

Executive summary

- 1. Background.** This is the twelfth edition of the Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI). The ARRI has been prepared each year since 2003 by the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE). The Fund is one of the very few multilateral and bilateral development organizations that produces such a report on an annual basis – an illustration of its commitment to promoting transparency, accountability and learning for better institutional and operational performance.
- 2. Objectives.** The ARRI has two main objectives. They are to (i) present a synthesis of performance of IFAD-supported operations, based on a common evaluation methodology; and (ii) highlight systemic and cross-cutting issues, lessons and challenges that IFAD and recipient countries need to address to enhance the development effectiveness of IFAD-funded operations.
- 3. Data sources and structure.** The ARRI consolidates and summarizes the results and impact of IFAD-funded operations on the basis of independent evaluations conducted in the previous year. The 2014 ARRI draws on a database of 224 project evaluations completed by IOE since 2002, including 35 project evaluation ratings from the 29 evaluation reports that have informed this edition of the report. These consist of two corporate-level evaluations (CLEs), three evaluation synthesis reports, five country programme evaluations (CPEs), nine project completion report validations (PCRVs), nine project performance assessments (PPAs) and one impact evaluation by IOE.
- As agreed in last year's ARRI, IOE project evaluation ratings are now presented in two data series: (i) all evaluation data, and (ii) PCRV/PPA data only. The former presents the project ratings from all evaluation reports going back to 2002. The latter contains only data from PCRVs, PPAs and impact evaluations. IOE has thus far completed more than 70 PCRVs/PPAs in a relatively short period of time, which provides quite a solid basis for analysing the performance of IFAD operations. However, given that PCRVs and PPAs were introduced by IOE in 2010, a sufficient number of ratings are available only for projects closing during the period 2007-2009 and thereafter. Also as agreed last year, both data series present the ratings by year of project completion and as three-year moving averages. Moreover, for the first time this year, the ARRI also includes an analysis of independent evaluation ratings, based on IFAD replenishment periods.
- The ARRI follows a broadly similar format to last year and is structured in two parts. The first part (chapter 2) reports on project performance since 2000 and synthesizes the main issues arising from last year's evaluations. This part also includes a section that benchmarks the performance of IFAD operations against the agriculture sector operations of other selected international financial institutions. The second part (chapter 3) is devoted to this year's learning theme: project management. Lastly, the ARRI includes a chapter on conclusions and recommendations.
- 6. Main findings.** This year's ARRI shows that IFAD's performance as a partner is the best it has been since the ARRI was first produced in 2003. The numerous changes and reforms to IFAD's operating model are having a positive effect on performance, in particular direct supervision and implementation support,

- the establishment of IFAD country offices and better portfolio management.
7. Other areas of good performance include the relevance of operations and rural poverty impact, including promotion of gender equality and women's empowerment, and innovation and scaling up. In fact, rural poverty impact is moderately satisfactory or better in more than 90 per cent of projects evaluated during the period 2012-2014.
 8. As mentioned above, the ARRI analysed independent evaluation ratings grouped by IFAD replenishment periods, starting with the Fifth Replenishment period (2001-2003). Generally speaking, with the exception of efficiency, IFAD operations have performed best during the Ninth Replenishment period, including in the traditionally weak areas of sustainability and government performance.
 9. In terms of benchmarking, the ARRI finds that the performance of IFAD operations is on par with – or better than – the performance of Asian Development Bank, African Development Bank and World Bank operations. When interpreting these findings, the different nature and size of the organizations must be kept in mind – especially the fact that IFAD operations are normally being implemented in more challenging contexts, such as remote rural areas, and they devote specific attention to participatory approaches, gender mainstreaming, targeting and grass-roots institution-building.
 10. There are opportunities for improvement. First, efficiency remains the weakest area of performance in IFAD-supported operations. Performance in operational efficiency has not shown improvements over time. The ARRI notes, however, that the Executive Board last year adopted a Consolidated Action Plan to Enhance IFAD's Efficiency, which includes several measures to address the root causes of weak institutional and operational efficiency.
 11. There are two other areas where performance is relatively weak, in spite of some improvements in recent years: the sustainability of benefits and government performance. Several areas will require additional attention to improve sustainability, including designing projects that have simpler objectives and are more closely adapted to the institutional and policy context of recipient countries. Further efforts will be needed to support governments to enhance their capacity and performance, especially in fragile states, given that governments are ultimately responsible for the execution of IFAD-funded projects and programmes.
 12. The ARRI also finds gaps in current performance, based on independent evaluation ratings and the Ninth Replenishment targets for operations, to be accomplished by the end of 2015. While the gap is relatively small in some areas (relevance and impact), it is quite large in others (efficiency, sustainability, partnerships and government performance). Similarly, few projects are rated highly satisfactory, which may be explained in part by the reasons explained above in paragraph 9.
 13. Since the introduction of PCRVs in all completed projects and PPAs in a selected number of operations, IOE has been able to determine the "net disconnect" between project performance as documented, respectively, in independent and self-evaluation reports. It is reassuring that the net disconnect between the PCR/PPA data reported by IOE and the project completion report (PCR) data produced by IFAD is currently narrow. At the same time, IOE finds that the quality of PCRs is variable and that there is room for further improvement, especially in terms of the quality of data and overall evidence base. In this regard, there is scope for improving the quality and timeliness of baseline surveys and monitoring and evaluation systems in general.
 14. **Project management.** As agreed with the Board last year, this year's learning theme was project management. It is useful to recall that IFAD-funded projects are managed entirely by national authorities and institutions, and do not

