos y los activos.
- i) La mejora de la colaboración con un conjunto más amplio de agentes del sector privado, lo que parece importante porque los asociados en la ejecución no siempre tienen una ventaja competitiva en la prestación de servicios empresariales y de comercialización o en la prestación de asesoramiento técnico para el desarrollo de productos básicos de alto valor y las actividades no agrícolas y fuera de las explotaciones. La participación del sector privado podría proporcionar a los grupos objetivo del FIDA no solo canales de comercialización, sino también conjuntos más especializados de servicios técnicos y empresariales.
 - ii) La mejora de la conectividad a los mercados y las cadenas de valor. En este sentido, en la EPP de Gambia se destaca la necesidad de adoptar un enfoque más estructurado para el desarrollo de las cadenas de valor, que permita prestar apoyo complementario a lo largo de la cadena para asegurar que los pequeños productores puedan realmente beneficiarse de las ganancias generadas por el aumento de la producción.
 - iii) El aprovechamiento de las complementariedades existentes entre las actividades agrícolas y no agrícolas que, según las evaluaciones, son fundamentales para mejorar la diversificación de los ingresos rurales y agregar valor en la cadena de suministro de productos agrícolas en el futuro.
72. **Capital humano y social y empoderamiento.** Los enfoques participativos que se promueven en las actividades del FIDA tienen un impacto positivo en el empoderamiento de las personas y mejoran la calidad de las instituciones y las organizaciones de base, como muestra la serie de datos de las VIFP y las ERP (gráfico 7). Casi el 91 % de los proyectos finalizados en 2012-2014 se consideraron moderadamente satisfactorios, como mínimo, y de ellos el 7,3 % obtuvo una calificación de 6 en las evaluaciones independientes. Se trata del porcentaje más alto de proyectos muy satisfactorios observado para este criterio.

Gráfico 7

Capital humano y social y empoderamiento, por año de finalización

Promedios y dispersión en la distribución de las calificaciones (serie de datos de las VIFP y las ERP)



73. El empoderamiento es uno de los principios de actuación fundamentales del FIDA y un requisito esencial para la reducción a largo plazo de la pobreza y el hambre. El ARRI de 2016 confirma que el Fondo ha contribuido positivamente a lo largo de los años a mejorar las capacidades de la población rural pobre reuniendo a los

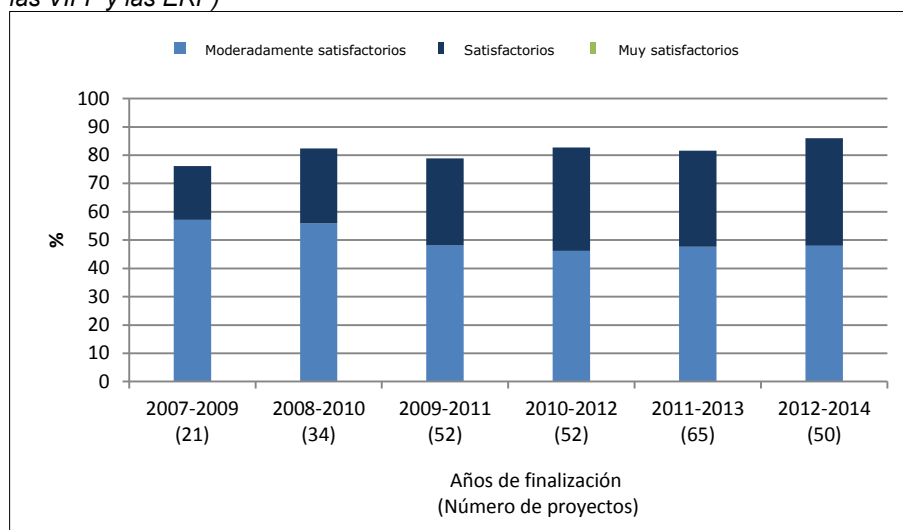
pequeños agricultores en instituciones y organizaciones de base y mejorando su acceso a servicios básicos y a recursos productivos, así como fomentando su participación en los procesos locales de gobernanza. Estos son los rasgos distintivos de la mayoría de los proyectos financiados por el FIDA que se calificaron como satisfactorios en las evaluaciones de 2015.

74. Los proyectos muy satisfactorios son los que promovieron la disposición de los agricultores a aprender y mejorar y contribuyeron a crear sólidos vínculos en las comunidades, así como un sentido de apropiación y responsabilidad en relación con los resultados de los proyectos, con lo que se mejoraron las perspectivas de sostenibilidad de los procesos de empoderamiento y fortalecimiento de la capacidad establecidos por las intervenciones del FIDA.
75. La evaluación del Proyecto de Inversiones y Servicios Agropecuarios en la República Kirguisa ofrece un excelente ejemplo de fomento sostenible del capital humano y social a largo plazo, empoderamiento e inclusión. Mediante este proyecto se respaldó la aplicación de una reforma inclusiva de los pastizales, que promovió un aumento de la igualdad en el acceso a estas tierras y de la participación de los usuarios de los pastizales en la toma de decisiones. La movilización social y las actividades de creación de capacidad en las que se basó esta reforma pusieron en marcha un proceso vigoroso e irreversible que propició la coordinación de los procesos de planificación del manejo de pastizales por las organizaciones comunitarias, que siguen utilizándose hoy en día. El marco general propicio y el empoderamiento comunitario ofrecen una base sólida para que los beneficios derivados de la mejora del manejo comunitario de los pastizales sean sostenibles.
76. Por otra parte, en algunas ocasiones, los grupos creados por los proyectos no disponían de una estrategia sostenible a largo plazo y, por consiguiente, después del término de la ejecución dejaron de funcionar. En algunos casos, estos grupos no se federaron en instituciones centrales a fin de generar una “masa crítica”, lo que les habría dado mayor legitimidad como instituciones locales y habría mejorado los vínculos con los bancos, los mercados y las instituciones convencionales.
77. Por último, en las evaluaciones de 2015 se plantean otras tres cuestiones sistémicas que inciden en los resultados muy satisfactorios en esta subesfera de impacto. En primer lugar, la escasa sensibilización de los beneficiarios sobre la responsabilidad colectiva del mantenimiento periódico de las infraestructuras creadas con el apoyo de los proyectos del FIDA, que también incide negativamente en la sostenibilidad del impacto. En segundo lugar, la necesidad de adaptar mejor los enfoques de creación de capacidad a la población rural más pobre para garantizar un impacto prolongado sobre el terreno. Por último, la baja calidad de los datos y de la base de datos empíricos sobre el impacto en las esferas del capital social y humano y el empoderamiento, lo que dificulta la atribución del impacto.
78. **Seguridad alimentaria y productividad agrícola.** La contribución de las operaciones del FIDA en esta esfera, que es el principio fundamental del mandato del Fondo, ha sido sustantiva y positiva por lo que se refiere al aumento de los niveles de disponibilidad y acceso a los alimentos y a la mejora de la productividad agrícola. El gráfico 8 revela que el 86 % de los proyectos alcanzan la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo, en la cohorte más reciente de la serie de datos de las VIFP y las ERP, que es el porcentaje más elevado desde 2007. Sin embargo, ninguna de las operaciones finalizadas entre 2007 y 2014 obtiene la calificación de muy satisfactoria.

Gráfico 8

Productividad agrícola y seguridad alimentaria, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



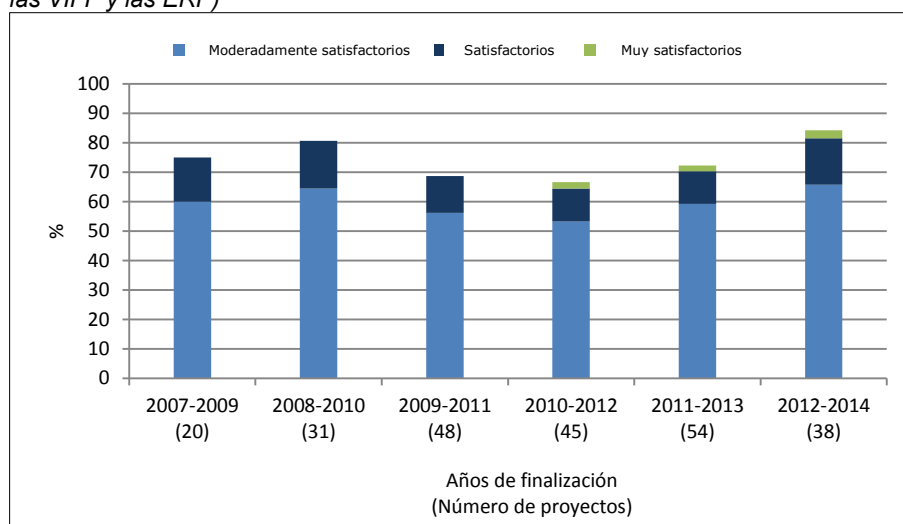
79. La introducción de tecnologías mejoradas de producción y elaboración de bajo costo, el incremento de la disponibilidad de agua para el riego y el aumento de la diversificación de las actividades generadoras de ingresos fueron fundamentales para los resultados de las operaciones del FIDA en la esfera de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola.
80. Por ejemplo, el aumento de la productividad y de la intensidad de los cultivos dio lugar a un incremento de 2,5 veces en la producción de garbanzos, lo que a su vez tuvo un impacto positivo en la disponibilidad de alimentos en el Programa de Recuperación y Desarrollo Rural Posterior a la Crisis, en Eritrea. Otro buen ejemplo es el Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala, en el Yemen, que tuvo un impacto positivo en la diversificación de los ingresos de los beneficiarios mediante la producción de miel y la apicultura y logró transformar este sector en una industria moderna en la gobernación de Al-Dhala.
81. Sin embargo, a pesar de lo anterior, en otras evaluaciones de 2015 se señalaron cuatro obstáculos principales que limitan el impacto de las operaciones del FIDA en la seguridad alimentaria y la productividad agrícola y su medición. En primer lugar, en las operaciones financiadas por el FIDA no se examinaron ni aprovecharon debidamente las posibles contribuciones de la mejora de la productividad agrícola a la seguridad alimentaria, y los resultados de los proyectos no reflejaron adecuadamente los logros en materia de nutrición. Por consiguiente, es positivo que durante el período de la FIDA10 el Fondo se haya comprometido a fortalecer la nutrición en su cartera en el contexto del Plan de acción 2016-2018 para la incorporación sistemática de la agricultura sensible a la nutrición, garantizando que por lo menos una tercera parte de los proyectos nuevos se diseñe prestando atención a la nutrición. Se trata de una medida positiva en vista de las metas ambiciosas del ODS2.
82. En segundo lugar, con frecuencia se subestiman los conocimientos y la educación en materia de nutrición y la sensibilización de los beneficiarios sobre la importancia de asegurar un equilibrio adecuado entre la seguridad alimentaria y la nutrición y la generación de ingresos. En este sentido, la importancia que el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) atribuye a los conocimientos y la educación sobre nutrición como esfera temática prioritaria para el Fondo será fundamental para promover la mejora de los comportamientos y las prácticas y vincular eficazmente la productividad agrícola, la seguridad alimentaria y los efectos directos en materia de nutrición.

83. En tercer lugar, como se señaló en la evaluación a nivel institucional sobre el PBAS, el sistema de asignación de recursos del FIDA también debe tener debidamente en cuenta las consideraciones relativas a la nutrición y la seguridad alimentaria. Por último, como ya se ha indicado, la medición del impacto y su atribución a las operaciones financiadas por el FIDA siguen planteando problemas debido a la insuficiencia de los indicadores y valores de referencia y a la deficiencia de la base de datos empíricos, que continúa teniendo pocos datos disponibles.
84. **Recursos naturales y medio ambiente.** El impacto de las operaciones del FIDA en relación con este criterio ha ido mejorando desde 2010-2012 (gráfico 9): el 84,2 % de los proyectos se calificaron de moderadamente satisfactorios, como mínimo, en la última cohorte, que es la mayor proporción de proyectos con esta calificación a lo largo de todo el período examinado. Sin embargo, la mayor parte de los proyectos solo son moderadamente satisfactorios, como muestran la serie de datos de las VIFP y las ERP y la de todos los datos de evaluación.

Gráfico 9

Recursos naturales y medio ambiente, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



85. Los proyectos moderadamente satisfactorios, como mínimo, son los que tienen un diseño integrado y un enfoque holístico para proteger, mejorar y rehabilitar los recursos naturales mediante la sensibilización, la gobernanza, la planificación participativa y la concesión de incentivos por la adopción de prácticas sostenibles. En el marco del Programa de Conservación del Medio Ambiente y Reducción de la Pobreza en Ningxia y Shanxi se incrementó la cubierta vegetal y se redujo la erosión del suelo. Se promovió el manejo integrado de plagas y se redujo al mínimo la utilización de productos químicos. La introducción de la producción ganadera de corte y transporte (sistema sin pastoreo) disminuyó la presión sobre los pastos naturales. Pese a que estas actividades ciertamente tuvieron repercusiones importantes y positivas en la conservación del medio ambiente, es difícil atribuir un impacto ambiental al programa debido a los buenos resultados obtenidos por los grandes programas de conservación promovidos por el Gobierno.

86. A pesar de estas visibles mejoras, los resultados de las operaciones del FIDA en el medio ambiente siguen siendo relativamente escasos en comparación con otros criterios. Cabe señalar que la muestra de proyectos analizada en el ARRI de 2016 aún no refleja plenamente las importantes medidas que el FIDA ha adoptado en los últimos seis años para mejorar la sostenibilidad ambiental de sus operaciones.¹⁶ En las futuras ediciones del ARRI se podrá ofrecer una reseña más completa de los resultados de estas iniciativas.
87. En el Informe de síntesis de evaluación sobre la gestión del medio ambiente y los recursos naturales (2015/2016) se confirmó el fortalecimiento constante del compromiso con una mejor integración de las preocupaciones relacionadas con la gestión del medio ambiente y los recursos naturales en las operaciones del FIDA. Al mismo tiempo, se hizo hincapié en las principales esferas que requieren atención en el futuro, que se resumen en el recuadro 3.

Recuadro 3

Principales esferas de atención que se señalan en el Informe de síntesis de evaluación sobre la gestión del medio ambiente y los recursos naturales

En el Informe de síntesis de evaluación sobre la gestión del medio ambiente y los recursos naturales de 2015/2016 se destacaron las siguientes esferas que requieren atención con el fin de mejorar los resultados del FIDA en la gestión del medio ambiente y los recursos naturales (GMARN) en el futuro:

- La **escasa coordinación** con los asociados gubernamentales y técnicos pertinentes que se ocupan de la GMARN.
- La **asignación de un presupuesto insuficiente** a las actividades de GMARN compromete la ejecución.
- **La necesidad de establecer vínculos más estrechos entre la GMARN, la pobreza y los medios de vida.** Abundan las pruebas de los resultados directos obtenidos por las actividades de GMARN, como la gestión del suelo y el agua, mientras que escasean las pruebas de cómo la diversificación de la producción o la adopción de opciones más sostenibles han contribuido a un mejor uso de los recursos naturales y, por tanto, a mejorar los medios de vida de los agricultores.
- A pesar de su creciente importancia en el actual Marco Estratégico del FIDA y las consultas sobre las reposiciones, **la GMARN sigue siendo una esfera difícil de rastrear de forma fiable con los sistemas de que dispone el FIDA.** Por lo tanto, es preciso prestar más atención a **la evaluación ambiental, el proceso de seguimiento y la recopilación de datos**, que deberían incorporarse en los proyectos del FIDA cuando sea necesario.
- **Aunque, en general, se siguen las recomendaciones de integrar con más fuerza las cuestiones de la GMARN en los COSOP futuros, la alineación de las estrategias del FIDA en los países con la política de GMARN no ha sido uniforme.** Unos pocos COSOP muestran una progresión clara hacia una mayor concentración en la GMARN, mientras que otros ponen de manifiesto un cambio de orientación hacia otras esferas estratégicas prioritarias, como las inversiones en las cadenas de valor.
- **Existe el riesgo de que la mayor importancia atribuida a los objetivos relativos al cambio climático lleve a prestar menos atención a las cuestiones persistentes relacionadas con la gestión de los recursos naturales.** Por ejemplo, en algunos de los COSOP más recientes, el cambio climático se perfila como una esfera de atención estratégica prioritaria, quitando protagonismo a la GMARN. Además, una gran parte de la financiación actual destinada a la GMARN se dirige a la adaptación al cambio climático.

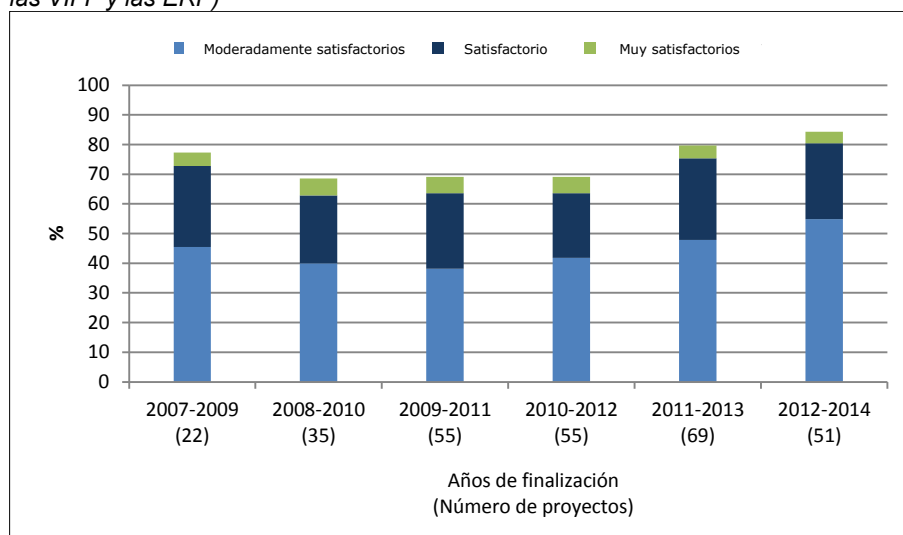
¹⁶ Algunas de las iniciativas del FIDA encaminadas a mejorar su impacto ambiental son: la creación de la División de Medio Ambiente y Clima del FIDA en 2010; la política en materia de medio ambiente de 2011; el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) y la colaboración con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM); la inclusión en el MMR de la FIDA10 de un indicador específico para evaluar el "apoyo a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático", y la introducción en 2015 de los procedimientos para la evaluación social, ambiental y climática.

88. **Instituciones y políticas.** La contribución de las operaciones del FIDA a la calidad y el desempeño de las instituciones, las políticas y los marcos reguladores que influyen en la vida de la población pobre se considera moderadamente satisfactoria, como mínimo, en el 84,3 % de los proyectos que salieron de la cartera en 2012-2014 (gráfico 10). La tendencia muestra una importante mejora desde 2010, a pesar de que el 54,9 % de los proyectos en 2012-2014 son todavía tan solo moderadamente satisfactorios.

Gráfico 10

Instituciones y políticas, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



89. Esta tendencia positiva en los resultados confirma que los proyectos del FIDA tienen posibilidades de generar cambios en las instituciones, políticas y programas públicos. Esto se logra principalmente mediante el fomento de la capacidad de las instituciones nacionales y locales, la adopción de enfoques participativos que aseguran que los grupos más vulnerables intervienen en la adopción de decisiones y la participación efectiva en las actividades no crediticias.
90. El Programa de Fomento de los Medios de Subsistencia y Potenciación de las Tribus de Orissa, en la India, ha desempeñado un papel decisivo en la puesta en práctica y la aplicación de los reglamentos vigentes relativos a los derechos sobre las tierras y los bosques, con el fin de facilitar la concesión de títulos de propiedad y derechos de acceso a los bosques. En el marco de este programa se promovió la creación de comités de protección de los bosques para permitir la conservación comunitaria y el acceso a los bosques. Estos comités han firmado memorandos de entendimiento con el departamento forestal, formalizando así el reconocimiento de su función y, a la vez, la función de las comunidades.
91. El impacto de los proyectos en las instituciones y políticas es menor cuando no se dispone de planes y estrategias para influir en las políticas y converger hacia los programas nacionales de desarrollo. Además, entre los factores que limitan los resultados figuran la insuficiente atención prestada a la sostenibilidad, la escasez de los presupuestos y la baja prioridad asignada a la agricultura. Un ejemplo de ello es el Programa de Apoyo a los Recursos Marinos y Agrícolas, en Mauricio, donde al término de la ejecución no se dio prioridad a las actividades en los programas gubernamentales. Además de los resultados insatisfactorios y el cierre anticipado, en el diseño del programa no se logró comprender la rápida transición de la situación económica del país, que produjo una preferencia por los crecientes sectores manufacturero y de servicios frente al sector agrícola.

92. **Impacto en la pobreza rural.** Este criterio ofrece una visión general integrada del impacto en la pobreza rural de las operaciones del FIDA sobre la base de las calificaciones de las cinco subesferas de impacto. Como muestra el gráfico 11.1, el porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, aumentó del 87 % correspondiente a las operaciones finalizadas en 2011-2013 hasta el 92,3 % correspondiente a las finalizadas en 2012-2014. La mejora de los resultados, impulsada por el incremento de proyectos satisfactorios, también puede apreciarse en la serie de todos los datos de evaluación. Sin embargo, no hay ningún proyecto que se considere muy satisfactorio por lo que respecta a la esfera general del impacto en la pobreza rural en ninguna de las series de datos analizadas.
93. El gráfico 11.2 confirma asimismo la mejora de los resultados. De hecho, el valor medio ha aumentado de 4,05 en 2009-2011 a 4,27 en 2012-2014, con una menor dispersión de las calificaciones en torno al valor medio, como confirma la desviación típica que es la más reducida observada en las series de datos.

Gráfico 11.1

Impacto en la pobreza rural, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

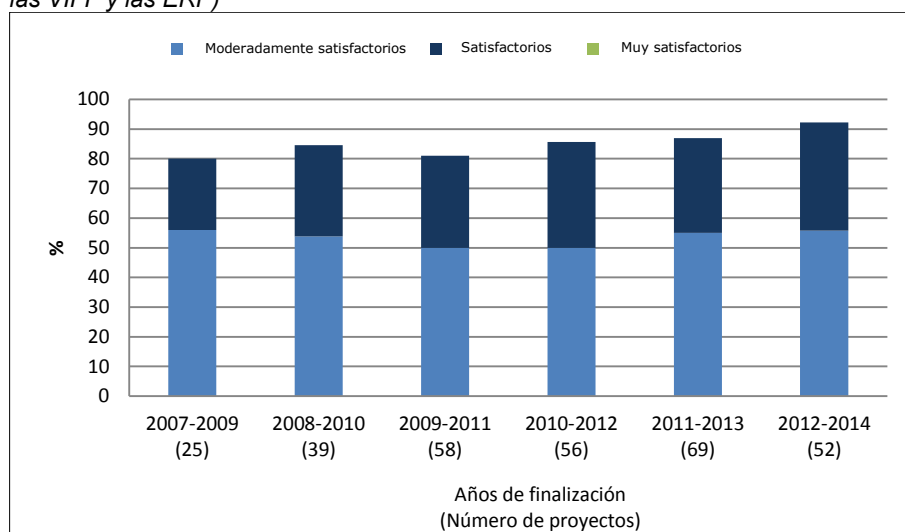
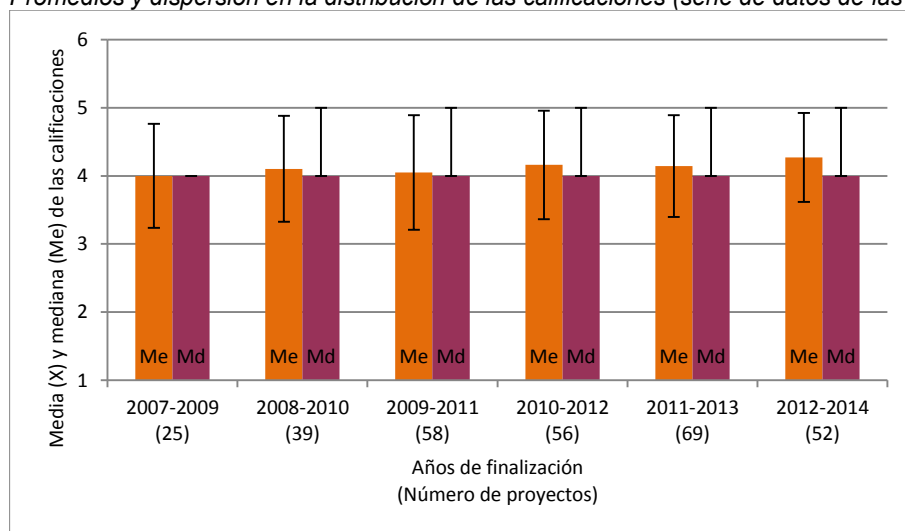


Gráfico 11.2

Impacto en la pobreza rural, por año de finalización

Promedios y dispersión en la distribución de las calificaciones (serie de datos de las VIFP y las ERP)



Me→X Md→Me

94. Se han realizado contribuciones importantes en las esferas de los ingresos y los activos de los hogares, el capital humano y social y el empoderamiento, así como la seguridad alimentaria y la productividad agrícola. Sin embargo, como se ha señalado en los párrafos anteriores, existen oportunidades de mejorar los resultados para asegurar que los proyectos logren desarrollar todo su potencial y alcanzar los efectos previstos, especialmente en cuanto a la focalización en la pobreza, la nutrición, el medio ambiente, el acceso a los mercados y la participación del sector privado, así como en cuanto a la sostenibilidad de las instituciones de base.
95. Además, de cara al futuro, es preciso prestar más atención a los malos resultados de los sistemas de SyE. En las ediciones anteriores del ARRI ya se destacó la importancia de contar con sistemas de SyE eficaces y eficientes tanto a nivel de los proyectos como de los países, ya que son esenciales para evaluar y atribuir el impacto en cuanto a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la ampliación de escala de los enfoques que han dado buenos resultados. Sin embargo, como se explica en detalle en el recuadro 4, en las evaluaciones independientes se siguen detectando varios factores limitantes en el conjunto de las actividades de SyE.

Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria (Nigeria). Aunque en este programa se llevaron a cabo un estudio de referencia y uno del impacto, los datos obtenidos no se pudieron utilizar para determinar el impacto de la intervención porque se emplearon cuestionarios y métodos de muestreo diferentes. Además, las encuestas no presentaron un análisis de la calidad de los datos o de la precisión estadística. Por último, en el informe del estudio del impacto se utilizó un conjunto de datos de aproximadamente la mitad de la muestra original, lo que significa que hubo problemas importantes de depuración de datos.

Programa de Desarrollo Sostenible de Oasis (Mauritania). El examen de las diversas encuestas y estudios del impacto confirma los malos resultados de la función de SyE. En los informes faltan análisis centrados en los resultados, los efectos directos y el impacto. Las deficiencias conceptuales, los múltiples cambios de los gerentes competentes, la falta de visibilidad y de control sobre los mecanismos de SyE y la base de datos parecen ser las principales causas de los problemas que afectan a esta esfera.

Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas (Djibouti). Los retrasos en la realización de los estudios (el estudio de referencia se llevó a cabo tras tres años de ejecución, mientras que el estudio del impacto se realizó un año después de la terminación del proyecto), así como las deficiencias en la selección de la muestra de control y en los datos de los estudios entorpecieron la medición del impacto.

Programa de Conservación del Medio Ambiente y Reducción de la Pobreza en Ningxia y Shanxi (China). A pesar del sistema bastante amplio de SyE y el conjunto completo de indicadores económicos en los datos de referencia, no se produjo ningún dato útil para medir el impacto del programa. Esto se debió principalmente a la adopción del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), que motivó la realización de un nuevo estudio de referencia en una etapa posterior de la ejecución. A continuación, los encargados de la gestión del programa consideraron que era demasiado complicado efectuar la encuesta del RIMS y el estudio del impacto al término del programa, por lo que renunciaron a realizar este último.

Proyecto de Inversiones y Servicios Agropecuarios (Kirguistán). Este proyecto se vio afectado por una escasez general de datos, especialmente fuera del ámbito de los productos. A pesar de que se disponía de una base de referencia, no se evaluó detenidamente el impacto del proyecto, debido, entre otras cosas, a la ausencia de un contrafactual.

Segundo Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores (Etiopía). Este proyecto tuvo un sistema de SyE eficaz y participativo y contó con los datos de un sistema automatizado de información de gestión. Los datos de referencia se compilaron utilizando datos secundarios en la fase de puesta en marcha, pero no se emplearon al término de la ejecución, y el consultor externo encargado de realizar una "evaluación final" creó otra base de referencia. Por tanto, hay problemas con el tiempo transcurrido entre la compilación de las bases de referencia y con la incongruencia que existe entre estos datos, así como limitaciones en la evaluación del impacto.

Programa de Mejora de los Medios de Subsistencia Rurales en Attapeu y Sayabouri (República Democrática Popular Lao). En ninguno de los dos subprogramas se logró utilizar plenamente el marco lógico como un herramienta de gestión y el sistema de seguimiento no estaba suficientemente desarrollado para respaldar la gestión del programa en relación con el impacto. Además, en Sayabouri, los datos de seguimiento y los análisis realizados por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional no se compartieron, y tampoco se evaluaron periódicamente o comunicaron los efectos directos o los progresos logrados. Esta insuficiencia de datos obstaculizó la evaluación y la atribución del impacto.

96. En ninguno de los proyectos evaluados en 2015 había un sólido sistema de SyE con buenos datos de referencia iniciales y finales para determinar y atribuir el impacto. Por otra parte, hay proyectos que tienen marcos lógicos bien concebidos, con indicadores clave de los efectos directos y el impacto, por ejemplo, relacionados con la nutrición o el género. Sin embargo, a menudo estos indicadores no se miden correctamente, lo que limita la capacidad de una evaluación de valorar los buenos resultados.
97. Por último, el compromiso de los gobiernos y el personal de los proyectos de garantizar la debida atención a las actividades de SyE es fundamental para velar por el buen funcionamiento de los sistemas de SyE. Las evaluaciones independientes demuestran que hay varios factores que obstaculizan la mejora del SyE, tales como la frecuente rotación de los oficiales en esta materia, la escasa comprensión de los métodos de SyE y la insuficiente atención prestada a la recopilación de datos sobre los efectos directos y el impacto. Por consiguiente, en el futuro es preciso prestar más atención al fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos en materia de SyE. Esto también sería compatible con lo exigido en la Agenda 2030, que insta a reforzar la recolección de datos y la creación de capacidad para establecer bases de referencia en los países donde aún no existen.
98. Dicho esto, es importante agradecer y encomiar a la dirección del FIDA por la mayor importancia otorgada recientemente al fortalecimiento de la cultura de resultados y la atención prestada a mejorar los instrumentos internos de seguimiento y presentación de informes sobre el desempeño institucional, mediante la realización de evaluaciones del impacto de las operaciones del FIDA, la creación de incentivos para la gestión basada en los resultados por medio de los COSOP basados en los resultados y la labor no crediticia, y la mejora de la selección y el seguimiento de los indicadores.
99. Además, se presentará en breve a la Junta Ejecutiva, para su aprobación, una propuesta de donación a los Centros para el aprendizaje sobre la evaluación y los resultados. El objetivo de esta donación es fortalecer la capacidad del personal a nivel de los proyectos y otros interesados en los países, y perfeccionar los sistemas e instrumentos de obtención de datos. Por último, se prevé que la elaboración del marco para la eficacia en términos de desarrollo aumente aún más la atención que se presta a los resultados en todo el ciclo del proyecto, refuerce la autoevaluación, mejore la capacidad de SyE en los países y facilite la conexión entre los sistemas de SyE de los proyectos y la presentación de informes sobre los resultados institucionales.

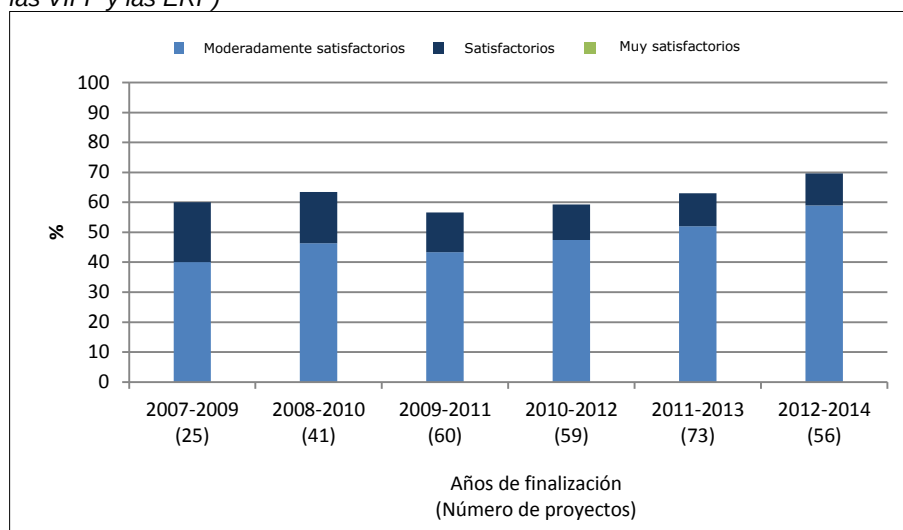
Otros criterios relativos a los resultados

100. En esta sección del capítulo se analizan la sostenibilidad de los beneficios de las operaciones del FIDA, la innovación y el potencial de ampliación de escala y la atención a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
101. **Sostenibilidad de los beneficios.** Las perspectivas de sostenibilidad de los beneficios generados por las operaciones del FIDA han mejorado desde 2009-2011. El 69 % de los proyectos finalizados en 2012-2014 son moderadamente satisfactorios, como mínimo, frente al 63 % de aquellos finalizados en 2011-2013 (gráfico 12). Esta mejora se ve confirmada por la cohorte de 2013-2015 de la serie de todos los datos de evaluación. Sin embargo, la mejora experimentada en los resultados se considera solo moderadamente satisfactoria.

Gráfico 12

Sostenibilidad, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



102. De los exámenes realizados en 2015 se desprende que es más probable que los beneficios sean sostenibles cuando los proyectos no se centran únicamente en las actividades productivas, sino también más en general en el desarrollo humano, social e institucional. Así se aumenta la posibilidad de lograr el empoderamiento de las comunidades y la sostenibilidad de las intervenciones y de los procesos establecidos. En la India, la combinación del apoyo gubernamental y comunitario a las iniciativas y la participación de las comunidades en la acción colectiva sugiere que el sentido de emancipación y la búsqueda de mejores medios de vida probablemente continuarán incluso sin apoyo externo.
103. En la EPP relativa a Etiopía, la sostenibilidad de la cartera de los proyectos examinados se consideró satisfactoria. Las buenas perspectivas de que las inversiones se mantengan en el tiempo se basan en los tres factores principales siguientes: i) la atención continuada en materia de políticas por parte del Gobierno, que incluyó los proyectos en su plan de inversión a largo plazo; ii) el gran interés que las comunidades beneficiarias tienen en los programas, y iii) el hecho de que las mismas comunidades son responsables del funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones creadas por los proyectos.
104. En general, sin embargo, la sostenibilidad sigue siendo una esfera que requiere atención en todos los proyectos y carteras de proyectos en los países, como ya se señaló en el tema de aprendizaje del ARRI del año pasado sobre la sostenibilidad de los beneficios de las operaciones del FIDA.¹⁷ En concreto, las cuestiones más frecuentes que se señalan en las evaluaciones de 2015 se refieren a la suspensión del apoyo gubernamental y a la escasez de estrategias de salida bien estructuradas, que aclaren las funciones y responsabilidades del FIDA, del gobierno y de otros asociados una vez terminado el proyecto. Además, en la EPP de Gambia se concluyó que, aunque se incorporan cada vez más estrategias de salida en el diseño de los proyectos, la sostenibilidad se ha visto limitada por la falta de

¹⁷ En el tema de aprendizaje del ARRI de 2015 se determinaron los factores impulsores y limitantes de la sostenibilidad. Los principales factores impulsores son los siguientes: i) la necesidad de integrar adecuadamente los objetivos de los proyectos en las estrategias nacionales de desarrollo; ii) la atención a la inversión en las actividades que incrementan el capital humano y social de las comunidades mediante un desarrollo inclusivo; iii) el establecimiento de estrategias claras y realistas para la integración de la perspectiva de género, que son cruciales para promover la sostenibilidad, y iv) la promoción del sentido de apropiación y la responsabilidad en las comunidades. Los factores que limitan la sostenibilidad son: i) las insuficiencias en la evaluación y gestión de los riesgos; ii) las deficiencias en los análisis económicos y financieros; iii) la falta de estrategias de salida; iv) la escasa capacidad de resistencia de las comunidades y los hogares para hacer frente a las crisis externas, y v) la amplitud de la selectividad geográfica y temática en los proyectos respaldados por el FIDA.

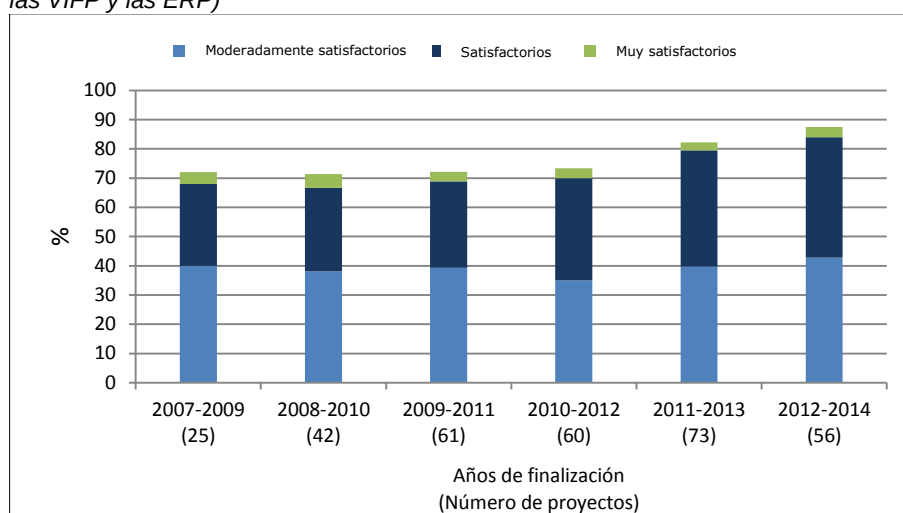
compromiso y de sentido de apropiación de los beneficiarios en relación con la planificación, ejecución, mantenimiento y supervisión de las actividades e infraestructura de los proyectos, que son factores esenciales si se han de sostener los beneficios de un proyecto.

105. **Innovación y ampliación de escala.** La contribución del FIDA a la promoción de innovaciones y la ampliación de escala de las experiencias que han dado buenos resultados para aumentar el impacto y garantizar su sostenibilidad ha mejorado desde 2009, como indican la serie de datos de las VIFP y las ERP y la de todos los datos de evaluación. El porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, ha aumentado del 79,7 % en 2011-2013 al 87,5 % en 2012-2014, y de ellos el 44,6 % son satisfactorios, como mínimo (gráfico 13). Se trata de la mayor proporción de proyectos satisfactorios y muy satisfactorios en el período abarcado por la serie de datos de las VIFP y las ERP.

Gráfico 13

Innovación y ampliación de escala, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



106. La innovación y ampliación de escala fueron prioritarias durante la FIDA9 y continuarán siéndolo en la FIDA10. Se trata de uno de los principios de actuación básicos del FIDA consagrados en el Marco Estratégico (2016-2025), lo que reafirma la prioridad estratégica que el Fondo concede al aumento del impacto de sus inversiones.
107. La evaluación sobre la innovación y la ampliación de escala realizada por la IOE se centra en la medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han introducido enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, y ii) han sido, o es probable que sean, objeto de ampliación de escala por parte de las autoridades públicas, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos. El principal documento de referencia para evaluar la innovación y la ampliación de escala es la Estrategia de innovación del FIDA de 2007,¹⁸ que pone claramente de relieve que las innovaciones varían en función del contexto.

¹⁸ La Estrategia de innovación del FIDA puede consultarse en la página <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/91/e/EB-2007-91-R-3-Rev-1.pdf>.

108. En cuanto al apoyo prestado a la innovación, en las evaluaciones de 2015 se concluyó que los proyectos habían logrado introducir enfoques participativos e innovadores de desarrollo rural y habían mejorado las tecnologías y metodologías agrícolas y no agrícolas que antes se desconocían en las zonas de intervención. El Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria, en Nigeria, ofrece un buen ejemplo de movilización popular promovida por grupos y asociaciones de desarrollo comunitario que proporcionaron la estructura y los principios para el funcionamiento del desarrollo impulsado por la comunidad en las aldeas. Posteriormente, el Gobierno institucionalizó y aplicó en mayor escala este enfoque innovador y participativo.
109. La EPP de la India pone de relieve la introducción de técnicas innovadoras que son pertinentes para la adaptación al cambio climático en el contexto del ahorro de agua, la gestión de las cuencas hidrográficas, el control de la erosión del suelo, las inversiones en energías renovables, así como las iniciativas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación, las cadenas de valor de productos básicos y los seguros.
110. La primera fase del Proyecto Dom Hélder Câmara, en el Brasil, es uno de los mejores ejemplos de ampliación de escala dada la considerable contribución del Gobierno del Brasil a la segunda fase del proyecto, según se detalla en el recuadro 5.

Recuadro 5

Un buen ejemplo de ampliación de escala: Proyecto Dom Hélder Câmara – Fase II

La primera fase del Proyecto Dom Hélder Câmara, en el Brasil, se amplió de escala y se puso en marcha la segunda fase por un costo total de USD 125 millones. Esta intervención puede considerarse un excelente ejemplo de ampliación de escala ya que la contribución del Gobierno asciende a USD 82 millones y la de los beneficiarios, a USD 25 millones (el 86 % de la financiación total). La contribución financiera del FIDA es de apenas USD 3 millones, con cargo a sus recursos básicos, y USD 15 millones, con cargo al Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria. El FIDA aportó a la primera fase USD 25 millones de sus recursos básicos.

En la primera fase del proyecto se experimentó con varias innovaciones, como la introducción de documentos de identidad para las mujeres (que el Ministerio de Desarrollo Agrario extendió a todo el Brasil) y la focalización en las *quilombolas* — comunidades marginadas de ascendencia africana— (que el Banco Mundial reprodujo en el Proyecto de Desenvolvimento Sustentável do Estado da Bahia —Bahia Produtiva—, que cuenta con un presupuesto de USD 260 millones y se ejecutará en todo el estado durante un período de seis años). Muchas otras características innovadoras del proyecto (por ejemplo, procesos participativos y concebidos desde la base para la planificación y la asignación de recursos, gestión del agua) se están reproduciendo a mayor escala en políticas y programas estatales y nacionales gracias a una decidida actuación en las plataformas normativas.