include international staff recruited by IFAD. Overall, evaluations by IOE and others find that a strong project management team is a key determinant of successful project outcomes.

15. The ARRI identified a number of positive features that enhance the performance of project management. These include, for example, the commitment and ownership of project management staff; regular implementation support by IFAD; participation in annual country-level portfolio review and regional implementation workshops; clear guidelines and procedures for procurement and financial management; and participation in dedicated training on specific issues of priority to IFAD and the project.
16. At the same time, there are several explanatory factors affecting the performance of project management. These include delays in the appointment of, and frequent rotation/changes in, project staff; low priority attributed to monitoring and evaluation activities; challenges in applying the IFAD Results and Impact Management System; limited knowledge of IFAD policies, priorities and operational procedures; and interference by the designated executing agency. Moreover, the analysis found that although steering committees have an important role in providing strategic guidance and oversight to project management, on the whole, they have not performed adequately.
17. **Country programme performance.** Although improving, there is scope to further enhance performance in non-lending activities: knowledge management, policy dialogue and partnerships, which are essential for scaling up impact and rural transformation. Evaluations are increasingly underlining the importance for IFAD to anchor its non-lending activities in the experiences of loan-funded projects.
18. Efforts to consolidate existing country offices, and to establish new ones with outposted country programme managers, are very worthwhile, but limited IFAD human and financial resources remain a constraint.

Regional and subregional offices also play an important role and, based on the experience of the regional office in Kenya, have the potential to enhance efficiency and effectiveness in delivery. The opportunities and challenges of IFAD's institutional decentralization – which is essential to bring the Fund closer to the ground for better development effectiveness – together with the related costs, is an area that merits further attention and study in the future.

19. The ARRI also underlines that country strategic opportunities programmes (COSOPs) are fundamental instruments for providing overall strategic guidance to IFAD activities at the country level. However, funding for preparation is insufficient and the COSOPs are not always informed by COSOP completion reviews or CPEs (IOE is able to undertake CPEs in only a handful of countries in any given year). There is also potential for greater integration of, and synergies between, all IFAD-supported activities at the country level (i.e. loans, grants, non-lending activities and reimbursable technical assistance, where applicable), which would lead to better results at the national level, beyond the boundaries of individual projects funded by IFAD.
20. **Recommendations.** The 2014 ARRI makes the following recommendations to IFAD Management.
 - (i) **COSOP completion reviews.** Ensure that COSOP completion reports (self-assessments) are carried out systematically starting from 2015. The potential budgetary implications will need to be taken into account.
 - (ii) **Budgets for COSOPs and projects.** Consider a more differentiated approach towards budget allocations – for instance, depending on country context – for COSOP development and management, project design, supervision and implementation support, and non-lending activities. Management should explore the opportunities and challenges around

establishing dedicated trust funds (financed by donor grants) for such activities to complement the Fund's annual administrative budgets. Moreover, the possibility of integrating some of the costs related to project preparation within IFAD loans also merits reflection.

(iii) **IFAD's organizational decentralization.**

Building on current efforts, opportunities for greater decentralization of the organization, including further outposting of country programme managers, should be explored to bring better results on the ground. This should include consideration of setting up other regional/subregional offices, based on the experience accumulated thus far (e.g. from the East and Southern Africa region). The potential budgetary implications of this recommendation will need to be taken into account.

(iv) **Use of independent evaluation ratings.**

Independent evaluation ratings from IOE, where available, should be used in the Report on IFAD's Development Effectiveness to report against the criteria/indicators in the corporate results measurement framework and in any other ad hoc reports on results.

21. The Board is invited to adopt the following two recommendations, addressed to IOE:

(i) **2015 ARRI learning theme: sustainability.**

IOE should treat the sustainability of benefits as the learning theme in next year's ARRI.

(ii) **ARRI database.** In 2015, IOE should review the ARRI database, including independent evaluation ratings, inter alia, to ensure the completeness and clarity of the database for external users and to further develop the format of and access to, so as to facilitate navigation and statistical analysis.

Résumé

- 1. Généralités.** Le présent document constitue le douzième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le RARI est préparé chaque année depuis 2003 par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Le Fonds est l'une des très rares organisations multilatérales et bilatérales de développement qui produisent un semblable rapport annuellement, témoignant de son engagement en faveur de la promotion de la transparence, de la responsabilité et de l'apprentissage pour une meilleure performance opérationnelle et institutionnelle.
- 2. Objectifs.** Le RARI a deux grands objectifs qui sont les suivants: i) présenter une synthèse des résultats des opérations soutenues par le FIDA fondée sur une méthode d'évaluation commune; et ii) mettre en relief les problèmes, les enseignements et les enjeux systémiques et transversaux dont le FIDA et les pays bénéficiaires doivent accorder leur attention pour renforcer l'efficacité en matière de développement de ces opérations.
- 3. Sources des données et structure.** Le RARI présente une synthèse des résultats et de l'impact des opérations financées par le FIDA, en se fondant sur les évaluations conduites l'année précédente. Le RARI 2014 s'appuie sur une base de données comprenant les évaluations de 224 projets menées à bien par IOE depuis 2002, et sur les notes d'évaluation de 35 projets figurant dans les 29 rapports d'évaluation pris en considération dans la présente édition. Ceux-ci comprennent deux évaluations au niveau de l'institution (ENI), trois rapports d'évaluation de synthèse, cinq évaluations de programme de pays (EPP), neuf validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), neuf évaluations de la performance de projets (EvPP) et une évaluation d'impact exécutée par IOE.
4. Comme il a été convenu dans le RARI de l'an passé, les notes d'évaluation des projets décernées par IOE sont maintenant présentées en deux séries de données: i) toutes les données d'évaluation et ii) les seules données VRAP/EvPP. La première présente les notes des projets figurant dans tous les rapports d'évaluation depuis 2002. La seconde ne contient que les données provenant des VRAP, des EvPP et des évaluations d'impact. IOE a ainsi mené à bien plus de 70 VRAP/EvPP, en un temps relativement court, qui fournissent une base très solide pour l'analyse de la performance des opérations du FIDA. En revanche, du fait que les VRAP et les EvPP ont été instituées par IOE en 2010, un nombre suffisant de notes n'est disponible que pour les projets qui ont été clôturés au cours de la période 2007-2009 et ultérieurement. De même, comme il a été convenu l'an passé, les deux séries présentent les notes par année d'achèvement des projets et sous forme de moyennes mobiles sur trois ans. En outre, pour la première fois cette année, le RARI comprend aussi l'analyse des notes d'évaluations indépendantes classées par période de reconstitution des ressources du FIDA.
5. La présentation de ce RARI correspond dans l'ensemble à celle de l'an dernier et comprend deux parties. La première partie (chapitre 2) présente la performance des projets depuis 2002 et une synthèse des principales questions soulevées dans les évaluations de l'an passé. Elle comprend aussi une section comparant la performance des opérations du FIDA à celles des interventions conduites dans le secteur agricole par certaines autres institutions financières internationales. La deuxième partie (chapitre 3) porte sur le thème d'apprentissage retenu pour cette année, à savoir la gestion des projets.