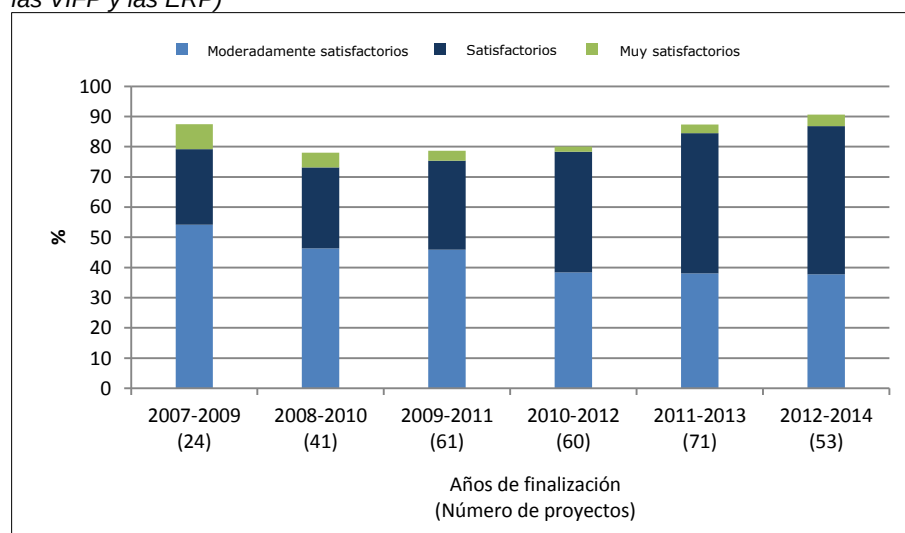
111. La EPP de la India ofrece experiencias ejemplares de ampliación de escala en lo que se refiere tanto a la expansión de la cobertura de los proyectos como al paso de la escala de proyecto a la escala normativa. En el caso del Programa de Fomento de los Medios de Subsistencia y Potenciación de las Tribus de Orissa, el gobierno estatal está financiando la tercera fase de esta intervención por un valor de USD 100 millones, con una contribución del FIDA de USD 15 millones. Se está promoviendo con éxito la convergencia con los planes del Gobierno central. En el caso del Proyecto de Gestión de los Recursos Comunitarios en Tierras Altas de la Región Nordoriental, para ampliar las actividades de la segunda fase a nuevos distritos, se puso en marcha una tercera fase como un proyecto de seis años que está siendo financiado exclusivamente por el Gobierno de la India (nivel central). El modelo de la primera fase del proyecto se está ampliando por medio de un proyecto del Banco Mundial (Proyecto de Fomento de los Medios de Vida en la Región Nordoriental) a otros cuatro estados del noreste de la India.

112. Sin embargo, hay que seguir esforzándose para asegurarse de que los gobiernos, los asociados en el desarrollo y el sector privado puedan ampliar de escala los enfoques y las innovaciones que hayan dado buenos resultados en el marco de operaciones del FIDA fuera de las zonas o provincias de un proyecto concreto, a fin de lograr efectos más amplios en la pobreza rural en los propios países y en otras partes del mundo. En particular, como también se destaca en el tema de aprendizaje de este año relativo a la gestión de los conocimientos, las evaluaciones ponen de manifiesto los escasos logros alcanzados en el análisis y la sistematización de las innovaciones y buenas prácticas con miras a su difusión y adopción. Tanto las evaluaciones de los proyectos como las efectuadas a nivel de los países señalan que la atención a las actividades no crediticias, como la CSS, es un factor clave para mejorar aún más las perspectivas de ampliación de escala. En este sentido, en 2015, el FIDA introdujo un marco operacional para orientar a los programas en los países sobre el modo en que pueden combinarse las actividades crediticias con las no crediticias para impulsar los cambios sistémicos deseados en el entorno institucional, normativo y económico.
113. Actualmente, la IOE está elaborando un informe de síntesis de evaluación sobre el apoyo del FIDA a la ampliación de escala de los resultados en el que se pondrán de relieve las enseñanzas, las buenas prácticas y los factores de éxito y se señalarán los riesgos y las posibles limitaciones del apoyo del FIDA a la ampliación de escala de los resultados.
114. **Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** El FIDA siempre ha prestado atención a los efectos positivos en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Los resultados muestran una tendencia al alza impulsada por un aumento en el porcentaje de los proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, a partir de 2010. En la última cohorte de la serie de datos de las VIFP y las ERP, del 91 % de los proyectos que se sitúan en el intervalo de "moderadamente satisfactorio, como mínimo", casi el 53 % son satisfactorios, como mínimo (gráfico 14).
115. La serie de todos los datos de evaluación muestra una tendencia parecida. Estos buenos resultados se ven atenuados por el bajo porcentaje de proyectos muy satisfactorios, que apenas alcanza el 3,8 % y el 1,5 % en las últimas cohortes de la serie de datos de las VIFP y las ERP y en la de todos los datos de evaluación, respectivamente.

Gráfico 14

Igualdad de género y empoderamiento de la mujer, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)



116. La promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer es una pieza clave del enfoque de desarrollo del FIDA. Como tal, la igualdad de género es una prioridad tanto para la FIDA9 como para la FIDA10 y sigue siendo un principio de actuación en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).
117. El principal documento de referencia para evaluar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer es el plan de acción sobre género¹⁹ de 2003, que comprende los objetivos siguientes: i) ampliar el acceso de la mujer a activos fundamentales, como son el capital, la tierra, los conocimientos y la tecnología, y el control sobre ellos; ii) reforzar los organismos con participación femenina (su capacidad de tomar decisiones relacionadas con los asuntos comunitarios y su representación en las instituciones locales), y iii) mejorar el bienestar de la mujer y aligerar su carga de trabajo, facilitándole acceso a servicios e infraestructuras rurales básicos.
118. Según las evaluaciones de 2015, en general los proyectos contribuyeron a ampliar el acceso de la mujer a activos fundamentales y el control que ejerce sobre ellos, reforzaron su participación y su capacidad de tomar decisiones a todos los niveles así como su representación en las instituciones locales, y facilitaron su acceso a servicios e infraestructuras rurales básicos. En los proyectos recientes se está dedicando cada vez más atención a capacitar a los varones para que tomen conciencia de cuestiones más generales sobre la relación entre los hombres y las mujeres, y sobre el papel transformador que pueden tener estas en las actividades de desarrollo social y económico de mayor alcance.
119. Las EPP que se llevaron a cabo en Etiopía, la India y Nigeria destacan el compromiso de los gobiernos de promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y la importancia atribuida a las cuestiones de género en las respectivas carteras del FIDA. En la mayoría de los proyectos de la cartera de la India se ha adoptado el enfoque de los grupos de autoayuda, que han facilitado un cambio de actitud con respecto a la toma de decisiones conjunta sobre las inversiones. Asimismo, algunos proyectos lograron abordar los problemas del alcoholismo y la violencia doméstica, de los que las mujeres y los niños son las víctimas principales.
120. El Segundo Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores, en Etiopía, es otro buen ejemplo de la atención que el FIDA presta a las cuestiones de género. En primer lugar, el proyecto se centró apropiadamente en las cuestiones de género, con lo que la participación de las mujeres en las actividades mejoró. En segundo lugar, los datos se recopilaron desglosándolos por sexo, lo que facilitó la labor de seguimiento y la presentación de informes al respecto. En tercer lugar, con este proyecto se respondió a las necesidades de la población rural pobre y a las prioridades estratégicas del FIDA consagradas en el plan de acción sobre género de 2003 ya que se contribuyó a la promoción de la igualdad, se aumentó el acceso de las mujeres a los ingresos y activos, se incrementó la influencia y presencia de las mujeres en las instituciones rurales y se garantizó un equilibrio más equitativo de la carga de trabajo entre hombres y mujeres.
121. Sin embargo, según las evaluaciones de 2015, se podría aumentar considerablemente el porcentaje de proyectos muy satisfactorios mediante la adopción de estrategias de género que hagan frente a contextos complejos y heterogéneos y la elaboración de planes de acción sobre género en el marco de todos los procesos anuales de planificación y presentación de informes. Por último, debería prestarse más atención a la orientación/sensibilización y la capacitación en materia de género del personal encargado de la gestión de los proyectos y los proveedores de servicios de asistencia técnica.

¹⁹ En 2012 el FIDA aprobó la estrategia relativa a las cuestiones de género, cuyos objetivos son parecidos a los del plan de acción sobre género de 2003. Sin embargo, el ARRI de 2016 se basa en evaluaciones de proyectos diseñados antes de 2012.

Logros generales de los proyectos

122. Se trata de un criterio de evaluación compuesto que proporciona una valoración de los proyectos financiados por el FIDA basándose en las calificaciones asignadas a los resultados de los proyectos, el impacto en la pobreza rural, la innovación y la ampliación de escala, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y la sostenibilidad.
123. Como puede verse en el gráfico 15.1, los logros generales de los proyectos registraron una ligera mejora: las intervenciones que recibieron una calificación de moderadamente satisfactorias pasaron del 82,2 % en 2011-2013 al 85,7 % en 2012-2014, de las cuales el 34 % son satisfactorias. Ningún proyecto obtuvo la calificación de muy satisfactorio y, por lo general, los resultados son solo moderadamente satisfactorios tanto en la serie de datos de las VIFP y las ERP como en la de todos los datos de evaluación.
124. Esta ligera mejora también se refleja en un leve incremento en el valor medio, que pasó de 4,08 en 2011-2013 a 4,18 en 2012-2014, con una desviación típica más pequeña (gráfico 15.2).

Gráfico 15.1

Logros generales de los proyectos, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

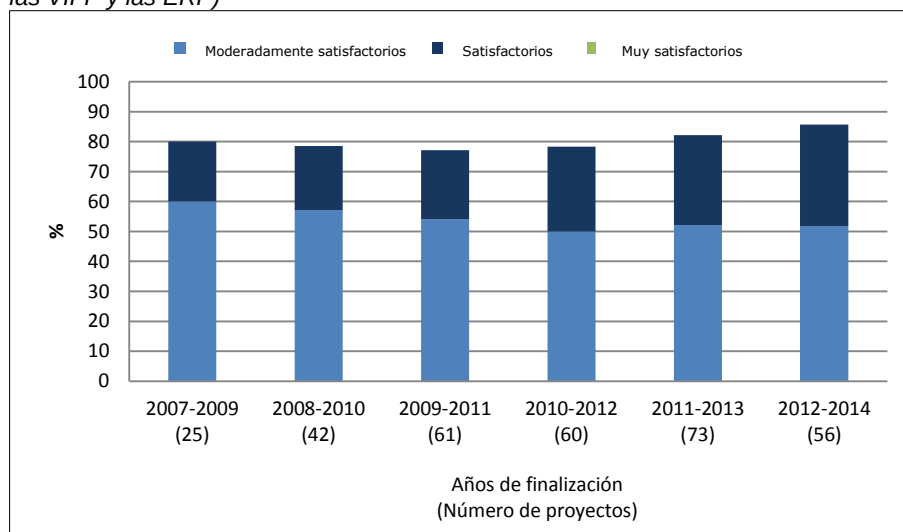
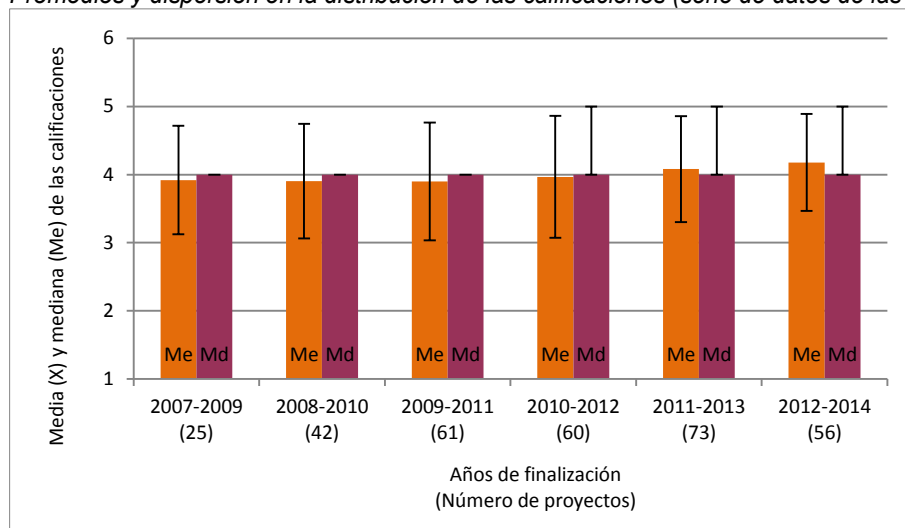


Gráfico 15.2

Logros generales de los proyectos, por año de finalización

Promedios y dispersión en la distribución de las calificaciones (serie de datos de las VIFP y las ERP)



Me→X Md→Me

Desempeño de los asociados

125. En los párrafos siguientes se evalúa la contribución de dos asociados (el FIDA y el gobierno) al diseño y la ejecución de los proyectos, el seguimiento y la elaboración de informes, la supervisión y el apoyo a la ejecución, y la evaluación.
126. **Desempeño del FIDA como asociado.** El desempeño del FIDA en calidad de asociado se evaluó como moderadamente satisfactorio, como mínimo, en el 87 % de los proyectos finalizados en el período 2012-2014 (gráfico 16.1). Casi la mitad de los proyectos son satisfactorios. La serie de todos los datos de evaluación arroja resultados similares. Se trata de una tendencia muy positiva pese a que no hay ningún proyecto calificado como muy satisfactorio en ninguna de las series de datos. La media y la mediana se mantuvieron inalteradas (4) en 2012-2014 en comparación con la cohorte anterior (gráfico 16.2).

Gráfico 16.1

Desempeño del FIDA como asociado, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

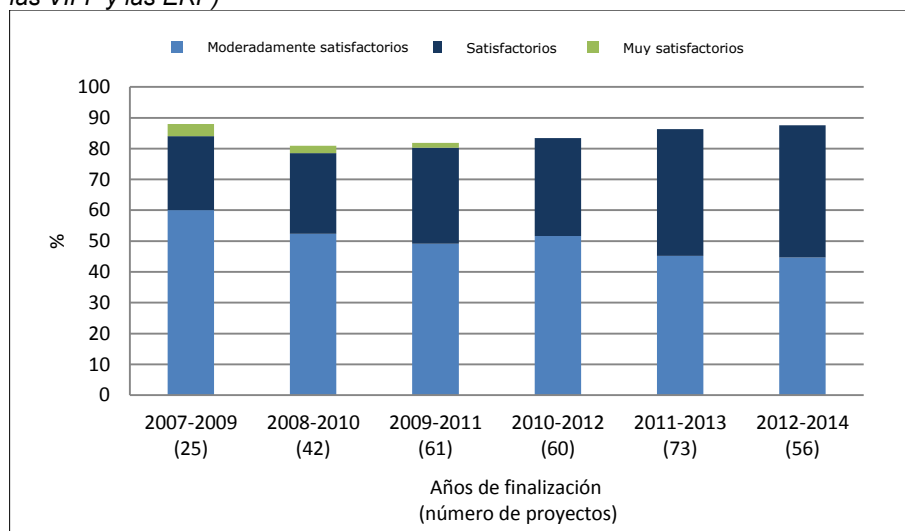
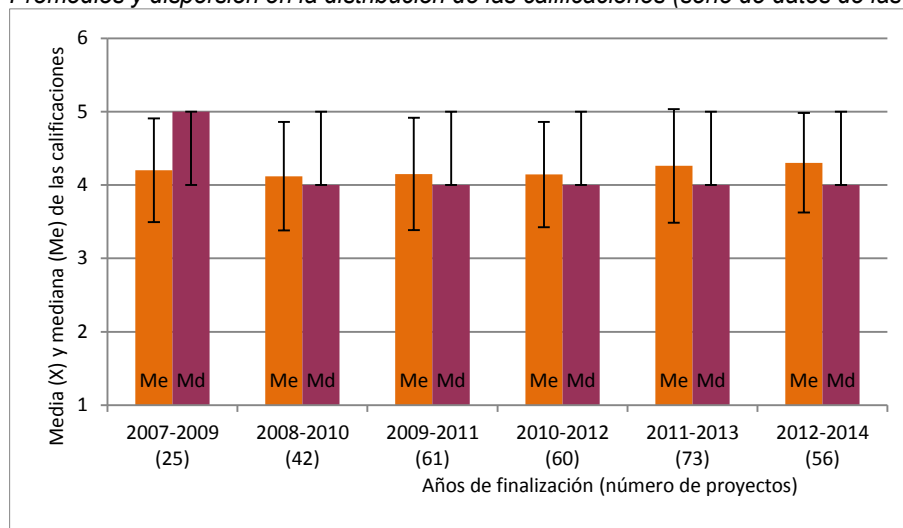


Gráfico 16.2

Desempeño del FIDA como asociado, por año de finalización

Promedios y dispersión en la distribución de las calificaciones (serie de datos de las VIFP y las ERP)



Me→X Md→Me

127. Las evaluaciones de 2015 confirman que los gobiernos aprecian al FIDA y confían en su labor por la calidad y puntualidad de su apoyo, así como por su atención, flexibilidad y capacidad de respuesta. Uno de los factores clave en los que se basa este buen desempeño es el hecho de que la organización continúa avanzando en el proceso de descentralización y experimentando con nuevos modelos de oficinas del FIDA en los países. En la evaluación a nivel institucional en curso sobre la descentralización se examinará este tema específico en más detalle.
128. Sin embargo, como ya se ha señalado, hay posibilidades de seguir fortaleciendo el sistema de autoevaluación del Fondo para mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje a nivel de proyecto, así como de aprovechar los resultados positivos del desempeño del FIDA para mejorar el diálogo sobre políticas con los gobiernos y promover la creación de asociaciones. Además, debería prestarse más atención a impartir capacitación al personal de los proyectos en materia de gestión financiera y reducción del tiempo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos. Esto facilitará la gestión de los aspectos fiduciarios, como se explica más adelante al analizar el desempeño de los gobiernos.
129. Un indicador fundamental en la evaluación del desempeño del FIDA como asociado es la cofinanciación. A este respecto, durante el período de la FIDA10, el Fondo ha fijado como objetivo una tasa de cofinanciación de 1:1,2, lo que significa que por cada USD 1 de financiación del FIDA, USD 1,2 procederán de fuentes externas.
130. Así pues, en el ARRI de 2016 se introduce un nuevo análisis para evaluar el desempeño del FIDA en lo relativo a la cofinanciación como parte de una evaluación más amplia del desempeño del Fondo en calidad de asociado. Se han calculado y analizado las tasas de cofinanciación para toda la cartera de proyectos nuevos aprobados en el período abarcado por cada una de las EPP realizadas en 2015.
131. Los resultados del análisis en el cuadro 4 muestran que el FIDA superó la tasa de cofinanciación en cuatro de los seis países. El nivel más alto de cofinanciación se movilizó en la India, donde el valor total de los fondos de contrapartida para los ocho nuevos proyectos abarcados por la EPP ascendió a USD 669 millones, es decir, el 66 % del costo total de los proyectos. Los esfuerzos en materia de cofinanciación en el Brasil y Etiopía también dieron resultados positivos. Por otra parte, el FIDA movilizó el nivel más bajo de cofinanciación en Nigeria, país que presenta la tasa de cofinanciación más reducida.

Cuadro 4
Tasas de cofinanciación en las EPP realizadas en 2015
(en millones de USD)

País	Cobertura de la EPP		Total de proyectos	Número de proyectos con una tasa de cofinanciación de 1:1,2	FIDA	Cofinanciación internacional	Gobierno*	Cofinanciación total	Costo del proyecto	Tasa de cofinanciación
Brasil	2008	2015	6	4	141,2	0,0	288,29	288,29	429,49	1:2
Turquía	2003	2015	5	1	102,7	10,9	43,5	54	156,90	1: 0,52
India	2010	2015	8	5	331	350,0	318,72	669	1 004,00	1:2,02
Etiopía	2008	2015	4	3	237,02	336,5	48,81	385	622,33	1:1,7
Nigeria	2009	2015	2	0	160,36	3,7	30	34	198,28	1:0,21
Gambia	2004	2014	4	1	42	53,0	12,00	65	107	1:1,54

* Incluida la cofinanciación de los beneficiarios.

132. Si bien en las evaluaciones independientes se reconocen las dificultades que entrañan el diseño y la ejecución de proyectos cofinanciados, también se destaca la importancia de la cofinanciación, como las oportunidades de abarcar un mayor número de beneficiarios, el intercambio de conocimientos entre las instituciones de cofinanciación, el diálogo sobre políticas conjunto con los gobiernos y las posibilidades de ampliar de escala las experiencias que han dado buenos resultados para lograr un mayor impacto.
133. Las oportunidades de cofinanciación dependen de varios factores, como el espacio fiscal del gobierno, la presencia de otros donantes que invierten en el desarrollo rural y la función del gobierno en el fomento de la financiación coordinada de los donantes. Las pruebas aportadas por las evaluaciones independientes sugieren que una sólida presencia en los países puede favorecer la coordinación y el diálogo del FIDA con los gobiernos, donantes y otros interlocutores que podrían ser cofinanciadores de las operaciones del Fondo. Sin embargo, las pruebas disponibles no indican que haya una correlación directa entre la presencia en el país y la cofinanciación. Por ejemplo, en Nigeria, la tasa de cofinanciación es baja a pesar de que el país cuenta con una oficina del FIDA desde hace varios años, mientras que en Gambia, donde el Fondo no tiene una oficina, esta tasa es bastante alentadora. En la evaluación a nivel institucional sobre la descentralización se examinarán más a fondo estas cuestiones.
134. Otro factor que contribuye a promover la cofinanciación son los resultados de las actividades no crediticias. Por ejemplo, en la EPP del Brasil se señala que, aunque existe margen de mejora, el FIDA ha dedicado mucha atención al diálogo sobre políticas y la gestión de los conocimientos en el país. Esto le ha permitido dar a conocer las innovaciones y experiencias positivas de los proyectos y, más en general, destacar la importancia de invertir en la agricultura en pequeña escala y la agricultura familiar para mejorar los medios de vida rurales.
135. A pesar de los resultados positivos en materia de cofinanciación, es importante señalar que la tasa de cofinanciación se ha reducido del 1,6 en la FIDA9 al 1,2 en la FIDA10. En el futuro habrá que actuar de forma más sistemática para recabar más cofinanciación en favor de la transformación rural. A este respecto, el Fondo está desarrollando un enfoque operacional más estratégico y focalizado para movilizar cofinanciación durante la FIDA10.²⁰

²⁰ Véase el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (GC 38/L.4/Rev.1).

136. **Desempeño de los gobiernos.** El desempeño de los gobiernos ha mejorado considerablemente: los proyectos evaluados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, han pasado de un 60 % en 2009-2011 a un 82,2 % en 2012-2014 (gráfico 17.1). Esta tendencia se ve confirmada por la serie de todos los datos de evaluación. No obstante, la mayor parte de los proyectos solo son moderadamente satisfactorios y ninguno de ellos se considera muy satisfactorio en ninguna de las series de datos. Además, si bien la mediana de las calificaciones es 4, la media sigue siendo inferior a 4 a lo largo de todo el período (gráfico 17.2).

Gráfico 17.1

Desempeño de los gobiernos como asociados, por año de finalización

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de datos de las VIFP y las ERP)

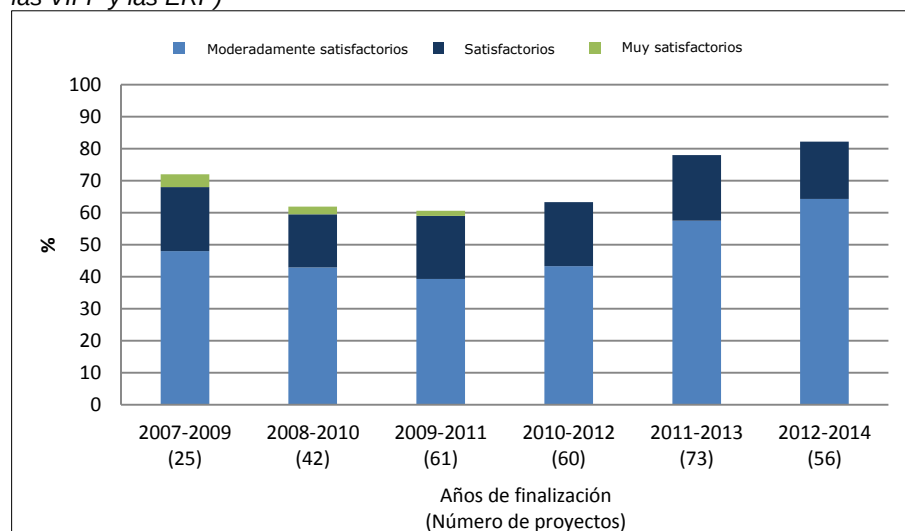
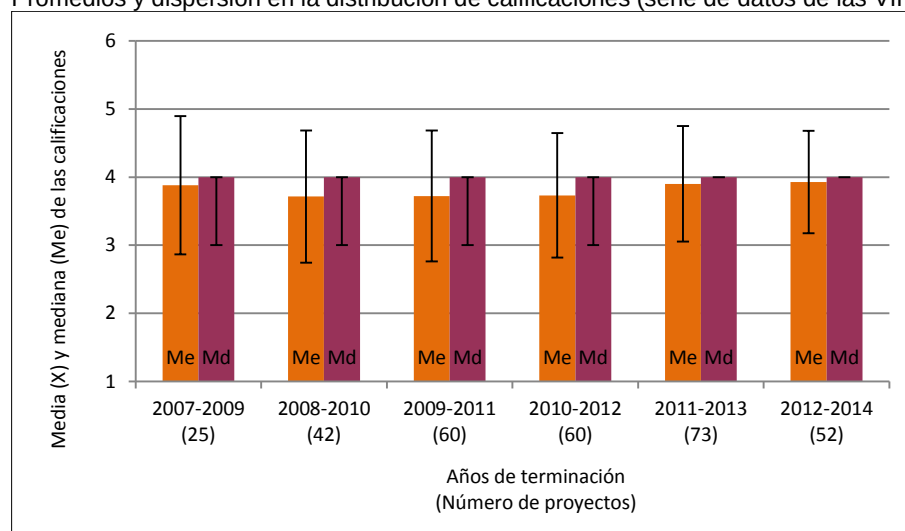


Gráfico 17.2

Desempeño de los gobiernos como asociados, por año de finalización

Promedios y dispersión en la distribución de calificaciones (serie de datos de las VIFP y las ERP)



Me→X Md→Me

137. Las evaluaciones realizadas en 2015 confirman varias características fundamentales del buen desempeño de los gobiernos. En primer lugar, varias evaluaciones de proyectos y las EPP tanto del Brasil como de la India señalan que los gobiernos están comprometidos con el mandato del FIDA y le prestan apoyo, lo que se traduce en altos niveles de cofinanciación, cambios en las políticas de cofinanciación e iniciativas de ampliación de escala. En particular, en la EPP del

Brasil se destaca que un liderazgo sólido a nivel nacional contribuye a mejorar el entorno normativo e institucional en los sectores agrícola y rural.

138. En segundo lugar, en la EPP de Turquía se pone de relieve que la creación de un entorno normativo propicio, la contribución a la planificación de estrategias de salida y el apoyo constante del gobierno son fundamentales para garantizar la sostenibilidad. Por último, en la mayoría de las evaluaciones de 2015 se señala que el firme sentido de apropiación en relación con los proyectos así como la participación y el apoyo activos de los gobiernos en la labor de SyE y las misiones de supervisión son fundamentales para asegurar una ejecución oportuna y eficaz de los proyectos.
139. Por otra parte, las evaluaciones de los proyectos y las EPP, como las de Gambia y Nigeria, indican que la gestión de los aspectos fiduciarios —la responsabilidad del gobierno— es uno de los principales problemas en lo relativo al desempeño de los gobiernos como asociados. En concreto, los aspectos fiduciarios podrían entrañar riesgos en las esferas siguientes: i) la calidad de la gestión financiera; ii) la tasa de desembolso; iii) la financiación de contrapartida; iv) el cumplimiento de los procedimientos de adquisición y contratación; v) la calidad y puntualidad de las auditorías, y vi) el cumplimiento de los acuerdos financieros. Estos aspectos se evalúan detenidamente durante las misiones de supervisión anuales del FIDA.
140. La comprensión y la gestión rigurosa de los aspectos fiduciarios por parte de los gobiernos depende en gran medida de las capacidades nacionales y la complejidad de los programas en los países, y la garantía de la eficiencia y la buena gestión de los préstamos y las donaciones es de suma importancia, como se explica más en detalle en el recuadro 6.

Gestión financiera y responsabilidad fiduciaria

Calidad de la gestión financiera. Una sólida gestión financiera es esencial para garantizar una supervisión adecuada y lograr una ejecución eficiente del proyecto. En las evaluaciones se indicaron varias cuestiones que requieren atención, como las deficiencias de los sistemas de contabilidad y presentación de informes y la ausencia de manuales financieros para orientar al personal de los proyectos en sus actividades de gestión financiera. Además, la capacitación y creación de capacidad en aspectos clave para la gestión de las operaciones financiadas por el FIDA y el apoyo sistemático de expertos en gestión financiera son indispensables para asegurar una buena gestión financiera. En varias evaluaciones se señaló que las dificultades para mantener con exactitud las cuentas financieras estaban relacionadas con las escasas capacidades del personal en materia de mantenimiento de registros, especialmente cuando los sistemas de contabilidad abarcan múltiples fuentes de financiación.

Tasa de desembolso. En las evaluaciones se detectaron varios casos en que las bajas tasas de desembolso en los primeros años de ejecución se debían principalmente al mucho tiempo dedicado a la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos, la adquisición de bienes y la contratación de servicios, y la presentación de las declaraciones de gastos. Por ejemplo, en el Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria, en Nigeria, dado que la gestión de los fondos se descentralizó a los siete estados participantes, cada estado tenía que justificar y presentar las solicitudes de retiro de fondos individualmente. En consecuencia, a lo largo de todo el período de ejecución se presentaron un total de 465 solicitudes, lo que supuso altos costos de transacción tanto para el FIDA como para el Gobierno. Como resultado, el tiempo medio de tramitación de las solicitudes fue de 39 días (32 días para la tramitación del FIDA). Sin embargo, las diferencias llaman la atención: el plazo de tramitación más largo de las solicitudes de retiro de fondos fue de 161 días y el más corto, de 7 días. Por lo que respecta a la tramitación del FIDA, el plazo más largo fue de 81 días, mientras que el más corto, de 1 día. A pesar de los obstáculos que afectan a la tasa de desembolso, los proyectos evaluados lograron desembolsar entre el 93 % y el 108 % de los fondos. Las mejoras que se registraron en las tasas de desembolso se atribuyen principalmente a la modificación de las normas de desembolso y de adquisición y contratación (Nigeria), la transición del FIDA al régimen de supervisión directa (China) y la presencia del FIDA en los países, que en algunos casos (por ejemplo, el Brasil) garantizó la rápida tramitación de las solicitudes de retiro de fondos para reponer las cuentas especiales de los proyectos.

Fondos de contrapartida. La entrega oportuna de los fondos de contrapartida del gobierno, junto con el compromiso de financiar anticipadamente las actividades principales es fundamental para que la ejecución del proyecto se lleve a cabo sin tropiezos, sobre todo en los casos en que pueden darse retrasos en el desembolso de los fondos del FIDA. Sin embargo, en las evaluaciones realizadas en 2015 se observaron varios casos en los que los fondos de contrapartida no se suministraron a tiempo. Por ejemplo, en el Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala, en el Yemen, la ejecución se retrasó debido a la entrega tardía de los fondos de contrapartida, lo que incidió en los progresos y los resultados del proyecto.

Adquisiciones y contrataciones. Los convenios de préstamo establecen las disposiciones específicas para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios de consultoría en los proyectos. En las evaluaciones se encontraron casos en los que los proyectos habían tenido dificultades en seguir las directrices del FIDA para la contratación de proveedores de servicios y la adquisición de bienes. Por ejemplo, en el Programa de Conservación del Medio Ambiente y Reducción de la Pobreza en Ningxia y Shanxi, en China, se produjeron algunas dificultades debido a errores de traducción y malentendidos después de que el FIDA introdujera una nueva plantilla para las adquisiciones y contrataciones sin impartir capacitación adicional al personal local del programa. En los proyectos que formulan sus propios procedimientos y manuales de adquisición y contratación basándose en las directrices del FIDA se obtienen mejores resultados y se asegura la aplicación sin obstáculos de estos procesos rigurosos.

Auditorías. En general, las evaluaciones concluyeron que el cumplimiento de las normas y las prácticas del FIDA era satisfactorio. En Nigeria, por ejemplo, donde antes se habían registrado problemas, la calidad y la puntualidad de la auditoría mejoraron con el tiempo, después de que se resolvieron los problemas relacionados con el flujo ascendente de información y de que se capacitó a los auditores estatales en consonancia con las normas del FIDA.

Cumplimiento de los acuerdos financieros. Según las evaluaciones realizadas en 2015, en general, los gobiernos cumplen los acuerdos financieros. El Programa de Servicios Financieros y Comercialización en las Zonas Rurales, en Moldova, ofrece un excelente ejemplo de desempeño satisfactorio del Gobierno en la gestión de los aspectos fiduciarios. El Gobierno dio muestras de un profundo sentido de apropiación en lo que respecta al programa y participó activa y sistemáticamente en todas las misiones de supervisión. Se respetaron todas las cláusulas del convenio de préstamo y el Gobierno de Moldova prestó apoyo pertinente y oportuno a la ejecución del programa en consonancia con ese convenio.

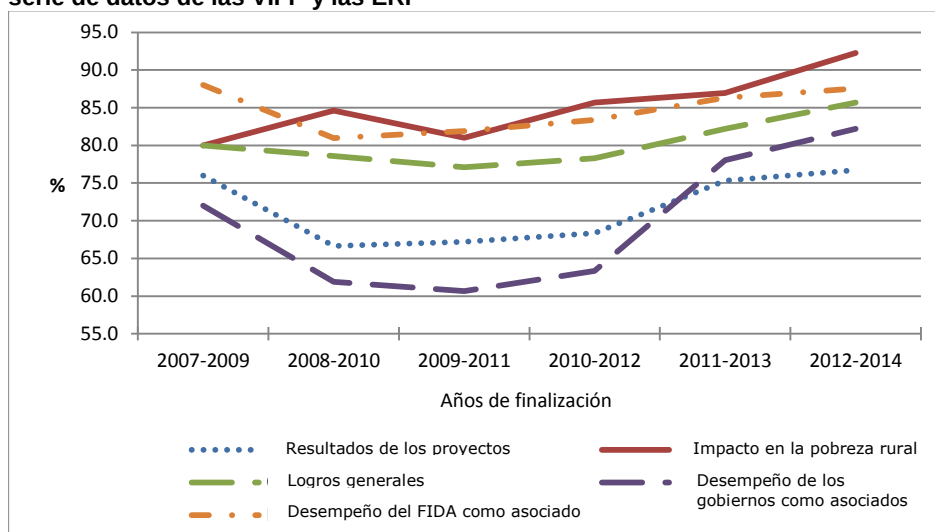
Resumen de los resultados de los proyectos

141. El gráfico 18 ofrece una visión general de las tendencias en los resultados de los proyectos, los logros generales de los proyectos, el impacto en la pobreza rural y el desempeño de los asociados. En el gráfico se constata un empeoramiento de los resultados de los proyectos terminados en 2009-2011, especialmente por lo que respecta a los resultados de los proyectos y el desempeño de los gobiernos, lo que ya se señaló en el ARRI de 2015.

Gráfico 18

Visión de conjunto de los principales criterios de evaluación

Porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, en la serie de datos de las VIFP y las ERP



142. En el informe del año pasado se ofrecen dos explicaciones para este empeoramiento de los resultados que siguen siendo válidas. En primer lugar, varios de los proyectos evaluados que finalizaron en 2009-2011 se ejecutaron en Estados con situaciones de fragilidad, donde los entornos normativos e institucionales son deficientes en comparación con otros contextos nacionales. En segundo lugar, el empeoramiento también se debe a la introducción en 2009 del primer Manual de evaluación exhaustivo del FIDA, en el que se basaron las evaluaciones de los proyectos realizadas a partir de 2009.
143. El empeoramiento de los resultados es particularmente grave por lo que respecta a la eficiencia y el desempeño de los gobiernos. El 53 % de los proyectos finalizados en 2009-2011 fueron calificados de moderadamente insatisfactorios, como mínimo, en relación con la eficiencia y el 39 % obtuvieron esa misma calificación en lo relativo al desempeño de los gobiernos. La mayoría de los proyectos se vieron afectados negativamente por la falta de sentido de apropiación, rendición de cuentas, responsabilidad de los gobiernos, la escasa capacidad y experiencia en materia de ejecución de proyectos y la subestimación de los costos de gestión o funcionamiento.
144. Los resultados relativos a los cinco criterios mejoran a partir de 2010-2012 y en la cohorte de 2012-2014 se registran los mejores resultados de todo el período examinado. El porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo, supera el 80 % para todos los criterios de evaluación, salvo en el ámbito de la eficiencia (69 %) y la sostenibilidad (70 %). Además del análisis y los ejemplos de resultados buenos y menos buenos descritos en los párrafos anteriores, este resultado positivo también puede atribuirse al hecho de que los importantes cambios introducidos en el modelo operativo del FIDA a partir de 2007 (por ejemplo, examen *ex ante*, supervisión directa y descentralización) están empezando a repercutir en los datos del ARRI.

145. En el gráfico 19 se muestran los resultados de los proyectos financiados por el FIDA en función de los criterios de evaluación cuando solo se consideran las calificaciones satisfactorias, como mínimo. El análisis revela que los resultados de los proyectos son mejores en relación con la pertinencia y peores en relación con la sostenibilidad y el desempeño de los gobiernos.

Gráfico 19

Clasificación de los criterios de evaluación: porcentaje de proyectos finalizados en 2012-2014 calificados como satisfactorios, como mínimo (datos de las VIFP y las ERP únicamente)



Análisis de los resultados de las operaciones del FIDA en el período de la FIDA9

146. En esta sección del informe se da cuenta de los resultados del FIDA por períodos de reposición, con una atención especial a los logros alcanzados en el período de la FIDA9 (2013-2015). Habida cuenta de que en el capítulo sobre los resultados de las operaciones del FIDA en el período 2000-2015 se ofrece una valoración de todos los criterios de evaluación en función de la serie de datos de las VIFP y las ERP y de la serie de todos los datos de evaluación, en esta sección del informe se analizan solo los siguientes criterios de evaluación fundamentales: los dos criterios combinados (los resultados de los proyectos y los logros generales de los proyectos), el impacto en la pobreza rural y el desempeño como asociados del FIDA y de los gobiernos pertinentes. Además, también se han examinado las calificaciones correspondientes a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer y a la innovación y ampliación de escala, que fueron esferas prioritarias en el período de la FIDA9.
147. Se ha utilizado la serie de todos los datos de evaluación para analizar los resultados en función de los períodos de reposición del FIDA y presentar información al respecto. Esto se debe a que en el ARRI se informa sobre las tendencias de los resultados a partir de la FIDA5 (2001-2003), y para ese período no se dispone de datos de las VIFP y las ERP.

148. En los gráficos con las calificaciones por período de reposición (anexo 6) se observa que las operaciones del FIDA que salieron de la cartera en el período de la FIDA9 obtuvieron buenos resultados en todos los criterios de evaluación fundamentales mencionados anteriormente. Más del 80 % de los proyectos fueron calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, respecto de la mayoría de criterios en 2013-2015, salvo en el caso de los resultados de los proyectos que se sitúan ligeramente por debajo del 80 %. Las operaciones del FIDA obtienen los mejores resultados en la reducción de la pobreza rural, un criterio respecto del cual el porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, es del 87,7 %, y en el apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, en el que este porcentaje asciende al 88,4 %.
149. Además, se observa una mejora general cuando se comparan los resultados de la FIDA9 con los de las otras reposiciones. En concreto, cabe destacar dos conclusiones positivas: i) la mejora del desempeño de los gobiernos asociados, criterio respecto al cual el porcentaje de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, pasó del 66,6 % en el período de la FIDA8 al 83 % en la FIDA9, y ii) el aumento sostenido en el porcentaje de proyectos que alcanzan una calificación satisfactoria en cuanto al desempeño del FIDA como asociado, que del 20 % en la FIDA5 pasaron al 45,7 % en la FIDA9.
150. En resumen, el Fondo obtuvo buenos resultados durante el período de la FIDA9, dedicó atención a las prioridades operacionales, como la reducción de la pobreza rural, e hizo más hincapié en la medición de los resultados. Estos resultados positivos allanan el camino para facilitar la transición a la FIDA10 y pondrán al Fondo en condiciones de afrontar los desafíos que plantea la nueva agenda mundial para el desarrollo sostenible.
151. Al mismo tiempo, en el ARRI de 2016 se determinan esferas que requerirán atención en el futuro con el fin de poner en práctica las prioridades establecidas para el período de la FIDA10. De hecho, los resultados de un gran número de proyectos siguen siendo, en su mayor parte, moderadamente satisfactorios en todos los criterios de evaluación y solo unos pocos proyectos son muy satisfactorios en cuanto a la innovación y ampliación de escala (2,8 %) y el género (2,9 %). Por consiguiente, como ya se señaló en el ARRI de 2015, hay margen para “subir el listón” de moderadamente satisfactorios a satisfactorios, como mínimo. Además, de cara al futuro, la eficiencia sigue siendo motivo de preocupación dado que los resultados en esta esfera no presentan cambios en comparación con los períodos de las reposiciones anteriores: tan solo el 59 % de los proyectos recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo.

Comparación inter pares.

152. Siguiendo la práctica introducida en el informe del año pasado, en el ARRI de 2016 se presentan los resultados de una comparación *inter pares* entre las calificaciones de la IOE y las del PMD respecto de todos los criterios de evaluación utilizando la media y la moda de los valores. Esta comparación *inter pares* tiene por objeto evaluar la “divergencia neta” entre las calificaciones del PMD y las de la IOE para cada uno de los criterios abarcados en los informes finales de los proyectos (IFP) y las VIFP, con el fin de comprender mejor dónde residen las diferencias en la presentación de informes sobre los resultados.
153. Además de lo anterior, en el anexo 9 del ARRI se presenta la lista de los 32 proyectos finalizados en 2013, junto con las calificaciones correspondientes a los principales criterios de evaluación utilizados por la IOE y el PMD. Se decidió analizar el año 2013 porque es el año en el que se disponía del mayor número de VIFP y ERP para las operaciones finalizadas. El mismo anexo también contiene la comparación entre las calificaciones de la IOE y las del PMD respecto de todos los criterios de evaluación utilizando solo las ERP para el análisis.

154. Como se indica en los párrafos siguientes, los resultados de la comparación *inter pares* son muy similares a los del año pasado. Sin embargo, el análisis se basa en una muestra de proyectos más amplia, esto es, 126 proyectos finalizados en el período 2007-2014, mientras que en el ARRI de 2015 se incluyeron 97 proyectos.
155. El cuadro 5 pone de relieve que respecto de los 126 proyectos evaluados en este análisis, las calificaciones del PMD fueron, en promedio, más elevadas en todos los criterios. Al igual que el año pasado, la pertinencia es el criterio que presenta la mayor divergencia. En este criterio las calificaciones del PMD tienden a ser 0,42 puntos más elevadas como promedio. Según un examen de las VIFP, esto se debe a que, al analizar y calificar la pertinencia de un proyecto, los IFP evalúan principalmente la pertinencia de los objetivos del proyecto y no prestan suficiente atención a la pertinencia del diseño. Las valoraciones y calificaciones de la IOE relativas a la pertinencia abarcan ambos aspectos —examen de los objetivos y diseño del proyecto—, que son esenciales para garantizar la eficacia. Otra razón es que muchos IFP solo evalúan la pertinencia del proyecto de conformidad con los documentos de diseño, mientras que las valoraciones de la IOE incluyen un análisis de la pertinencia tanto en el momento del diseño como al término del proyecto.
156. La diferencia en la moda de las calificaciones también es igual a la del año pasado. La moda de las calificaciones de la IOE es 4 para todos los criterios excepto para el del capital humano y social y empoderamiento, respecto del cual la moda es 5. La moda de las calificaciones del PMD es 5 respecto de nueve criterios, y de 4 en los restantes. Esto demuestra que la frecuencia de calificaciones satisfactorias es mayor en las evaluaciones del PMD.