- Un dernier chapitre du RARI est consacré aux conclusions et aux recommandations.
6. **Principales conclusions.** Il ressort du présent RARI que la performance du FIDA en tant que partenaire est la meilleure qui ait été enregistrée depuis sa première édition en 2003. Les nombreuses modifications et réformes du modèle opérationnel du FIDA ont eu un effet positif sur la performance, en particulier, la supervision directe et l'appui à l'exécution, l'établissement de bureaux de pays et une meilleure gestion du portefeuille.
 7. Parmi les autres domaines où la performance a été bonne, on peut citer la pertinence des opérations et l'impact sur la pauvreté rurale, ainsi que la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. De fait, l'impact sur la pauvreté rurale est jugé plutôt satisfaisant ou mieux dans plus de 90% des projets évalués au cours de la période 2012-2014.
 8. Comme il est indiqué ci-dessus, le RARI a analysé les notes d'évaluations indépendantes classées par période de reconstitution des ressources du FIDA, à partir de la cinquième reconstitution (2001-2003). À l'exception de l'efficacité, les opérations du FIDA ont enregistré de manière générale leur meilleure performance durant la période de la neuvième reconstitution, y compris dans les domaines de la durabilité et de la performance gouvernementale, où elle est habituellement faible.
 9. En ce qui concerne l'étalonnage comparatif, le RARI constate que la performance des opérations du FIDA est égale ou supérieure à celle des interventions de la Banque asiatique de développement, de la Banque africaine de développement et de la Banque mondiale. Il convient d'interpréter ce constat en tenant compte de la différence de taille et de nature des organisations considérées et, en particulier, du fait que les opérations du FIDA sont généralement exécutées dans des contextes plus difficiles, tels que les zones rurales isolées, et qu'elles attachent une attention particulière aux approches participatives, à l'intégration de l'égalité des sexes, au ciblage et au renforcement des institutions de base.
 10. Des améliorations sont possibles. Premièrement, l'efficacité reste le point le plus faible de la performance des opérations soutenues par le FIDA. La performance de l'efficacité opérationnelle ne s'est pas améliorée avec le temps. Le RARI note toutefois que le Conseil d'administration a adopté l'an dernier un plan d'action consolidé du FIDA pour renforcer son efficacité, qui comprend plusieurs mesures destinées à s'attaquer aux causes profondes de cette faible efficacité opérationnelle et institutionnelle.
 11. Malgré quelques améliorations au cours des dernières années, la performance est faible également dans deux autres domaines: la durabilité des avantages apportés et la performance gouvernementale. L'amélioration de la durabilité exigera un surcroît d'attention sur plusieurs points, notamment la simplification des objectifs et la plus étroite adaptation des projets au contexte institutionnel et politique des pays bénéficiaires. Des efforts supplémentaires seront nécessaires pour aider les gouvernements à renforcer leurs capacités et leur performance, en particulier ceux des États fragiles, étant donné que ce sont les gouvernements qui sont responsables en dernier ressort de l'exécution des projets et programmes financés par le FIDA.
 12. Le RARI pointe aussi des écarts dans la performance actuelle, sur la base des notes d'évaluations indépendantes et des objectifs de la neuvième reconstitution en matière d'opérations, qui doivent être atteints d'ici à la fin de 2015. Si, dans certains domaines, cet écart est relativement faible (pertinence et impact) il est très important dans d'autres (efficacité, durabilité, partenariats et performance gouvernementale). De même, peu de projets sont jugés plutôt satisfaisants, ce qui peut s'expliquer en partie par les raisons mentionnées au paragraphe 9.

13. Depuis l'institution des VRAP pour tous les projets achevés et des EvPP pour certaines opérations, IOE est en mesure de déterminer le "décalage net" dans la performance des projets telle qu'elle est documentée respectivement dans les rapports d'autoévaluation et dans les rapports d'évaluations indépendantes. Il est réconfortant de constater que le décalage net entre les données des VRAP/EvPP communiquées par IOE et celles des rapport d'achèvement de projet (RAP) produites par le FIDA est actuellement faible. Au demeurant, IOE estime que la qualité des RAP est variable et qu'elle pourrait être améliorée en ce qui concerne notamment la qualité des données et de la base factuelle générale. À cet égard, la qualité et la ponctualité des enquêtes de référence et des systèmes de suivi-évaluation en général peuvent encore être améliorées.
14. **Gestion des projets.** Comme il a été décidé l'an dernier de concert avec le Conseil d'administration, le thème d'apprentissage de cette année est la gestion des projets. Il est utile de rappeler que les projets financés par le FIDA sont entièrement gérés par les autorités et les institutions nationales à l'exclusion du personnel international recruté par le FIDA. Dans l'ensemble, les évaluations menées par IOE et par d'autres instances constatent qu'une bonne équipe de gestion de projet est un facteur clé de la réussite des projets.
15. Le RARI a identifié un certain nombre de facteurs positifs qui améliorent la performance de la gestion des projets. Il s'agit, par exemple, de l'engagement et de l'appropriation de la part du personnel de gestion des projets; du soutien régulier à l'exécution fourni par le FIDA; de la participation à l'examen annuel du portefeuille au niveau du pays et aux ateliers régionaux sur l'exécution; de la clarté des directives et procédures de passation des marchés et de gestion financière; et de la participation à une formation dédiée à des questions particulières, prioritaires pour le FIDA et le projet considéré.
16. En revanche, plusieurs facteurs négatifs pèsent sur la performance de la gestion des projets. Il s'agit de retards dans la nomination du personnel de projet et d'une rotation ou de changements fréquents; de la faible priorité accordée aux activités de systèmes de suivi-évaluation; des difficultés d'application du Système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA; de la connaissance limitée des politiques, priorités et procédures opérationnelles du FIDA; et des ingérences de l'organisme d'exécution désigné. En outre, l'analyse a révélé que bien qu'ils aient un rôle important à jouer en offrant à la gestion des projets des orientations stratégiques et une supervision, la performance des comités de pilotage s'est dans l'ensemble révélée insuffisante.
17. **Performance des programmes de pays.** Bien qu'elle s'améliore, la performance des activités hors prêts (gestion des savoirs, concertation et partenariats, qui sont essentiels à la réalisation à plus grande échelle de l'impact et de la transformation rurale) peut encore progresser. Les évaluations mettent de plus en plus en évidence l'importance pour le FIDA d'ancrer ses activités hors prêts dans l'expérience des projets financés par des prêts.
18. Les efforts faits pour consolider les bureaux de pays existants et pour en établir de nouveaux dotés de chargés de programme de pays (CPP) détachés sont très utiles, mais les ressources humaines et financières limitées du FIDA demeurent une contrainte. Les bureaux régionaux et sous-régionaux jouent aussi un rôle important et, au vu de l'expérience du bureau régional établi au Kenya, ils sont potentiellement à même de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'exécution. Les opportunités et les défis associés à la décentralisation institutionnelle du FIDA, essentielle pour rapprocher le Fonds du terrain et accroître ainsi son efficacité en matière de développement, sans oublier les coûts que cela entraîne, sont un sujet qui mérite une attention et une étude plus approfondies à l'avenir.