Cuadro 5

Comparación entre las calificaciones de las VIFP y las ERP de la IOE y las calificaciones de los IFP del PMD respecto de todos los criterios de evaluación

Criterio	Media de las calificaciones		Divergencia de la calificación media	Moda de las calificaciones	
	IOE	PMD		IOE	PMD
1. Pertinencia	4,36	4,78	-0,42	4	5
2. Eficacia	4,02	4,22	-0,20	4	4
3. Eficiencia	3,66	3,92	-0,26	4	4
4. Resultados de los proyectos	3,99	4,3	-0,31	4	4
5. Impacto en la pobreza rural	4,13	4,24	-0,11	4	5
6. Sostenibilidad	3,71	4,01	-0,30	4	4
7. Innovación y ampliación de escala	4,15	4,44	-0,29	4	5
8. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	4,27	4,44	-0,17	4	4
9. Desempeño del FIDA	4,22	4,5	-0,28	4	5
10. Desempeño de los gobiernos	3,83	4,04	-0,21	4	4
11. Logros generales de los proyectos	4,04	4,25	-0,21	4	5
12. Ingresos y activos de los hogares	4,2	4,37	-0,17	4	5
13. Capital humano y social y empoderamiento	4,38	4,53	-0,15	5	5
14. Seguridad alimentaria y productividad agrícola	4,11	4,35	-0,24	4	5
15. Medio ambiente	3,86	4,1	-0,24	4	4
16. Instituciones y políticas	4,04	4,35	-0,31	4	5

157. **Informes finales de proyecto.** En las VIFP, la IOE evalúa y califica los IFP utilizando cuatro criterios de evaluación, a saber: i) alcance (por ejemplo, si se respetaron las directrices del FIDA para elaborar el IFP); ii) datos (por ejemplo, la solidez en lo relativo a la base de datos empíricos utilizada para emitir juicios de evaluación); iii) enseñanzas (por ejemplo, si el IFP incluye enseñanzas sobre las causas inmediatas de los resultados satisfactorios o menos satisfactorios), y iv) franqueza en la redacción (por ejemplo, en cuanto a si la narración es objetiva y si las calificaciones en el IFP están respaldadas por datos empíricos incluidos en el documento). Las calificaciones de cada uno de estos criterios se agregan en las VIFP con objeto de proporcionar una calificación global del documento del IFP.
158. Como se observa en el cuadro 6, la valoración general de los IFP en 2012-2014 muestra una ligera mejora en comparación con 2011-2013, ya que el 82 % de los IFP validados por la IOE se consideran moderadamente satisfactorios, como mínimo. Los IFP tienden a obtener buenos resultados por lo que respecta a las "enseñanzas extraídas" y la "franqueza", pero arrojan resultados menos satisfactorios en cuanto a la "calidad". Sin embargo, el porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, disminuyó en comparación con 2011-2013 y solo menos del 30 % de los IFP elaborados en la última cohorte se consideran satisfactorios, como mínimo.

Cuadro 6

Calidad de los documentos de los IFP (serie de datos de las VIFP y las ERP)

<i>Criterios de evaluación para valorar los IFP</i>	<i>Porcentaje de proyectos satisfactorios, como mínimo</i>		<i>Porcentaje de proyectos moderadamente satisfactorios, como mínimo</i>	
	2011-2013	2012-2014	2011-2013	2012-2014
Alcance	45,2	40	81	84
Calidad	16,4	14,3	70	77
Enseñanzas	55,6	53,6	90	93
Franqueza	46,6	41	86	88
Calificación global del documento del IFP	35,5	29	79	82

Fuente: VIFP de la IOE.

159. Como ya se ha puesto de relieve en ARRI anteriores, suelen transcurrir de un año y medio a dos años entre el término de la ejecución, la elaboración del IFP y la asignación de calificaciones por el PMD y la presentación de los IFP con calificaciones a la IOE. Este retraso tiene importantes repercusiones en la elaboración de las VIFP por la IOE, lo que a su vez afecta a la serie de datos de las VIFP y las ERP utilizada en el ARRI. De hecho, en el ARRI de este año, el último subperíodo analizado es el de 2012-2014.
160. Por lo tanto, es absolutamente necesario reducir el retraso en la presentación de los IFP finalizados con calificaciones a la IOE, de modo que cada año el ARRI pueda proporcionar una actualización más reciente sobre los resultados de las operaciones del FIDA. En este sentido, es importante reconocer que, a finales de 2015, el PMD emprendió una importante reforma de las directrices y procedimientos para agilizar este proceso y mejorar la calidad y puntualidad de los IFP.

Evaluaciones de programas en los países

161. **Antecedentes.** Las EPP proporcionan una evaluación más amplia de la asociación entre el FIDA y los gobiernos en la esfera de la reducción de la pobreza rural, y sirven para fundamentar la formulación de nuevas estrategias en los países y actividades apoyadas por el Fondo en los países.
162. Desde 2010, el ARRI contiene un capítulo dedicado a las EPP, para analizar los resultados más allá del nivel de los proyectos, informar al respecto y extraer enseñanzas que sean comunes a todos los programas del FIDA en los países. Con arreglo a esta práctica, este capítulo describe los resultados del Fondo en relación con: i) las actividades no crediticias (esto es, el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones), y ii) las estrategias en los países (es decir, el COSOP) en lo que respecta a la pertinencia y la eficacia. También incluye una sección sobre cuestiones transversales de importancia para las estrategias del FIDA en los países, tanto las que están en curso como las futuras.
163. La IOE ha realizado un total de 58 EPP desde que se introdujo este tipo de evaluación en el decenio de 1990 (véase la lista completa en el anexo 4). De estas, 36 EPP se han llevado a cabo desde 2006 sobre la base de una metodología uniforme, que abarca la utilización de calificaciones, lo cual permite la agregación de resultados de distintos programas en los países. El ARRI de este año incluye seis nuevas EPP que se llevaron a cabo en el Brasil, Etiopía, Gambia, la India, Nigeria y Turquía.

164. De las 36 EPP efectuadas por la IOE, 23 se realizaron en países de ingresos medios. Más concretamente, cuatro de las EPP de 2015 se llevaron a cabo en países de ingresos medios (el Brasil, la India, Nigeria y Turquía). Como se indica en el informe de síntesis de evaluación de la IOE sobre la actuación del Fondo en los países de ingresos medios (2014),²¹ el FIDA continuará desempeñando un papel importante en apoyo a los países de ingresos medios para reducir la pobreza rural habida cuenta de su mandato, así como del gran porcentaje de población rural pobre y de situaciones de desigualdad que tienen esos países. El mantenimiento de la actuación del FIDA en los países de ingresos medios también es importante para el modelo financiero del Fondo, ya que las contribuciones de estos países a las reposiciones periódicas del FIDA están aumentando con respecto a las reposiciones pasadas.
165. Mientras que los proyectos financiados con préstamos continúan siendo una prioridad en muchos países de ingresos medios, otros tienen una necesidad más amplia de que el FIDA intervenga en actividades no crediticias como la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones, o el apoyo en el ámbito de la CSS y la CTr, y la asistencia técnica. El Fondo ha hecho progresos en estos aspectos; sin embargo, se pueden alcanzar mayores logros en el futuro, como se detalla en los párrafos siguientes en los que se examinan las actividades no crediticias.

Actividades no crediticias

166. **Tendencias en los resultados durante el período 2006-2015.** El diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones son actuaciones que se refuerzan mutuamente con los proyectos de inversión del FIDA y se realizan para complementarlos. Cada vez se reconoce más ampliamente que son instrumentos esenciales para promover la transformación institucional y normativa a nivel de los países y para ampliar de escala el impacto de las operaciones del FIDA a fin de obtener mayores resultados en la reducción de la pobreza rural.
167. En el cuadro 7 se presentan los resultados consolidados de los 36 programas en los países evaluados desde 2006. En resumen, los datos revelan que casi el 64 % de los programas en los países fueron calificados como moderadamente satisfactorios y el 5,6 % como satisfactorios en cuanto al conjunto de las actividades no crediticias, más del 30 % se consideraron moderadamente insatisfactorios y ninguno de ellos fue calificado como muy satisfactorio.
168. La mitad de las EPP calificaron la combinación del desempeño del FIDA y de los gobiernos como moderadamente satisfactoria en cuanto a la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones. Esta última esfera ha sido la que mejores resultados ha arrojado entre las actividades no crediticias en el período 2006-2015, mientras que el diálogo sobre políticas ha sido la menos satisfactoria. Sin embargo, la calificación media es inferior a 4 en las tres actividades no crediticias durante todo el período.
169. Estas actividades son las esferas de apoyo del FIDA que siempre han registrado los resultados más bajos. Según se desprende de los ARRI anteriores, entre las principales razones de los escasos resultados se encuentran la falta de un enfoque estratégico, las limitaciones en los recursos e incentivos para estos fines y la deficiencia del SyE.

²¹ El informe de síntesis de evaluación puede consultarse en: <https://www.ifad.org/documents/10180/1297cd6c-d40d-4580-8909-e588291c6940>.

Cuadro 7

Resultados de las actividades no crediticias en 2006-2015

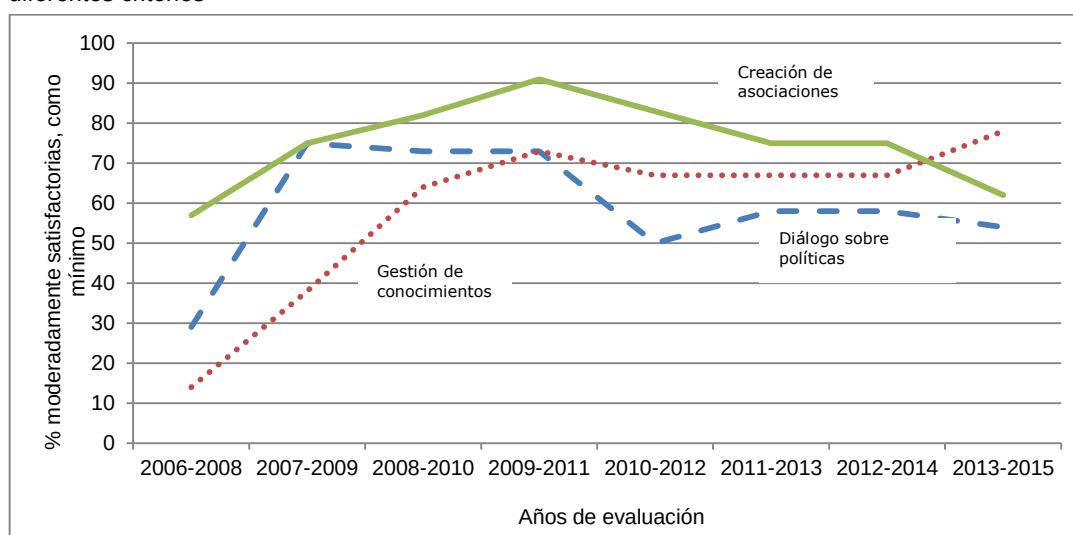
<i>Calificación</i>	<i>Diálogo sobre políticas</i>	<i>Gestión de los conocimientos</i>	<i>Creación de asociaciones</i>	<i>Conjunto de las actividades no crediticias</i>
Muy satisfactoria	2,8	2,8	0	0
Satisfactoria	2,8	8,3	13,9	5,6
Moderadamente satisfactoria	47,2	50	55,6	63,9
Total satisfactorias	53	61	69	69
Moderadamente insatisfactoria	38,9	36,1	30,6	30,6
Insatisfactoria	8,3	2,8	0	0
Muy insatisfactoria	0	0	0	0
Total insatisfactorias	47	39	31	31
Calificación media	3,5	3,7	3,8	3,8

170. **Tendencias en los resultados durante el período 2013-2015.** En los párrafos siguientes se analizan las tendencias en los resultados de las actividades no crediticias utilizando los promedios móviles trienales (gráfico 20) a partir de 2006. El análisis se centra en el período 2013-2015 y en los factores que contribuyen a la obtención de resultados buenos o no tan buenos según se desprende de las EPP realizadas en 2015.

Gráfico 20

Resultados de las actividades no crediticias en 2006-2015

Porcentaje de actividades calificadas como moderadamente satisfactorias, como mínimo, respecto de diferentes criterios



171. El gráfico 20 muestra que el estancamiento de los resultados del período 2011-2014, que fue el analizado en el ARRI de 2015, se ha convertido en una mejora en lo relativo a la gestión de los conocimientos y en un empeoramiento en lo relativo al diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones en el período 2013-2015.
172. La gestión de los conocimientos muestra una tendencia al alza alentadora: los programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios pasaron del 67 % correspondiente a 2010-2012 al 78 % de 2013-2015. En el capítulo del informe dedicado al tema de aprendizaje se analizarán a fondo los resultados y los factores que favorecen y limitan la gestión de los conocimientos. Sin embargo, dado que esta sección del capítulo se centra en las evaluaciones de 2013-2015 que

se realizaron principalmente en los países de ingresos medios, cabe recordar que estos países están cada vez más interesados en llevar a cabo un programa activo de intercambio de conocimientos y que también esperan cada vez más que el FIDA actúe como intermediario de conocimientos para ayudar a abordar una gama más amplia de cuestiones que afectan a la pobreza rural. La creciente demanda por parte de estos países de la experiencia, las enseñanzas y las buenas prácticas del FIDA, especialmente en el contexto de la CSS y la CTr, es un elemento destacado de la mejora de los resultados en la gestión de los conocimientos.

173. Los resultados en materia de diálogo sobre políticas han empeorado y el porcentaje de programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, pasó del 73 % del período 2009-2011 al 58 % de 2011-2014 y al 54 % de 2013-2015. Ninguno de ellos se ha calificado como satisfactorio o muy satisfactorio. La tendencia a la baja es todavía más notable en la creación de asociaciones. En este caso, los resultados han caído de un 91 % de los programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, en 2009-2011 al 75 % de 2011-2014 y al 62 % de 2013-2015.
174. Como se preveía en el ARRI de 2015, en ambos casos los resultados son inferiores a los objetivos, que en el MMR de la FIDA9 se fijaron en el 70 % para el diálogo sobre políticas y el 90 % para la creación de asociaciones. El empeoramiento de los resultados causa preocupación en vista de la contribución sustantiva que se espera que el Fondo aporte al logro del ODS17²² y de que en la FIDA10 el objetivo para el diálogo sobre políticas se ha incrementado hasta el 85 % para 2018.
175. Las EPP realizadas en 2015 ofrecen excelentes ejemplos de diálogo sobre políticas y creación de asociaciones. En el Brasil, el Ministerio de Desarrollo Agrario y el FIDA han logrado poner sobre la mesa las prioridades de los agricultores familiares brasileños y han incluido a sus representantes en el diálogo con los funcionarios gubernamentales y otros responsables de la formulación de políticas y de la adopción de decisiones. En la India, algunos proyectos realizaron aportaciones útiles en relación con las políticas, como las leyes sobre el acceso de los grupos tribales a los bosques. En Gambia, el FIDA y el Gobierno mantuvieron un diálogo sobre políticas fructífero, que llevó a la reforma del sector de la microfinanciación en el país. En cuanto a la creación de asociaciones, según las EPP de 2015, las asociaciones con las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunitarias, así como con los gobiernos, en general son positivas.
176. Sin embargo, la mayor parte del diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones en los países sigue estando confinada al contexto de los proyectos financiados por el FIDA, y la función del Fondo en los procesos normativos nacionales ha sido limitada, como en el caso de Turquía. Además, las asociaciones con el sector privado, que se consideran un aspecto importante de la estrategia del FIDA, en muchos casos no se aprovechan plenamente o se encuentran en una etapa incipiente, como en la India.
177. Una colaboración más amplia del FIDA con el sector privado, por ejemplo, con grandes compañías privadas del sector agrícola y alimentario, especialmente a nivel del país, es una prioridad para mejorar la creación de asociaciones en el futuro. Del mismo modo, las asociaciones con organizaciones multilaterales y bilaterales, como los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, son cada vez más comunes y continúan siendo una prioridad, a pesar de que, según las EPP de 2015, todavía pueden impulsarse más.

²² ODS17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

178. Por lo tanto, hay que estudiar otras oportunidades para aumentar la coordinación, las asociaciones y el diálogo con un conjunto más amplio de organismos dedicados al desarrollo agrícola y rural, asociados internacionales en el desarrollo, donantes e interlocutores del sector privado, que podrían impulsar la ampliación de escala de las experiencias y resultados satisfactorios, como se indica en los párrafos siguientes.
179. **Factores fundamentales para la obtención de buenos resultados en las actividades no crediticias.** Las EPP de 2015 ponen de relieve algunos factores propiciadores que son fundamentales para mejorar la capacidad del FIDA para dedicarse de forma más intensa a las actividades no crediticias en el futuro. En primer lugar, una **asignación más sistemática de recursos, acompañada de programas realistas definidos en el COSOP y respaldada por planes de ejecución claros y debidamente documentados**, es fundamental para aprovechar las enseñanzas y los conocimientos adquiridos de los enfoques que han dado buenos resultados. Esto allanaría el camino para que el FIDA adquiriera un papel más decisivo y estructurado en el diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones.
180. En segundo lugar, una **presencia reforzada del FIDA en el país junto con un gerente del programa en el país (GPP) destacado sobre el terreno** contribuye a mejorar la gestión de los conocimientos y a reforzar la imagen, la visibilidad y la capacidad del FIDA en relación con el diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones. La función que desempeñan las oficinas del FIDA en los países y los GPP destacados sobre el terreno en la promoción del diálogo sobre políticas a nivel nacional se analizará en el marco de la evaluación a nivel institucional de carácter formativo en curso sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización, que se basará en los datos empíricos de las EPP.
181. Las EPP realizadas en 2015 ofrecen información útil sobre la importancia de la presencia del FIDA en los países a través de sus oficinas. Por ejemplo, el establecimiento de una oficina del FIDA en Nigeria en 2008 creó las condiciones necesarias para que se dieran oportunidades eficaces en función de los costos para participar en los debates sobre políticas y permitió al FIDA promover activamente vínculos normativos y realizar un seguimiento de las medidas adoptadas junto con el Gobierno y otros donantes.
182. Sin embargo, en la EPP de la India se señala que incluso con la sólida presencia en el país de un GPP destacado sobre el terreno, el tamaño, la dispersión geográfica y la complejidad del programa hacen que sea extremadamente difícil para el personal de la oficina en el país dedicarse por igual a todas sus esferas de competencia. La mayor parte del tiempo se emplea en las misiones de apoyo y de ejecución de los proyectos, mientras que los aspectos no crediticios, que son fundamentales, tienen menos prioridad en el programa. Por consiguiente, es preciso prestar más atención a los recursos financieros y humanos que se destinan a los países.
183. En tercer lugar, la adopción de un enfoque más programático, en particular una coordinación más sistemática entre los donantes, y la formulación de estrategias en los países con un programa claro permitirían establecer asociaciones más estrechas en el plano estratégico y mejorar el diálogo sobre políticas y la cofinanciación.
184. En cuarto lugar, en la evaluación a nivel institucional sobre el PBAS se destaca otro factor importante que podría mejorar los resultados, especialmente en el diálogo sobre políticas. De hecho, el **proceso de puntuación de los resultados del sector rural**, si se realiza de forma participativa con las autoridades gubernamentales y otros asociados en el país, puede ser una oportunidad útil para el diálogo sobre políticas y podría promover un entorno normativo e institucional más propicio, que favorezca la reducción de la pobreza rural.

185. Por último, las EPP de 2015 ponen de relieve el valor especial de las donaciones para prestar apoyo a la actuación normativa, las actividades de investigación y las asociaciones, así como para generar e intercambiar conocimientos con miras a promover la agricultura en pequeña escala, la transformación rural y la lucha contra la pobreza rural. Sin embargo, como también se señala en el tema de aprendizaje sobre la gestión de los conocimientos, existen oportunidades para establecer vínculos más sólidos entre los préstamos y las donaciones, así como para mejorar el aprendizaje derivado de las actividades financiadas mediante donaciones.
186. En particular, en la EPP de Nigeria se observó que, aunque en la mayoría de los documentos de las donaciones se hace referencia a las (posibles) vinculaciones entre las donaciones y los préstamos, es difícil detectar vínculos tangibles sobre el terreno, por lo que esos vínculos siguen siendo débiles o aún deben ponerse en práctica. En la India, no se ha aprovechado de forma coherente el potencial de las donaciones para poner en marcha iniciativas de diálogo sobre políticas a nivel estatal o incluso nacional.
187. Por último, en la EPP del Brasil se constató que las donaciones habían sido una parte importante del programa del FIDA en este país. Habían sido especialmente importantes para promover las actividades no crediticias en el programa en el país. Sin embargo, hay poca información para evaluar los efectos directos o la contribución a los objetivos de algunas donaciones, pese a que una donación del FIDA en curso sobre gestión de los conocimientos, el programa Semear, está desarrollando una forma innovadora de realizar actividades de SyE con la participación de los jóvenes rurales a través de grabaciones de audio y video.
188. La mayor parte de los aspectos antes mencionados pueden atribuirse al alcance regional o mundial de las donaciones analizadas en las EPP de 2015. Incluso cuando las propuestas de donación tienen el potencial de generar los conocimientos y el compromiso necesarios para la transformación rural, su integración en los programas en los países ha sido variada. En particular, cuando una donación abarca a muchos países, es más difícil hacer un seguimiento de los progresos realizados y del impacto previsto en relación con un programa en el país concreto, como se mencionó en las EPP de Etiopía y Nigeria.
189. En resumen, las actividades no crediticias son esenciales para que el FIDA pueda aprovechar e intensificar el impacto de sus programas tanto a nivel normativo como operacional y financiero, incluso en lo relativo a las perspectivas de CSS y CTr que se analizan a continuación.
190. **Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular (CSS CTr).** Esta es la primera vez que el ARRI se centra específicamente en este tema. La presente sección se basa en las conclusiones del informe de síntesis de la evaluación de 2016 sobre las actividades no crediticias en el contexto de la CSS, que se describen en los párrafos siguientes.

191. La importancia de la CSS y la CTr en el contexto de la cooperación internacional para el desarrollo se ha destacado en la Agenda 2030 como medio de aplicar los ODS. Debido al interés y la demanda crecientes, una serie de organizaciones multilaterales y bilaterales se han esforzado por aumentar el apoyo que prestan a la CSS y la CTr. En este contexto, en los informes finales de los procesos de consulta sobre la FIDA9 y la FIDA10, que se finalizaron en diciembre de 2011 y diciembre de 2014, se ha ido reconociendo cada vez más que la CSS y la CTr son una prioridad fundamental para que el FIDA cumpla su mandato de reducción de la pobreza rural. Según este último informe, "en el marco de la FIDA10, el Fondo tiene previsto fortalecer su ventaja comparativa y ampliar sus actividades en esta esfera, tanto desde el punto de vista de la cooperación basada en los conocimientos como de la promoción de inversiones, por considerarlas parte integrante de su modelo operativo". El FIDA no ha elaborado una política o estrategia concreta sobre su apoyo a la CSS o la CTr.²³
192. La CSS apareció por primera vez como un plan institucional explícito en el FIDA en 2008, pero es opinión generalizada que el Fondo ya apoyaba de hecho algunas iniciativas de CSS (sin denominarlas necesariamente como tales), sobre todo en forma de intercambio de conocimientos y aprendizaje mutuo, incluso antes. En el informe de síntesis de evaluación se confirmó que las principales características y fortalezas de la CSS facilitada por el FIDA son: i) la focalización en la reducción de la pobreza rural y la agricultura en pequeña escala sobre la base de la experiencia acumulada del FIDA con alcance mundial; ii) el papel central de la población rural pobre y las organizaciones de base como principales proveedores y receptores de soluciones de desarrollo; iii) sus asociaciones a largo plazo con múltiples partes interesadas, en particular organizaciones de base (por ejemplo, organizaciones de agricultores), y iv) la importancia de una perspectiva regional.
193. Sin embargo, se señala que el Fondo no ha enunciado con claridad los objetivos principales, las vías para lograr esos objetivos y los enfoques para apoyar los distintos tipos de CSS durante el período abarcado por el informe de síntesis de evaluación. Por tanto, una de las recomendaciones formuladas en el informe es que el FIDA proporcione claridad conceptual y orientación práctica a nivel institucional en relación con el apoyo que presta a la CSS. Es importante aclarar qué se considera CSS en el contexto del FIDA y qué opciones de apoyo ofrecerá el Fondo para enunciar qué tipo de CSS puede mejorar el impacto de su cartera y de qué manera puede contribuir a su mandato. En los últimos años, se han intensificado los esfuerzos para proporcionar claridad conceptual como se indica en el informe final de la consulta sobre la FIDA10 y el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Además, se proporcionan orientaciones más precisas en el marco del proceso de garantía de la calidad y del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas, donde se examinan todos los nuevos documentos de diseño de proyectos y COSOP.
194. Además, si bien la plantilla revisada para los COSOP incluye una sección para describir el enfoque de CSS y CTr, hay oportunidades de fortalecer la integración estratégica de la CSS en los programas nacionales. Las iniciativas de CSS relativamente programáticas a menudo se han financiado con donaciones, en su mayoría regionales, pero sus vínculos con los programas generales en los países no suelen ser evidentes. Por consiguiente, es preciso esforzarse más por realizar evaluaciones más sistemáticas y proactivas del interés de los países en compartir conocimientos y en aprender de otros en el contexto de la elaboración de estrategias o proyectos en los países.

²³ Cabe destacar el FIDA elaboró el documento "La cooperación Sur-Sur en el modelo operativo del FIDA" relativo a 2010-2011, en el que se ofrece una exposición de alto nivel de la CSS y la CTr.

195. Según el informe de síntesis de evaluación, en general, la orientación hacia la obtención de resultados en la planificación y el seguimiento de las actividades de CSS tiende a ser deficiente y la planificación y los correspondientes informes suelen centrarse en los productos (por ejemplo, el número de talleres o participantes). Esto se hace patente en las donaciones centradas en la CSS (esto es, las que fomentan específicamente la CSS como prioridad central), o también cuando las actividades de CSS tienen lugar en el contexto de proyectos mayores (o están relacionados con estos), en los que no hay un enfoque estructurado para documentar las contribuciones concretas de la CSS. Teniendo en cuenta que la CSS es un medio y no un fin en sí mismo, la planificación de la CSS y la medición de su contribución a los objetivos de desarrollo será de vital importancia para la futura ampliación de escala de la CSS en el marco del modelo operativo del FIDA. En este sentido, el Fondo tiene previsto reforzar los mecanismos internos para garantizar el seguimiento y la aplicación coordinada de la CSS en todas las operaciones del FIDA durante 2016-2018.
196. Por último, las oportunidades de colaboración con los organismos con sede en Roma en torno a la CSS no se han aprovechado plenamente a nivel institucional o nacional. A pesar de que cada organización tiene su propio mandato y ventaja comparativa, hay posibilidades de mejorar la coordinación de las actividades en esferas concretas para evitar la superposición, con el objetivo de potenciar los resultados colectivos y optimizar los costos de transacción para los gobiernos. Esto es de particular importancia también en consideración de la prioridad estratégica que el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) concede a la colaboración entre los organismos con sede en Roma.

Resultados de los COSOP

197. Los COSOP son instrumentos fundamentales para determinar el posicionamiento estratégico del FIDA en el país y estructurar el conjunto de intervenciones que contribuirán a reducir la pobreza rural. Los COSOP basados en los resultados se introdujeron en 2006, lo que contribuyó a reforzar su orientación hacia la obtención de resultados. Cada EPP incluye una evaluación de los resultados de los COSOP y las calificaciones correspondientes, lo que entraña el examen de la pertinencia y la eficacia de las estrategias del FIDA en los países. En función de estas calificaciones, las EPP también asignan una calificación general a los resultados de los COSOP.
198. En el cuadro 8 se resumen las calificaciones de las 36 EPP realizadas entre 2006 y 2015. La pertinencia de los COSOP es moderadamente satisfactoria, como mínimo, en el 87 % de las estrategias del FIDA en los países, la eficacia lo es en el 75 % de los casos y los resultados de los COSOP en el 83 %. La mayor parte de las calificaciones se sitúan en el intervalo de moderadamente satisfactorias y ninguna de las estrategias en los países se ha calificado como muy satisfactoria respecto de ningún criterio.

Cuadro 8

Calificaciones relativas a la pertinencia, la eficacia y los resultados de los COSOP
(Porcentaje de programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo)^a

Calificación	Pertinencia de los COSOP	Eficacia de los COSOP	Resultados de los COSOP ^b
6 Muy satisfactorios	0	0	0
5 Satisfactorios	31	11	29
4 Moderadamente satisfactorios	56	64	54
Total moderadamente satisfactorios, como mínimo	87	75	83
3 Moderadamente insatisfactorios	13	25	17
2 Insatisfactorios	0	0	0
1 Muy insatisfactorios	0	0	0
Total moderadamente insatisfactorios, como mínimo	13	25	17
Calificación media	4,2	3,9	4,1
Programas en los países calificados	36	28	28

Fuente: EPP de la IOE entre 2006 y 2015.

^a Las siete EPP finalizadas antes de 2009 no contenían calificaciones relativas a la pertinencia, la eficacia y los resultados generales de los COSOP porque en ese momento la metodología de la IOE no lo requería. Así pues, la IOE decidió asignar calificaciones sobre la base de la información disponible en las siete EPP. En los siete casos esto pudo hacerse en cuanto a la pertinencia de la estrategia en el país, pero no se tenía información suficiente para calcular calificaciones fiables en cuanto a la eficacia de la estrategia en el país y los resultados generales de los COSOP.

^b Los resultados de los COSOP es una calificación combinada en la que se utilizan las calificaciones específicas relativas a la pertinencia y la eficacia del COSOP de que se trate. Esta calificación combinada no es una media aritmética de las calificaciones específicas en cuanto a la pertinencia y la eficacia, sino una cifra redondeada que se basa en la información disponible y el juicio objetivo de las evaluaciones.

199. **Cuestiones transversales.** En las EPP de 2015 se identificaron diversas cuestiones transversales que merecen atención para mejorar las estrategias del FIDA en los países, tanto las que están en curso como las futuras. La primera es que **los procesos y los instrumentos para medir los logros de las actividades no crediticias a nivel de los países todavía no están plenamente desarrollados** en el contexto de los marcos de resultados de los COSOP. En el período de la FIDA10, el Fondo se comprometió a supervisar los resultados en materia de gestión de los conocimientos y a informar al respecto en el RIDE. Sin embargo, como se examina más detenidamente en el capítulo dedicado al tema de aprendizaje, falta claridad conceptual en cuanto a la gestión de los conocimientos y el MMR de la FIDA10 no incluye un indicador específico para esta actividad. De la misma manera, no existen disposiciones para supervisar los progresos y evaluar los logros en materia de CSS y CTr.
200. La segunda cuestión es que para que los COSOP sean más eficaces deberían detallar un **programa claro que se pueda llevar a la práctica para las actividades no crediticias y ofrecer una indicación de los recursos administrativos que se estiman necesarios** para lograr los objetivos del programa en el país, así como de los recursos específicos que se requerirían para alcanzar los objetivos y llevar a cabo las actividades programadas del COSOP relacionadas con las actividades no crediticias. Esto es fundamental para evitar objetivos excesivamente ambiciosos que luego no pueden realizarse.

201. La tercera es que **se necesitan mejores vínculos entre las actividades no crediticias y las operaciones de préstamo del FIDA**, ya que estas últimas generan las experiencias y las enseñanzas que fundamentan la labor de la organización en materia de diálogo sobre políticas, creación de asociaciones y gestión de los conocimientos. En este sentido, como se ha mencionado anteriormente, en las EPP se recomendó que las actividades financiadas mediante donaciones se utilizaran mejor para facilitar la promoción de las asociaciones institucionales e impulsar la agenda normativa.
202. La cuarta cuestión es que en las EPP se puso de manifiesto que **el FIDA tenía posibilidades de mejorar su cobertura geográfica dentro de un país** para aumentar la eficacia de las actividades no crediticias y dedicarles más atención. El tamaño, la extensión geográfica y la complejidad de los programas pueden obstaculizar la eficacia de la supervisión, las actividades de SyE y hacer que sea extremadamente difícil para las pequeñas oficinas en los países llevar a cabo con eficacia las actividades de apoyo a los proyectos y las no crediticias. En consecuencia, estas últimas reciben menos prioridad en el programa.
203. Por último, en las EPP se recomienda que los COSOP se basen en una **teoría del cambio** que indique cuáles deben ser los productos, efectos directos y objetivos a nivel estratégico, contenga indicadores poco numerosos pero bien elegidos e integre claramente las aportaciones de las actividades crediticias y no crediticias. A este respecto la evaluación a nivel institucional del PBAS del FIDA destaca la necesidad de que haya una mejor vinculación entre las asignaciones con arreglo al PBAS, los proyectos en tramitación y la teoría del cambio correspondiente para aprovechar el impacto de las operaciones financiadas por el FIDA.

Evaluación comparativa de los resultados de los proyectos financiados por el FIDA

204. Al igual que en ediciones anteriores, el ARRI compara, a modo de referencia externa, los resultados de las operaciones del FIDA con los obtenidos en las operaciones de otras organizaciones de desarrollo en el sector agrícola. Además, a modo de referencia interna, incluye una comparación con las metas establecidas en los MMR de la FIDA9 y de la FIDA10, y una comparación entre las cinco regiones geográficas abarcadas por las operaciones del FIDA.²⁴
205. **Comparación con puntos de referencia externos.** En esta sección del informe se compara el desempeño del FIDA con el de otras instituciones financieras internacionales y bancos regionales de desarrollo, en particular, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial.²⁵ Se han elegido estas organizaciones porque, al igual que el FIDA, son miembros del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo y, por lo tanto, utilizan metodologías de evaluación similares y tienen oficinas de evaluación independientes y bases de datos de evaluación independientes.
206. Aunque estas organizaciones son diferentes en tamaño y tienen una orientación geográfica distinta, tienen modelos operativos parecidos al del FIDA. Es decir, a diferencia de los organismos especializados, programas y fondos de las Naciones Unidas, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial también conceden préstamos para operaciones de inversión con garantías soberanas.

²⁴ Asia y el Pacífico, África Oriental y Meridional, América Latina y el Caribe, Cercano Oriente, África del Norte y Europa, y África Occidental y Central.

²⁵ El Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento no están incluidos en este análisis comparativo porque el primero no utiliza un sistema de calificación, mientras que la naturaleza de la orientación y el alcance del segundo son muy diferentes de los del FIDA.

207. Si bien el análisis comparativo del ARRI de 2015 se centró en el período 2005-2014, este año la IOE logró realizar una comparación con puntos de referencia externos para el período 2002-2015, ya que los tres bancos lograron compartir una mayor cantidad de datos históricos sobre los resultados de los proyectos.
208. En el cuadro 9 se resumen los resultados de la evaluación comparativa realizada en el ARRI de este año. En líneas generales, puede concluirse que los resultados de los proyectos del FIDA continúan manteniéndose a la vanguardia y tienen el mayor grado de semejanza con los de la cartera del Banco Mundial en el sector agrícola, con un 80 % de las operaciones evaluadas como moderadamente satisfactorias, como mínimo.

Cuadro 9

Resultados de los proyectos: porcentaje de los proyectos de desarrollo agrícola y rural completados en 2002-2015 calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo (serie de todos los datos de evaluación)

Período	FIDA 2002-2015	FIDA África 2002-2015	FIDA Asia y el Pacífico 2002-2015	Banco Asiático de Desarrollo 2002-2014	Banco Mundial 2002- 2015	Banco Africano de Desarrollo 2002-2013
2002-2015 (porcentaje)	80 %	75 %	90 %	65 %	78 %	56 %
Número de proyectos agrícolas evaluados	255	113	71	88	592	129

Fuente: Bases de datos de las calificaciones de evaluación independiente de la dependencia de evaluación independiente del Banco Africano de Desarrollo, el Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo, el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y la IOE.

209. Incluso cuando las calificaciones de los resultados de los proyectos financiados por el FIDA en África y Asia y el Pacífico se comparan con las de los proyectos del Banco Africano de Desarrollo y el Banco Asiático de Desarrollo respectivamente, el FIDA presenta la proporción más elevada de calificaciones moderadamente satisfactorias, como mínimo, para un período determinado. No obstante, es importante señalar que la calificación de los resultados de los proyectos del Banco Asiático de Desarrollo se basa en las calificaciones de cuatro criterios de evaluación, a saber: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. En cambio, los resultados de los proyectos del FIDA no incluyen una calificación relativa a la sostenibilidad.
210. La dependencia de evaluación independiente del Banco Africano de Desarrollo sigue el mismo formato que el Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo desde 2013. Sin embargo, puesto que los proyectos agrícolas del Banco Africano de Desarrollo se evaluaron solo hasta 2013, la IOE ha calculado manualmente las calificaciones de los resultados de estos proyectos utilizando calificaciones comparables relativas a la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.
211. En consecuencia, dado que el tamaño y la composición de las muestras de las calificaciones de los resultados varían entre los bancos, los datos deben interpretarse con cautela. Desde enero de 2016 la IOE sigue una metodología de evaluación actualizada²⁶ e incluye la sostenibilidad en la calificación de los resultados de los proyectos. Con ello se mejorará aún más la comparabilidad del estudio de referencia en la próxima edición del ARRI.
212. Por último, aunque en el ARRI se comparan los resultados de los proyectos del FIDA con las operaciones de los otros tres bancos en el sector agrícola, es importante tener en cuenta que los proyectos financiados por el Fondo tienen algunas características distintivas, como la mayor atención dirigida a las zonas

²⁶ De conformidad con la segunda edición del Manual de evaluación de la IOE (diciembre de 2015): <https://www.ifad.org/documents/10180/9bb877e5-fef0-4b73-bb1a-a83dfdd5b5db>.

rurales remotas, la focalización en las poblaciones desfavorecidas (por ejemplo, pueblos indígenas, pastores y pescadores artesanales), el fomento de las instituciones de base, métodos participativos de asignación de recursos impulsados desde la base y la labor en situaciones de fragilidad. Todos estos factores dificultan en gran medida el diseño, la ejecución, la supervisión y la evaluación de los proyectos financiados por el FIDA.

213. **Comparación con puntos de referencia internos.** En el cuadro 10 se comparan los resultados con algunos indicadores y objetivos establecidos en los MMR de la FIDA9 y la FIDA10. Como ya se ha mencionado, el ARRI de 2016 ofrece una imagen más precisa de los resultados respecto de los objetivos de la FIDA9 en comparación con la edición del año anterior. La razón para incluir los objetivos de la FIDA10, que son para finales de 2018, consiste en llamar la atención sobre aquellas esferas que podrían quedar particularmente rezagadas y requieren esfuerzos especiales en el futuro. En realidad, la mayoría de los objetivos para 2018 en el MMR de la FIDA10 son los mismos que los de la FIDA9, dado que el fin que se persigue es consolidar los logros y no establecer nuevos objetivos más allá de lo que la experiencia sugiere se puede lograr en la práctica.

Cuadro 10

Comparación con puntos de referencia internos: porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, respecto de los objetivos del MMR

<i>Indicadores de los efectos directos (porcentaje de proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, a su término)</i>	<i>Todos los datos de evaluación 2013-2015</i>	<i>VIFP/ERP 2012-2014</i>	<i>Objetivos para 2015 del MMR de la FIDA9 (2013-2015)</i>	<i>Objetivos para 2018 del MMR de la FIDA10 (2016-2018)</i>
Pertinencia	90	89	100	—
Eficacia	83	84	90	90
Eficiencia	59	69	75	75
Impacto en la pobreza rural	88	92	90	90
Sostenibilidad	71	69	75	75
Innovación y ampliación de	80	88	90	90
Igualdad de género y empoderamiento	88	91	90	90
Recursos naturales y medio ambiente	82	84	90	90
Desempeño de los gobiernos	83	82	80	80

214. En el cuadro se puede observar que solo tres de los nueve indicadores de los efectos directos alcanzaron el objetivo del MMR de la FIDA9, a saber: el impacto en la pobreza rural, el género y el desempeño de los gobiernos como asociados

(verde). Los otros seis indicadores, esto es, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, innovación y ampliación de escala, y recursos naturales y medio ambiente, se mantienen justo por debajo de los objetivos establecidos y exigirán especial atención durante el período de la FIDA10 (rojo). En particular, la eficiencia tiene los objetivos más bajos. Además, a la luz de los resultados relativamente bajos de la pertinencia en comparación con el objetivo establecido para el período de la FIDA9, cabe considerar seriamente la posibilidad de reintroducir este criterio con un objetivo apropiado en el MMR de la FIDA10.

215. Para brindar una evaluación más diferenciada de los resultados, la comparación con puntos de referencia internos se ha perfeccionado aún más desde el ARRI del año pasado. En el cuadro 11 se comparan los resultados de los proyectos, el impacto en la pobreza rural y los logros generales de los proyectos entre las cinco regiones geográficas abarcadas por las operaciones del FIDA. Cabe destacar que la comparación de los resultados entre las regiones no debe considerarse una evaluación del desempeño de la división regional del FIDA correspondiente. Esto se debe a que el desempeño de las divisiones regionales, aunque importante, es solo uno de los factores que influyen en los resultados de los proyectos.

Cuadro 11

Comparación con puntos de referencia internos en las distintas regiones geográficas entre 2000 y 2015 (serie de todos los datos de evaluación)

Resultados de los proyectos	<i>Asia y el Pacífico</i> N=74	<i>América Latina y el Caribe</i> N=40	<i>África Oriental y Meridional</i> N=55	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i> N=44	<i>África Occidental y Central</i> N=54
Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo	85	78	78	80	59
Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de satisfactorios, como mínimo	47	18	24	11	19
Impacto en la pobreza rural	<i>Asia y el Pacífico</i> N=71	<i>América Latina y el Caribe</i> N=37	<i>África Oriental y Meridional</i> N=48	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i> N=42	<i>África Occidental y Central</i> N=51
Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo	90	84	85	81	57
Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de satisfactorios, como mínimo	47	30	31	29	20
Logros generales de los proyectos	<i>Asia y el Pacífico</i> N=74	<i>América Latina y el Caribe</i> N=38	<i>África Oriental y Meridional</i> N=55	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i> N=44	<i>África Occidental y Central</i> N=54
Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo	88	77	80	82	61
Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de satisfactorios, como mínimo	47	28	24	16	17

216. Al igual que en años anteriores, la región de Asia y el Pacífico muestra los mejores resultados en relación con todos los criterios de evaluación analizados. Entre 2000 y 2015, esta región tiene la mayor proporción de proyectos considerados moderadamente satisfactorios, como mínimo, y también la mayor proporción de proyectos que son satisfactorios, como mínimo. Un elemento fundamental es que el 85 % de los proyectos evaluados por la OIE en la región de Asia y el Pacífico

recibieron la calificación de moderadamente satisfactorios, como mínimo, por lo que respecta al desempeño de los gobiernos,²⁷ lo que confirma que este es el factor determinante más importante para obtener buenos resultados. Los resultados de las operaciones del FIDA en África Occidental y Central siguen siendo los menos satisfactorios.

217. En comparación con el año pasado, la proporción de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios, como mínimo, aumentó, mientras que lamentablemente la proporción de aquellos calificados de satisfactorios, como mínimo, disminuyó. La misma tendencia se observa en la esfera del impacto en la pobreza rural, salvo en el caso del Cercano Oriente, África del Norte y Europa, que registra un ligero incremento en el porcentaje de las calificaciones satisfactorias. En relación con los logros generales de los proyectos, América Latina y el Caribe, África Oriental y Meridional y el Cercano Oriente, África del Norte y Europa muestran un aumento en el porcentaje de las calificaciones satisfactorias, como mínimo, lo que constituye un hecho positivo.

3. Tema de aprendizaje sobre la gestión de los conocimientos: aprendizaje en las operaciones sobre el modo de mejorar el desempeño

Antecedentes

218. Tal como acordó la Junta Ejecutiva en diciembre de 2015, el tema de aprendizaje del ARRI de este año es la gestión de los conocimientos, con atención especial al aprendizaje en las operaciones sobre el modo de mejorar el desempeño. Es importante aclarar desde el principio que el tema de aprendizaje no debe considerarse equivalente a una evaluación ya que se basa solo en un examen de informes de evaluación anteriores de la IOE y otros documentos de evaluación, así como en debates con la dirección y el personal del FIDA.
219. **Objetivos del tema de aprendizaje.** El objetivo principal del tema de aprendizaje de este año es definir buenas prácticas transversales y extraer enseñanzas que fortalezcan los circuitos de aprendizaje del FIDA para mejorar el desempeño operativo y la eficacia en términos de desarrollo.
220. **Enfoque.** El presente documento toma como punto de partida la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA de 2007, que ofrece una referencia útil para definir el alcance temporal de esta actividad. Por esta razón, toda la información examinada para este documento procede del período posterior a la publicación de la estrategia. Los resultados que se presentan en este capítulo se basan en las conclusiones de:
- i) un examen de la bibliografía disponible sobre la gestión de los conocimientos, los documentos estratégicos del FIDA y los informes de otras organizaciones de desarrollo;
 - ii) un análisis de las EPP de la IOE, en las que se conceden calificaciones a la gestión de los conocimientos, pero también de las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis de evaluación relativos al período 2009-2015, y
 - iii) entrevistas con la dirección y el personal del FIDA para recoger las distintas opiniones sobre los procesos de gestión de los conocimientos.
221. **Definición de la gestión de conocimientos.** Si bien se ha procurado activamente promover la gestión de los conocimientos en muchos ámbitos, no existe una definición generalmente aceptada de este término, ni tampoco normas

²⁷ El 76 % en América Latina y el Caribe, el 71 % en África Oriental y Meridional, el 67 % en el Cercano Oriente, África del Norte y Europa y el 53 % en África Occidental y Central.

convenidas sobre qué constituye un buen sistema de gestión de los conocimientos. La estrategia del FIDA define la gestión de los conocimientos como el proceso de “captar, crear, destilar, intercambiar y utilizar conocimientos especializados”. Esta es una definición de trabajo útil para los fines del presente documento y es acorde con la mayor parte de las publicaciones sobre este tema.

222. Esta definición comprende los conocimientos explícitos y tácitos. Los conocimientos explícitos se encuentran en documentos, informes, bases de datos y otras formas similares que pueden codificarse y catalogarse, con miras a facilitar su consulta, por ejemplo mediante plataformas informáticas. El principal problema es garantizar que estos conocimientos explícitos sean fácilmente accesibles para quienes los necesitan, cuando los necesiten y en una forma que les resulte útil.
223. Los conocimientos tácitos, en cambio, son mucho más difíciles de gestionar para la mayoría de las organizaciones. Estos conocimientos están arraigados en las experiencias, la práctica y los valores individuales y suelen depender del contexto. Son conocimientos que acumulan las personas y no se encuentran en documentos, bases de datos u otras formas similares. Aunque suelen considerarse los conocimientos más valiosos de una organización, son difíciles de codificar y, por ende, no se adaptan a los sistemas informáticos de almacenamiento y recuperación de información, sino que es más probable que se aprovechen mediante el asesoramiento, la consultoría, la asociación y la capacitación.
224. Lo que se desprende menos claramente de la definición es que la gestión de los conocimientos debe efectuarse de forma sistemática. Es decir, requiere que se realicen actividades bien determinadas diseñadas para llevar a cabo las funciones de captación, creación, destilación, intercambio y uso de los conocimientos a través de un conjunto de procesos estudiados, en lugar de actuar a través de interacciones específicas para cada caso. Esta cuestión es importante ya que puede haber intercambio de conocimientos aunque no se haga con arreglo a un sistema, pero ese intercambio se realiza según criterios individuales y, por consiguiente, no se trata de una verdadera gestión de los conocimientos. Así pues, en esta sección sobre el tema de aprendizaje, el análisis está motivado por examinar en qué medida los procesos de gestión de los conocimientos en el FIDA están organizados de forma sistemática y se aplican del mismo modo.
225. Además, para que ese sistema funcione en la práctica hay que establecer una cultura de aprendizaje que aliente al personal, la dirección, los clientes y los asociados a colaborar en la extracción de enseñanzas de los éxitos y los fracasos, así como de las experiencias internas y externas. Esto incluye la incorporación de la investigación y el SyE como fuentes de conocimientos, y de los sistemas de comunicación como medio de divulgación del aprendizaje. Uno de los problemas más difíciles que enfrentan las organizaciones que están intentando ejecutar programas de gestión de los conocimientos es que la cultura interna (prácticas, rutinas y valores generalmente aceptados) a menudo se muestra hostil o, en el mejor de los casos, indiferente a la gestión de los conocimientos. Este es un problema para el FIDA, como lo es también para casi todas las organizaciones que están tratando de establecer sistemas de gestión de los conocimientos.

Enseñanzas extraídas

226. En esta sección se exponen las principales enseñanzas que se han extraído del tema de aprendizaje de 2016 relativo a la gestión de los conocimientos, en particular en relación con: i) la evolución y las principales características del sistema de gestión de los conocimientos del FIDA; ii) las enseñanzas transversales que fortalecen los circuitos de aprendizaje del Fondo para mejorar el desempeño operativo y la eficacia en términos de desarrollo, y iii) los desafíos que deben abordarse de cara al futuro.

Evolución de la gestión de los conocimientos en el FIDA

227. Junto con otras instituciones de desarrollo dirigidas por el Banco Mundial, el FIDA comenzó a interesarse seriamente en la gestión de los conocimientos a finales de la década de 1990 y principios de la década de 2000. Este interés se vio impulsado por una evolución de la labor de desarrollo, que pasó de la simple financiación de proyectos al apoyo de programas basados en las innovaciones y caracterizados por el uso intensivo de conocimientos, encaminados a lograr una transformación institucional y normativa.
228. **Estrategia de gestión de los conocimientos.** Las primeras iniciativas del FIDA en materia de gestión de los conocimientos solían ser actividades aisladas o complementos de programas o proyectos en curso, sin una orientación estratégica clara. En consecuencia, la gestión de los conocimientos estaba fragmentada y mal integrada en la labor del FIDA, contaba con escasos recursos, las responsabilidades al respecto estaban muy repartidas, y no disponía de un marco coherente de dotación de recursos, planificación, presentación de informes y resultados. Consciente de ello, el FIDA elaboró una estrategia de gestión de los conocimientos en 2007²⁸ teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de estas primeras iniciativas. Esta estrategia orientó las actividades de gestión de los conocimientos durante el período 2008-2010 y se presentaron informes anuales sobre los progresos realizados en su aplicación. La estrategia surgió del reconocimiento de que, para ser eficaz en términos de desarrollo, el FIDA tenía que aprender de la experiencia, en particular de sus propias operaciones, con miras a mejorar su desempeño y eficacia. La estrategia sirvió de base para realizar una serie de cambios en la manera en que el Fondo abordaba la gestión de los conocimientos. En primer lugar, impulsó el fortalecimiento de la infraestructura de tecnología de información y de los instrumentos de gestión de los conocimientos del FIDA, como un portal web, herramientas de gestión de los contenidos, plataformas de espacio de trabajo virtual con aplicaciones colaborativas de creación y edición de contenidos, y mejoró las soluciones de comunicación.
229. En segundo lugar, también propició una serie de cambios en la manera en que se gestionaban los conocimientos. Los requisitos en materia de gestión de los conocimientos y aprendizaje se incorporaron en los procesos operativos, como en el diseño de los proyectos y en la mejora y garantía de la calidad. A nivel del personal directivo superior, el Vicepresidente proporcionó orientación actuando como promotor de la gestión de los conocimientos en la organización. En un plano más operativo, el FIDA estableció un grupo básico encargado de esta labor, que dirigió una comunidad de práctica sobre gestión de conocimientos integrada por miembros de varias divisiones y que tenía la responsabilidad de informar sobre los avances realizados en la aplicación de la estrategia a la Junta Ejecutiva. Las divisiones regionales y la División de Asesoramiento Técnico y Políticas nombraron oficiales de gestión de conocimientos encargados de la aplicación de la estrategia en las operaciones del FIDA. Se concibieron otros cambios para promover esta labor en toda la organización. En 2011, el FIDA creó el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) para institucionalizar la gestión de los conocimientos en la organización.
230. En los exámenes internos realizados entre 2012 y 2013 se encontraron algunas pruebas de que la estrategia estaba aplicándose con buenos resultados. En concreto, se informó sobre la adopción generalizada de métodos e instrumentos que favorecen el aprendizaje y el intercambio, así como sobre el establecimiento de puestos de oficial de gestión de conocimientos, y sobre las iniciativas destinadas a proporcionar recursos específicamente a las actividades de gestión de los

²⁸ La estrategia tiene cuatro objetivos: i) fortalecimiento de los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje; ii) una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz para el FIDA; iii) promoción de asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, y iv) fomento de una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa.

conocimientos. Entre las actividades señaladas de gestión de los conocimientos cabe destacar las ferias de difusión de conocimientos, las reuniones de los gerentes de los proyectos a nivel nacional y, a veces, a nivel regional para intercambiar experiencias, la ampliación de las redes regionales, la integración de la gestión de los conocimientos en los COSOP y en el diseño de algunos proyectos, y foros de GPP para promover la participación de estos gerentes en los procesos de aprendizaje. Los mecanismos existentes, como los exámenes de las carteras que se realizan anualmente en las distintas regiones para analizar los resultados de la ejecución y las enseñanzas extraídas con todo el personal, también sirven como herramientas de gestión de los conocimientos. Además, en los exámenes internos se observaron mejoras en la documentación y las disposiciones para facilitar el acceso electrónico del personal a algunos documentos fundamentales, como los IFP.

231. Sin embargo, se señalaron varias deficiencias. Los productos de conocimientos que, según la estrategia, debían ser productos clave (esto es, las notas de aprendizaje y las notas de asesoramiento técnico) se elaboraron solo esporádicamente después de 2008. Los grupos temáticos y las comunidades de práctica no progresaron más allá de donde estaban cuando se aprobó la estrategia en 2008. Lo que es más importante, había pocos indicios de la sostenibilidad o el impacto de las iniciativas de gestión de los conocimientos. En consecuencia, si bien se realizaron algunos progresos en la consecución de los objetivos de la estrategia, los resultados no llegaron a crear el tipo de cultura de aprendizaje necesaria para sostener y ampliar esos logros y producir la mejora prevista de los efectos directos en las operaciones y en el desarrollo.
232. **Marco de gestión de los conocimientos.** A fin de resolver estas deficiencias, en 2013 el Fondo elaboró un marco de gestión de los conocimientos para actualizar la estrategia del FIDA.²⁹ Cada uno de los objetivos de este marco está vinculado a un conjunto específico de esferas de resultados clave que proporcionan, al menos potencialmente, productos, efectos directos e impacto medibles que permiten responsabilizar a la institución por los avances logrados en la esfera de la gestión de los conocimientos. El marco incluye una sección sobre el seguimiento y el examen de los progresos realizados en la aplicación de la estrategia y la presentación de informes al respecto.
233. Este marco fue aprobado por el Comité de Gestión de las Operaciones (OMC). EL OMC pidió que se estableciera un plan de acción, pero su elaboración se ha retrasado debido a una reconfiguración del SKD, por lo que la gestión de conocimientos en el FIDA todavía no se ha convertido en un programa de trabajo claro, con productos, efectos directos, indicadores y metas. Sin embargo, el plan de acción se presentará al OMC este año.

Sistema de gestión de los conocimientos del FIDA

234. El FIDA no creó un nuevo sistema de conocimientos para alcanzar los objetivos de la estrategia, sino que utilizó los sistemas ya existentes para crear, captar y destilar conocimientos. Entre estos cabe destacar los sistemas de SyE de los proyectos, las evaluaciones independientes, las actividades de investigación financiadas y los sistemas de información de gestión. Además, el Fondo promueve desde hace tiempo el intercambio de conocimientos a través de publicaciones de estudios analíticos, talleres, conferencias, programas de capacitación e interacciones periódicas con otras organizaciones de desarrollo, países miembros y beneficiarios.

²⁹ El marco de gestión de los conocimientos tiene los tres objetivos siguientes: i) consolidar los conocimientos en los países y adoptar enfoques eficaces; ii) reforzar el posicionamiento estratégico, la pertinencia y la visibilidad del FIDA, y iii) fortalecer la capacidad del FIDA para incorporar la gestión de los conocimientos en los procesos de trabajo y la cultura institucional.

235. La finalidad principal de la estrategia y el marco era utilizar los procesos ya existentes para que la gestión de los conocimientos fuera más específica y sistemática y dejara de ser una actividad esporádica regida por criterios individuales, así como potenciar la capacidad del FIDA para aprender, adaptarse y mejorar mediante la incorporación de la gestión de los conocimientos y el aprendizaje en los procesos operativos, la promoción de una cultura de actuación profesional de alta calidad y la mejora de la gestión de la información. El resultado previsto era un sistema de gestión de los conocimientos más integrado y sistematizado, que propiciara el flujo de conocimientos y el aprendizaje para crear circuitos de conocimientos en distintos niveles del sistema de gestión de los conocimientos, desde los proyectos hasta los planos nacional e institucional, y de vuelta a los proyectos, como se explica en los párrafos siguientes.
236. **Nivel de los proyectos.** La extracción de enseñanzas de los proyectos se lleva a cabo de muchas formas. Gran parte de este aprendizaje procede de los conocimientos, en su mayoría tácitos, adquiridos gracias a las actividades cotidianas de gestión de los proyectos. En la evaluación a nivel institucional de la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución (2013) se destaca la función que desempeñan la supervisión y el apoyo a la ejecución en la generación de enseñanzas. Los GPP responsables de la supervisión directa han aprendido más no solo sobre los procesos de supervisión y la ejecución de los proyectos, sino, lo que es más importante, sobre cuestiones relativas al desarrollo rural en los países interesados. Este aprendizaje se vinculó al diseño de nuevos proyectos, como muestra la mejora de las calificaciones asignadas a la calidad en las etapas iniciales. Otro mecanismo es la supervisión cruzada, con la que los GPP supervisan proyectos en nombre de sus colegas. Los GPP indicaron que este tipo de supervisión era un medio eficaz para intercambiar conocimientos entre los países, que beneficiaba tanto al FIDA como a los gobiernos asociados.
237. Los conocimientos tácitos también se aprovechan y comparten sistemáticamente mediante actividades de aprendizaje formales e informales y métodos estructurados, como las rutas de aprendizaje. En la evaluación a nivel institucional de la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución se señaló que los oficiales de los programas en los países habían logrado intercambiar los conocimientos adquiridos de los proyectos gracias a ciertos mecanismos como, por ejemplo, las reuniones de los gerentes de los proyectos del Fondo, los funcionarios del gobierno y la sociedad civil destinadas a compartir sus experiencias y aprender de ellas. De hecho, muchos prestatarios dieron al FIDA puntuaciones elevadas por este tipo de intercambio de conocimientos en comparación con las iniciativas de otras instituciones financieras internacionales.
238. Al mismo tiempo, el FIDA ha utilizado otros mecanismos para fomentar los conocimientos explícitos. Dos fuentes importantes, que se analizan más detalladamente en la sección siguiente, son los sistemas de SyE de los proyectos y los sistemas de evaluación independiente ya existentes. Aparte de estos, las evaluaciones del impacto son muy útiles no solo para evaluar el impacto de las distintas intervenciones de desarrollo sino especialmente para saber lo que funciona y lo que no funciona, pese a que suelen ser actividades costosas por lo que pueden abarcar solo un pequeño porcentaje de proyectos.
239. **Nivel de los países y ámbito temático.** Los conocimientos obtenidos de los proyectos del FIDA se agrupan, destilan y comunican al resto de la organización y la comunidad del desarrollo a nivel de los países, que son el núcleo de la gestión de los conocimientos del FIDA. Hay una serie de actividades que se organizan a nivel nacional, como las ferias de intercambio de conocimientos, los intercambios de información entre los gerentes de los proyectos y la comunicación de los conocimientos obtenidos de la labor del FIDA en los países o las regiones. Un componente fundamental de este sistema es el COSOP, una fuente importante de orientación y apoyo para las actividades de gestión de los conocimientos. Se prevé

que los COSOP incluyan un componente de gestión de conocimientos que esté explícitamente vinculado a la estrategia general en el país, así como a los distintos proyectos en la cartera.

240. Asimismo, está previsto que se basen en la experiencia de los proyectos y programas anteriores en los países, las enseñanzas extraídas y las conclusiones de las evaluaciones, como también en las investigaciones nacionales y sectoriales. Por último, en los COSOP se deberían aprovechar los conocimientos tácitos acumulados mediante las consultas con expertos, funcionarios gubernamentales, asociados en el desarrollo y beneficiarios.
241. Hay una serie de redes o grupos temáticos que trascienden las fronteras nacionales y contribuyen a reunir los conocimientos de los distintos países y regiones sobre esferas de interés específicas para la misión de desarrollo del FIDA. Los temas van del desarrollo dirigido por la comunidad a la seguridad alimentaria y nutricional, de las cuestiones de género a los pueblos indígenas, de la ganadería y los pastizales al cambio climático, y muchos más. Estas redes de conocimientos ayudan a reunir y difundir una gran cantidad de conocimientos gracias a una serie de actividades como, por ejemplo, comunicaciones directas, ferias de conocimientos y publicaciones oficiales.
242. La combinación de los conocimientos acumulados en el plano nacional y los conocimientos desarrollados entre los distintos países por tema brinda la posibilidad de establecer una sólida base de conocimientos para el FIDA y sus asociados en el desarrollo. Como ya se ha señalado, el sistema de gestión de los conocimientos todavía no está totalmente sistematizado, pero las mejoras en esta esfera, con el establecimiento de bases de conocimientos, podrían dar mucha más visibilidad e importancia al FIDA como fuente de conocimientos en la comunidad dedicada al desarrollo rural.
243. **Nivel institucional.** A nivel institucional, el SKD desempeña un papel fundamental en el posicionamiento del FIDA como una institución de desarrollo rural eficaz, mundial e impulsada por los conocimientos. Por ejemplo, el SKD extrae conocimientos basados en datos empíricos de las intervenciones de los programas del FIDA mediante, entre otras cosas, la realización de evaluaciones del impacto.
244. Recientemente, el SKD emprendió un examen interno para asegurarse de que el departamento esté en condiciones de desempeñar su cometido y tenga la estructura organizativa necesaria para ayudar al FIDA a cumplir su mandato de transformación rural sostenible e inclusiva. El departamento se basa en dos divisiones operacionales: i) la División de Investigación y Evaluación del Impacto, que se centra en la investigación, la evaluación y análisis del impacto y la formulación de observaciones sobre los procesos internos para garantizar un desarrollo eficaz, y ii) la División de Actuación a Nivel Mundial Estrategia y Conocimientos, que reunirá bajo un solo marco la actuación a nivel mundial y la planificación estratégica del FIDA, junto con la gestión de los conocimientos, la CSS y la CTr, permitiendo así al Fondo aprovechar sinergias que se refuerzan mutuamente para lograr una mayor eficacia en términos de desarrollo.
245. La División de Asesoramiento Técnico y Políticas del PMD y la IOE también desempeñan un papel esencial en el sistema de gestión de los conocimientos. La División de Asesoramiento Técnico y Políticas integra los conocimientos en los proyectos y programas, por ejemplo mediante la elaboración de un conjunto de “guías prácticas” en las que se presentan las enseñanzas extraídas sobre cuestiones concretas, tales como la manera de incluir a los pequeños agricultores en las cadenas de valor agrícolas. La elaboración de estas guías está prevista solo cuando existe demanda para ello. Uno de los problemas que se plantean es cómo divulgar eficazmente estas guías para garantizar el aprendizaje; entre las iniciativas en curso cabe destacar la incorporación de sesiones de capacitación en

los talleres que se organizan periódicamente. Está previsto reorientar la atención de esta labor para centrarla en los países, lo que permitiría vincular más directamente estos productos con los programas en los países y situarlos en un contexto nacional.

246. La IOE desempeña una función importante en el sistema de gestión de los conocimientos del FIDA al realizar evaluaciones independientes de las operaciones y procesos del Fondo, sobre todo mediante ERP, evaluaciones del impacto, síntesis de evaluación, EPP y evaluaciones a nivel institucional. Además, cada año la IOE elabora el ARRI, lo cual es muestra de la firme determinación del Fondo de promover la rendición de cuentas, el aprendizaje y la transparencia en la presentación de informes sobre los resultados. La rendición de cuentas y el aprendizaje son los principios fundamentales que rigen la realización de todas las evaluaciones de la IOE, que aprovecha los conocimientos generados en el proceso de evaluación y comparte los resultados y las conclusiones de las evaluaciones con un público más amplio.

Enseñanzas extraídas de las prácticas de gestión de los conocimientos en el FIDA

247. Como ya se ha señalado, este examen de la gestión de los conocimientos en el FIDA tiene por objeto definir buenas prácticas transversales y extraer enseñanzas que puedan fortalecer los circuitos de aprendizaje para mejorar el desempeño del Fondo y su eficacia general en términos de desarrollo, según se describe en los párrafos siguientes.
248. En primer lugar, **para obtener buenos resultados, es fundamental integrar la gestión de los conocimientos en las estrategias en los países**. Como se señaló anteriormente, el plano nacional constituye la piedra angular del sistema de gestión de los conocimientos del FIDA. Sin embargo, los datos indican que los COSOP no suelen tratar a fondo la gestión de los conocimientos a nivel de los países, si es que lo hacen. La estrategia de gestión de los conocimientos en ocasiones se circunscribe al nivel de los proyectos, lo que le resta importancia estratégica e, incluso cuando existe una estrategia clara de gestión de los conocimientos basada en el país, a menudo no se lleva a la práctica satisfactoriamente. La consecuencia es que, a nivel de los países, el FIDA a veces no logra transformar la gestión de los conocimientos en una ventaja estratégica.
249. La adopción de medidas para subsanar estas deficiencias puede tener efectos positivos para la organización. El caso del Brasil es un ejemplo de ello: después de la calificación insatisfactoria asignada a la gestión de los conocimientos en la EPP de 2007, el COSOP de 2008 incluyó esta labor como uno de los cuatro objetivos estratégicos. Se abogó por el establecimiento de redes de intercambio de conocimientos, la difusión de conocimientos sobre medidas de adaptación al cambio climático, la creación de asociaciones con instituciones pertinentes dedicadas a las esferas de la ciencia y la tecnología, y el fortalecimiento de la capacidad para aprender de la experiencia.
250. En el período siguiente, el FIDA adoptó estas metas, sobre todo en su proyecto para la región semiárida del nordeste del Brasil. Con ese proyecto se respaldó el fortalecimiento o la creación de redes de colaboración relacionadas con las innovaciones tecnológicas, la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático, y se prestó apoyo a los negocios rurales. Aunque en la EPP de 2015 se encontraron esferas que seguían siendo deficientes, la gestión de los conocimientos se consideró moderadamente satisfactoria, lo que representa una notable mejora respecto al informe de 2007.
251. Otro ejemplo de buena práctica es la experiencia de Madagascar de vincular la gestión de los conocimientos a nivel de proyecto con la estrategia en el país (recuadro 7).

Vinculación de la gestión de los conocimientos a nivel de proyecto con la estrategia en el país en Madagascar

En la EPP de Madagascar realizada en 2013 se calificó la gestión de los conocimientos de muy satisfactoria, el único caso con esa calificación. En 2007, el equipo en el país puso en marcha la plataforma de mejora del sistema de seguimiento y evaluación y de gestión de los conocimientos, con la que se establece una conexión entre los indicadores de los distintos proyectos y el marco lógico del COSOP. Esto facilitó la labor de SyE y el flujo de información mediante el análisis del sistema y los datos. El FIDA y sus asociados también intercambiaron conocimientos al aprovechar, ampliar de escala y comunicar las experiencias adquiridas en los proyectos por medio de folletos y documentales en vídeo, dos libros y sitios web. Asimismo, las dependencias de SyE de los distintos proyectos llevaron a cabo un componente de comunicación dirigido a los agricultores utilizando varios medios de comunicación, como una radio rural y una revista trimestral para intercambiar los conocimientos adquiridos.

252. En segundo lugar, **es indispensable disponer de tiempo y recursos para mejorar el aprendizaje y la gestión de los conocimientos**. Los estudios sobre las actividades de gestión de los conocimientos en los sectores público y privado destacan de manera uniforme la importancia de las limitaciones presupuestarias. En la mayoría de los casos, el problema principal es que estas actividades se tratan como elementos adicionales y no como una parte integrante de los programas y proyectos.
253. En este sentido, cabe señalar que ni la estrategia de 2007 ni el marco de 2013 analizan directamente la financiación de la gestión de los conocimientos. No se proporcionan estimaciones de los costos generales de las actividades que han de llevarse a cabo, pero, más importante aún, no se brinda orientación alguna sobre cómo los departamentos en los países deben financiar las medidas de gestión de conocimientos. Esto hace que estas actividades tengan que competir con otras necesidades operacionales por los escasos recursos disponibles.
254. Muchas actividades de gestión de conocimientos del FIDA fueron financiadas mediante donaciones. Por ejemplo, en Jordania, el principal apoyo que recibieron estas actividades llegó de las donaciones regionales, en particular la Red de acceso a los conocimientos para las zonas rurales con conexión a Internet (KariaNet), financiada por el FIDA y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID). Esta red, que ofrece oportunidades para el intercambio de conocimientos entre los proyectos en toda la región, ha recibido una respuesta positiva.
255. Sin embargo, en la evaluación a nivel institucional realizada en 2014 sobre la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones entonces vigente se determinó que “los vínculos entre las donaciones a nivel mundial y regional [...] y los programas concretos en los países son débiles, y los resultados y el aprendizaje de este tipo de donaciones no redundan suficientemente en beneficio de los programas del FIDA en los países”. Por tanto, pese a que esta financiación mediante donaciones puede haber promovido los conocimientos generados mediante los programas del FIDA como un bien público, puede que no siempre haya satisfecho las necesidades de gestión de conocimientos del Fondo. La nueva política en materia de donaciones pide que se haga más hincapié en la gestión de las donaciones e incluye la obligación de que se establezcan planes de gestión de los conocimientos y los indicadores correspondientes en el marco de resultados de la política.
256. Aun cuando la gestión de los conocimientos está incluida en el presupuesto, tiene que competir por la atención de la dirección con otros aspectos de la ejecución de los programas que están relacionados de manera más concreta con resultados medibles. En China, por ejemplo, en el programa en la zona de Dabieshan de 2008 se asignaron partidas presupuestarias a actividades relacionadas con los conocimientos. Sin embargo, en la revisión a mitad de período de 2012 se concluyó

que la gestión de los conocimientos no se había llevado a cabo como previsto, sobre todo porque no constituía una prioridad para la oficina de gestión del programa. La cuestión principal para el FIDA es determinar cuánta prioridad debería dar la organización a la gestión de los conocimientos respecto a las otras prioridades, y cuál es el nivel apropiado de compromiso de recursos para respaldar ese nivel de prioridad.

257. En tercer lugar, **la alineación de los recursos humanos y los incentivos respalda firmemente la promoción de la gestión de los conocimientos**. Un ejemplo de los beneficios que se obtienen de asignar personal a las actividades de gestión de los conocimientos es la División de África Oriental y Meridional (ESA), que nombró un oficial de gestión de los conocimientos a jornada completa. Este oficial, que trabaja en la Sede, está encargado de coordinar la gestión de los conocimientos para la división regional, incluida Kenya, como se detalla en el recuadro 8.

Recuadro 8

Apoyo del personal de la ESA a la gestión de los conocimientos en Kenya

El apoyo que un miembro del personal ha prestado a la gestión de los conocimientos en toda la región de la ESA ha facilitado las iniciativas del FIDA destinadas a establecer comunidades de práctica. En Kenya, estas comunidades se han centrado en temas de interés para el programa en el país como el aprovechamiento de los recursos hídricos, la financiación rural y la gestión financiera. La ESA también organizó talleres regionales de gestión de los conocimientos para mejorar el intercambio de conocimientos en Kenya y en todos los países de la región. La oficina en Kenya también tiene una página web específica para las operaciones del FIDA en el país y un portal de la pobreza rural accesible a través del sitio web del FIDA. Además, la ESA ha desarrollado un sitio web (IFADAfrica) que sirve de plataforma para el intercambio de conocimientos e información en toda la región. En general, la IOE calificó el programa de gestión de los conocimientos en Kenya como satisfactorio.

258. Sin embargo, este programa se ve afectado por problemas de recursos humanos. A nivel institucional, el SKD dispone de una pequeña plantilla, lo que limita su capacidad de proporcionar orientación y apoyo al resto del FIDA. A nivel individual, las limitaciones de recursos humanos constituyen un problema aún mayor. Uno de los temas recurrentes en todas las entrevistas de la IOE con la dirección del FIDA es que, por lo general, el personal operativo está sobrecargado, lo que limita su capacidad para participar en las actividades de gestión de los conocimientos.
259. Este problema se ve exacerbado por el sistema de incentivos del Fondo. El sistema de evaluación de la actuación profesional del personal del FIDA, al igual que el de otras instituciones de desarrollo, es un componente fundamental en las decisiones relacionadas con los incentivos financieros, tales como las promociones y los aumentos de sueldo. El formulario utilizado para calificar la actuación profesional del personal no incluye la gestión de los conocimientos como parte de un criterio, pero la combina con otras dimensiones, por lo que su importancia se ve muy atenuada. Esto significa que es poco probable que la contribución a la gestión de los conocimientos tenga un efecto importante en la calificación de la actuación profesional de los miembros del personal y, por consiguiente, en las decisiones más importantes que influyen en su promoción profesional.
260. En el marco se reconoce este problema y se sugieren varias formas de solucionarlo. Más directamente, se mencionan mecanismos de presentación de informes que estén más centrados en los conocimientos; la elaboración de productos de conocimientos como parte de las descripciones de los puestos y el reconocimiento de las contribuciones realizadas a las redes de conocimientos y los grupos de pares en la evaluación de la actuación profesional. Sin embargo, parece que se ha hecho muy poco en esta dirección desde que se aprobó el marco.

261. En cuarto lugar, **para asegurar una sólida función de gestión de los conocimientos es indispensable disponer de sistemas de SyE a nivel de proyecto capaces de captar experiencias y enseñanzas.** El primer requisito para un sistema de gestión de los conocimientos es que incluya la creación, la captación y la destilación de conocimientos. Estas son maneras muy diferentes de acumular conocimientos. Lo que tienen en común es que van más allá de la mera recopilación de datos. De hecho, los datos, cuantitativos y cualitativos, explícitos y tácitos, son los pilares de los conocimientos, pero no son conocimientos en sí mismos. Los datos deben transformarse en conocimientos.
262. La creación de conocimientos suele proceder de análisis originales de datos, ya sea recopilados recientemente o reutilizados mediante análisis secundarios. La fuente más accesible de datos y conocimientos en el FIDA es el sistema de SyE. Varios de los entrevistados citaron específicamente el SyE como una fuente de conocimientos que podría ser muy valiosa. Algunos de ellos señalaron que el fortalecimiento del SyE ofrecería la ventaja de aprovechar procesos ya existentes, por lo que el personal no tendría que familiarizarse con nuevos procesos (adicionales) para introducir datos en el sistema de gestión de conocimientos, sino que sacaría provecho de una dimensión de su trabajo que es habitual y ya conoce.
263. Los sistemas de SyE deberían proporcionar un caudal de información sobre una amplia gama de programas y proyectos financiados por el FIDA, que podría aportar importantes conocimientos. Sin embargo, como se ha señalado en secciones anteriores del ARRI, los sistemas de SyE siguen teniendo un desempeño inferior al esperado. Se deberá prestar más atención a esta esfera en el futuro. El FIDA tiene el potencial de aportar una gran experiencia sobre el terreno a los debates normativos gracias a la recopilación sistemática de datos empíricos de las operaciones. Sin embargo, debido a las lagunas en los datos y la falta de evaluaciones empíricas del impacto en la mayoría de los proyectos, los datos de SyE de los programas han de utilizarse con precaución para difundir los resultados y movilizar cofinanciación con miras a ampliar la escala de las prácticas satisfactorias.
264. En quinto lugar, **la captación y comunicación de los conocimientos tácitos es importante.** Sin lugar a dudas, la mayor parte de los conocimientos que el FIDA y otras organizaciones tratan de aprovechar son los conocimientos tácitos, que generalmente no están documentados, sino que se transmiten de una persona a otra, sobre todo a través de interacciones informales, asesoramiento, capacitación y actividades similares. Los conocimientos tácitos suelen estar muy contextualizados, basarse en la experiencia y ser más pertinentes para las tareas operacionales. Sin embargo, son difíciles de captar de forma sistemática, un problema que aqueja a la mayoría de organizaciones que llevan a cabo programas de gestión de los conocimientos.
265. Los ejemplos más citados de actividades destinadas a aprovechar e intercambiar los conocimientos tácitos son los talleres nacionales o regionales. Entre estos cabe citar los talleres de examen anual de la cartera en China que reúnen a múltiples partes interesadas para intercambiar experiencias y conocimientos de los distintos proyectos. Otro mecanismo, que se menciona en la EPP de Zambia, consiste en visitas de intercambio entre los responsables de los distintos proyectos en el país o en la región. Los conocimientos tácitos también se difunden mediante las interacciones entre los miembros de los grupos, como los equipos de gestión de los programas en los países, los equipos de los proyectos y los grupos temáticos.
266. En el marco de una iniciativa coordinada por el FIDA en África se intentó facilitar la comprensión entre el personal de los proyectos y en los países sobre cómo utilizar la gestión de los conocimientos para incorporar el aprendizaje continuo en la gestión y ejecución de los proyectos a fin de mejorar el desempeño, los resultados

y el impacto. Se recurrió a un proceso de aprendizaje en acción mediante talleres sobre cómo integrar las funciones de gestión de la información, SyE, comunicación e innovación en una sola estrategia y sistema.

267. Estos talleres se complementaron con actividades de preparación individual en el país, con lo que de hecho se extendió el aprendizaje más allá de una actividad aislada al intercambiar conocimientos tácitos sobre la propia gestión de conocimientos, mejorando así la competencia del personal y el desarrollo de la capacidad. En la EPP de Uganda realizada en 2013 se informa sobre los resultados positivos de esta labor por lo que respecta a la concienciación del personal de los proyectos sobre la importancia del aprendizaje para mejorar los resultados y a la necesidad de documentar las enseñanzas extraídas y de centrarse en la demostración de los resultados y el impacto. Entre otras iniciativas cabe destacar la labor del FIDA con la Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR), que culminó en la publicación de una guía sobre la aplicación del método de las rutas de aprendizaje para captar los conocimientos de los agentes locales como medio de idear soluciones innovadoras para los problemas actuales.
268. Por último, **las asociaciones destinadas al intercambio de conocimientos aumentan el alcance de la gestión de los conocimientos.** En las EPP realizadas en 2015, sobre todo las relativas al Brasil y Nigeria, se reconoce que el modelo de intervención del FIDA basado en los proyectos presenta algunas limitaciones en cuanto a la gestión de los conocimientos. La ampliación de las asociaciones destinadas al intercambio de conocimientos y la consolidación de los conocimientos en las instituciones nacionales y locales son fundamentales para fortalecer la base analítica de la labor de gestión de los conocimientos del FIDA en los países. Esto significa que el intercambio de conocimientos no es un proceso unidireccional entre el FIDA y los países en desarrollo, sino más bien un sistema de intercambio entre el FIDA y otras instituciones internacionales, los países miembros, las organizaciones locales y los beneficiarios. Estas asociaciones facilitan no solo la cooperación Norte-Sur sino también la CSS y el intercambio de conocimientos como una forma de aprovechar los conocimientos (sobre todo los tácitos) que todos los participantes en las actividades de desarrollo han de aportar.

Desafíos que deben abordarse de cara al futuro

269. El análisis de las enseñanzas mencionadas demuestra claramente que el FIDA necesita un enfoque sistemático en materia de gestión de los conocimientos. Esto no significa que las iniciativas en este ámbito hayan fracasado. Hay ejemplos de los progresos realizados en la utilización de los recursos de conocimiento de manera más estratégica, la incorporación de las enseñanzas de operaciones anteriores en la labor en curso, y la ampliación del intercambio de conocimientos en la organización y con asociados externos a todos los niveles.
270. Por tanto, para seguir avanzando, **hay que proseguir y ampliar los esfuerzos para sistematizar la gestión de los conocimientos en el FIDA**, sobre la base de los sistemas de SyE que son la espina dorsal de la arquitectura de gestión de los conocimientos, instaurar mejores procesos de intercambio y de gestión de los conocimientos dentro de la misma categoría y entre distintas categorías, y promover un mayor grado de convergencia entre los ámbitos nacionales, institucionales y de los proyectos, en lugar de considerar que los proyectos son “centros de excelencia” aislados.
271. El reciente examen funcional del SKD representa un paso en la dirección correcta para asegurar el desarrollo, la sistematización y la difusión de los productos de conocimientos del FIDA. Sin embargo, es necesario redoblar los esfuerzos a todos los niveles para hacer frente a una serie de desafíos en el futuro, como se describe en los párrafos siguientes.

272. En primer lugar, hay que prestar más atención a **proporcionar recursos que sean proporcionales a la estrategia de gestión de los conocimientos**. Como ya se ha señalado, a nivel de los proyectos y los países, la presupuestación para la gestión de los conocimientos a menudo depende de donaciones o del presupuesto administrativo. No hay asignaciones a nivel de toda la institución dedicadas a la gestión de los conocimientos, lo cual significa que la gestión de los conocimientos tiene que competir con otras prioridades, de modo que la financiación es incierta. En consecuencia, es imposible saber cuánto se gasta en la gestión de conocimientos, y mucho menos determinar si estos costos están justificados por los resultados en la esfera de la eficacia institucional y los resultados para los clientes.
273. En segundo lugar, es preciso **formular indicadores de resultados relativos a la gestión de los conocimientos y efectuar la medición de esos indicadores**. Es difícil determinar la eficacia con que se aplican los aspectos del programa de gestión de los conocimientos del FIDA o su contribución a la eficacia del Fondo porque, salvo las calificaciones de la IOE, no hay otros indicadores disponibles. El dicho "lo que se mide es lo que se hace" puede ser una simplificación, pero en las publicaciones sobre gestión abundan las investigaciones que demuestran que cuando no se realizan mediciones son frecuentes los fallos de ejecución.
274. En tercer lugar, **la mejora de las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos es una cuestión que merece la pena considerar de cara al futuro**. Los conocimientos especializados en esta materia en el FIDA son escasos. No se trata de un problema nuevo y, en parte, está relacionado con el tema de la asignación de los recursos examinado anteriormente: cuesta dinero contratar o capacitar a gerentes de conocimientos y capacitar e incentivar al personal para que participe con eficacia en el programa de gestión de conocimientos.
275. El último desafío guarda relación con la **alineación de los incentivos con la estrategia de gestión de los conocimientos**. Si bien el FIDA se ha comprometido con la gestión de los conocimientos durante varios años, los sistemas de incentivos para el personal no están bien alineados con la estrategia. Desde el punto de vista de los miembros del personal, esto puede parecer una ambivalencia de la dirección sobre la importancia relativa de la gestión de los conocimientos en relación con otras prioridades, lo que crea incertidumbre sobre si esta actividad es realmente un elemento central de la labor del FIDA. Una mejor alineación del sistema de incentivos con la estrategia de gestión de los conocimientos contribuiría a que el personal tuviera más claro cuáles son sus responsabilidades en materia de gestión de los conocimientos y a que hubiera motivación para participar activamente en estas iniciativas.
276. Además, dado que las medidas de desempeño individuales se centran en los resultados alcanzados, el personal no tiene fuertes incentivos para identificar oportunidades de aprendizaje de los errores cometidos en los programas o proyectos, a pesar de que estos a menudo ofrecen enseñanzas valiosas que pueden ayudar a lograr buenos resultados en el futuro. Una mejor alineación del sistema de incentivos con la estrategia de gestión de los conocimientos contribuiría a que el personal tuviera más claro cuáles son sus responsabilidades en materia de aprendizaje y a que hubiera una motivación positiva para participar activamente en las iniciativas de gestión de los conocimientos.
277. Para concluir, el mayor desafío para los sistemas de gestión de los conocimientos, incluido el del FIDA, es la creación de una cultura de los conocimientos, en cuyo marco la estrategia, los sistemas, los recursos financieros y humanos y la estructura de incentivos estén alineados de un modo tal que facilite la reunión, difusión y uso de los conocimientos y mejore la eficacia de la organización a la hora de alcanzar sus objetivos.

4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

278. Después de un análisis minucioso de las calificaciones de las evaluaciones independientes, en el ARRI de 2016 se presentan las siguientes conclusiones, teniendo en cuenta las cuestiones transversales y las enseñanzas extraídas de los capítulos anteriores.
279. **El panorama general de los resultados en el período de la FIDA9 que presenta el ARRI de 2016 es positivo.** En esta edición del informe se evaluaron los resultados con respecto al MMR de la FIDA9 y, al mismo tiempo, se identificaron los nuevos desafíos y oportunidades a la luz de las prioridades de la FIDA10. El informe confirma que el FIDA obtuvo buenos resultados durante el período de la FIDA9. El Fondo dedicó atención a mejorar la eficacia operacional y a asignar más importancia a la medición de los resultados. En las evaluaciones realizadas en 2015 se puede apreciar una mejora evidente en muchos de los criterios analizados por la IOE respecto de la mayoría de los objetivos establecidos en el MMR para el período de la FIDA9. En general, el 80 % de los proyectos fueron calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, en la mayoría de los criterios en el período 2013-2015.
280. Estos resultados positivos ofrecen una base sólida para la transición a la FIDA10 y pondrán al Fondo en condiciones de afrontar los desafíos que plantean los ambiciosos ODS adoptados por la comunidad internacional, que sitúan la agricultura y el desarrollo rural en el centro del proceso de desarrollo sostenible.
281. El valor central que el desarrollo agrícola y rural tiene para la agenda mundial pone de relieve la pertinencia y la importancia del mandato del FIDA y es la referencia fundamental para las políticas, prioridades e intervenciones de desarrollo del Fondo durante el período de la FIDA10 y en años posteriores. Durante la FIDA9, la atención que se centró en las dimensiones fundamentales del mandato del Fondo, de reducción de la pobreza rural y mejora de la seguridad alimentaria y la situación nutricional de la población rural pobre, fue el fundamento del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y es el núcleo de las prioridades operacionales del Fondo para la FIDA10. La pertinencia de estas prioridades en el contexto actual es aún más importante dado el aumento de la desigualdad, especialmente en los países en desarrollo, y el papel fundamental que los pequeños agricultores desempeñan como impulsores activos del desarrollo.
282. En este sentido, las evaluaciones de la IOE demuestran que el FIDA ha efectuado una **contribución positiva a la reducción de la pobreza rural**. Esto se debe principalmente a la atención que el Fondo presta al aumento de los ingresos y activos, el empoderamiento y la mejora de la productividad agrícola y la seguridad alimentaria. Las operaciones del FIDA contribuyeron considerablemente a aumentar la productividad agrícola, diversificar las actividades generadoras de ingresos y fomentar el acceso a la microfinanciación.
283. Con respecto al empoderamiento, el desempeño positivo del Fondo superó el papel clave que el FIDA viene desempeñando tradicionalmente en la mejora de las capacidades de la población rural pobre al agrupar a los pequeños agricultores en instituciones de base. De hecho, los proyectos calificados de muy satisfactorios en cuanto al capital humano y social y el empoderamiento lograron generar un sentido de apropiación y responsabilidad en relación con los resultados de los proyectos, lo que constituye la base para mejorar las perspectivas de sostenibilidad de los procesos de empoderamiento y creación de capacidad establecidos por el Fondo.

284. **Los efectos positivos de las operaciones financiadas por el FIDA también se deben a los buenos resultados del Fondo en los criterios de innovación y ampliación de escala y de igualdad de género y empoderamiento de la mujer**, que son prioridades operacionales básicas tanto para la FIDA9 como para la FIDA10, y son principios de actuación fundamentales del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Las operaciones apoyadas por el FIDA han obtenido buenos resultados en el empoderamiento de las comunidades rurales pobres y los grupos vulnerables, en particular las mujeres, para que participen en los procesos de adopción de decisiones a todos los niveles y tengan acceso a los servicios rurales, los servicios básicos y los recursos productivos. En los proyectos más recientes se está dedicando una atención creciente a capacitar a los hombres para sensibilizarlos sobre la función de transformación que las mujeres pueden desempeñar en actividades más generales de desarrollo económico y social.
285. En los últimos años, los resultados del Fondo en la promoción de soluciones innovadoras en materia de reducción de la pobreza rural han sido satisfactorios en general y se han ajustado a los pilares principales de la estrategia de 2007 y al programa de innovación del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). No obstante, se necesitan esfuerzos adicionales para asegurarse de que los enfoques y las innovaciones técnicas que hayan dado buenos resultados en el marco de operaciones del FIDA puedan reproducirse en otros lugares y que los gobiernos, los asociados en el desarrollo y el sector privado lleguen a ampliar su escala fuera de las zonas o provincias de un proyecto concreto, a fin de lograr efectos más amplios e importantes en la pobreza rural.
286. **La eficacia en términos de desarrollo está estrechamente relacionada con el desempeño del FIDA y los gobiernos como asociados, que ha ido mejorando con el tiempo.** Esto es fundamental no solo para garantizar unos buenos resultados de los proyectos, sino también para mejorar las asociaciones y el diálogo fuera del ámbito de los proyectos y llevar adelante la agenda de desarrollo hacia el logro de los ODS. En particular, la mayor importancia que se atribuye al sentido de apropiación de los países hará recaer sobre los gobiernos la gran responsabilidad de los resultados y la ejecución.
287. El desempeño de los gobiernos superó el objetivo fijado en los MMR de la FIDA9 y la FIDA10 del 80 % de los proyectos calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo. Una constatación importante del ARRI de 2016 es que un sólido liderazgo en el plano nacional contribuye a mejorar el entorno normativo e institucional en los sectores agrícola y rural.
288. No obstante estos buenos resultados en esferas clave de la eficacia operacional, en el ARRI de 2016 se constató que, a pesar de las recientes mejoras, **la eficiencia, la GMARN, la sostenibilidad de los beneficios y la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias de los gobiernos siguen siendo un obstáculo para la mejora de la eficacia operacional.** Estas esferas problemáticas no son nuevas para el FIDA. La eficiencia operacional continúa siendo la esfera que peores resultados arroja, seguida por la sostenibilidad, que sigue siendo muy limitada debido a la falta de compromiso y de sentido de apropiación de los beneficiarios en relación con la planificación, ejecución, mantenimiento y supervisión de las actividades e infraestructura de los proyectos.
289. En cuanto a la GMARN, que es una prioridad operacional para la FIDA10, los resultados aún no han alcanzado el objetivo del 90 % de proyectos moderadamente satisfactorios establecido en los MMR de la FIDA9 y la FIDA10. La asignación de presupuestos suficientes, la mejora de los vínculos entre la GMARN, la pobreza y los medios de vida, la recopilación de datos y el aumento de la coordinación a nivel de los países son fundamentales para lograr una mejora significativa de los resultados en el futuro. Por último, la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias de los gobiernos limitan considerablemente el desempeño de los gobiernos y la eficiencia y la eficacia generales de la cartera del FIDA.

290. Además de estos aspectos problemáticos recurrentes, **el ARRI de 2016 destacó que la mayoría de los proyectos son todavía tan solo moderadamente satisfactorios**. A este respecto, en el informe anual se señalan tres esferas principales que merecen atención en el futuro para que los niveles de resultados de los proyectos mejoren y pasen de moderadamente satisfactorios a satisfactorios y muy satisfactorios.
291. La primera esfera que es causa de preocupación tiene relación con **el enfoque de focalización del FIDA**. La Agenda 2030 se basa en los principios de que “nadie se quedará atrás” y de “llegar primero a los más rezagados”. En este sentido, la focalización es uno de los principios de actuación del FIDA, la cual es fundamental para su mandato de reducir la pobreza rural. Los enfoques globales de focalización permiten que las operaciones lleguen a los pobres más pobres combinando buenos análisis de los medios de vida y la pobreza, basados en circunstancias específicas de cada contexto, y procesos participativos y dinámicos. Un buen análisis de la pobreza en la fase de diseño de los proyectos hace que los proyectos sean más pertinentes, mientras que la aplicación de una estrategia dinámica para llegar a los pobres supondrá un mayor nivel de eficacia sobre el terreno.
292. En las evaluaciones de 2015 se observó que los análisis de la pobreza realizados en la fase de diseño no reflejan de forma suficiente las diferencias entre los distintos grupos de población rural pobre. Como resultado de ello es frecuente que las actividades de los proyectos no lleguen a todos los beneficiarios previstos, en particular a los pobres más pobres y a otros grupos marginados, que son los grupos más difíciles de alcanzar. Además, suelen carecer de la flexibilidad necesaria para adaptarse a contextos en evolución. Por lo tanto, en el ARRI de 2016 se concluye que **las estrategias de focalización del FIDA deben recibir más atención en la fase de diseño y ser objeto de un estrecho seguimiento durante la ejecución**.
293. La segunda esfera fundamental tiene relación con **la seguridad alimentaria, la nutrición y la incorporación de la agricultura sensible a la nutrición en todas las actividades de la cartera del FIDA**. A pesar de que la seguridad nutricional es fundamental para que los medios de vida sean mejores, en las evaluaciones se observó que en las operaciones financiadas por el FIDA se podría haber hecho más por estudiar y seguir ampliando la aportación que una mayor productividad agrícola puede hacer a la mejora de la seguridad alimentaria. Los resultados de los proyectos se centran principalmente en la productividad y todavía no reflejan logros en materia de nutrición. Debido a que cada vez es más urgente resolver el problema de la malnutrición, es encomiable que para la FIDA10 el Fondo haya aprobado el Plan de acción para incorporar en todas las actividades la agricultura sensible a la nutrición en 2016-2018, cuyo objetivo es garantizar que por lo menos una tercera parte de los proyectos nuevos se diseñe desde el punto de vista de la nutrición. De todos modos, en el ARRI de 2016 se concluye que puede dedicarse más atención y esfuerzo a asegurar que todos los proyectos que se han centrado en la seguridad alimentaria tengan en cuenta la nutrición, de forma acorde con el mandato fundamental de la organización y los requisitos de la nueva agenda mundial.
294. La calidad de las actividades de SyE es la tercera esfera que detectan las evaluaciones de 2015 y a las que hay que prestar atención. Como ya ocurrió en informes anuales anteriores, en el ARRI de 2016 se concluye que **las deficiencias en los sistemas de SyE y en las mediciones de los resultados de los proyectos afectan a la evaluación del impacto en la pobreza rural y la atribución de ese impacto a las operaciones del FIDA, particularmente en lo relativo a los ingresos, la seguridad alimentaria y la nutrición**. Es importante agradecer y encomiar la receptividad de la dirección del FIDA por lo que se refiere a responder a los desafíos que plantean las mediciones de los resultados

y el impacto, y respecto de la cuestión de centrarse más en reforzar la cultura de resultados y prestar más atención a mejorar los instrumentos internos de seguimiento y presentación de informes sobre el desempeño institucional.

295. No obstante, en el futuro habrá que actuar de forma más sistemática, ya que **los sistemas de SyE, en general, no han recibido el nivel necesario de recursos y atención**. El FIDA tiene el potencial de aportar una gran experiencia sobre el terreno a los debates normativos gracias a la recopilación sistemática de datos empíricos de las operaciones. Sin embargo, debido a las lagunas en los datos y la falta de evaluaciones empíricas del impacto de muchos proyectos, los datos de SyE tienen una utilidad limitada si se trata de difundir los resultados y de ampliar la escala de prácticas que producen resultados satisfactorios.
296. Fuera del ámbito específico de los proyectos, **los resultados generales de las actividades no crediticias (gestión de los conocimientos, creación de asociaciones y diálogo sobre políticas) se calificaron solo de moderadamente satisfactorios, si bien hay un marcado empeoramiento de los resultados en la esfera de la creación de asociaciones a nivel de los países**. En cierta forma esta constatación resulta sorprendente, habida cuenta de los esfuerzos que el FIDA está realizando para fortalecer la presencia en los países y la participación de los asociados a nivel nacional. Según el ARRI, es necesario adoptar enfoques más estratégicos para asegurar que las actividades no crediticias estén bien integradas y que los resultados positivos de las operaciones se incorporen en los procesos más amplios de la transformación institucional y normativa.
297. Existen oportunidades para reforzar los vínculos entre las actividades crediticias y las no crediticias con objeto de garantizar sinergias y mejorar la eficacia en términos de desarrollo. Hay que estudiar las posibilidades de ampliar la coordinación, las asociaciones y el diálogo con una mayor variedad de interesados, más allá del nivel de los proyectos, para lograr la ampliación de escala de las experiencias y los resultados satisfactorios.
298. Esto también requiere una coordinación sistemática entre los donantes y la formulación de un programa claro para el establecimiento de asociaciones estratégicas más fuertes a nivel de los países y la mejora del diálogo sobre políticas en apoyo de las prioridades nacionales en materia de desarrollo rural tal como lo determinen los gobiernos anfitriones. Esto es de particular importancia en vista de la prioridad estratégica que el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) concede a la colaboración entre los organismos con sede en Roma y de la contribución sustantiva general que se espera que el Fondo aporte al logro del ODS17, que se centra en el fortalecimiento y la revitalización de la asociación mundial en favor del desarrollo sostenible.
299. Por último, **para intervenir con rapidez en un contexto de desarrollo cada vez más complejo y exigente, el FIDA se enfrentará con el reto de aprender de forma sistemática de su experiencia y de compartir los conocimientos adquiridos**. Sin embargo, hay que proseguir y ampliar los esfuerzos por lo que respecta a los recursos e incentivos para sistematizar la gestión de los conocimientos en el FIDA, instaurar mejores procesos de intercambio y de gestión de los conocimientos dentro de la misma categoría y entre distintas categorías, y promover un mayor grado de convergencia entre los ámbitos nacionales, institucionales y de los proyectos, en lugar de considerar que los proyectos son “centros de excelencia” aislados.
300. Para concluir, es evidente que hay muchas esferas en las que los resultados de las operaciones del FIDA son sólidos y que la organización contribuye efectivamente a mejorar los medios de vida de la población rural pobre en consonancia con su mandato. Sin embargo, el Fondo tiene que resolver algunos problemas recurrentes si desea mejorar el nivel de resultados de los proyectos de moderadamente satisfactorios a satisfactorios y muy satisfactorios, y situarse a la cabeza de la

transformación rural concebida en el contexto de la Agenda 2030 y los ODS. Por tanto, el ARRI de 2016 presenta las recomendaciones que figuran a continuación para atender los desafíos más urgentes.

Recomendaciones

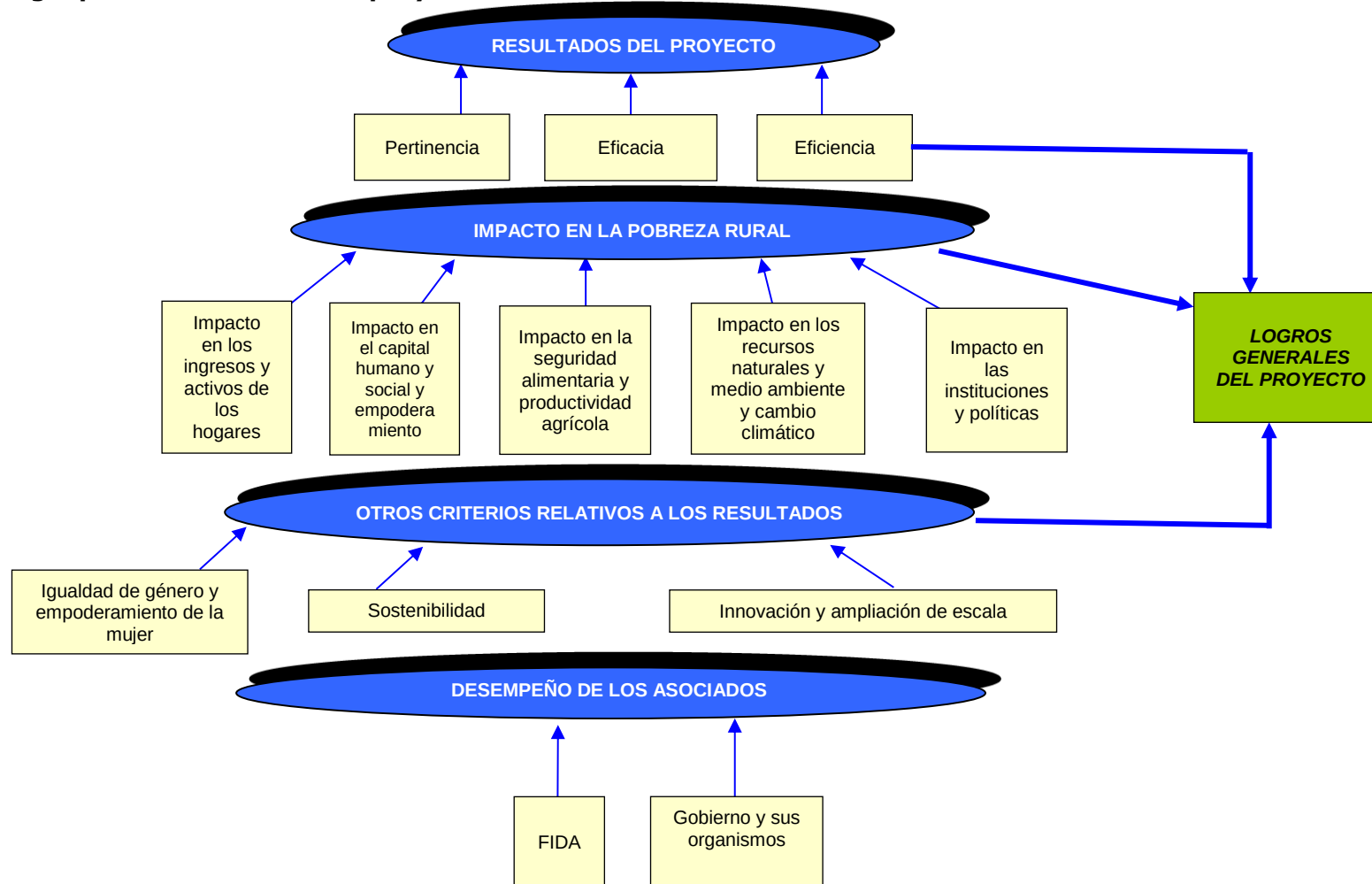
301. Se invita a la Junta a que apruebe las cinco recomendaciones siguientes, que reflejan las constataciones y las conclusiones del ARRI de 2016. Cuatro de ellas se dirigen a la dirección del FIDA y abarcan: dos recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de los proyectos (focalización y nutrición), una recomendación que procede del análisis de las EPP (creación de asociaciones a nivel de los países) y una que surge del tema de aprendizaje de 2016 relativo a la gestión de los conocimientos. La quinta recomendación se refiere al tema de aprendizaje de 2017.
302. **Focalización.** En las evaluaciones se observó que con frecuencia las actividades de los proyectos no están lo bastante refinadas para atender las necesidades de todos los beneficiarios previstos, en particular las de quienes están en situación de riesgo de quedar excluidos, como los pueblos indígenas, los pastores, las personas sin tierra y los migrantes. A este respecto es importante que las operaciones futuras: i) adapten los enfoques y las actividades a la complejidad de los contextos y los grupos objetivo; ii) perfeccionen la focalización en cuanto al alcance de los beneficios de los proyectos y las posibilidades de acceder a ellos por parte de la población rural pobre, al tiempo que dedican una mayor atención a quienes estén en situación de riesgo de quedarse atrás, como los pueblos indígenas, los pastores, las personas sin tierra y otros grupos vulnerables, y iii) aseguren el mejor desarrollo de los sistemas de SyE para determinar en la fase de diseño quiénes se beneficiarán de la intervención y cómo; esto requiere indicadores más desglosados para hacer el seguimiento de la participación de los distintos grupos en las actividades y los beneficios de los proyectos y poder luego demostrar la eficacia de las iniciativas de los proyectos
303. **Seguridad alimentaria y nutrición.** En las evaluaciones independientes no se detectaron de forma sistemática datos empíricos que demuestren que en los proyectos examinados se apliquen prácticas agrícolas que tengan en cuenta la nutrición. Con arreglo al Convenio Constitutivo del FIDA, que define el objetivo fundamental del Fondo como “mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más pobres de los países en desarrollo”, y en el contexto del Plan de acción del FIDA para incorporar en todas las actividades la agricultura sensible a la nutrición en 2016-2018, en el ARRI de 2016 se recomienda que todos los proyectos nuevos, cuando sea pertinente, tengan en cuenta la nutrición y comprendan objetivos, actividades e indicadores nutricionales de forma explícita. Además, para maximizar las contribuciones de los proyectos y programas del FIDA a la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición y al logro del ODS2, en el ARRI de 2016 se recomienda que en las misiones de supervisión y las revisiones de mitad de período de las operaciones en curso que aún no han llegado a la mitad del período de ejecución se estudien oportunidades para dar cabida a actuaciones específicas encaminadas a asegurar que, cuando sea apropiado, los proyectos contribuyan a mejorar la nutrición.
304. **Asociaciones a nivel de los países para la extracción de enseñanzas y la ampliación de escala de los resultados.** En las evaluaciones se ha observado que en el contexto de los COSOP hay posibilidades de mejorar las relaciones de asociación con un conjunto más amplio de agentes a nivel de los países para obtener mejores resultados y complementar el programa de ampliación de escala del FIDA, también en lo relativo a la promoción de un entorno normativo e institucional mejorado en el sector de la agricultura. Los COSOP deberían contener disposiciones claras en lo relativo al establecimiento de asociaciones más fuertes entre los organismos con sede en Roma, el sector privado y los ministerios técnicos

a nivel nacional, y esas disposiciones deberían aplicarse a través de actividades de los programas en los países. Los resultados en materia de creación de asociaciones deberían ser objeto de un seguimiento minucioso e incluirse en el RIDE.

305. **Gestión de los conocimientos.** El FIDA debería invertir de manera más dinámica recursos, tiempo y esfuerzo en sistematizar la gestión de los conocimientos a todos los niveles, y debería alinear la estrategia, los sistemas, los recursos financieros y humanos y la estructura de incentivos de modo que se facilitara la reunión, difusión y uso de los conocimientos. Esto requerirá: i) alinear mejor el sistema de incentivos con la estrategia de gestión de los conocimientos para que el personal tenga una idea clara de cuáles son sus responsabilidades en materia de aprendizaje y una motivación positiva para participar activamente en las iniciativas de gestión de los conocimientos; ii) mejorar los sistemas de SyE y formular indicadores de resultados relativos a la gestión de los conocimientos y efectuar la medición de esos indicadores, y iii) mejorar las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos.
306. Además, el FIDA debería aumentar sus inversiones en la documentación de las soluciones innovadoras en materia de reducción de la pobreza rural que surjan en el contexto de sus operaciones como medio de reconocer el mérito de la labor del FIDA a nivel de los países y ponerla a disposición como bien público. Este proceso debería estar claramente establecido en los COSOP y los proyectos.
307. **Tema de aprendizaje para el ARRI de 2017.** Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación a la IOE de que aborde la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias como tema de aprendizaje único en el ARRI de 2017. Aunque se han registrado mejoras en el desempeño de los gobiernos en los últimos años, la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias todavía son factores que dificultan que los resultados de los gobiernos mejoren hasta llegar al nivel de muy satisfactorios.

Metodología para la evaluación de proyectos y programas en los países

Metodología para la evaluación de proyectos



95



Evaluaciones incluidas en el ARRI de 2016

<i>Tipo</i>	<i>País/región</i>	<i>Título</i>	<i>Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva</i>	<i>Fecha de terminación del proyecto/programa</i>	<i>Préstamo del FIDA^a (en millones de USD)</i>	<i>Costo total del proyecto/programa^a (en millones de USD)</i>
Evaluaciones a nivel institucional	Todos	Sistema de asignación de recursos del FIDA basado en los resultados				
Informes de síntesis de evaluación	Todos	Actividades no crediticias en el contexto de la cooperación Sur-Sur				
	Todos	Gestión del medio ambiente y de los recursos naturales				
Evaluaciones de programas en los países	Brasil	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste ^b	3 dic. 1998	31 dic. 2009	25	99,3
		Proyecto de Desarrollo de las Comunidades Rurales en las Zonas más Pobres del Estado de Bahía ^b	20 abr. 2006	31 dic. 2012	30	60,5
	Etiopía	Programa de Desarrollo Participativo del Riego en Pequeña Escala	18 abr. 2007	31 mar. 2015	40	57,7
	Gambia	Proyecto de Financiación Rural e Iniciativas Comunitarias	2 dic. 1998	30 jun. 2006	9,24	10,64
		Proyecto de Ordenación Integrada Participativa de las Cuencas Hidrográficas	21 abr. 2004	30 jun. 2014	7,08	17,5
		Proyecto de Financiación Rural				
		Proyecto de Desarrollo de la Ganadería y la Horticultura	14 sep. 2006	30 jun. 2014	6,5	8,73
			17 dic. 2009	31 mar. 2015	8	15,9
	India	Programa de Dotación de Medios de Subsistencia Sostenibles a las Comunidades Costeras de Tamil Nadu en la Etapa Posterior al Tsunami	19 abr. 2005	10 mayo 2014	30	68,6
		Programa de Fomento de los Medios de Vida y de Empoderamiento de la Mujer en las Llanuras del Ganges Medio	14 dic. 2006	31 ene. 2015	7,2	52,2
		Programa de Fomento de los Medios de Subsistencia y Potenciación de las Tribus de Orissa				
			23 abr. 2002	31 mar. 2015	35	106,15
	Nigeria	Programa de Expansión del Cultivo de Raíces y Tubérculos	9 dic. 1999	26 jun. 2012	23,05	36,1
	Turquía	Proyecto de Desarrollo de Sivas y Erzincan	11 sep. 2003	31 mar. 2013	13,1	30
		Proyecto de Desarrollo en Diyarbakir, Batman y Siirt ^b	14 dic. 2006	31 dic. 2014	24,1	36,9
Validaciones de informes finales de proyectos	Armenia	Programa de Acceso de los Agricultores a los Mercados	12 sep. 2007	30 jun. 2013	12,28	34,8
	Bosnia y Herzegovina	Proyecto de Fomento de las Empresas Rurales	20 abr. 2006	31 dic. 2012	12,6	29,15

Tipo	País/región	Título	Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva	Fecha de terminación del proyecto/programa	Préstamo del FIDA ^a (en millones de USD)	Costo total del proyecto/programa ^a (en millones de USD)
Validación de informes finales de proyectos (cont.)	Burundi	Programa de Transición para la Reconstrucción Posterior al Conflicto	9 sep. 2004	31 dic. 2013	16,37	35,85
	Camboya	Proyecto de Mejora de los Medios de Vida Rurales en Kratie, Preah Vihear y Ratanakiri	18 abr. 2007	30 sep. 2014	11,99	13,64
	Camerún	Programa de Fomento Basado en el Mercado del Cultivo de Raíces y Tubérculos	10 abr. 2003	30 sep. 2012	13,4	20,73
	Cabo Verde	Programa de Alivio de la Pobreza Rural	8 sep. 1999	31 mar. 2013	13,5	36,09
	China	Programa de Desarrollo Rural por Módulos en la Región Autónoma de Xinjiang Uygur	14 dic. 2006	30 jun. 2014	25,19	56,80
	Eritrea	Programa de Recuperación y Desarrollo Rural Posterior a la Crisis	14 dic. 2006	31 dic. 2013	10,1	29,85
	Kenya	Proyecto de Desarrollo Comunitario en el Sur de Nyanza	18 dic. 2003	30 sep. 2013	23,7	22,11
	República Democrática Popular Lao	Proyecto de Fomento de Medios de Vida Sostenibles en la Región Septentrional mediante el Desarrollo Ganadero	15 sep. 2006	30 sep. 2013	2,20	18,31
	Madagascar	Programa de Fomento de los Ingresos Rurales	18 dic. 2003	31 dic. 2013	15,7	29,4
	Mauricio	Programa de Apoyo a los Recursos Marinos y Agrícolas	24 abr. 2008	30 jun. 2013	1,85	3,45
	República de Moldova	Programa de Servicios Financieros y Comercialización en las Zonas Rurales	11 sep. 2008	31 mar. 2014	12,25	23,35
	Marruecos	Proyecto de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas de la Provincia de Errachidia	12 sep. 2007	30 sep. 2014	18,3	27
	Paraguay	Proyecto de Empoderamiento de las Organizaciones de los Pobres Rurales y Armonización de Inversiones (Paraguay Rural)	18 abr. 2005	30 sep. 2013	15	24,3
	Swazilandia	Proyecto de Riego de Pequeñas Explotaciones en la Cuenca Baja del Río Usuthu – Fase I	6 dic. 2001	30 sep. 2013	16,79	253
	Uganda	Programa de Mejora de la Infraestructura Agrícola Comunitaria	12 sep. 2007	31 mar. 2013	31,5	81,9
		Programa de Servicios Financieros Rurales	5 sep. 2002	30 jun. 2013	20,97	33,25
	República Bolivariana de Venezuela	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible para las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara – Fase II	18 dic. 2003	30 sep. 2013	15,52	41,43
	Yemen	Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala	9 sep. 2004	31 mar. 2014	15,15	29,6
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	China	Programa de Reducción de la Pobreza y Conservación Ambiental en Ningxia y Shanxi	11 dic. 2002	31 dic. 2011	33,84	100,3
Evaluaciones de los resultados de los proyectos (cont.)	Djibouti	Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas	11 dic. 2002	31 dic. 2012	3,597	11,43
	Etiopía	Segundo Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores	15 sep. 2009	30 sep. 2015	28,06	139

<i>Tipo</i>	<i>País/región</i>	<i>Título</i>	<i>Fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva</i>	<i>Fecha de terminación del proyecto/programa</i>	<i>Préstamo del FIDA^a (en millones de USD)</i>	<i>Costo total del proyecto/programa^a (en millones de USD)</i>
	Kirguistán	Proyecto de Inversiones y Servicios Agropecuarios	11 sep. 2008	30 sep. 2014	8,59	33,1
	República Democrática Popular Lao	Programa de Mejora de los Medios de Subsistencia Rurales en Attapeu y Sayabouri	19 abr. 2005	31 mar. 2014	16,1	23,9
	Mauritania	Programa de Desarrollo Sostenible de Oasis	17 dic. 2003	30 abr. 2014	11,4	33,9
	Nigeria	Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria	12 sep. 2001	31 mar. 2013	42,9	99,7

^a Las cifras no corresponden a los préstamos totales del FIDA al país ni a los costos totales de todos los proyectos financiados por el Fondo en ese país.

^b Las evaluaciones más recientes realizadas para estos proyectos fueron las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Los proyectos finalizados recientemente se incluyen en las evaluaciones de los programas en los países con el fin de evaluar toda la cartera en el país.

Objetivos de los programas en los países y de los proyectos individuales evaluados

Los principales objetivos de las estrategias en los países se resumen a continuación.

1. **Brasil.** El COSOP de 2008 identificó cuatro objetivos estratégicos:
 - **Objetivo estratégico 1.** Incrementar la producción agrícola comercial de los pequeños agricultores, con el correspondiente acceso a los mercados en condiciones beneficiosas y sostenibles.
 - **Objetivo estratégico 2.** Mejorar el acceso de la población rural pobre al empleo y las actividades comerciales no agrícolas en las zonas y pueblos rurales, especialmente en relación con las mujeres y los jóvenes.
 - **Objetivo estratégico 3.** Mejorar, mediante la generación de conocimientos y su difusión, la capacidad de la población rural pobre y las instituciones pertinentes del Nordeste de coexistir con las condiciones semiáridas de la región, adaptarse al cambio climático y sacar mayor provecho de las posibilidades de desarrollo de la región semiárida.
 - **Objetivo estratégico 4.** Profundizar en los debates sobre la reducción de la pobreza rural y las políticas de agricultura familiar en los ámbitos nacional e internacional.
2. **Etiopía.** El COSOP de 2008 tenía por objeto mejorar el acceso de los hogares rurales pobres a:
 - los recursos naturales (la tierra y el agua);
 - tecnologías mejoradas de producción agrícola y servicios de apoyo, y
 - una amplia gama de servicios financieros.

En todo el programa del FIDA en el país se tiene en cuenta el aumento de las oportunidades de generar ingresos no agrícolas, en particular, para el número cada vez mayor de jóvenes sin tierra.
3. **Gambia.** Como se indica en el COSOP de 2003, la prioridad fundamental de la intervención del FIDA en Gambia consistió en lo siguiente:
 - consolidar y llevar adelante las iniciativas del Fondo satisfactorias (microcrédito, grupos de autoayuda de base comunitaria, desarrollo de la producción de arroz en las tierras bajas), mediante nuevos préstamos;
 - incluir componentes innovadores ensayados en anteriores actividades piloto;
 - aplicar proyectos piloto para experimentar nuevos enfoques que pueden ampliarse de escala en Gambia, y
 - fortalecer las organizaciones de agricultores y las organizaciones comunitarias.
4. **India.** Se establecieron dos objetivos estratégicos en el COSOP de 2011, centrados en los grupos vulnerables como los agricultores pequeños y marginales y las comunidades tribales y primitivas.
 - **Objetivo estratégico 1.** Mayor acceso a las tecnologías agrícolas y los recursos naturales.
 - **Objetivo estratégico 2.** Mayor acceso a los servicios financieros y las cadenas de valor.

5. **Nigeria.** En el COSOP de 2010 se establecieron dos objetivos estratégicos:
- **Objetivo estratégico 1.** Mejorar el acceso de la población rural pobre a una producción, técnicas de almacenamiento y elaboración, acceso a los mercados y servicios de apoyo que sean sostenibles desde el punto de vista económico, financiero y ambiental.
 - **Objetivo estratégico 2.** Fortalecer la participación comunitaria en la planificación y el desarrollo locales, y promover el apoyo del Gobierno a la construcción de infraestructura rural.
6. **Turquía.** En el COSOP de 2006 se establecieron los seis objetivos siguientes para las operaciones del FIDA en Turquía:
- seguir centrándose en la lucha contra la pobreza en las zonas desfavorecidas de las regiones oriental y sudoriental del país;
 - adoptar un planteamiento que preste mayor atención al potencial de generación de ingresos de las actividades a que se presta apoyo y a su sostenibilidad, rentabilidad y posibilidad de comercialización dentro de una visión a más largo plazo del desarrollo económico rural en forma compatible con las nuevas orientaciones de la política estratégica del Gobierno;
 - cerciorarse de que se puedan justificar los gastos relacionados con el programa desde el punto de vista de atraer y ampliar la participación del sector privado en cuestiones tales como la elaboración y comercialización de productos agrícolas;
 - seguir clara y sistemáticamente centradas en la necesidad de generar ingresos y empleo adicionales y de reducir las diferencias en los ingresos en las zonas más desfavorecidas;
 - reconocer que, si bien es importante prestar apoyo para que aumente la productividad, las iniciativas sostenibles de reducción de la pobreza deben incluir una perspectiva basada en el mercado y que comprenda a todo el sector, y
 - establecer asociaciones efectivas con las partes interesadas en los sectores público y privado a nivel nacional e internacional.

Los principales objetivos de los **proyectos y programas** se resumen a continuación.

<i>País y nombre del proyecto/programa</i>	<i>Objetivos</i>
Armenia Programa de Acceso de los Agricultores a los Mercados	La meta del programa es mejorar la situación económica y social de la población rural pobre de Armenia y los objetivos específicos son: i) estimular el crecimiento de empresas rurales que posean una ventaja comparativa para los productores pobres y la población rural que trata de encontrar oportunidades de empleo mejores y que estén estrechamente vinculadas con ellos; ii) facilitar un instrumento de inversión y la financiación correspondiente con objeto de satisfacer la necesidad de financiación del capital social del sector rural, y iii) desarrollar ulteriormente la capacidad del sector financiero.
Bosnia y Herzegovina Proyecto de Fomento de las Empresas Rurales	La meta general del proyecto propuesto será aumentar los ingresos de la población rural más pobre de la zona del proyecto. Esa meta responde plenamente a las políticas y estrategias gubernamentales enunciadas en el documento de estrategia de lucha contra la pobreza. Su logro permitirá a los agricultores obtener más ingresos en efectivo de sus explotaciones y aumentar los ingresos no agrícolas tanto a quienes poseen como a los que carecen de parcelas agrícolas. Los objetivos concretos del proyecto serán el crecimiento sostenido de las empresas rurales y las oportunidades de empleo en la zona del proyecto. Se prestará apoyo a las empresas rurales para reforzar los vínculos entre los diversos niveles de las cadenas de valor de productos básicos y de servicios, contribuyendo así a la vinculación de las economías locales dinámicas con las economías regionales y nacionales dinámicas.
Brasil Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	La finalidad global del proyecto es el mejoramiento sostenible de las condiciones sociales y económicas de los beneficiarios pobres de la reforma agraria y de los pequeños agricultores vecinos en la zona semiárida de la región del Nordeste. El objetivo general del proyecto es aumentar la capacidad y la participación de las familias beneficiarias en los mercados locales, permitirles gestionar con mayor eficacia y de forma sostenible actividades productivas en los sectores de la agricultura, la comercialización, las microempresas y las pequeñas industrias agrícolas. También les permitirá utilizar los servicios financieros con arreglo a los procedimientos normales de mercado. Los objetivos específicos son los siguientes: i) ofrecer a las familias programas educativos y de formación, servicios de asistencia comercial y agrícola y de apoyo a las microempresas, así como recursos financieros; ii) mejorar la infraestructura social y productiva de las familias y los asentamientos; iii) dar a las actividades previstas un enfoque equilibrado en cuestiones de género, capaz de proporcionar a las mujeres las mismas oportunidades y el mismo acceso a los programas de ayuda a la producción; iv) consolidar el desarrollo rural a nivel municipal; v) fomentar el uso racional y la conservación de los recursos naturales, y vi) validar estrategias para el desarrollo socioeconómico sostenible de los asentamientos creados por la reforma agraria y las pequeñas explotaciones agrícolas de la zona semiárida.
Brasil Proyecto de Desarrollo de las Comunidades Rurales en las Zonas más Pobres del Estado de Bahía	El objetivo de desarrollo del proyecto es reducir de modo significativo los niveles de pobreza y pobreza extrema entre las comunidades de las zonas semiáridas del estado de Bahía. Su objetivo es mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades rurales pobres mediante un desarrollo social y económico que sea sostenible desde el punto de vista ambiental y que promueva la igualdad de género y la participación de los jóvenes en la mano de obra rural. Entre los objetivos concretos figuran los siguientes: i) el empoderamiento de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones de base aumentando la posibilidad de que participen en los procesos de desarrollo social y económico en los niveles local, municipal y territorial, y ii) la mejora de la capacidad de generación de ingresos de la población objetivo transformando las actividades económicas de subsistencia en negocios rurales, agrícolas y no agrícolas, que sean rentables y hagan un uso sostenible de los recursos naturales de la región semiárida.

<i>País y nombre del proyecto/programa</i>	<i>Objetivos</i>
Burundi Programa de Transición para la Reconstrucción Posterior al Conflicto	Los componentes del programa propuesto se articulan por entero en torno al objetivo de regenerar los medios de subsistencia rurales reconstruyendo el capital social, incluida la recuperación de la dignidad rural y de la seguridad alimentaria entre la población pobre y vulnerable. Los objetivos del programa, por componentes, son los siguientes: a) Apoyo a la administración local i) potenciar la capacidad de acción de las comunidades locales para reconstruir la cohesión social y medios de subsistencia sostenibles que contribuyan a mitigar la pobreza, estableciendo un sistema de comités de desarrollo comunitarios incluyentes, representativos, equitativos y responsables ante la población, que se encarguen de la planificación, la ejecución y la supervisión a escala local de la reconstrucción y el desarrollo después del conflicto; ii) educar a las comunidades rurales acerca de los derechos y responsabilidades de orden jurídico de los ciudadanos, respaldar la restauración mediante su capacitación en las formas tradicionales de resolución autónoma de los litigios locales, de una manera coherente con la evolución del marco jurídico del país y con la necesidad de potenciar la posición de las mujeres en la sociedad, así como de ofrecer asesoramiento jurídico a la población pobre y vulnerable, que de lo contrario no tendría acceso a esos servicios, y iii) fortalecer la posición social y económica de las mujeres pobres de las zonas rurales mediante medidas destinadas a incrementar su participación en el proceso de adopción de decisiones de la sociedad civil, luchar contra el VIH/sida y mejorar su independencia económica. b) Rehabilitación y desarrollo de la agricultura i) hacer que los grupos vulnerables puedan volver a practicar la agricultura de manera sostenible y salir de la pobreza; ii) mejorar la eficacia de los servicios de apoyo técnico a la agricultura; iii) mejorar la producción y la productividad agrícolas, la seguridad alimentaria y los ingresos de los hogares de pequeños agricultores menos vulnerables, pero a pesar de todo muy pobres, y iv) rehabilitar y conservar el medio ambiente rural. c) Rehabilitación y desarrollo de la infraestructura rural i) incrementar la superficie de tierra productiva disponible mediante el saneamiento y mejoramiento de terrenos pantanosos y, en consecuencia, mejorar la seguridad alimentaria y los ingresos; ii) reducir el aislamiento de las zonas agrícolas y alentar la economía rural dando un mayor acceso a los insumos agrícolas, a otros bienes y servicios y a los mercados, mediante la rehabilitación de los caminos secundarios, y iii) mejorar la salud, reducir la contaminación y ahorrar trabajo doméstico por medio de la rehabilitación y la creación de fuentes de agua potable e instalaciones complementarias de saneamiento y la educación en materia de salud pública.
Camboya Proyecto de Mejora de los Medios de Vida Rurales en Kratie, Preah Vihear y Ratanakiri	La finalidad del proyecto es mejorar los medios de vida de la población rural pobre de las comunas seleccionadas como objetivo en las tres provincias que abarca. El objetivo es lograr resultados favorables y duraderos en el desarrollo agrícola de esas comunas. El proyecto promoverá, en el plano nacional y subnacional, un nuevo marco institucional para el desarrollo agrícola descentralizado y desconcentrado. Se aplicará, con carácter experimental, un modelo de prestación de servicios que prevé una mayor participación de los consejos comunales en apoyo del desarrollo económico de la población local, contratando para los servicios de extensión agrícola personal local que responderá ante los consejos. El proyecto también adoptará un enfoque que permita intensificar la incorporación de los aspectos de género en la agricultura. Además, las enseñanzas extraídas de sus operaciones y las aspiraciones de las comunidades locales se integrarán al proceso de formulación de políticas del Gobierno y ayudarán a ampliar la capacidad del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de formular políticas más eficaces a favor de los pobres y mejores programas descentralizados de reducción de la pobreza rural.
Camerún Programa de Fomento Basado en el Mercado del Cultivo de Raíces y Tubérculos	La finalidad general del programa será contribuir al aumento de la seguridad alimentaria y de los ingresos de la población rural pobre mediante el fomento del sector de raíces y tubérculos. El programa adoptará una estrategia basada en el mercado que reforzará la capacidad de los pequeños agricultores y elaboradores de raíces y tubérculos, el 90 % de los cuales son mujeres, para organizarse en las aldeas, las cuencas, a nivel regional y nacional, y desarrollar sus actividades de producción y elaboración con objeto de satisfacer la demanda de los consumidores. El programa se orientará hacia los mercados locales, nacionales y regionales. Los objetivos específicos del programa serán los siguientes: a) fortalecer la capacidad de los pequeños productores y elaboradores de raíces y tubérculos para crear organizaciones de agricultores dinámicas, y planificar y administrar con eficacia el desarrollo del sector de una manera integrada, inclusiva y sostenible; b) mejorar de forma sostenible el acceso de las organizaciones de productores de raíces y tubérculos a los

País y nombre del proyecto/programa	Objetivos
	mercados locales, nacionales y subregionales; c) mejorar de forma sostenible el acceso de los productores y elaboradores de raíces y tubérculos a tecnologías adecuadas para las actividades posteriores a la cosecha y la elaboración, con vistas a satisfacer la demanda de los consumidores, y d) contribuir de forma sostenible a la expansión de la producción de raíces y tubérculos mediante la utilización de tecnologías que respondan a las necesidades del mercado y puedan adoptar ampliamente los cultivadores pobres de raíces y tubérculos.
Cabo Verde Programa de Alivio de la Pobreza Rural	El objetivo general del programa es mejorar las condiciones de vida de la población rural pobre. Su propósito es establecer unas políticas y unos instrumentos institucionales eficaces y sostenibles que permitan la reducción de la pobreza rural a fin de dar cumplimiento a la Estrategia de crecimiento y reducción de la pobreza del Gobierno. Para medir los resultados se utilizarán como criterios la disminución de la pobreza y el mejoramiento de la seguridad alimentaria y la nutrición, el aumento del número de activos en propiedad, un mayor acceso a los mercados y una mayor producción y productividad en la agricultura, la pesca y la ganadería, así como la diversificación de los ingresos. Un objetivo básico del programa es establecer unas políticas y unos mecanismos institucionales eficaces y sostenibles para la reducción de la pobreza rural. Las instituciones creadas por el programa (comisiones regionales de asociados y asociaciones comunitarias de desarrollo) y los instrumentos jurídicos, financieros y de planificación (es decir, los planes locales de alivio de la pobreza, los acuerdos marco y los contratos que se establezcan en el marco del programa) se utilizarán en todo el país como medio para combatir la pobreza rural y aplicar la Estrategia de crecimiento y reducción de la pobreza. Además, añadir un préstamo suplementario al ámbito de un programa ya existente contribuirá a reforzar el programa del FIDA en el país y a reducir los costos de transacción.
China Programa de Reducción de la Pobreza y Conservación Ambiental en Ningxia y Shanxi	La finalidad del programa es lograr una reducción sostenible y equitativa de la pobreza que aqueja a 300 000 familias rurales vulnerables, que viven en un entorno caracterizado por la escasez de recursos naturales y su creciente degradación. El objetivo es lograr un aumento sostenible de la capacidad de producción, tanto agrícola como no agrícola, y ofrecer a las familias un mejor acceso a los recursos económicos y sociales, incluidos los servicios financieros, la educación, la atención de la salud y la seguridad social. Los productos concretos del programa serán los siguientes: a) la prestación de servicios de extensión que respondan mejor a los problemas de los agricultores, las mujeres y los pobres, y que recurran a los agricultores pobres para las actividades de demostración; b) la mejora de la tierra y de su aprovechamiento incrementando las inversiones en sistemas de riego en una superficie de 208 000 mu, y la introducción de diversas mejoras en el cultivo de las tierras secas en una superficie de 480 000 mu, aproximadamente; c) la mejora de la ordenación del medio ambiente y la intensificación de la lucha contra la desertificación en una superficie de 300 000 mu, aproximadamente; d) el suministro de servicios financieros basados en las cooperativas de crédito rural que harán inversiones y concederán préstamos estacionales, y prestarán más atención a la pobreza y las cuestiones de género, además de incrementar sustancialmente los préstamos a las mujeres y los hombres pobres; e) la mejora de los servicios sociales de salud y educación, que incluirá 547 escuelas de aldeas, con un importante programa de alfabetización de adultos para 31 000 personas; f) programas de apoyo a la mujer, en particular de formación profesional, para unas 45 000 personas; g) la ejecución de un programa de construcción, rehabilitación y mantenimiento de infraestructuras rurales, y h) la elaboración y aplicación de planes de desarrollo a nivel de aldeas participativos y sensibles a las cuestiones de género.
China Programa de Desarrollo Rural por Módulos en la Región Autónoma de Xinjiang Uygur	Gracias al programa se reducirá la incidencia de la pobreza en las aldeas destinatarias de una manera sostenible y equitativa desde el punto de vista del género. Las mujeres y los hombres pobres mejorarán su situación social y económica de manera sostenible y sus ingresos estarán en todo momento por encima de la línea de pobreza. Las innovaciones dejarán patente su potencial de reducción de la pobreza y se ampliará la escala de los módulos que hayan dado buenos resultados. Las mujeres se beneficiarán de todas las actividades del programa al menos en la misma proporción que los hombres. El programa contribuirá a la introducción de enfoques innovadores acerca de la reducción de la pobreza rural. A tal fin, se adoptará un enfoque modular, que permitirá a las oficinas locales de gestión del programa adaptar las innovaciones a las condiciones sociales, económicas y de mercado específicas. En el marco del programa se establecerán instituciones de base duraderas y se reforzarán los servicios de apoyo pertinentes. Por último, se aplicará un enfoque activo de ampliación de la escala.

<i>País y nombre del proyecto/programa</i>	<i>Objetivos</i>
Djibouti Proyecto de Desarrollo de la Microfinanciación y las Microempresas	El objetivo del proyecto es reducir la pobreza en todo el país aumentando los ingresos de los hogares pobres mediante una mejora de su acceso a los servicios financieros y de fomento empresarial en las zonas rurales, periurbanas y urbanas. Sus objetivos principales son establecer una red de asociaciones de ahorro y crédito sostenibles que presten servicios financieros a los beneficiarios; crear servicios no financieros y de desarrollo comercial y mercantil sostenibles; elaborar y adoptar una estrategia y un marco jurídico a nivel nacional para la microfinanciación y las microempresas, y reforzar y diversificar varias actividades generadoras de ingresos en beneficio del grupo objetivo.
Eritrea Programa de Recuperación y Desarrollo Rural Posterior a la Crisis	El objetivo del programa es promover la aplicación de prácticas agrícolas basadas en la conservación y la ordenación de los recursos naturales, con miras a incrementar la productividad agropecuaria protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente. Se prevé que mejorarán los ingresos, la seguridad alimentaria y la situación nutricional de 207 460 hogares. Gracias a un sistema de desarrollo y difusión de tecnologías, se ofrecerá apoyo técnico en materia de cultivo de secano (200 000 hectáreas), riego (450 hectáreas), mejora de los pastizales (40 370 hectáreas) y rehabilitación de cuencas hidrográficas degradadas (40 000 hectáreas). La producción ganadera se fomentará mediante la mejora de los pastizales comunales. Dentro del componente de cría intensiva de ganado, se facilitará apoyo con respecto a 4 000 vacas lecheras, 78 000 cabras lecheras y alrededor de 8 000 ovejas. Además, está previsto distribuir unos 1 100 módulos apícolas. Se elaborará un sistema participativo de generación y difusión de tecnologías, que se utilizará para orientar la formulación de políticas a nivel nacional. Asimismo, está previsto crear un sistema para la coordinación del fomento agropecuario y rural, dentro de la política nacional de descentralización, que sentará las bases para una nueva política nacional de agricultura y desarrollo rural. Se adoptará un enfoque participativo con respecto a la ordenación de los recursos naturales, como punto de partida para la elaboración de una política de arrendamiento que promueva la conservación del suelo y los recursos hídricos en las tierras altas.
Etiopía Programa de Desarrollo Participativo del Riego en Pequeña Escala	La meta del programa es mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición familiar, así como aumentar los ingresos de los hogares rurales pobres. Su objetivo primordial es desarrollar un modelo sostenible de agricultura de regadío en pequeña escala que sea propiedad de los agricultores y administrado por ellos, y cuyo alcance se pueda ampliar. El programa ofrece una oportunidad excepcional para reformar los enfoques y las prácticas de desarrollo del riego en pequeña escala en Etiopía. El principal objetivo institucional es establecer un proceso participativo para el desarrollo del riego en pequeña escala que refuerce el sentido de apropiación, aspecto fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de dichos sistemas en Etiopía.
Etiopía Segundo Proyecto de Desarrollo de las Comunidades de Pastores	Los objetivos del proyecto son fortalecer la capacidad de resistencia de las comunidades de pastores a las crisis externas y mejorar sus medios de vida mediante un mayor acceso a servicios sociales básicos. Además de la creación de capacidad local, el proyecto integrará un enfoque de desarrollo impulsado por la comunidad para la planificación, ejecución y seguimiento de las inversiones en el sector público.
Gambia Proyecto de Financiación Rural e Iniciativas Comunitarias	El objetivo de desarrollo del proyecto consiste en ayudar a incrementar la seguridad alimentaria y los ingresos de los hogares. Para alcanzarlo, el proyecto procurará: i) fomentar la producción agrícola y no agrícola y la generación de ingresos mediante el fortalecimiento y la ampliación de la red de asociaciones mutuas de ahorro y crédito rural, y ii) promover medidas favorables a la seguridad alimentaria de los hogares, que sean identificadas por conducto de los grupos de hombres y de mujeres de la aldea, y ejecutadas y administradas por ellos.

<i>País y nombre del proyecto/programa</i>	<i>Objetivos</i>
Gambia Proyecto de Ordenación Integrada Participativa de las Cuencas Hidrográficas	La meta del proyecto es potenciar la capacidad de las comunidades rurales pobres de emprender y mantener actividades de ordenación integrada de las cuencas hidrográficas que mejoren sus medios de subsistencia y protejan sus recursos naturales. Los objetivos concretos del proyecto son: a) fortalecer la capacidad de las comunidades rurales y los proveedores de servicios con vistas a la planificación, la aplicación y el mantenimiento de la ordenación de las cuencas hidrográficas de forma sostenible, y b) facilitar recursos a las comunidades locales para que lleven a cabo actividades propias de desarrollo de las cuencas hidrográficas.
Gambia Proyecto de Financiación Rural	La meta general de desarrollo del proyecto consiste en crear un entorno microfinanciero propicio para la reducción de la pobreza rural mediante la consolidación y ampliación de la proyección rural de determinadas instituciones de microfinanciación existentes. Sus objetivos específicos son: i) promover unas instituciones de microfinanciación rurales autosuficientes (asociaciones de ahorro y crédito rural e instituciones financieras no bancarias); ii) velar por que tengan un acceso consolidado a un apoyo apropiado y altamente calificado de los proveedores de servicios técnicos; iii) forjar asociaciones mutuamente beneficiosas con otros proyectos, y iv) asegurar que los fondos financieros del FIDA se utilicen de una manera eficaz en función de los costos.
Gambia Proyecto de Desarrollo de la Ganadería y la Horticultura	La meta de desarrollo de la donación del FIDA es reducir la pobreza de las zonas rurales de modo sostenible incrementando los ingresos mediante la mejora de la producción y las posibilidades de comercialización de los productos ganaderos y hortícolas. Los objetivos específicos son los siguientes: i) aumentar el rendimiento de la producción hortícola y ganadera organizada por los grupos; ii) ampliar las capacidades a nivel de base, y iii) fortalecer el seguimiento y la evaluación. Por medio del proyecto, el FIDA ayudará al personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería a coordinar las actividades dentro del ministerio. El objetivo de esta ayuda es velar por que el personal ministerial adquiera las capacidades necesarias para asumir la responsabilidad de supervisar el proyecto, lo que contribuirá a la sostenibilidad de las actividades puestas en marcha en el marco de este.
India Programa de Dotación de Medios de Subsistencia Sostenibles a las Comunidades Costeras de Tamil Nadu en la Etapa Posterior al Tsunami	El objetivo de este programa de ocho años de duración consiste en rehabilitar los medios de subsistencia de millares de víctimas del tsunami que viven en las zonas costeras de Tamil Nadu, que así tendrán la posibilidad de retomar una vida estable y productiva.
India Programa de Fomento de los Medios de Vida y de Empoderamiento de la Mujer en las Llanuras del Ganges Medio	El programa persigue tres objetivos: i) crear o reforzar las instituciones comunitarias para promover el empoderamiento social y económico; ii) asegurar que el grupo objetivo pueda acceder a los recursos productivos y a los servicios sociales, y iii) crear una base de subsistencia sostenible que esté integrada con la economía más amplia. En consonancia con el COSOP, el programa contribuirá a que los resultados alcanzados durante la fase de ejecución se compartan con las autoridades estatales competentes, tanto a nivel central como de los estados, a fin de determinar las cuestiones de política y facilitar cambios normativos. Durante el diseño del programa, se identificaron y examinaron las cuestiones siguientes: i) el acceso de la mujer a los recursos productivos y al crédito; ii) el arrendamiento de tierras y estanques; iii) la participación del sector privado y las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo empresarial; iv) el fortalecimiento de los grupos de autoayuda, y v) la eficacia de los vínculos entre los grupos de autoayuda y los bancos.
India Programa de Fomento de los Medios de Subsistencia y Potenciación de las Tribus de Orissa	La finalidad del programa consistirá en garantizar una mejora sustancial de los medios de vida y la seguridad alimentaria de las familias tribales pobres promoviendo una explotación más eficiente, equitativa, autogestionada y sostenible de los recursos naturales de que disponen, así como mediante el desarrollo de empresas no agrícolas.

<i>País y nombre del proyecto/programa</i>	<i>Objetivos</i>
Kenya Proyecto de Desarrollo Comunitario en el Sur de Nyanza	Los objetivos generales del proyecto son reducir la pobreza y mejorar los medios de subsistencia de las comunidades de la zona abarcada. El objetivo intermedio del proyecto es mejorar la potenciación de las comunidades rurales basada en la equiparación entre hombres y mujeres promoviendo la salud, así como un uso y una ordenación más racionales de los recursos naturales para la realización de actividades de subsistencia sostenibles. Este objetivo se logrará: i) mejorando la capacidad de la administración local y los procesos de desarrollo local orientados por la comunidad; ii) facilitando un acceso más amplio y sostenido, de hombres y mujeres en pie de igualdad, a los servicios básicos de atención primaria de la salud, un acceso sostenible al agua salubre para uso doméstico y una mejora de las prácticas en materia de saneamiento e higiene del medio; iii) aumentando la productividad de la mano de obra en las explotaciones y fortaleciendo la capacidad humana mediante una mejora de la seguridad alimentaria, la nutrición y las actividades de subsistencia, y iv) sensibilizando a las comunidades sobre los comportamientos sociales y sus consecuencias.
República Kirguisa Proyecto de Inversiones y Servicios Agropecuarios	El objetivo del proyecto es mejorar el entorno institucional y las infraestructuras con que cuentan los agricultores y pastores, poniendo el acento especialmente en el sector ganadero. Más concretamente, se aumentará la productividad de los agricultores, en particular de los que se dedican a la ganadería, en las zonas abarcadas por el proyecto, y se reducirán las enfermedades animales que tengan repercusiones en la salud pública (como la brucelosis). En el marco del proyecto se prestará asistencia para la elaboración y adopción de un marco jurídico e institucional adecuado para regular la ordenación y aprovechamiento de los pastizales. También se apoyará la formulación y puesta en práctica de un sistema de servicios de asesoramiento rural orientado al mercado. Asimismo, se facilitará asistencia técnica para la implantación de un marco jurídico y reglamentario apropiado para la prestación de servicios veterinarios.

País y nombre del proyecto/programa	Objetivos
Madagascar Programa de Fomento de los Ingresos Rurales	El objetivo de desarrollo del programa consiste en reducir la pobreza rural de la provincia de Toamasina aumentando los ingresos y potenciando la capacidad de las comunidades de responsabilizarse de su propio desarrollo. El objetivo general es aumentar y asegurar de forma sostenible los ingresos de los pequeños productores de la zona del programa y garantizarles alimentos y seguridad nutricional. El programa se centra en dos objetivos específicos: i) mejorar el acceso de los pequeños productores a los mercados y dar un mayor valor a sus productos mediante: a) la racionalización de los sistemas de recolección de los cultivos; b) el fortalecimiento de su posición negociadora; c) la mejora de la calidad de los productos; d) el establecimiento de asociaciones entre grupos de productores y operadores comerciales a fin de aumentar el valor añadido a nivel del productor e introducir nuevos productos o etiquetas, y e) la mejora de las condiciones de transporte de los productos (aumento de la accesibilidad física), y ii) lograr una intensificación, un crecimiento y una diversificación ambientalmente sostenibles de la base productiva de la población rural pobre, incluidos los grupos más vulnerables, mediante: a) mejoras de la administración local que permitan la participación efectiva de los grupos vulnerables en los mecanismos de desarrollo; b) el fortalecimiento de las organizaciones de productores; c) un mejor acceso a los servicios financieros rurales; d) la prestación de servicios de asesoramiento agrícola de calidad, y e) el apoyo financiero a las inversiones efectuadas por pequeños productores.
Marruecos Proyecto de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas de la Provincia de Errachidia	El objetivo general del proyecto consiste en mejorar las condiciones de vida y los ingresos de los hogares pobres de las aldeas seleccionadas. El proyecto se centrará en: i) el fortalecimiento de la programación participativa y el aumento de la capacidad de las organizaciones comunitarias y de las administraciones públicas a nivel provincial y local mediante la promoción de instituciones locales favorables a los pobres, y la capacitación en desarrollo participativo de su personal y los miembros de sus juntas directivas; ii) la creación de activos socioeconómicos y productivos, que abarcará la rehabilitación de la infraestructura de riego en pequeña escala, el mejoramiento de las vías de acceso y el abastecimiento de agua potable, la promoción de la conservación de suelos y aguas, y la intensificación y diversificación de la producción agrícola, y iii) la diversificación de las fuentes de ingresos, facilitando el acceso sostenible a servicios financieros locales y servicios de asesoramiento empresarial. El proyecto brindará apoyo al Gobierno para promover el desarrollo de las regiones montañosas empobrecidas del país. Pondrá a prueba y validará diferentes instrumentos y enfoques para su ulterior ampliación y reproducción en otras zonas montañosas del país. El proyecto servirá de plataforma para proseguir el diálogo sobre políticas acerca de las cuestiones que revisten importancia para la población rural pobre, como la descentralización de la toma de decisiones, la creación de instituciones locales favorables a los pobres y la mejora del acceso a los servicios financieros y no financieros.
Mauricio Programa de Apoyo a los Recursos Marinos y Agrícolas	La meta es brindar apoyo a las iniciativas en favor de los pobres dentro del proceso general de reforma, lo cual se logrará a través de los siguientes objetivos: i) promover la elaboración de políticas y programas en favor de la población pobre dentro del Ministerio de Agroindustria y Pesca y la Asamblea Regional de Rodrigues, y brindar asistencia a dicho ministerio para lograr la ordenación sostenible de los recursos marinos; ii) mejorar de manera sostenible los medios de vida de las comunidades costeras amenazadas por la sobreexplotación del medio marino, y iii) ayudar a los hogares rurales, entre ellos, a los cultivadores de pequeñas explotaciones de caña de azúcar, a diversificar sus empresas generadoras de ingresos y mejorar sus perspectivas de empleo. El programa profundizará la participación del FIDA en las reformas institucionales y normativas en las esferas de la agricultura, la pobreza rural y los recursos marinos, para lo cual se seguirá brindando el apoyo a la ejecución y la asistencia técnica proporcionados en el marco del Programa de Diversificación Rural en curso.

<i>País y nombre del proyecto/programa</i>	<i>Objetivos</i>
Mauritania Programa de Desarrollo Sostenible de Oasis	En el marco del documento de estrategia de lucha contra la pobreza, el objetivo del programa es reducir, de manera sostenible, la elevada tasa de pobreza que padecen las poblaciones rurales en las cinco regiones de oasis. El programa propuesto, de ocho años de duración, se propone conseguir este objetivo de la siguiente forma: i) promoviendo las organizaciones comunitarias en las poblaciones seleccionadas; ii) fomentando sistemas de agricultura de oasis sostenibles mediante el desarrollo y la difusión de conocimientos técnicos y de gestión adecuados y el respaldo comercial; iii) financiando la infraestructura comunitaria social y económica esencial, y iv) consolidando sistemas de financiación rural descentralizados y viables.
Nigeria Programa de Expansión del Cultivo de Raíces y Tubérculos	El objetivo a largo plazo del programa es mejorar las condiciones de vida, los ingresos y la seguridad alimentaria de las familias de pequeños agricultores pobres en la zona del programa. Los objetivos inmediatos son: i) establecer sistemas de cultivo sostenibles mediante el ensayo, la multiplicación y la utilización de variedades adecuadas de raíces y tubérculos; ii) fortalecerlos servicios de apoyo a la investigación y la extensión y su orientación hacia las necesidades prioritarias de los agricultores, y en especial las agricultoras, y iii) mejorar técnicas y equipo sencillos de elaboración y proporcionar a los agricultores apoyo y asesoramiento en materia de comercialización.
Nigeria Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria	En concreto, el programa procura: a) fomentar la concienciación y la capacidad de los proveedores públicos y privados de servicios para que respondan a las necesidades de las mujeres y los hombres de las zonas rurales; b) empoderar a las comunidades a fin de que puedan administrar su propio desarrollo y apoyar a los grupos vulnerables; c) mejorar las prácticas agrícolas, resolver los conflictos entre agricultores y pastores e intensificar la producción agrícola y ganadera, y d) desarrollar o mejorar el suministro de agua potable, el saneamiento ambiental, el riego, y las instalaciones sanitarias y educativas
Paraguay Proyecto de Empoderamiento de las Organizaciones de los Pobres Rurales y Armonización de Inversiones (Paraguay Rural)	La meta del proyecto es conseguir una reducción sustancial de la pobreza rural en los cinco departamentos más pobres de la región oriental del Paraguay. El principal objetivo consiste en asegurar que la población rural pobre de esos cinco departamentos y sus organizaciones, a las que se fortalecerá, tengan acceso a recursos y servicios productivos y financieros que ya existen en la zona del proyecto y se integren en el proceso nacional de desarrollo. Los objetivos concretos del proyecto son los siguientes: a) potenciar las organizaciones de los pobres de las zonas rurales y la acumulación de su capital social a fin de establecer un sistema apropiado basado en la demanda para los recursos productivos y financieros en la zona del proyecto; b) promover oportunidades de negocios agrícolas y no agrícolas sostenibles basadas en la diversificación y modernización de las actividades productivas y comerciales; c) armonizar las inversiones y las actividades de proyectos que ya existen en la zona del proyecto, y d) instaurar un diálogo permanente sobre políticas entre el Gobierno y donantes internacionales para fortalecer las asociaciones, tan necesarias, para reducir la pobreza.
República Bolivariana de Venezuela Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible para las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara – Fase II	El objetivo esencial del proyecto es mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales pobres situadas en las zonas semiáridas de los estados Falcón y Lara. El objetivo general —en consonancia con los objetivos de desarrollo del Milenio— es reducir de forma significativa los niveles de pobreza y extrema pobreza de las comunidades rurales de las zonas semiáridas por medio de un desarrollo ambiental, económico y social sostenible y equitativo desde la perspectiva de género. Los objetivos concretos del proyecto son: a) la potenciación económica y política de las organizaciones sociales y económicas de las comunidades rurales pobres de las zonas semiáridas; b) la rehabilitación, conservación y utilización sostenible de los recursos naturales de las zonas semiáridas, con atención preferente a la conservación de suelos y aguas; c) la transformación de la producción agrícola y no agrícola de subsistencia en una producción económica rentable y sostenible, orientada al mercado, y d) facilitar el acceso de las poblaciones de las comunidades rurales pobres de las zonas semiáridas a los servicios financieros rurales (cajas rurales), y a los servicios financieros formales de ámbito estatal y nacional.

País y nombre del proyecto/programa	Objetivos
República de Moldova Programa de Servicios Financieros y Comercialización en las Zonas Rurales	El objetivo general del programa es reducir la pobreza rural en la República de Moldova creando las condiciones propicias para que los miembros pobres y sumamente pobres de la sociedad rural aumenten sus ingresos gracias a un mayor acceso a los mercados y el empleo. El objetivo específico es aumentar la participación y las oportunidades de empleo de la población pobre del medio rural en actividades generadoras de mayores ingresos relacionadas con el desarrollo de una cadena de valor de productos hortícolas en la República de Moldova. El diálogo sobre políticas que se entablará en el marco del programa versará principalmente sobre las esferas siguientes: i) la utilización de un sistema de apoyo financiero, organizativo y técnico orientado al mercado, basado en una focalización rigurosa y cuyo alcance se amplíe debidamente con el fin de reducir la pobreza mediante el crecimiento económico sostenible; ii) la determinación clara de las distintas competencias de los bancos comerciales y de las instituciones de microfinanciación, y iii) el desarrollo de un entorno positivo que propicie el crecimiento económico.
República Democrática Popular Lao Proyecto de Fomento de Medios de Vida Sostenibles en la Región Septentrional mediante el Desarrollo Ganadero	El objetivo general del proyecto es contribuir a hacer más sostenibles los medios de vida de los pequeños productores agropecuarios de las tierras altas en las cinco provincias seleccionadas de la zona septentrional de la República Democrática Popular Lao. El objetivo específico será mejorar los sistemas ganaderos de las aldeas aumentando su productividad y rentabilidad en el contexto de sistemas agropecuarios integrados de las tierras altas. Se prevé que el proyecto ejercerá influencia sobre las siguientes políticas y aspectos institucionales: i) la estabilización de la agricultura migratoria en las tierras altas con arreglo al principio de garantizar medios de vida sostenibles a la población local y a las personas reasentadas procedentes de esas zonas, y ii) la descentralización gradual a nivel de provincia, distrito y aldea de competencias, funciones, recursos y responsabilidades para la planificación, financiación y organización de iniciativas.
República Democrática Popular Lao Programa de Mejora de los Medios de Subsistencia Rurales en Attapeu y Sayabouri	El objetivo general del programa es asegurar el crecimiento económico y la mejora constante de los medios de subsistencia de los pobres de las zonas rurales (en particular, las mujeres y otros grupos vulnerables) de los ocho distritos que abarca. Los componentes que integran el programa tienen por objeto lograr que: a) las comunidades gestionen su propio desarrollo, incluida la utilización de la infraestructura social, con métodos que contribuyan a reducir la pobreza, sean sostenibles y participativos y tengan en cuenta las cuestiones de género; b) las comunidades adopten sistemas sostenibles de explotación agrícola y gestión de los recursos naturales y realicen actividades generadoras de ingresos no agrícolas para satisfacer sus necesidades de subsistencia e ingresos, con la ayuda de servicios de microfinanciación rural y de otra índole; c) las comunidades tengan acceso a las carreteras locales requeridas para realizar sus actividades de desarrollo, y d) el proceso de desarrollo rural descentralizado y participativo sea gestionado, coordinado y respaldado por el Gobierno y otros proveedores de servicios, con métodos que sean sostenibles y responsables, tengan en cuenta las cuestiones de género y redunden en beneficio de los pobres.
Swazilandia Proyecto de Riego de Pequeñas Explotaciones en la Cuenca Baja del Río Usuthu – Fase I	El objetivo global del proyecto es reducir la pobreza y mejorar de forma sostenida el nivel de vida de los pequeños agricultores de la cuenca baja del Usuthu, mediante la comercialización e intensificación de los cultivos de conformidad con el COSOP de Swazilandia. Los objetivos inmediatos del proyecto son: a) la construcción de una infraestructura de riego que permita a los pequeños agricultores producir cultivos de valor elevado; b) una completa serie de medidas que permita a los pequeños agricultores beneficiarse del acceso a unos valiosos recursos hídricos, y c) medidas sanitarias y ambientales que no solo mitigarán las consecuencias negativas para la salud y el medio ambiente, sino que también permitirán al grupo objetivo obtener los máximos beneficios de la inversión.
Turquía Proyecto de Desarrollo de Sivas y Erzincan	Los objetivos del proyecto son: i) el incremento de la productividad agrícola y los niveles de ingresos de los pobres rurales de las zonas menos desarrolladas de las provincias de Sivas y Erzincan; ii) la ampliación de las oportunidades de empleo rural y el fomento de las iniciativas individuales y colectivas de los pequeños agricultores; iii) la creación y fortalecimiento de instituciones autónomas directamente relacionadas con los pobres de las zonas rurales, y iv) el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural pobre, en especial las mujeres.

País y nombre del proyecto/programa	Objetivos
Turquía Proyecto de Desarrollo en Diyarbakir, Batman y Siirt	En consonancia con la estrategia nacional de reducción de la pobreza de Turquía, la meta del proyecto es mejorar la situación económica y social de la población rural pobre de las provincias de Diyarbakir, Batman y Siirt. Los objetivos específicos son: i) mejorar la eficiencia económica y los medios socioeconómicos de vida en las aldeas rurales pobres de la zona del proyecto, dentro del marco de las pautas actuales de producción y empleo; ii) cuando sea factible, diversificar las fuentes de ingresos e incrementar el nivel de empleo creando nuevas empresas que sean rentables, y ampliando las ya existentes, tanto en el sector agrícola como en otros sectores, principalmente mediante medidas destinadas a mejorar la gestión de la cadena de suministro, y iii) mejorar todo lo posible las perspectivas de empleo de los miembros de los grupos objetivo contribuyendo a reforzar las aptitudes individuales y organizativas necesarias para alcanzar los objetivos i) y ii). En Turquía el proyecto de desarrollo se ha orientado hacia una mayor liberalización del mercado, la política económica y la reforma institucional; por su diseño, el proyecto propuesto encaja en estos cambios y los apoya. El proyecto tiene en cuenta que el entorno de políticas se orienta ahora en mucha mayor medida hacia el mercado, por lo que hace mayor hincapié en: i) la rentabilidad y las posibilidades de comercialización de los productos obtenidos de las intervenciones agrícolas; ii) el aprovechamiento de las oportunidades propias de cada lugar por lo que se refiere a la utilización sostenible de los recursos naturales, el establecimiento de vinculaciones con el mercado y la participación del sector privado, y iii) el apoyo a las pequeñas y medianas empresas para que forjen vínculos con el mercado e incrementen el nivel de empleo por cuenta propia y la oferta de puestos de trabajo.
Uganda Programa de Mejora de la Infraestructura Agrícola Comunitaria	El objetivo general del programa es contribuir a la erradicación de la pobreza y al crecimiento económico de Uganda a través del fomento de la comercialización agrícola. Sus objetivos concretos consisten en fortalecer el acceso de los agricultores a los mercados, mejorar los precios de los productos y aumentar los ingresos mediante inversiones en infraestructuras rurales y su gestión sostenible por parte de comunidades implicadas activamente. El Gobierno y los asociados para el desarrollo están llevando a cabo un proceso de armonización y consolidación desde hace más de una década. El Plan de acción para la erradicación de la pobreza constituye el marco estratégico general de las iniciativas de reducción de la pobreza que lleva adelante el Gobierno. Este Plan cuenta con el apoyo del Plan de modernización de la agricultura, donde se establece que la comercialización agrícola constituye el principal punto de partida para lograr la reducción de la pobreza en las zonas rurales.
Uganda Programa de Servicios Financieros Rurales	El programa se propone crear un sistema de financiación rural saneado y amplio, que brinde a la población rural la oportunidad de obtener ingresos más elevados y estables, con la consiguiente reducción de la pobreza. Más concretamente, el programa: a) colmará los déficit actuales en la ayuda concedida al subsector microfinanciero, con objeto de mejorar la calidad de los servicios financieros rurales y hacerlos viables, elevando la calidad de la cartera de proyectos; b) facilitará la expansión de unos servicios financieros sostenibles, con objeto de llegar a una parte más sustancial de la población rural de país; c) hará llegar los servicios financieros a zonas que han estado mal atendidas hasta la fecha, y d) ayudará a los usuarios potenciales de las instituciones de microfinanciación rurales a orientarse cada vez más hacia las actividades empresariales.
Yemen Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala	El objetivo general del proyecto consiste en aumentar la seguridad alimentaria de los agricultores de subsistencia, elevar los ingresos familiares y mejorar las condiciones de vida y la participación de los hogares de pequeños agricultores y las comunidades rurales de la gobernación de Al-Dhala en las actividades de desarrollo. A tal efecto, el proyecto: i) potenciará la capacidad de acción de las comunidades, incluidas las mujeres y la población pobre, para movilizarse y organizarse para participar en la planificación del desarrollo y la ejecución del proyecto y obtener así beneficios directos; ii) suprimirá los obstáculos materiales, infraestructurales y sociales, de importancia decisiva para la productividad y el progreso, y iii) equipará y apoyará a los hogares campesinos para que puedan aumentar su producción y de ese modo conseguir un abastecimiento alimentario básico, producir excedentes comercializables y buscar oportunidades para generar ingresos.

Lista de las evaluaciones de los programas en los países finalizadas y publicadas por la OIE (1992-2016)

Número	División*	Evaluación del programa en el país	Año de publicación
1	NEN	Yemen	1992
2	NEN	Sudán	1994
3	APR	Bangladesh	1994
4	APR	Pakistán	1995
5	LAC	Honduras	1996
6	WCA	Ghana	1996
7	WCA	Mauritania	1998
8	APR	Nepal	1999
9	APR	Viet Nam	2001
10	NEN	República Árabe Siria	2001
11	APR	Papua Nueva Guinea	2002
12	APR	Sri Lanka	2002
13	ESA	República Unida de Tanzania	2003
14	NEN	Túnez	2003
15	APR	Indonesia	2004
16	WCA	Senegal	2004
17	WCA	Benin	2005
18	LAC	Estado Plurinacional de Bolivia	2005
19	NEN	Egipto	2005
20	LAC	México	2006
21	APR	Bangladesh	2006
22	ESA	Rwanda	2006
23	WCA	Malí	2007
24	LAC	Brasil	2008
25	NEN	Marruecos	2008
26	APR	Pakistán	2008
27	NEN	Etiopía	2009

Anexo 4

<i>Número</i>	<i>División*</i>	<i>Evaluación del programa en el país</i>	<i>Año de publicación</i>
28	WCA	Nigeria	2009
29	NEN	Sudán	2009
30	APR	India	2010
31	ESA	Mozambique	2010
32	LAC	Argentina	2010
33	WCA	Níger	2011
34	ESA	Kenya	2011
35	ESA	Rwanda	2012
36	WCA	Ghana	2012
37	APR	Viet Nam	2012
38	NEN	Yemen	2012
39	ESA	Uganda	2013
40	WCA	Malí	2013
41	APR	Nepal	2013
42	WCA	Madagascar	2013
43	APR	Indonesia	2014
44	NEN	Jordania	2014
45	NEN	República de Moldova	2014
46	LAC	Ecuador	2014
47	ESA	Zambia	2014
48	WCA	Senegal	2014
49	APR	China	2014
50	LAC	Estado Plurinacional de Bolivia	2014
51	ESA	República Unida de Tanzania	2015
52	APR	Bangladesh	2016
53	NEN	Turquía	2016
54	LAC	Brasil	2016
55	ESA	Etiopía	2016
56	WAC	Nigeria	2016
57	APR	India	2016
58	WAC	Gambia	2016

* APR: Asia y el Pacífico; ESA: África Oriental y Meridional; LAC: América Latina y el Caribe; NEN: Cercano Oriente, África del Norte y Europa, y WCA: África Occidental y Central.

Definición de los criterios de evaluación utilizados por la IOE

Criterio	Definición ^a
Pertinencia	Medida en que los objetivos de una intervención de desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. Comporta asimismo realizar una evaluación del diseño del proyecto en el logro de sus objetivos.
Eficacia	Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención de desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
Eficiencia	Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
Impacto en la pobreza rural^b	El impacto se define como los cambios que se han producido o se espera que se produzcan en las vidas de la población rural pobre (ya sean positivos o negativos, directos o indirectos, deliberados o involuntarios) a raíz de una intervención de desarrollo.
Ingresos y activos de los hogares	Los ingresos de los hogares constituyen un medio de evaluar la corriente de beneficios económicos que han recaído en un individuo o grupo, mientras que los activos guardan relación con una reserva de productos acumulados de valor económico.
Capital social y humano y empoderamiento	Este criterio entraña una evaluación de los cambios que se han producido en el empoderamiento de los individuos, la calidad de las organizaciones de base y de las instituciones y la capacidad colectiva e individual de la población pobre.
Seguridad alimentaria y productividad agrícola	Cambios en la seguridad alimentaria relativos a la disponibilidad de acceso a los alimentos y la estabilidad de ese acceso; los cambios en la productividad agrícola se miden en función de los rendimientos.
Recursos naturales, medio ambiente y cambio climático	La atención prestada a los recursos naturales y al medio ambiente implica evaluar el grado en que un proyecto contribuye a producir cambios respecto de la protección, rehabilitación o agotamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, así como respecto de la mitigación de los efectos negativos del cambio climático o la promoción de medidas de adaptación a ese cambio.
Instituciones y políticas	El criterio relativo a las instituciones y políticas está concebido para evaluar los cambios en la calidad y desempeño de las instituciones, las políticas y el marco regulador que influyen en la vida de la población pobre.
Otros criterios relativos a los resultados	
Sostenibilidad	Probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación de apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten una vez finalizado el proyecto.
Innovación y ampliación de escala	Medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han contribuido a introducir enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, y ii) han sido (o es probable que sean) imitadas y ampliadas por las autoridades públicas, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos.
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	Mediante este criterio se evalúan las iniciativas encaminadas a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el diseño, la ejecución, la supervisión y el apoyo a la ejecución y la evaluación de los proyectos que reciben apoyo del FIDA.
Logros generales del proyecto	Este criterio ofrece una valoración general del proyecto, haciendo uso del análisis efectuado según los distintos criterios de evaluación citados anteriormente.
Desempeño de los asociados	Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados al diseño, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes, la supervisión y el apoyo a la ejecución y la evaluación del proyecto. También se evalúa el desempeño de cada asociado de forma individual en relación con las funciones y responsabilidades que le correspondían durante el ciclo del proyecto.
- FIDA - Gobierno	

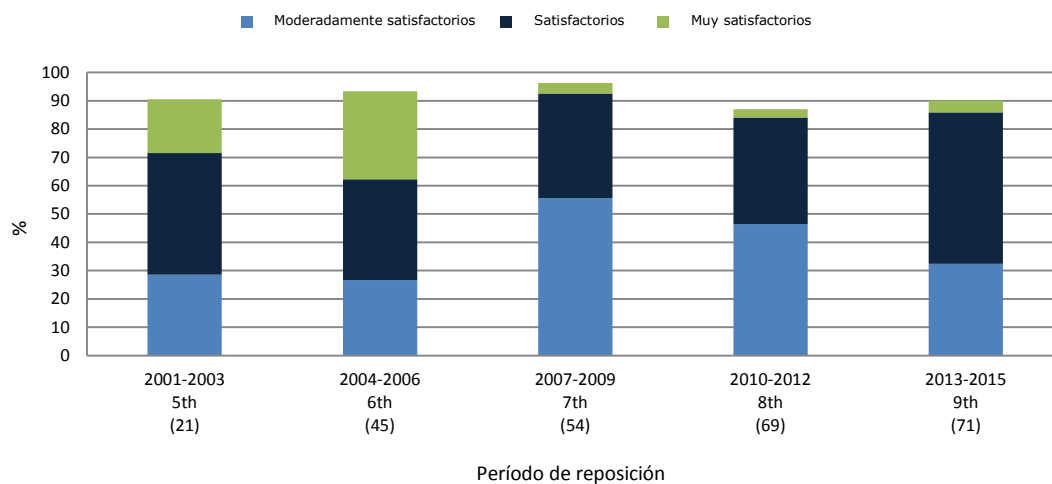
^a Estas definiciones se han extraído del Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, y del Manual de evaluación del FIDA (2009).

^b En el Manual de evaluación del FIDA también se trata la cuestión de la “falta de intervención”, es decir, lo que ocurre cuando no se ha previsto, deliberadamente o no, ninguna intervención concreta en relación con una o varias de las cinco esferas del impacto. A pesar de ello, si pueden detectarse cambios (positivos o negativos) y estos pueden atribuirse en su totalidad o en parte al proyecto, debe asignarse una calificación a esa esfera concreta. Por otra parte, en caso de que no se detecten cambios y no se hubiera previsto ninguna intervención, deliberadamente o no, no será necesario asignar una calificación a esa esfera concreta (o se anotará “no aplicable”).

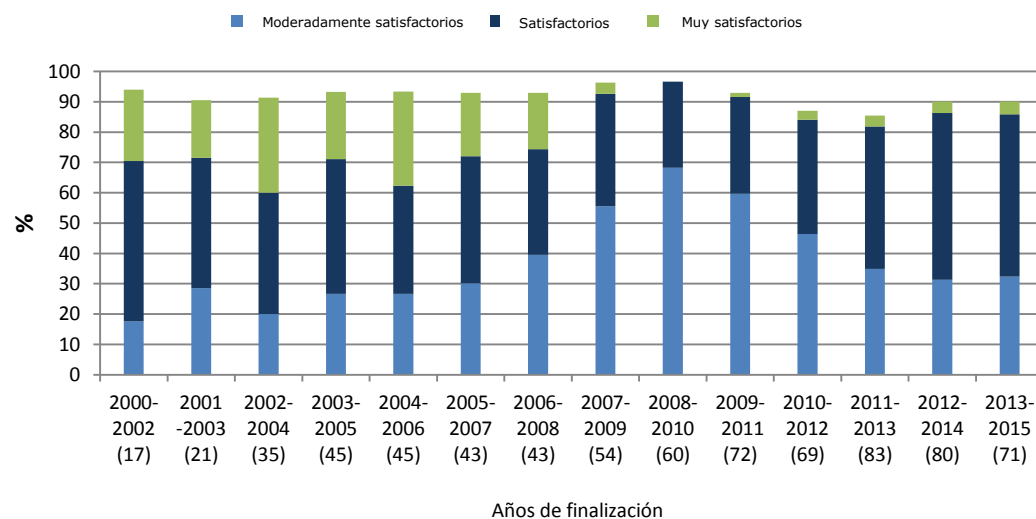
Tendencias de los resultados de los proyectos en el período 2000-2015

Pertinencia

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

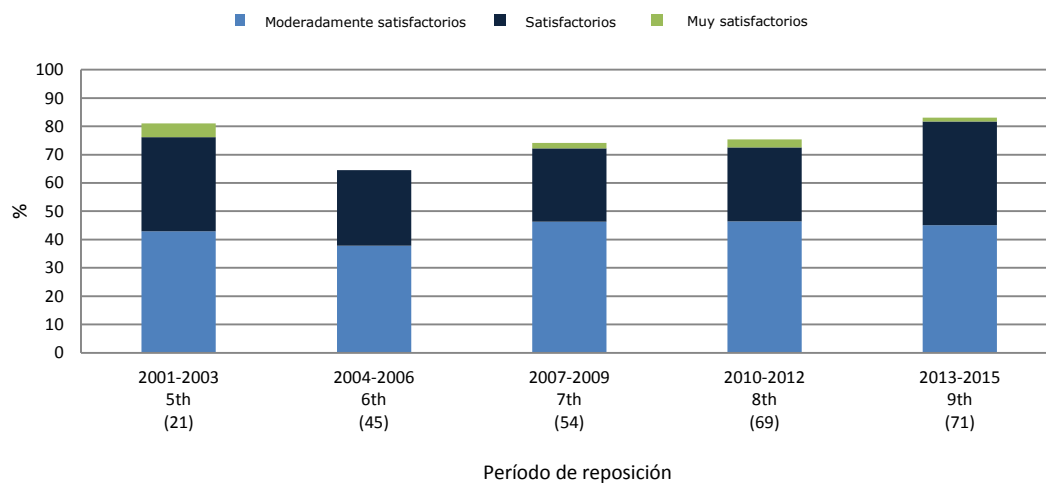


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

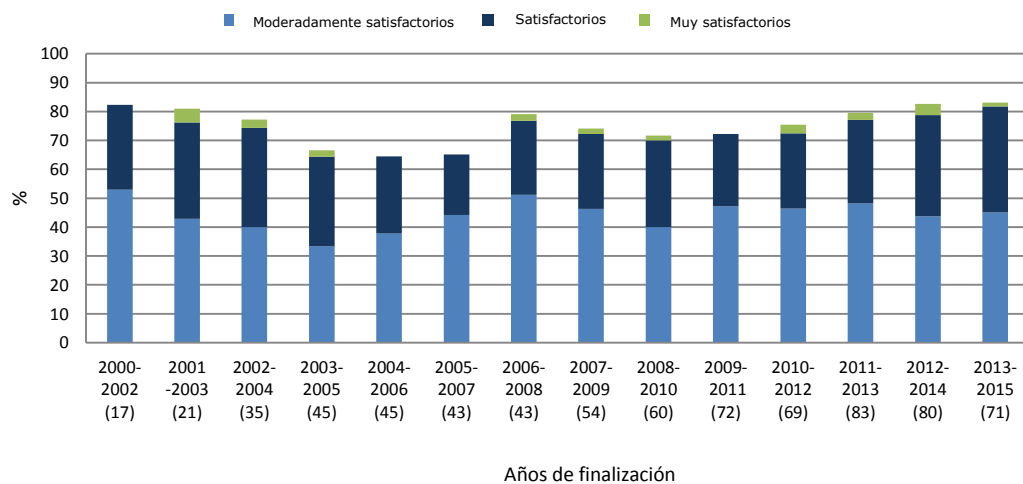


Eficacia

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

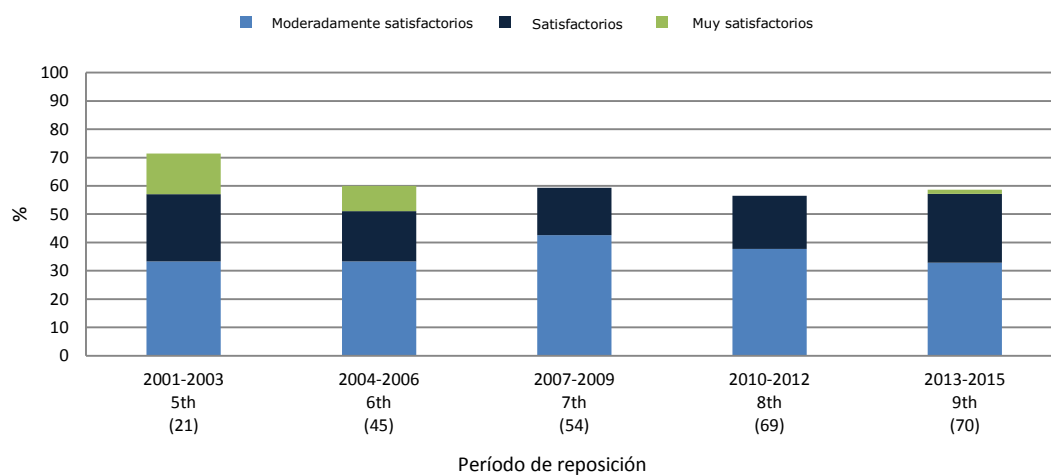


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

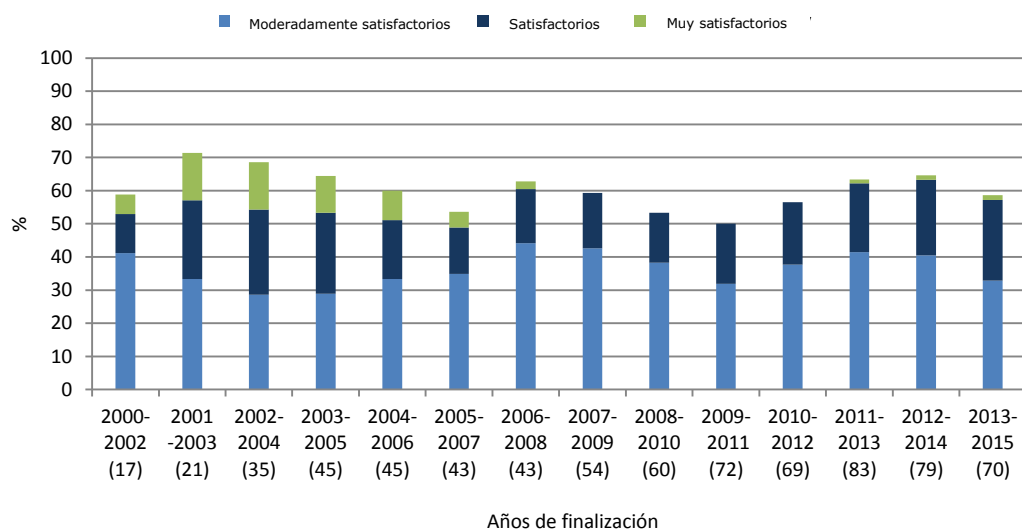


Eficiencia

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

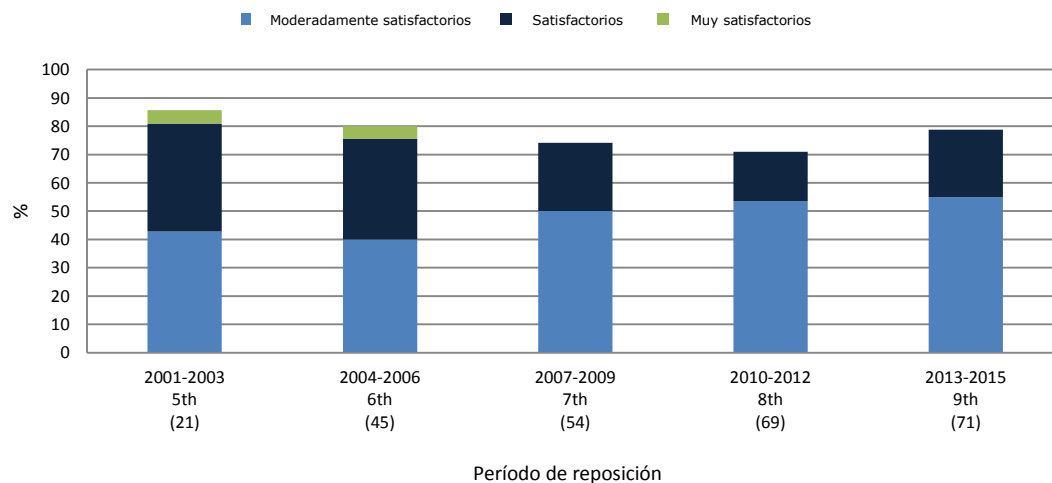


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

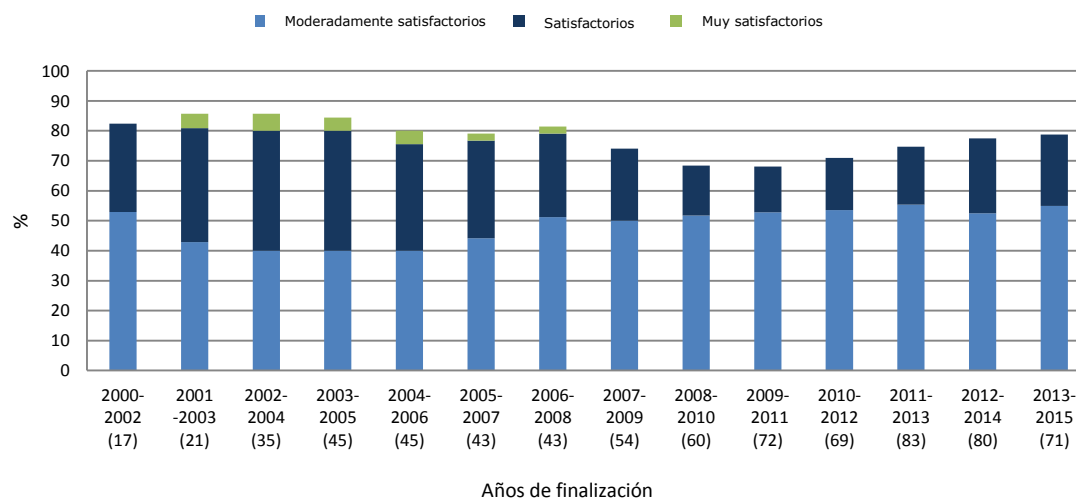


Resultados de los proyectos

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

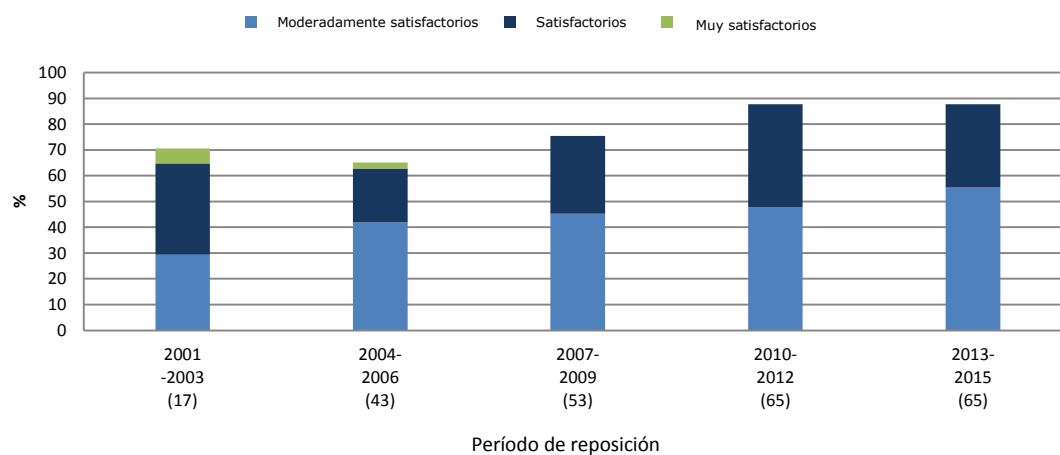


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

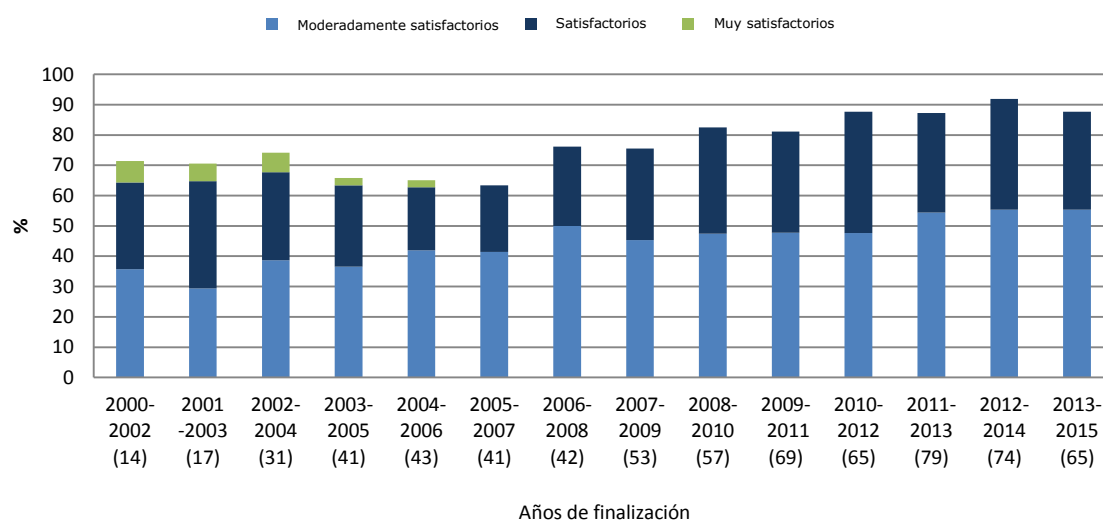


Impacto en la pobreza rural

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

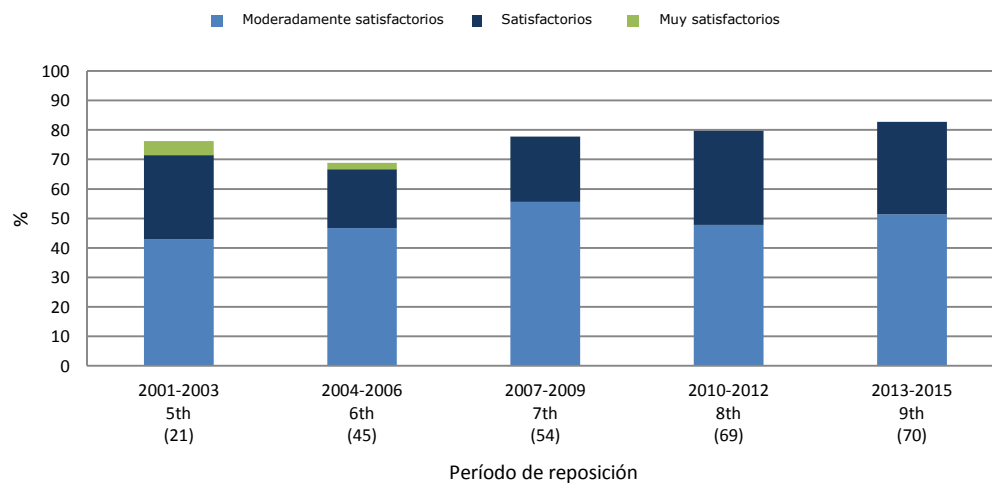


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

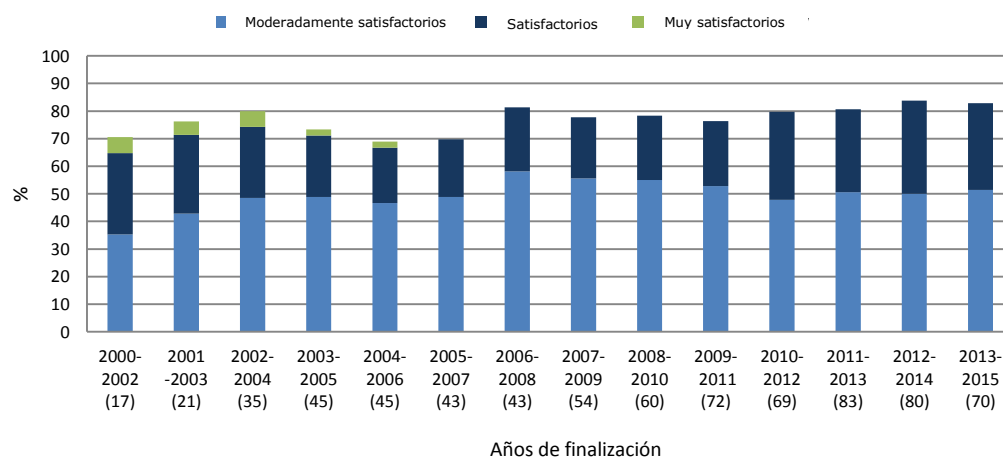


Logros generales de los proyectos

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

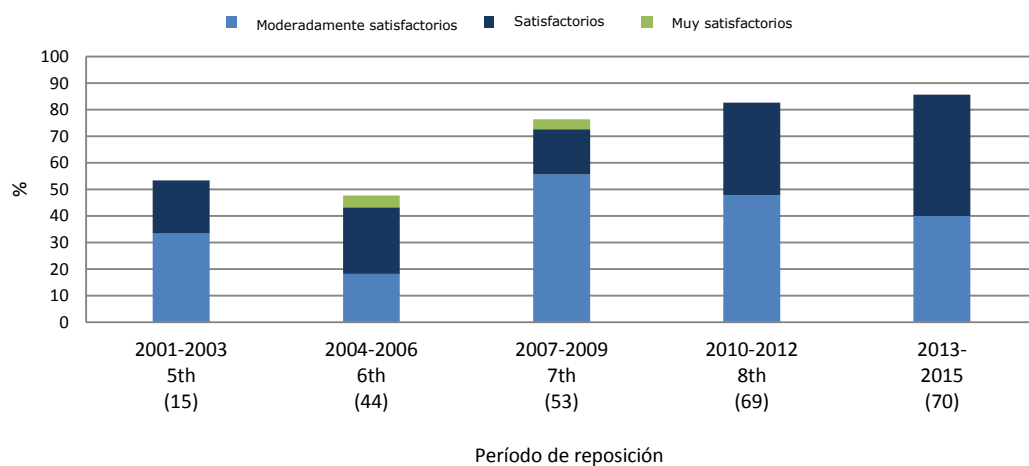


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

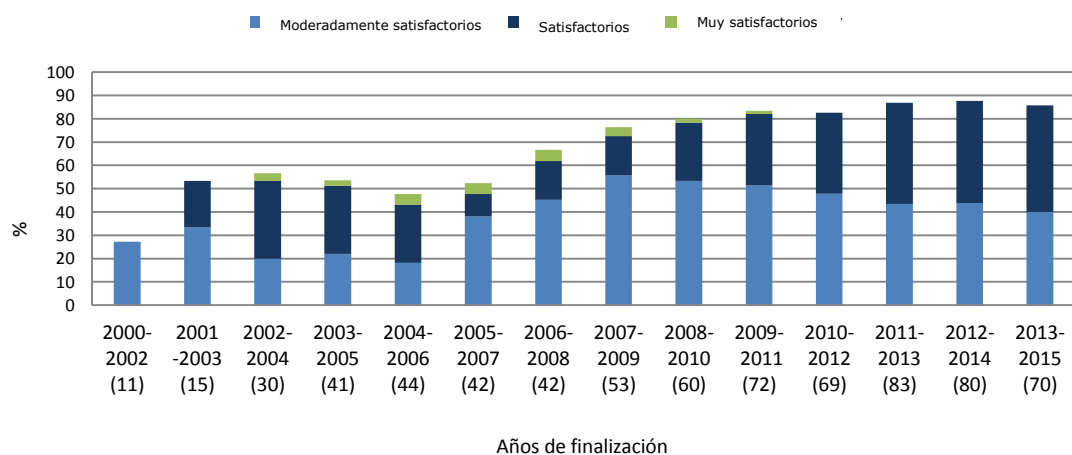


Desempeño del FIDA como asociado

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

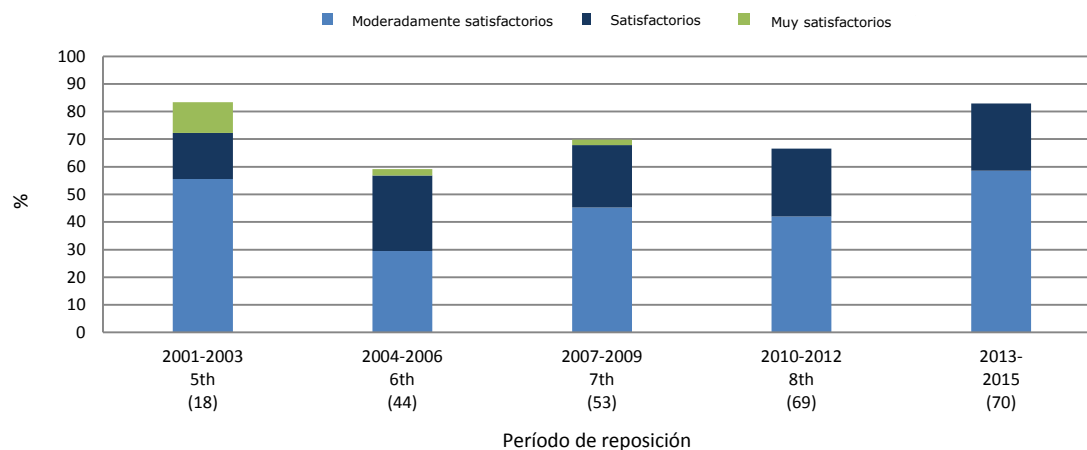


Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

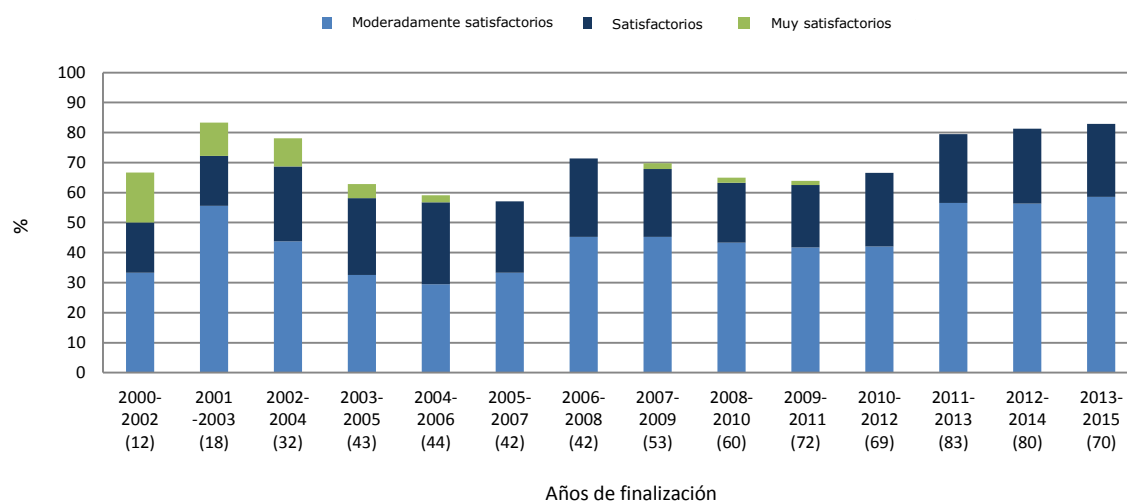


Desempeño de los gobiernos como asociados

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición



Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización



Calificaciones de los resultados de los proyectos en el período 2000-2015

Pertinencia

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	1,60	3,30	4,10	5,40
Satisfactorios	28,00	23,80	29,50	33,30	46,60	53,60
Moderadamente satisfactorios	68,00	71,40	60,70	50,00	37,00	30,40
Moderadamente insatisfactorios	4,00	4,80	6,60	11,70	11,00	10,70
Insatisfactorios	0	0	1,60	1,70	1,40	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,20	4,20	4,20	4,30	4,40	4,50
Desviación típica	0,51	0,50	0,66	0,77	0,79	0,76
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	23,50	19,00	31,40	22,20	31,10	20,90	18,60	3,70	0	1,40	2,90	3,60	3,80	4,20
Satisfactorios	52,90	42,90	40,00	44,40	35,60	41,90	34,90	37,00	28,30	31,90	37,70	47,00	55,00	53,50
Moderadamente satisfactorios	17,60	28,60	20,00	26,70	26,70	30,20	39,50	55,60	68,30	59,70	46,40	34,90	31,30	32,40
Moderadamente insatisfactorios	5,88	9,52	8,57	6,67	6,67	6,98	6,98	3,70	3,33	5,56	11,59	13,25	10,00	9,86
Insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,39	1,45	1,20	0	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Pertinencia (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,94	4,71	4,94	4,82	4,91	4,77	4,65	4,41	4,25	4,26	4,29	4,39	4,53	4,52
Desviación típica	0,80	0,88	0,92	0,85	0,91	0,86	0,86	0,62	0,50	0,65	0,76	0,80	0,72	0,73
1 ^{er} cuartil	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	19,00	31,10	3,70	2,90	4,20
Satisfactorios	42,90	35,60	37,00	37,70	53,50
Moderadamente satisfactorios	28,60	26,70	55,60	46,40	32,40
Moderadamente insatisfactorios	9,52	6,67	3,70	11,59	9,86
Insatisfactorios	0	0	0	1,45	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,71	4,91	4,41	4,29	4,52
Desviación típica	0,88	0,91	0,62	0,76	0,73
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00

Eficacia

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	24,00	23,80	21,30	23,30	31,50	39,30
Moderadamente satisfactorios	56,00	47,60	50,80	50,00	49,30	44,60
Moderadamente insatisfactorios	12,00	19,00	16,40	16,70	13,70	14,30
Insatisfactorios	8,00	9,50	11,50	10,00	5,50	1,80
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,00	3,90	3,80	3,90	4,10	4,20
Desviación típica	0,82	0,89	0,90	0,88	0,82	0,75
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	4,80	2,90	2,20	0	0	2,30	1,90	1,70	0	2,90	2,40	3,80	1,40
Satisfactorios	29,41	33,30	34,30	31,10	26,70	20,90	25,60	25,90	30,00	25,00	26,10	28,90	35,00	36,60
Moderadamente satisfactorios	52,94	42,90	40,00	33,30	37,80	44,20	51,20	46,30	40,00	47,20	46,40	48,20	43,80	45,10
Moderadamente insatisfactorios	11,76	14,29	17,14	28,89	26,67	25,58	9,30	18,52	20,00	18,06	14,49	16,87	17,50	15,49
Insatisfactorios	5,88	4,76	5,71	4,44	8,89	9,30	11,63	7,41	8,33	9,72	10,14	3,61	0	1,41
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Eficacia (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,06	4,19	4,11	3,98	3,82	3,77	3,98	3,96	3,97	3,88	3,97	4,10	4,25	4,21
Desviación típica	0,80	0,91	0,92	0,93	0,93	0,88	0,95	0,90	0,95	0,90	0,96	0,83	0,78	0,77
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,25	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,25	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	4,80	0	1,90	2,90	1,40
Satisfactorios	33,30	26,70	25,90	26,10	36,60
Moderadamente satisfactorios	42,90	37,80	46,30	46,40	45,10
Moderadamente insatisfactorios	14,29	26,67	18,52	14,49	15,49
Insatisfactorios	4,76	8,89	7,41	10,14	1,41
Muy insatisfactorios	0.	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,19	3,82	3,96	3,97	4,21
Desviación típica	0,91	0,93	0,90	0,96	0,77
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,25	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Eficiencia

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	1,40	1,80
Satisfactorios	16,00	14,30	18,00	15,00	18,10	18,20
Moderadamente satisfactorios	48,00	33,30	29,50	38,30	45,80	49,10
Moderadamente insatisfactorios	24,00	38,10	37,70	31,70	23,60	21,80
Insatisfactorios	12,00	14,30	13,10	11,70	8,30	7,30
Muy insatisfactorios	0	0	1,60	3,30	2,80	1,80
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,70	3,50	3,50	3,50	3,70	3,80
Desviación típica	0,88	0,91	0,99	0,99	0,99	0,94
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	5,90	14,30	14,30	11,10	8,90	4,70	2,30	0	0	0	0	1,20	1,30	1,40
Satisfactorios	11,80	23,80	25,70	24,40	17,80	14,00	16,30	16,70	15,00	18,10	18,80	20,70	22,80	24,30
Moderadamente satisfactorios	41,18	33,30	28,60	28,90	33,30	34,90	44,20	42,60	38,30	31,90	37,70	41,50	40,50	32,90
Moderadamente insatisfactorios	29,41	14,29	17,14	26,67	28,89	34,88	23,26	27,78	33,33	36,11	30,43	26,83	29,11	35,71
Insatisfactorios	0	4,76	8,57	6,67	6,67	6,98	9,30	11,11	13,33	12,50	10,14	7,32	5,06	5,71
Muy insatisfactorios	11,76	9,52	5,71	2,22	4,44	4,65	4,65	1,85	0	1,39	2,90	2,44	1,27	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Eficiencia (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	3,59	4,00	4,03	4,00	3,80	3,60	3,65	3,61	3,55	3,53	3,59	3,74	3,82	3,80
Desviación típica	1,24	1,41	1,36	1,19	1,20	1,10	1,08	0,95	0,90	0,97	1,00	0,99	0,92	0,92
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^{er} cuartil	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,75

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición**Porcentaje de proyectos**

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	14,30	8,90	0	0	1,40
Satisfactorios	23,80	17,80	16,70	18,80	24,30
Moderadamente satisfactorios	33,30	33,30	42,60	37,70	32,90
Moderadamente insatisfactorios	14,29	28,89	27,78	30,43	35,71
Insatisfactorios	4,76	6,67	11,11	10,14	5,71
Muy insatisfactorios	9,52	4,44	1,85	2,90	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,00	3,80	3,61	3,59	3,80
Desviación típica	1,41	1,20	0,95	1,00	0,92
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,00	4,00	4,75

Resultados de los proyectos

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	20,00	14,30	14,80	13,30	18,30	19,60
Moderadamente satisfactorios	56,00	52,40	52,50	55,00	56,30	57,10
Moderadamente insatisfactorios	20,00	28,60	26,20	21,70	19,70	19,60
Insatisfactorios	4,00	4,80	6,60	10,00	5,60	3,60
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,95	3,83	3,80	3,80	4,00	4,19
Desviación típica	0,72	0,73	0,78	0,82	0,77	0,69
1 ^{er} cuartil	4,00	3,18	3,00	3,20	3,90	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,30	4,60	4,70

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	4,80	5,70	4,40	4,40	2,30	2,30	0	4,00	0	0	0	0	0
Satisfactorios	29,40	38,10	40,00	40,00	35,60	32,60	27,90	24,10	0,78	15,30	17,40	19,30	25,00	23,90
Moderadamente satisfactorios	52,90	42,90	40,00	40,00	40,00	44,20	51,20	50,00	3,80	52,80	53,60	55,40	52,50	54,90
Moderadamente insatisfactorios	11,80	9,50	14,30	15,60	20,00	14,00	11,60	20,40	4,20	26,40	20,30	20,50	20,00	19,70
Insatisfactorios	5,90	4,80	0	0	0	7,00	7,00	5,60	4,00	5,60	8,70	4,80	2,50	1,40
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Resultados de los proyectos (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,08	4,29	4,37	4,33	4,26	4,13	4,13	4,00	4,00	3,80	3,90	4,00	4,20	4,20
Desviación típica	0,80	0,88	0,80	0,79	0,82	0,88	0,84	0,78	0,78	0,78	0,82	0,76	0,70	0,69
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80	3,80	3,00	3,70	3,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,20	4,20	4,00	4,30	4,00	4,80	4,70

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	4,80	4,40	0	0	0
Satisfactorios	38,10	35,60	24,10	17,40	23,90
Moderadamente satisfactorios	42,90	40,00	50,00	53,60	54,90
Moderadamente insatisfactorios	9,50	20,00	20,40	20,30	19,70
Insatisfactorios	4,80	0	5,60	8,70	1,40
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,29	4,23	4,00	3,90	4,20
Desviación típica	0,88	0,83	0,78	0,82	0,69
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	3,80	3,70	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,20	4,30	4,70

Impacto en la pobreza rural

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	24,00	30,80	31,00	35,70	31,90	36,50
Moderadamente satisfactorios	56,00	53,80	50,00	50,00	55,10	55,80
Moderadamente insatisfactorios	16,00	10,30	12,10	8,90	8,70	5,80
Insatisfactorios	4,00	5,10	6,90	5,40	4,30	1,90
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,00	4,10	4,10	4,20	4,10	4,30
Desviación típica	0,75	0,78	0,84	0,80	0,75	0,65
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	7,10	5,90	6,50	2,40	2,30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	28,60	35,30	29,00	26,80	20,90	22,00	26,20	30,20	35,10	33,30	40,00	32,90	36,50	32,30
Moderadamente satisfactorios	35,70	29,40	38,70	36,60	41,90	41,50	50,00	45,30	47,40	47,80	47,70	54,40	55,40	55,40
Moderadamente insatisfactorios	21,40	23,50	22,60	29,30	27,90	31,70	21,40	22,60	14,00	13,00	7,70	8,90	6,80	10,80
Insatisfactorios	7,10	5,90	3,20	4,90	7,00	4,90	2,40	1,90	3,50	5,80	4,60	3,80	1,40	1,50
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Impacto en la pobreza rural (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,00	4,10	4,10	3,90	3,80	3,80	4,00	4,00	4,10	4,10	4,20	4,20	4,30	4,20
Desviación típica	1,00	1,00	0,94	0,92	0,91	0,84	0,76	0,78	0,78	0,83	0,78	0,74	0,64	0,68
1 ^{er} cuartil	5,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	5,90	2,30	0	0	0
Satisfactorios	35,30	20,90	30,20	40,00	32,30
Moderadamente satisfactorios	29,40	41,90	45,30	47,70	55,40
Moderadamente insatisfactorios	23,50	27,90	22,60	7,70	10,80
Insatisfactorios	5,90	7,00	1,90	4,60	1,50
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,10	3,80	4,00	4,20	4,20
Desviación típica	1,00	0,91	0,78	0,78	0,68
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Esferas de impacto

Ingresos y activos de los hogares

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	30,40	34,20	31,50	36,50	44,60	54,90
Moderadamente satisfactorios	52,20	50,00	50,00	46,20	41,50	37,30
Moderadamente insatisfactorios	4,30	10,50	7,40	9,60	7,70	7,80
Insatisfactorios	13,00	5,30	11,10	7,70	6,20	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,00	4,10	4,00	4,10	4,20	4,50
Desviación típica	0,93	0,80	0,91	0,87	0,84	0,64
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	13,33	20,00	15,63	9,76	4,76	0	4,76	4,00	3,64	0	1,64	1,35	1,37	0
Satisfactorios	33,33	35,00	40,63	31,71	26,19	31,71	38,10	40,00	36,36	32,81	37,70	41,89	52,05	49,23
Moderadamente satisfactorios	40,00	25,00	25,00	31,71	42,86	43,90	40,48	38,00	43,64	48,44	45,90	43,24	35,62	36,92
Moderadamente insatisfactorios	6,67	15,00	12,50	19,51	19,05	19,51	14,29	12,00	12,73	9,38	8,20	8,11	10,96	13,85
Insatisfactorios	6,67	5,00	6,25	7,32	7,14	4,88	2,38	6,00	3,64	9,38	6,56	5,41	0	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Ingresos y activos de los hogares (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,40	4,50	4,47	4,17	4,02	4,02	4,29	4,24	4,24	4,05	4,20	4,26	4,44	4,35
Desviación típica	1,02	1,12	1,09	1,08	0,96	0,84	0,85	0,93	0,85	0,89	0,86	0,84	0,70	0,71
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	3,00	3,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	20,00	4,76	4,00	1,64	0
Satisfactorios	35,00	26,19	40,00	37,70	49,23
Moderadamente satisfactorios	25,00	42,86	38,00	45,90	36,92
Moderadamente insatisfactorios	15,00	19,05	12,00	8,20	13,85
Insatisfactorios	5,00	7,14	6,00	6,56	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,50	4,02	4,24	4,20	4,35
Desviación típica	1,12	0,96	0,93	0,86	0,71
1 ^{er} cuartil	4,00	3,25	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Esferas de impacto (cont.)

Capital humano y social y empoderamiento

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	2,50	1,70	3,50	2,80	7,30
Satisfactorios	52,00	47,50	45,80	45,60	44,40	47,30
Moderadamente satisfactorios	36,00	37,50	35,60	33,30	37,50	36,40
Moderadamente insatisfactorios	12,00	10,00	11,90	12,30	12,50	9,10
Insatisfactorios	0	2,50	5,10	5,30	2,80	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,40	4,40	4,30	4,30	4,30	4,50
Desviación típica	0,69	0,80	0,88	0,92	0,83	0,76
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	0	5,88	4,55	6,67	4,76	11,90	7,55	8,62	4,55	6,35	2,44	5,19	4,41
Satisfactorios	40,00	25,00	26,47	22,73	22,22	26,19	30,95	43,40	44,83	46,97	46,03	42,68	38,96	35,29
Moderadamente satisfactorios	46,67	45,00	41,18	38,64	35,56	26,19	23,81	28,30	32,76	31,82	33,33	40,24	45,45	45,59
Moderadamente insatisfactorios	6,67	15,00	14,71	25,00	28,89	40,48	30,95	20,75	12,07	12,12	9,52	12,20	10,39	14,71
Insatisfactorios	6,67	10,00	5,88	4,55	4,44	2,38	2,38	0	1,72	4,55	4,76	2,44	0	0
Muy insatisfactorios	0	5,00	5,88	4,55	2,22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Capital humano y social y empoderamiento (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,20	3,75	3,94	3,84	3,91	3,90	4,19	4,38	4,47	4,35	4,40	4,30	4,39	4,29
Desviación típica	0,83	1,09	1,19	1,11	1,07	0,97	1,07	0,89	0,88	0,91	0,92	0,81	0,74	0,77
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,25	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,25	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición**Porcentaje de proyectos**

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	0	6,67	7,55	6,35	4,41
Satisfactorios	25,00	22,22	43,40	46,03	35,29
Moderadamente satisfactorios	45,00	35,56	28,30	33,33	45,59
Moderadamente insatisfactorios	15,00	28,89	20,75	9,52	14,71
Insatisfactorios	10,00	4,44	0	4,76	0
Muy insatisfactorios	5,00	2,22	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	3,75	3,91	4,38	4,40	4,29
Desviación típica	1,09	1,07	0,89	0,92	0,77
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,25	5,00	5,00	5,00	5,00

Esferas de impacto (cont.)

Seguridad alimentaria y productividad agrícola

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	19,00	26,50	30,80	36,50	33,80	38,00
Moderadamente satisfactorios	57,10	55,90	48,10	46,20	47,70	48,00
Moderadamente insatisfactorios	9,50	8,80	11,50	11,50	13,80	12,00
Insatisfactorios	14,30	8,80	9,60	5,80	4,60	2,00
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,80	4,00	4,00	4,10	4,10	4,20
Desviación típica	0,91	0,84	0,90	0,83	0,81	0,73
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,80	4,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	5,00	8,82	9,30	6,98	2,50	2,50	2,04	1,92	3,28	3,45	2,70	1,45	0
Satisfactorios	60,00	60,00	38,24	25,58	18,60	25,00	37,50	30,61	32,69	37,70	43,10	33,78	43,48	45,00
Moderadamente satisfactorios	20,00	15,00	32,35	37,21	39,53	32,50	30,00	36,73	40,38	40,98	34,48	47,30	43,48	43,33
Moderadamente insatisfactorios	6,67	10,00	11,76	18,60	23,26	27,50	20,00	18,37	13,46	11,48	12,07	12,16	10,14	10,00
Insatisfactorios	0	0	5,88	9,30	9,30	10,00	5,00	10,20	9,62	6,56	6,90	4,05	1,45	1,67
Muy insatisfactorios	13,33	10,00	2,94	0	2,33	2,50	5,00	2,04	1,92	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Seguridad alimentaria y productividad agrícola (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,13	4,30	4,24	4,07	3,84	3,75	3,98	3,90	3,98	4,20	4,24	4,19	4,33	4,32
Desviación típica	1,36	1,31	1,14	1,09	1,12	1,09	1,15	1,07	1,05	0,92	0,95	0,83	0,74	0,72
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	5,00	6,98	2,04	3,45	0
Satisfactorios	60,00	18,60	30,61	43,10	45,00
Moderadamente satisfactorios	15,00	39,53	36,73	34,48	43,33
Moderadamente insatisfactorios	10,00	23,26	18,37	12,07	10,00
Insatisfactorios	0	9,30	10,20	6,90	1,67
Muy insatisfactorios	10,00	2,33	2,04	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,30	3,84	3,90	4,24	4,32
Desviación típica	1,31	1,12	1,07	0,95	0,72
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00

Esferas de impacto (cont.)

Recursos naturales, medio ambiente y cambio climático

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	2,20	1,90	2,60
Satisfactorios	15,00	16,10	12,50	11,10	11,10	15,80
Moderadamente satisfactorios	60,00	64,50	56,30	53,30	59,30	65,80
Moderadamente insatisfactorios	20,00	16,10	25,00	28,90	22,20	13,20
Insatisfactorios	5,00	3,20	6,30	4,40	5,60	2,60
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,90	3,90	3,80	3,80	3,81	4,030
Desviación típica	0,73	0,67	0,75	0,79	0,77	0,71
1 ^{er} cuartil	3,80	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	5,56	3,33	2,70	0	0	3,03	2,38	2,33	1,92	1,92	1,61	1,79	0
Satisfactorios	33,33	33,33	23,33	21,62	17,65	25,00	21,21	21,43	18,60	15,38	17,31	12,90	17,86	12,00
Moderadamente satisfactorios	25,00	33,33	30,00	29,73	20,59	15,63	24,24	40,48	55,81	51,92	51,92	59,68	60,71	70,00
Moderadamente insatisfactorios	16,67	16,67	23,33	21,62	35,29	40,63	42,42	28,57	20,93	25,00	25,00	19,35	16,07	16,00
Insatisfactorios	16,67	5,56	13,33	16,22	14,71	12,50	6,06	7,14	2,33	5,77	3,85	6,45	3,57	2,00
Muy insatisfactorios	8,33	5,56	6,67	8,11	11,76	6,25	3,03	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Recursos naturales, medio ambiente y cambio climático (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	3,58	4,00	3,60	3,49	3,18	3,41	3,65	3,84	3,98	3,83	3,88	3,84	3,98	3,92
Desviación típica	1,32	1,20	1,25	1,29	1,22	1,17	1,08	0,93	0,77	0,83	0,80	0,79	0,74	0,59
1 ^{er} cuartil	2,75	3,25	3,00	3,00	2,25	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,25	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,75	4,50	4,00	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición**Porcentaje de proyectos**

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	5,56	0	2,38	1,92	0
Satisfactorios	33,33	17,65	21,43	17,31	12,00
Moderadamente satisfactorios	33,33	20,59	40,48	51,92	70,00
Moderadamente insatisfactorios	16,67	35,29	28,57	25,00	16,00
Insatisfactorios	5,56	14,71	7,14	3,85	2,00
Muy insatisfactorios	5,56	11,76	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,00	3,18	3,84	3,88	3,92
Desviación típica	1,20	1,22	0,93	0,80	0,59
1 ^{er} cuartil	3,25	2,25	3,00	3,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Esferas de impacto (cont.)

Instituciones y políticas

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	4,50	5,70	5,50	5,50	4,30	3,90
Satisfactorios	27,30	22,90	25,50	21,80	27,50	25,50
Moderadamente satisfactorios	45,50	40,00	38,20	41,80	47,80	54,90
Moderadamente insatisfactorios	18,20	22,90	21,80	23,60	14,50	11,80
Insatisfactorios	4,50	8,60	9,10	7,30	5,80	3,90
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,10	3,90	4,00	3,90	4,10	4,10
Desviación típica	0,90	1,01	1,03	0,98	0,90	0,82
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	0	0	5,00	4,88	7,50	4,88	6,12	5,77	4,62	4,69	3,80	2,78	1,59
Satisfactorios	26,67	20,00	37,50	30,00	29,27	17,50	19,51	20,41	21,15	27,69	25,00	29,11	26,39	31,75
Moderadamente satisfactorios	33,33	15,00	9,38	7,50	17,07	32,50	51,22	51,02	48,08	38,46	42,19	46,84	52,78	46,03
Moderadamente insatisfactorios	20,00	40,00	31,25	35,00	21,95	22,50	12,20	18,37	19,23	21,54	21,88	15,19	15,28	14,29
Insatisfactorios	6,67	10,00	12,50	17,50	21,95	17,50	9,76	4,08	5,77	7,69	7,69	5,06	2,78	6,35
Muy insatisfactorios	13,33	15,00	9,38	5,00	4,88	2,50	2,44	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Instituciones y políticas (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	3,53	3,15	3,53	3,55	3,59	3,68	3,90	4,06	4,02	4,00	4,00	4,12	4,11	4,08
Desviación típica	1,31	1,28	1,35	1,34	1,36	1,23	1,05	0,89	0,93	0,99	0,95	0,89	0,79	0,88
1 ^{er} cuartil	3,00	2,75	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,75	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,25	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	0	4,88	6,12	4,69	1,59
Satisfactorios	20,00	29,27	20,41	25,00	31,75
Moderadamente satisfactorios	15,00	17,07	51,02	42,19	46,03
Moderadamente insatisfactorios	40,00	21,95	18,37	21,88	14,29
Insatisfactorios	10,00	21,95	4,08	7,69	6,35
Muy insatisfactorios	15,00	4,88	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	3,15	3,59	4,06	4,00	4,08
Desviación típica	1,28	1,36	0,89	0,95	0,88
1 ^{er} cuartil	2,75	2,00	4,00	3,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Otros criterios relativos a los resultados

Sostenibilidad

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	20,00	17,10	13,30	11,90	11,00	10,70
Moderadamente satisfactorios	40,00	46,30	43,30	47,50	52,10	58,90
Moderadamente insatisfactorios	28,00	29,30	36,70	33,90	32,90	26,80
Insatisfactorios	12,00	4,90	5,00	5,10	4,10	3,60
Muy insatisfactorios	0,00	2,40	1,70	1,70	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,70	3,70	3,60	3,60	3,70	3,80
Desviación típica	0,93	0,89	0,84	0,82	0,72	0,68
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	29,40	23,80	20,00	13,30	13,30	16,30	20,90	18,50	16,90	14,10	16,20	13,30	12,70	8,70
Moderadamente satisfactorios	11,80	19,00	28,60	40,00	37,80	39,50	34,90	40,70	44,10	45,10	45,60	50,60	54,40	62,30
Moderadamente insatisfactorios	35,29	38,10	31,43	26,67	26,67	25,58	32,56	31,48	33,90	35,21	32,35	32,53	27,85	24,64
Insatisfactorios	17,65	14,29	17,14	17,78	20,00	18,60	11,63	9,26	3,39	4,23	4,41	3,61	5,06	4,35
Muy insatisfactorios	5,88	4,76	2,86	2,22	2,22	0	0	0	1,69	1,41	1,47	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sostenibilidad (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	3,41	3,43	3,46	3,44	3,40	3,53	3,65	3,69	3,71	3,66	3,71	3,73	3,75	3,75
Desviación típica	1,24	1,14	1,08	1,00	1,02	0,97	0,94	0,88	0,84	0,82	0,84	0,73	0,74	0,67
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0
Satisfactorios	23,80	13,30	18,50	16,20	8,70
Moderadamente satisfactorios	19,00	37,80	40,70	45,60	62,30
Moderadamente insatisfactorios	38,10	26,67	31,48	32,35	24,64
Insatisfactorios	14,29	20,00	9,26	4,41	4,35
Muy insatisfactorios	4,76	2,22	0	1,47	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	3,43	3,40	3,69	3,71	3,75
Desviación típica	1,14	1,02	0,88	0,84	0,67
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Otros criterios relativos a los resultados (cont.)

Innovación y ampliación de escala

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	4,00	4,80	3,30	3,30	2,70	3,60
Satisfactorios	28,00	28,60	29,50	35,00	39,70	41,10
Moderadamente satisfactorios	40,00	38,10	39,30	35,00	39,70	42,90
Moderadamente insatisfactorios	24,00	19,00	19,70	18,30	15,10	10,70
Insatisfactorios	4,00	7,10	6,60	6,70	1,40	0
Muy insatisfactorios	0	2,40	1,60	1,70	1,40	1,80
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,00	4,00	4,00	4,10	4,20	4,30
Desviación típica	0,92	1,08	1,02	1,04	0,88	0,85
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	1,85	3,30	2,80	2,90	2,40	2,50	2,80
Satisfactorios	46,15	36,84	37,50	31,71	27,50	26,19	34,88	31,48	28,30	27,80	33,30	36,10	36,30	35,20
Moderadamente satisfactorios	30,77	31,58	28,13	29,27	32,50	40,48	44,19	44,40	43,30	43,10	37,70	41,00	43,80	42,30
Moderadamente insatisfactorios	7,70	15,79	21,88	29,27	30,95	28,57	18,60	18,52	18,33	19,44	18,84	18,07	15,00	18,31
Insatisfactorios	15,38	15,79	12,50	9,76	7,14	4,76	2,33	3,70	5,00	5,56	4,35	2,41	2,50	1,41
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	1,67	1,39	2,90	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Innovación y ampliación de escala (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,08	3,89	3,91	3,83	3,81	3,88	4,12	4,09	4,02	3,99	4,03	4,18	4,21	4,20
Desviación típica	1,07	1,07	1,04	0,99	0,91	0,85	0,78	0,84	0,97	0,96	1,04	0,84	0,82	0,82
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,75	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75	4,75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	0	0	1,85	2,90	2,80
Satisfactorios	36,84	27,50	31,48	33,30	35,20
Moderadamente satisfactorios	31,58	32,50	44,40	37,70	42,30
Moderadamente insatisfactorios	15,79	30,95	18,52	18,84	18,31
Insatisfactorios	15,79	7,14	3,70	4,35	1,41
Muy insatisfactorios	0	0	0	2,90	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	3,89	3,81	4,09	4,03	4,20
Desviación típica	1,07	0,91	0,84	1,04	0,82
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,75	5,00	5,00	5,00

Otros criterios relativos a los resultados (cont.)

Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	8,30	4,90	3,30	1,70	2,80	3,80
Satisfactorios	25,00	26,80	29,50	38,30	46,50	49,10
Moderadamente satisfactorios	54,20	46,30	45,90	40,00	38,00	37,70
Moderadamente insatisfactorios	8,30	17,10	18,00	18,30	9,90	5,70
Insatisfactorios	4,20	4,90	3,30	1,70	2,80	3,80
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100
	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,30	4,10	4,10	4,20	4,37	4,43
Desviación típica	0,88	0,91	0,85	0,81	0,81	0,81
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	7,40	4,80	3,20	1,50	2,50	2,60	1,50
Satisfactorios	29,60	28,60	31,70	40,00	44,40	41,60	39,70
Moderadamente satisfactorios	51,90	45,20	44,40	38,50	39,50	45,50	47,10
Moderadamente insatisfactorios	7,41	16,67	17,46	16,92	12,35	9,09	10,29
Insatisfactorios	3,70	4,76	3,17	3,08	1,23	1,30	1,47
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100

Igualdad de género y empoderamiento de la mujer (cont.)

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,30	4,12	4,14	4,20	4,35	4,35	4,29
Desviación típica	0,85	0,91	0,85	0,84	0,77	0,73	0,73
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	7,40	1,50	1,50
Satisfactorios	29,60	40,00	39,70
Moderadamente satisfactorios	51,90	38,50	47,10
Moderadamente insatisfactorios	7,41	16,92	10,29
Insatisfactorios	3,70	3,08	1,47
Muy insatisfactorios	0	0	0
	100	100	100

	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,30	4,20	4,29
Desviación típica	0,85	0,84	0,73
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00

Logros generales de los proyectos

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	20,00	21,40	23,00	28,30	30,10	33,90
Moderadamente satisfactorios	60,00	57,10	54,10	50,00	52,10	51,80
Moderadamente insatisfactorios	12,00	11,90	13,10	11,70	13,70	12,50
Insatisfactorios	8,00	9,50	9,80	10,00	4,10	1,80
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,90	3,90	3,90	4,00	4,10	4,20
Desviación típica	0,80	0,84	0,86	0,89	0,77	0,71
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	5,90	4,80	5,70	2,20	2,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfactorios	29,40	28,60	25,70	22,20	20,00	20,90	23,30	22,20	23,30	23,60	31,90	30,10	33,80	31,40
Moderadamente satisfactorios	35,30	42,90	48,60	48,90	46,70	48,80	58,10	55,60	55,00	52,80	47,80	50,60	50,00	51,40
Moderadamente insatisfactorios	23,50	19,00	17,10	24,40	28,90	27,90	16,30	18,50	15,00	15,30	11,60	15,70	15,00	17,10
Insatisfactorios	5,90	4,80	2,90	2,20	2,20	2,30	2,30	3,70	6,70	8,30	8,70	3,60	1,30	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Logros generales de los proyectos (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,00	4,10	4,10	4,00	3,90	3,90	4,00	4,00	4,00	3,90	4,00	4,070	4,10	4,10
Desviación típica	1,00	0,90	0,87	0,80	0,81	0,75	0,70	0,74	0,81	0,85	0,88	0,77	0,71	0,68
1 ^{er} cuartil	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	4,80	2,20	0	0	0
Satisfactorios	28,60	20,00	22,20	31,90	31,40
Moderadamente satisfactorios	42,90	46,70	55,60	47,80	51,40
Moderadamente insatisfactorios	19,00	28,90	18,50	11,60	17,10
Insatisfactorios	4,80	2,20	3,70	8,70	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,10	3,90	4,00	4,00	4,10
Desviación típica	0,90	0,81	0,74	0,88	0,68
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00

Desempeño del FIDA

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	4,00	2,40	1,60	0	0	0
Satisfactorios	24,00	26,20	31,10	31,70	41,10	42,90
Moderadamente satisfactorios	60,00	52,40	49,20	51,70	45,20	44,60
Moderadamente insatisfactorios	12,00	19,00	16,40	15,00	12,30	12,50
Insatisfactorios	0	0	1,60	1,70	1,40	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	4,20	4,10	4,10	4,10	4,30	4,30
Desviación típica	0,69	0,73	0,76	0,72	0,72	0,68
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	0	0	3,30	2,40	4,50	4,80	4,80	3,80	1,70	1,40	0	0	0	0
Satisfactorios	0	20,00	33,30	29,30	25,00	9,50	16,70	17,00	25,00	30,60	34,80	43,40	43,80	45,70
Moderadamente satisfactorios	27,30	33,30	20,00	22,00	18,20	38,10	45,20	56,60	53,30	51,40	47,80	43,40	43,80	40,00
Moderadamente insatisfactorios	72,70	46,70	40,00	43,90	50,00	45,20	31,00	18,90	18,30	13,90	15,90	12,00	12,50	14,30
Insatisfactorios	0	0	3,30	2,40	2,30	2,40	2,40	3,80	1,70	2,80	1,40	1,20	0	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	3,00	3,70	3,90	3,90	3,80	3,70	3,90	4,00	4,10	4,10	4,20	4,30	4,30	4,30
Desviación típica	0,40	0,80	1,00	0,95	0,99	0,86	0,87	0,81	0,77	0,77	0,73	0,72	0,68	0,71
1 ^{er} cuartil	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Desempeño del FIDA (cont.)

Serie de todos los datos de evaluación, por período de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	0	4,50	3,80	0	0
Satisfactorios	20,00	25,00	17,00	34,80	45,70
Moderadamente satisfactorios	33,30	18,20	56,60	47,80	40,00
Moderadamente insatisfactorios	46,70	50,00	18,90	15,90	14,30
Insatisfactorios	0	2,30	3,80	1,40	0
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	3,70	3,80	4,00	4,20	4,30
Desviación típica	0,80	0,99	0,81	0,73	0,71
1 ^{er} cuartil	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00

Desempeño de los gobiernos

Serie de datos de las VIFP y las ERP, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Muy satisfactorios	4,00	2,40	1,60	0	0	0
Satisfactorios	20,00	16,70	19,70	20,00	20,50	17,90
Moderadamente satisfactorios	48,00	42,90	39,30	43,30	57,50	64,30
Moderadamente insatisfactorios	16,00	26,20	27,90	25,00	13,70	10,70
Insatisfactorios	12,00	11,90	11,50	11,70	8,20	7,10
Muy insatisfactorios	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Calificación media	3,90	3,70	3,70	3,70	3,90	3,90
Desviación típica	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
1 ^{er} cuartil	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	0,99	0,96	0,96	0,91	0,81	0,75

Serie de todos los datos de evaluación, por año de finalización

Porcentaje de proyectos

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Muy satisfactorios	16,70	11,10	9,40	0	2,30	0	0	1,90	1,70	1,40	0	0	0	0
Satisfactorios	16,70	16,70	25,00	16,70	27,30	23,80	26,20	22,60	20,00	20,80	24,60	22,90	25,00	24,30
Moderadamente satisfactorios	33,30	55,60	43,80	33,30	29,50	33,30	45,20	45,30	43,30	41,70	42,00	56,60	56,30	58,60
Moderadamente insatisfactorios	33,30	16,70	15,60	50,00	34,10	35,70	23,80	20,80	25,00	25,00	23,20	13,30	13,80	14,30
Insatisfactorios	0	0	3,10	0	4,50	7,10	4,80	9,40	10,00	11,10	10,10	7,20	5,00	2,90
Muy insatisfactorios	0	0	3,10	0	2,30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Desempeño de los gobiernos (cont.)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Calificación media	4,00	4,20	3,00	3,70	3,80	3,70	3,90	3,90	3,80	3,80	3,80	4,00	4,00	4,00
Desviación típica	1,10	0,90	0	0,75	1,03	0,90	0,83	0,93	0,95	0,95	0,92	0,81	0,77	0,71
1 ^{er} cuartil	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^{er} cuartil	5,00	4,80	3,00	4,00	5,00	4,00	4,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,30	4,00

Serie de todos los datos de evaluación, por periodo de reposición

Porcentaje de proyectos

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Muy satisfactorios	11,10	2,30	1,90	0	0
Satisfactorios	16,70	27,30	22,60	24,60	24,30
Moderadamente satisfactorios	55,60	29,50	45,30	42,00	58,60
Moderadamente insatisfactorios	16,70	34,10	20,80	23,20	14,30
Insatisfactorios	0	4,50	9,40	10,10	2,90
Muy insatisfactorios	0	2,30	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^a)	2004-2006 (6 ^a)	2007-2009 (7 ^a)	2010-2012 (8 ^a)	2013-2015 (9 ^a)
Calificación media	4,20	3,80	3,90	3,80	4,00
Desviación típica	0,90	1,03	0,93	0,92	0,71
1 ^{er} cuartil	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
3 ^{er} cuartil	4,80	5,00	4,00	4,00	4,00

Número de proyectos por cada calificación en la serie de datos de las VIFP y las ERP

<i>Criterio de evaluación</i>	<=6	<=5	<=4	<=3	<=2	<=1
Pertinencia	4	51	61	11	1	0
Eficacia	0	40	60	19	9	0
Eficiencia	1	24	50	37	13	2
Resultados del proyecto	0	22	70	28	7	0
Impacto en la pobreza rural	0	38	66	12	5	0
Sostenibilidad	0	17	64	39	6	1
Innovación y ampliación de escala	4	46	51	21	4	2
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	4	49	52	15	4	0
Desempeño del FIDA	1	47	60	19	1	0
Desempeño del gobierno	1	25	65	25	12	0
Logros generales del proyecto	0	37	66	16	8	0
Ingresos y activos de los hogares	0	48	51	9	8	0
Capital humano y social y empoderamiento	5	58	44	15	3	0
Seguridad alimentaria y productividad agrícola	0	38	53	12	7	0
Recursos naturales y medio ambiente	1	13	57	20	4	0
Instituciones y política	5	30	53	21	7	0

Porcentaje de proyectos por cada calificación en la serie de datos de las VIFP y las ERP

<i>Criterio de evaluación</i>	<=6	<=5	<=4	<=3	<=2	<=1
Pertinencia	3,1	39,8	47,7	8,6	0,8	0,0
Eficacia	0,0	31,3	46,9	14,8	7,0	0,0
Eficiencia	0,8	18,9	39,4	29,1	10,2	1,6
Resultados del proyecto	0,0	17,3	55,1	22,0	5,5	0,0
Impacto en la pobreza rural	0,0	31,4	54,5	9,9	4,1	0,0
Sostenibilidad	0,0	13,4	50,4	30,7	4,7	0,8
Innovación y ampliación de escala	3,1	35,9	39,8	16,4	3,1	1,6
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	3,2	39,5	41,9	12,1	3,2	0,0
Desempeño del FIDA	0,8	36,7	46,9	14,8	0,8	0,0
Desempeño del gobierno	0,8	19,5	50,8	19,5	9,4	0,0
Logros generales del proyecto	0,0	29,1	52,0	12,6	6,3	0,0
Ingresos y activos de los hogares	0,0	41,4	44,0	7,8	6,9	0,0
Capital humano y social y empoderamiento	4,0	46,4	35,2	12,0	2,4	0,0
Seguridad alimentaria y productividad agrícola	0,0	34,5	48,2	10,9	6,4	0,0
Recursos naturales y medio ambiente	1,1	13,7	60,0	21,1	4,2	0,0
Instituciones y política	4,3	25,9	45,7	18,1	6,0	0,0

Comparación *inter pares* entre las calificaciones de la IOE y las del PMD

País	Nombre del proyecto/programa	Pertinencia		Eficacia		Eficiencia		Resultado del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Sostenibilidad		Innovación y ampliación de escala		Género		FIDA		Gobierno		Logros generales	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Albania	Programa de Desarrollo Sostenible de las Zonas Montañas Rurales	3	4	3	4	4	4	3,33	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4
Armenia	Programa de Acceso de los Agricultores a los Mercados	4	5	5	5	5	5	4,6		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4
Bangladesh	Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las <i>Charlands</i>	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
Burkina Faso	Programa de Desarrollo Rural Sostenible	5	5	5	5	4	4	4,7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
Burundi	Programa de Transición para la Reconstrucción Posterior al Conflicto	5	5	5	5	3	4	4,33	5	4	5	4	4	4	5	n.d.	5	5	5	4	4	4	5
Cabo Verde	Programa de Alivio de la Pobreza Rural	4	5	5	5		4	4,5	5		5	4	4	4	5	4	4	5	6	4	4	4	5
Eritrea	Programa de Recuperación y Desarrollo Rural Posterior a la Crisis	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5

País	Nombre del proyecto/progrma	Pertinencia		Eficacia		Eficiencia		Resultado del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Sostenibilidad		Innovación y ampliación de escala		Género		FIDA		Gobierno		Logros generales	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Etiopía	Programa de Mejoramiento de la Comercialización Agrícola	4	6	3	4	3	3	3,33	4	n.c.	4	3	4	3	4	2	n.c.	4	5	2	3	3	4
Guinea Bissau	Proyecto de Rehabilitación Rural y Desarrollo Comunitario	5	6	3	4	2	3	3,3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4
Kenya	Proyecto de Desarrollo Comunitario en el Sur de Nyanza	5	5	5	5	3	4	4,3	5	4	5	4	5	4	5	n.c.	5	5	5	5	5	4	5
Madagascar	Programa de Fomento de los Ingresos Rurales	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Malawi	Programa de Apoyo a los Medios de Subsistencia de la Población Rural	5	6	4	5	4	4	4,3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
Mauricio	Programa de Apoyo a los Recursos Marinos y Agrícolas	4	4	3	2	2	3	3		n.d.	3	3	3	3		3	3	3	3	2	2	3	3
Mozambique	Programa de Apoyo a la Financiación Rural	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3

País	Nombre del proyecto/programa	Pertinencia		Eficacia		Eficiencia		Resultado del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Sostenibilidad		Innovación y ampliación de escala		Género		FIDA		Gobierno		Logros generales	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Nicaragua	Programa del Fondo de Asistencia Técnica para los Departamentos de León, Chinandega y Managua	5	5	5	5	4	5	4,6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	4	4	5	5
Níger	Componente de Fortalecimiento Institucional del Proyecto de Iniciativas en favor de la Rehabilitación y el Desarrollo de la Agricultura y el Medio Rural	5	5	4	4	5	5	4,6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
Níger	Proyecto de Promoción de Iniciativas Locales de Desarrollo en Aguié	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	6	5	5	5	5	4	4	5	5
Nigeria	Programa de Desarrollo Agrícola y Rural de Base Comunitaria	5	4	5	4	4	4	4,66	4	2	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4
Pakistán	Programa para Aumentar la Sostenibilidad de la Microfinanciación	5	5	5	5	6	6	5,3	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5

País	Nombre del proyecto/progrma	Pertinencia		Eficacia		Eficiencia		Resultado del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Sostenibilidad		Innovación y ampliación de escala		Género		FIDA		Gobierno		Logros generales	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Paraguay	Proyecto de Empoderamiento de las Organizaciones de los Pobres Rurales y Armonización de Inversiones (Paraguay Rural)	5	5	5	5	4	4	4,7	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5
República Democrática Popular Lao	Proyecto de Fomento de Medios de Vida Sostenibles en la Región Septentrional mediante el Desarrollo Ganadero	5	5	4	4	3	4	4		4	5	3	5	4		5	5	4	4	4	4	4	5
Rwanda	Proyecto de Apoyo al Plan Estratégico de Transformación del Sector Agrícola	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Rwanda	Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales	5	5	4	4	4	4	4,33	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
Sri Lanka	Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	6	5	4	n.c.	4	5	5	5

País	Nombre del proyecto/progrma	Pertinencia		Eficacia		Eficiencia		Resultado del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Sostenibilidad		Innovación y ampliación de escala		Género		FIDA		Gobierno		Logros generales	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Sri Lanka	Programa de Ordenación de Recursos y Rehabilitación de las Zonas Costeras en la Etapa Posterior al Tsunami	3	5	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	4	4	6	5	5	4	4	3	5
Swazilandia	Proyecto de Riego de Pequeñas Explotaciones en la Cuenca Baja del Río Usuthu	4	5	3	4	2	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Turquía	Proyecto de Desarrollo de Sivas y Erzincan	4	4	4	4	5	5	4,33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
Uganda	Programa de Mejora de la Infraestructura Agrícola Comunitaria	4	4	4	4	5	5	4		4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	4	4
Uganda	Programa de Servicios Financieros Rurales	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Venezuela (República Bolivariana de)	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible para las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara – Fase II	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5		5

País	Nombre del proyecto/progrma	Pertinencia		Eficacia		Eficiencia		Resultado del proyecto		Impacto en la pobreza rural		Sostenibilidad		Innovación y ampliación de escala		Género		FIDA		Gobierno		Logros generales	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Yemen	Proyecto de Ordenación de los Recursos Comunitarios en Al-Dhala	5	5	4	4	3	3	4,3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	6	4	4	4	4
Zambia	Programa de Financiación Rural	4	5	4	4	3	4	3,7	4	4	4,0	4	5	4	4	5	5,0	4	5	4	4	4	4
Promedio		4,50	5,00	4,22	4,41	3,81	4,19	4,19	4,56	4,14	4,50	3,78	4,34	4,38	4,75	4,40	4,74	4,34	4,81	3,94	4,09	4,13	4,47
Divergencia media		-0,50		-0,19		-0,38		-0,36		-0,36		-0,56		-0,38		-0,34		-0,46		-0,16		-0,34	

Nota: n.d. = no disponible
n.c. = no calificado

Comparación entre las calificaciones de las ERP de la IOE y las calificaciones de los IFP del PMD respecto de todos los criterios de evaluación para los proyectos finalizados en 2007-2015 (N=39)

<i>Criterio</i>	<i>Calificaciones medias</i>		<i>Divergencia entre las calificaciones medias</i>	<i>Moda de las calificaciones</i>	
	IOE	PMD		IOE	PMD
Pertinencia	4,28	4,82	-0,54	4	5
Eficacia	4,31	4,51	-0,20	5	5
Eficiencia	4,08	4,28	-0,20	4	4
Resultados del proyecto	4,00	4,56	-0,56	4	5
Impacto en la pobreza rural	4,00	4,41	-0,41	4	5
Sostenibilidad	3,89	4,10	-0,21	4	4
Innovación y ampliación de escala	4,28	4,69	-0,41	4	5
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	4,49	4,51	-0,02	5	5
Desempeño del FIDA	4,33	4,42	-0,09	4	5
Desempeño del gobierno	4,13	4,31	-0,18	4	5
Logros generales del proyecto	4,31	4,49	-0,18	4	5
Ingresos y activos de los hogares	4,33	4,50	-0,17	5	5
Capital humano y social y empoderamiento	4,54	4,63	-0,09	5	5
Seguridad alimentaria y productividad agrícola	4,29	4,66	-0,37	5	5
Recursos naturales y medio ambiente	3,84	4,09	-0,25	4	4
Instituciones y política	4,31	4,63	-0,32	4	5

Respuesta de la dirección del FIDA al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2015

A. Introducción

1. La dirección acoge con agrado el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) evaluadas en 2015, presentado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), y congratula a esta oficina por las mejoras introducidas en todos estos años para facilitar su lectura.
2. La dirección agradece también a la IOE por incorporar oportunamente sus observaciones iniciales en la versión final del ARRI de 2016 y la oportunidad de responder a las recomendaciones y sugerencias recibidas.
3. La dirección reconoce la importancia del ARRI como instrumento informativo independiente que contribuye a promover la rendición de cuentas por parte del FIDA. Tal como se expresó en años anteriores, la dirección es de la opinión de que por medio de información más específica, el ARRI puede servir de vehículo para proporcionar ideas y observaciones a los equipos y las contrapartes del FIDA en los países y contribuir así a mejorar el aprendizaje de las cuestiones operativas.
4. A este respecto, la dirección vuelve a instar a un cambio a fin de aumentar aún más el potencial del ARRI como instrumento de aprendizaje —que se suma a su valor para la rendición de cuentas— identificando y analizando, en las carteras regionales, prácticas que hayan dado buenos resultados y recomendando su ampliación de escala cuando resulte apropiado.

B. Tendencias en los resultados

5. La dirección constata con satisfacción que el análisis del ARRI de 2016 confirma la tendencia positiva en los resultados de los proyectos observada en los últimos años y que sus hallazgos son coherentes con los del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
6. El ARRI de 2016 muestra, en general, que los proyectos ejecutados en el marco de la FIDA⁹ tuvieron buenos resultados: el 80 % de los proyectos finalizados en el período 2012-2014 recibieron una calificación de moderadamente satisfactorio, como mínimo, en la mayoría de los criterios de evaluación. La dirección valora las mejoras en materia de reducción de la pobreza rural: alrededor del 92,3 % de los proyectos fueron calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, en relación con el impacto en la pobreza rural, frente al 87 % en el período 2011-2013 y el 80 % en el período 2007-2009. Estos resultados reflejan avances significativos en la mayor parte de las esferas del impacto, registrándose el mayor impacto en la esfera de ingresos y activos de los hogares, y en la de capital social y humano y empoderamiento.
7. Parte de esta tendencia general positiva se debe a una mejora del desempeño asociativo del FIDA y los gobiernos. El ARRI muestra que el desempeño del FIDA como asociado ha sido moderadamente satisfactorio, como mínimo, en el 87 % de los proyectos finalizados en el período 2012-2014, mientras que el de los gobiernos ha sido moderadamente satisfactorio, como mínimo, en el 82,2 % de los casos. La dirección continuará impulsando las medidas adoptadas a fin de fortalecer aún más las capacidades asociativas de los gobiernos, entre otras, las relativas a agilizar la selección del personal de los proyectos, racionalizar los instrumentos de medición de resultados a fin de mejorar su gestión y la elaboración de informes, y proporcionar capacitación en gestión financiera y de proyectos.

8. No obstante el panorama general positivo que se pinta en el ARRI, la dirección destaca las áreas que requieren atención, que son la focalización en los pobres más pobres, la incorporación sistemática de la agricultura sensible a la nutrición y el seguimiento de las actividades no crediticias. La dirección reconoce también la persistencia de algunos desafíos que tienen un efecto sobre la eficacia general de las actividades del FIDA y, por lo tanto, requieren respuestas más concertadas: eficiencia operativa, gestión del medio ambiente y los recursos naturales, y sostenibilidad de los beneficios.
9. La dirección desea señalar que ya se están haciendo grandes esfuerzos para abordar estos desafíos. Las recomendaciones y conclusiones contenidas en el ARRI de 2016 se irán asimilando, según convenga, para darle mayor eficacia a dichos esfuerzos. Al mismo tiempo, en el ámbito interno del FIDA tendrá lugar una reflexión que permitirá encontrar soluciones más adecuadas a los desafíos tanto nuevos como existentes, con el fin último de alcanzar resultados todavía mejores.

C. Metodología y proceso

10. **Agregación de los hallazgos.** En el ARRI se utilizan dos series de datos a fin de analizar los resultados de los proyectos y las tendencias relacionadas: i) todos los datos de evaluación, y ii) únicamente los datos relativos a las validaciones de los informes finales de los proyectos, las evaluaciones de los resultados de los proyectos y las evaluaciones del impacto. En ambas series se combinan las calificaciones provenientes de tipos muy diferentes de evaluaciones de proyectos, no fácilmente comparables, lo cual resta solidez metodológica a la agregación de los datos. Con la intención de mejorar la precisión del ARRI y el seguimiento de sus hallazgos, la dirección invita a la IOE a tomar los siguientes recaudos:
 - i) ***Reconsiderar el valor agregado de la serie de "todos los datos de evaluación" como fuente de recomendaciones que pueden ponerse en práctica.*** Esta serie incluye las calificaciones contenidas en muchos tipos de evaluaciones de proyectos que viene llevando a cabo la IOE desde 2002, esto es, validaciones de los informes finales, evaluaciones de resultados, evaluaciones del impacto, evaluaciones finales, evaluaciones intermedias, evaluaciones de proyectos en el marco de evaluaciones de programas en los países y evaluaciones ex post. Si bien todas son evaluaciones de proyectos, difieren mucho en cuanto a las metodologías y procedimientos que se siguen, los recursos invertidos y la profundidad de los hallazgos. Por este motivo las calificaciones que incluyen no tienen todas la misma solidez, lo cual vuelve más difícil la agregación.
 - ii) ***En los próximos ARRI, separar los datos de las validaciones finales de proyectos, las evaluaciones de los resultados de los proyectos y las evaluaciones del impacto, explicando cómo cada conjunto respalda las conclusiones del informe.*** Esta práctica estará en mayor armonía con la del RIDE de 2016, para el cual se utiliza un conjunto homogéneo de datos, basado en las calificaciones de los informes finales de proyectos, para respaldar la información institucional que se presenta sobre los resultados de los proyectos.
11. **Facilitar la asimilación.** La dirección toma nota de que el ARRI de 2016 obtiene información de una muestra general compuesta por 327 evaluaciones de proyectos realizadas por la IOE desde 2002, de las cuales 40 son evaluaciones de proyectos individuales realizadas en 2015. Además de las evaluaciones de proyectos, en un año cualquiera la IOE lleva a cabo normalmente una evaluación a nivel institucional, de cinco a seis evaluaciones de programas en los países, de dos a tres informes de síntesis de evaluación y una evaluación del impacto. A lo largo del tiempo la dirección ha aprovechado el inmenso aporte de la función de evaluación independiente del FIDA y adoptado reformas de gran alcance a sugerencia de la

IOE. Pero hay cada vez más información, recopilada durante los exámenes de la cartera y otros procesos de autoevaluación, que sugiere que la asimilación de enseñanzas extraídas por parte del personal operativo se torna día a día más difícil. Para los equipos de gestión de los programas en los países, acompañar los procesos de evaluación y responder a sus conclusiones implica hacer inversiones considerables en un contexto que ejerce una gran presión sobre los recursos y las capacidades. De hecho, como se señaló en el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) de 2016, un número importante de recomendaciones son de naturaleza recurrente y requieren cambios estructurales profundos que necesitan tiempo para materializarse. Es por ello que la dirección vería con agrado examinar concretamente con la IOE, por conducto del Comité de Evaluación, las maneras prácticas de garantizar que esta importante función de rendición de cuentas venga reforzada mediante la creación del espacio suficiente que facilite la asimilación y el aprendizaje por parte del personal operativo.

D. Recomendaciones destinadas a la dirección

12. La dirección acoge con agrado las recomendaciones del ARRI de 2016, las cuales complementan muy bien a las emitidas por la IOE en ediciones previas del informe. Sin embargo, la dirección quisiera recalcar que, en la mayoría de los casos, las recomendaciones no parecen sustentarse totalmente en el análisis de los principales datos, ni comprenden medidas para ponerlas en práctica. Esto plantea un desafío a las posibilidades de aprendizaje y asimilación por parte del personal operativo.
13. Habida cuenta de que cada recomendación incluye numerosos enunciados (que corresponden a medidas subalternas), práctica que la dirección ha señalado reiteradamente en otras evaluaciones y en el ARRI del año pasado como una causa de preocupación, en el cuadro que figura a continuación se han desglosado las recomendaciones y para cada medida subalterna se presenta una respuesta detallada. Tal como se sugiere en el PRISMA de 2016, la dirección invita a la IOE a que elabore (en consulta con ella) un modelo estándar para formular las recomendaciones a fin de garantizar su correcta y transparente aplicación y facilitar su seguimiento.

Focalización

Recomendación 1 de la IOE	Respuesta de la dirección
Con frecuencia las actividades de los proyectos no están lo bastante refinadas para atender las necesidades de todos los beneficiarios previstos, en particular las de quienes están en riesgo de quedar excluidos, como los pueblos indígenas, las comunidades dedicadas al pastoreo, las personas sin tierra, los migrantes y otros grupos vulnerables.	La dirección está de acuerdo con la conclusión de que las actividades del FIDA podrían ser más eficaces en cuanto a su focalización en los grupos más vulnerables. La observación es oportuna habida cuenta de las conclusiones de la evaluación del impacto realizada en el marco de la FIDA9 en relación con los esfuerzos para sacar a la gente de la pobreza y la promesa de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) de “no dejar a nadie atrás”. La dirección halló, no obstante, que la referencia a “actividades de los proyectos [que con frecuencia] no están lo bastante refinadas” que se hacía en el ARRI adolecía de cierta vaguedad, y que la recomendación en general no estaba firmemente justificada. Por cierto, en el informe se reconoce que las operaciones respaldadas por el FIDA han obtenido buenos resultados en el ámbito del empoderamiento de las comunidades rurales pobres y los grupos vulnerables, lo cual contradice en cierto modo la conclusión que subyace a esta recomendación. Por otro lado, en el informe se menciona reiteradamente la meta del FIDA de llegar a “los pobres más pobres”. De acuerdo con la Política del FIDA de focalización en los pobres de las zonas rurales y el Marco Estratégico del FIDA para 2016-2025, las personas pobres de las zonas rurales constituyen el principal grupo objetivo del Fondo. Sin embargo, la dirección desea aclarar que, dependiendo del tipo de proyecto y el país, a menudo los pobres más pobres no son el principal grupo objetivo. Como se menciona en la política, en algunos casos “los más pobres pueden quedar fuera del alcance de los instrumentos de que dispone el Fondo y constituir un grupo al que otros organismos podrán prestar un apoyo de emergencia o humanitario por tener una ventaja comparativa al respecto”. El FIDA ha decidido concentrarse en las necesidades y prioridades de grupos específicos dentro de la población rural pobre, para lo cual cuenta con expertos en áreas temáticas concretas relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, los jóvenes, los pueblos indígenas y las organizaciones de productores. Mientras que por medio del apoyo a las actividades rurales no agrícolas se ha conseguido focalizar la labor cada vez más en las personas sin tierras, los migrantes no han sido incluidos dentro del grupo objetivo habitual del FIDA. Aun así, el FIDA ha desarrollado un trabajo pionero en lo que respecta al uso de las remesas, y las iniciativas continúan en vista de los recientes aumentos en los flujos migratorios. Además, el grado con que nuestras operaciones conduzcan a que las zonas rurales sean lugares más interesantes para vivir contribuirá también a disminuir los motivos para emigrar.
a) Adaptar los enfoques y las actividades de los proyectos a los contextos y grupos objetivo; b) poner mayor atención en los grupos vulnerables.	De acuerdo. La dirección toma nota de la opinión de la IOE respecto de la necesidad de llevar a cabo un análisis de la pobreza en la fase del diseño a fin de orientar la formulación de la estrategia de focalización del proyecto. En este sentido, le gustaría recordar que, según la Política de focalización del FIDA, para cada actividad de desarrollo en la que el FIDA intervenga se deberá establecer un marco de diagnóstico —que incluya también un análisis de la pobreza— a fin de orientar el diseño y la ejecución de la estrategia de focalización. La dirección reconoce que es posible que la mayoría de los diseños no hayan recibido los incentivos correctos para realizar análisis detallados de la pobreza según los requisitos vigentes, a menudo por la falta de tiempo y recursos humanos dedicados especialmente a ello. Sin embargo, vale la pena mencionar iniciativas interesantes, como los fondos en apoyo del diseño de proyectos asignados por intermedio de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA), fondos recientemente utilizados para realizar un estudio de la pobreza y las instituciones rurales en una misión previa al diseño de un nuevo proyecto en Montenegro. La dirección ha asumido el compromiso de poner mayor atención en definir el perfil de los beneficiarios potenciales y adecuar las actividades según el proyecto a fin de mejorar las estrategias de focalización, y de hacer un seguimiento minucioso de estas estrategias durante la ejecución. Asimismo, estudiará la posibilidad de revisar la actual Política de focalización del FIDA, según lo vea necesario, a fin de garantizar que esté completamente alineada con el Marco Estratégico del FIDA, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Será una oportunidad para elaborar directrices operativas para la focalización en los nuevos diseños de proyectos y un marco de seguimiento para medir los resultados institucionales en materia de focalización.
c) Desarrollar mejor los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE), incluido el uso de indicadores desglosados	De acuerdo. El objetivo de la reforma actualmente en curso del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) es definir un conjunto de indicadores para los informes institucionales que permitan presentar los datos de manera desglosada, es decir, indicadores que sean “específicos a cada grupo”. El uso de indicadores desglosados permitirá identificar mejor la participación de grupos vulnerables como las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas. Esta capacidad de presentar datos desglosados depende, sin embargo, de los propios sistemas y políticas de SyE de cada país.

Nutrición

<i>Recomendación 2 de la IOE</i>	<i>Respuesta de la dirección</i>
a) Todos los proyectos nuevos deberán, cuando sea pertinente, adoptar un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones relacionadas con la nutrición, e incorporar objetivos, actividades e indicadores específicamente relacionados con esta.	De acuerdo. La dirección está de acuerdo con el espíritu general de la recomendación y coincide con la IOE sobre la importancia de la nutrición para el desarrollo rural. De hecho, la recomendación contenida en el ARRI se hace eco de una cadena de medidas que ya ha comenzado a ponerse en práctica como parte del Plan de acción 2016-2018 para la incorporación sistemática de la agricultura sensible a la nutrición en las actividades del FIDA. La dirección querría señalar que una recomendación sobre la pertinencia del plan de acción existente habría sido un aporte mayor a los esfuerzos que se están haciendo por poner a la nutrición en la mira. Desde 2013 la dirección viene trabajando para lograr que el 100 % de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y el 33 % de los proyectos sean sensibles a la nutrición antes de 2018. En este sentido, ya se han concretado los siguientes pasos para honrar este compromiso: i) elaboración de un Plan de acción 2016-2018 para la incorporación sistemática de la agricultura sensible a la nutrición en los proyectos de inversión del FIDA; ii) inclusión de un párrafo sobre agricultura sensible a la nutrición en el nuevo esbozo anotado del COSOP, y iii) puesta en marcha de procedimientos internos que facilitan el examen sistemático de los nuevos diseños de proyectos. Si se toma tan solo 2016, de los 23 proyectos que se enviaron al Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) o fueron objeto de un examen de mejora de la calidad, alrededor de 14 pueden considerarse “sensibles a la nutrición”. Los esfuerzos por incorporar las cuestiones relacionadas con la nutrición también deben ir acompañados de otros en materia de gestión de los conocimientos, promoción, creación de capacidad, fomento de las asociaciones y SyE. En el marco de la reforma del RIMS se están definiendo indicadores específicos para las actividades relacionadas con la nutrición dentro de las operaciones del FIDA, de conformidad con el Marco Estratégico del FIDA. A manera de conclusión, la dirección desea aclarar que, habida cuenta de la rigurosidad con que el FIDA define la “sensibilidad a la nutrición” (esto es, objetivos, actividades e indicadores explícitamente nutricionales), no todos los proyectos podrán o deberán diseñarse para ser sensibles a la nutrición. Hacer un proyecto más sensible a la nutrición no debería cambiar su naturaleza fundamental; significará, más bien, incorporar un punto de vista basado en la nutrición en las actividades del proyecto con el objeto de mejorar la nutrición.
b) Hacer un estudio, en las misiones de supervisión y en las revisiones a mitad de período, de las oportunidades de manera de asegurar, cuando sea apropiado, que los proyectos contribuyan a mejorar la nutrición.	En desacuerdo. La dirección quisiera señalar que, cuando sea posible y si el proyecto se considera conducente a la sensibilidad nutricional, se incorpore a un experto en nutrición en las misiones de supervisión o en las de revisión a mitad de período para garantizar una mayor atención a los aspectos relacionados con la nutrición. Así se ha hecho en proyectos en Indonesia, Malawi, Mozambique y la República Democrática Popular de Lao. Sin embargo, no se haría un uso eficiente de los recursos si este enfoque se aplicara sistemáticamente, dada la cantidad de proyectos en curso (más de 200) y los recursos limitados que pueden asignarse a estos aspectos.

Asociaciones

Recomendación 3 de la IOE	Respuesta de la dirección
a) Inclusión en los COSOP de disposiciones claras en lo relativo al establecimiento de asociaciones más fuertes entre los organismos con sede en Roma, el sector privado y los ministerios técnicos a nivel nacional, y aplicación de estas disposiciones en actividades de los programas en los países.	De acuerdo. La dirección considera de suma importancia fortalecer las asociaciones a fin de aumentar el impacto de las inversiones del FIDA, especialmente a nivel de los países. Una de las principales prioridades que establece la Estrategia de asociación del FIDA es "mejorar los programas y proyectos". La dirección tiende cada vez más a ejecutar los programas en los países con enfoques que generan mayores sinergias entre las inversiones y las actividades no crediticias (el fomento de las asociaciones, por ejemplo) y que permiten ampliar la escala de buenos resultados a fin de conseguir un impacto más generalizado y sostenible. Si bien la dirección reconoce que las asociaciones a nivel de los países, en particular con los otros organismos con sede en Roma y el sector privado, han pasado muchas veces desapercibidas, se están tomando las medidas necesarias para corregir estas deficiencias. Por ejemplo, las nuevas directrices para los COSOP (2015) facilitarán un intercambio y un seguimiento más sistemáticos de las iniciativas en materia de asociaciones a nivel de los países. Entre otras cosas, prevén la inclusión de una sección específica sobre asociaciones en el esbozo anotado, y la creación de asociaciones es uno de los criterios para evaluar los resultados del COSOP al final de la ejecución. En todos los COSOP nuevos se describen las actividades asociativas concretas y los actores que intervendrán a fin de obtener: i) una mayor movilización financiera mediante la cofinanciación a nivel del proyecto; ii) un mayor apoyo durante la ejecución, y iii) una mayor influencia del FIDA en cuestiones normativas a nivel mundial y nacional.
b) Seguimiento minucioso de los resultados en materia de creación de asociaciones, con inclusión en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).	En desacuerdo. Todos los COSOP del FIDA deben incluir un marco de los resultados. De acuerdo con las mejores prácticas internacionales, los marcos de resultados hacen principalmente un seguimiento de los indicadores a nivel de los efectos directos a fin de facilitar la gestión basada en los resultados. Desde esta perspectiva, la creación de asociaciones eficaces constituye generalmente un insumo del proyecto (y, ocasionalmente, un producto) que permite obtener mejores efectos directos y, por lo tanto, no necesita indicadores específicos para su seguimiento. Las nuevas directrices para los COSOP estipulan que los marcos de resultados se actualicen y ajusten a mitad de período y se evalúen al final de la ejecución. Estos exámenes ofrecen la posibilidad de reflexionar sobre los insumos y productos como parte de la teoría del cambio general subyacente en pro de la consecución de mejores resultados en el país, así como de evaluar la pertinencia de las asociaciones. Una vez que se haya conducido un número lo suficientemente representativo de revisiones finales de los COSOP, el FIDA estará en condiciones de informar acerca de la pertinencia y eficacia de las estrategias en los países y, en particular, de las actividades no crediticias como las asociaciones.

Gestión de conocimientos

Recomendación 4 de la IOE	Respuesta de la dirección
a) Mejor alineación del sistema de incentivos del personal con la estrategia de gestión de los conocimientos para que el personal tenga más claro sus responsabilidades en materia de aprendizaje, y una motivación positiva para participar activamente en las iniciativas de gestión de los conocimientos.	De acuerdo. Esto se refleja en el nuevo Marco Estratégico del FIDA, en el cual se establece que uno de los pilares fundamentales para la consecución de los resultados es la creación, la divulgación y la actuación normativa en la esfera de los conocimientos. El Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) está encabezando todo tipo de iniciativas relacionadas con estas áreas, aprovechando los últimos avances en materia de ideas y resultados de investigación (en particular, en evaluación del impacto) a fin de aplicarlos a las políticas y operaciones del FIDA. Actualmente se está elaborando un plan de acción en la materia, cuya puesta en práctica estará apoyada por el Grupo de coordinación sobre gestión de los conocimientos, de alcance en todo el ámbito del FIDA. Si bien la dirección reconoce que todavía hay cosas que mejorar, ya existen procedimientos y sistemas que proporcionan una base sólida para tener un sistema de incentivos que esté alineado con las estrategias del FIDA en materia de gestión de los conocimientos. Por ejemplo, ya se han integrado requisitos en materia de aprendizaje y gestión de los conocimientos en procesos operativos básicos como los COSOP, el diseño de proyectos y la gestión del desempeño (el marco de competencias del personal elaborado en 2013 ya incorpora dos nuevas competencias relacionadas específicamente con la gestión de los conocimientos y el aprendizaje). Las entrevistas y encuestas de personal también han puesto de manifiesto una comprensión y un uso más generalizados de los enfoques e instrumentos relacionados con la gestión de los conocimientos en todos los ámbitos de la organización. No obstante, la dirección admite que podrían hacerse mayores esfuerzos para garantizar que los miembros del personal comprendan mejor sus funciones y responsabilidades respecto de la gestión de los conocimientos.
b) Mejorar los sistemas de SyE y formular indicadores de resultados relativos a la gestión de los conocimientos y efectuar la medición de esos indicadores.	De acuerdo. Como parte del marco del FIDA para impulsar la eficacia del desarrollo que se está elaborando actualmente, la dirección ha comenzado a tomar una serie de medidas tendientes a mejorar el sistema de autoevaluación del FIDA, lo cual contribuirá a dar curso a esta recomendación. Estas incluyen: i) la mejora del RIMS; ii) la mejora de los principales instrumentos de medición y gestión de los resultados, como los marcos lógicos, mediante la incorporación de indicadores y metas mejor diseñados (específicos, cuantificables, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos concretos, según los principios SMART, por sus siglas en inglés), incluida la gestión de los conocimientos; iii) el establecimiento de procedimientos para captar los resultados en tiempo real mediante sistemas informáticos y permitir así una mayor detección y aprovechamiento de los conocimientos; iv) el fortalecimiento de las habilidades de SyE en los Estados Miembros por medio de la adopción de un currículo de enseñanza y un sistema de certificación específicos, y v) evaluaciones del impacto más amplias de la cartera de actividades del FIDA a fin de aprovechar al máximo los conocimientos. Por otro lado la dirección está trabajando en una metodología específica para el seguimiento y la elaboración de informes sobre los resultados en materia de gestión de los conocimientos, tanto en el terreno como a nivel institucional.
c) Mejorar las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos.	De acuerdo. La dirección ha asumido el compromiso de continuar con las iniciativas en curso tendientes a desarrollar las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos. El intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la gestión de la información son competencias que se incluyen en el marco de competencias del personal, a cuyos miembros se evalúa en relación con ellas. El personal también puede acceder a oportunidades de formación para mejorar sus capacidades, entre otras, de facilitación, análisis y documentación de enseñanzas extraídas.
d) Invertir más en documentar las soluciones innovadoras en materia de reducción de la pobreza rural que surjan en el contexto de las operaciones del FIDA, y que el proceso esté establecido en los COSOP y los proyectos.	De acuerdo. En los COSOP y los proyectos se presta cada vez más atención a la gestión de los conocimientos. Las nuevas directrices para los COSOP recomiendan que la gestión de los conocimientos se cimiente en el SyE y que los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos del COSOP estén claramente establecidos en estos. EL FIDA está prestando cada vez más apoyo a la cooperación Sur-Sur y triangular, lo cual implicará hacer mayor hincapié en la documentación y el intercambio de tecnologías innovadoras en el contexto de los programas en los países. El personal asignado a la gestión de los conocimientos en las divisiones regionales del FIDA está trabajando para garantizar una documentación más sistemática de las enseñanzas extraídas. Además, se están invirtiendo fondos de donaciones del FIDA en programas destinados a fortalecer las capacidades y los instrumentos de análisis, documentación, ampliación de escala y divulgación de innovaciones y buenas prácticas.

E. Tema de aprendizaje

14. La dirección está satisfecha con el tema de aprendizaje propuesto para el ARRI de 2017: la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias. La dirección aprecia los esfuerzos de la IOE por contribuir por medio de ideas y reflexiones a abordar uno de los mayores desafíos a la eficacia y la eficiencia operativas, y está empeñada en dar a la IOE todo el apoyo que necesite.