19. Le RARI souligne aussi que les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) sont des instruments essentiels en raison de l'orientation stratégique globale qu'ils fournissent aux activités du FIDA au niveau des pays. Leur élaboration ne dispose toutefois pas d'un financement suffisant, et ils ne s'inspirent pas toujours des examens d'achèvement des COSOP ou des EPP (IOE ne peut exécuter des EPP que dans une poignée de pays chaque année). Il est aussi possible d'intégrer davantage l'ensemble des activités soutenues par le FIDA dans un pays (prêts, dons, activités hors prêts et assistance technique remboursable, le cas échéant) et de développer les synergies entre elles, ce qui garantirait de meilleurs résultats au niveau national, non cantonnés au seul périmètre des projets financés par le FIDA.
20. **Recommandations.** Le RARI 2014 adresse les recommandations suivantes à la direction du FIDA.
- i) **Examen à l'achèvement du COSOP.**
Veiller à ce que des rapports d'achèvement des COSOP (autoévaluation) soient établis systématiquement à partir de 2015. Les conséquences budgétaires qui pourraient en découler devront être prises en compte.
 - ii) **Budgets des COSOP et des projets.**
Étudier une approche plus différenciée des allocations budgétaires, par exemple, en fonction du contexte national, pour l'élaboration et la gestion des COSOP, la conception des projets, la supervision et l'appui à l'exécution, et les activités hors prêts. La direction devrait étudier les possibilités et les difficultés présentées par l'établissement de fonds fiduciaires dédiés (financés par des apports de donateurs) pour ces activités, en complément des budgets administratifs annuels du FIDA. En outre, la possibilité d'intégrer dans les prêts du FIDA certains coûts liés à l'élaboration des projets mérite aussi réflexion.
 - iii) **Décentralisation institutionnelle du FIDA.**
En profitant de l'effort en cours, explorer les possibilités de plus grande décentralisation de l'organisation, et notamment le détachement de CPP supplémentaires, afin d'obtenir une amélioration des résultats sur le terrain. Il faudrait à cet égard envisager la création d'autres bureaux régionaux/ sous-régionaux sur la base de l'expérience acquise jusqu'ici (par exemple dans la région Afrique orientale et australe). Les conséquences budgétaires qui pourraient découler de cette recommandation devront être prises en compte.
 - iv) **Utilisation des notes d'évaluations indépendantes.** Les notes d'évaluations indépendantes d'IOE, lorsqu'il en existe, devraient être utilisées dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement pour rendre compte de l'exécution par rapport aux critères/indicateurs du cadre de mesure des résultats de l'organisation et ou dans tout autre rapport particulier sur les résultats.
21. Le Conseil est invité à adopter les deux recommandations suivantes:
- i) **Thème d'apprentissage du RARI pour 2015: la durabilité.** L'IOE devrait traiter la durabilité des avantages comme thème d'apprentissage dans le RARI de l'an prochain.
 - ii) **Base de données du RARI.** En 2015, IOE devrait examiner la base de données du RARI, y compris les notes d'évaluations indépendantes, entre autres, afin d'assurer qu'elle est complète et claire à l'intention des utilisateurs externes et de continuer à en développer le format et l'accès afin de faciliter la navigation et l'analyse statistique.

Resumen ejecutivo

- 1. Antecedentes.** Este es el duodécimo del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) lleva desde 2003 preparando estos informes cada año. El Fondo es una de las pocas organizaciones de desarrollo en el ámbito multilateral y bilateral que produce este tipo de informes con una frecuencia anual, lo cual ilustra su compromiso de fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje para mejorar los resultados institucionales y operativos.
- 2. Objetivos.** El ARRI tiene dos objetivos principales, a saber: 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 sistemáticas 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.
- 3. Fuente de los datos y estructura.** 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. El informe de 2014 se nutre de una base de datos de 224 evaluaciones de proyectos concluidas por la IOE desde 2002, e incluye 35 calificaciones de evaluación de proyectos derivadas de los 29 informes de evaluación que se han utilizado para elaborar este informe. Estos informes comprenden dos evaluaciones a nivel institucional, tres informes de síntesis de evaluación, cinco evaluaciones de programas en los países (EPP), nueve validaciones de informes finales de proyectos (IFP), nueve evaluaciones de los resultados de los proyectos y una evaluación del impacto realizada por la IOE.
- 4.** Tal como se acordó en el ARRI del año pasado, las calificaciones de evaluación de proyectos asignados por la IOE se presentan ahora en dos series de datos: i) todos los datos de evaluación, y ii) los datos de las validaciones de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de proyectos únicamente. La primera presenta las calificaciones de proyectos contenidas en todos los informes de evaluación hasta 2002. La segunda contiene solo datos provenientes de las validaciones de los IFP, de las evaluaciones de los resultados de proyectos y de las evaluaciones del impacto. La IOE ha realizado hasta la fecha, en un período relativamente corto de tiempo, más de 70 validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de proyectos que proporcionan una base bastante sólida para analizar el desempeño de las operaciones del FIDA. Sin embargo, dado que la IOE solo introdujo las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de proyectos en 2010, solo se dispone de un número suficiente de calificaciones para aquellos proyectos que finalizaron en el período 2007-2009 y de allí en adelante. También, como se acordó el año pasado, ambas series de datos presentan las calificaciones por año de finalización del proyecto y como medias promedios trienales. Además, el ARRI incluye por primera vez este año un análisis de las calificaciones otorgadas en las evaluaciones independientes en función de los períodos de reposición del FIDA.
- 5.** El ARRI de este año tiene un formato similar al del año pasado y se organiza en dos partes. La primera parte (capítulo 2) presenta un informe de los resultados de los proyectos

- desde 2002 y una síntesis de las principales cuestiones surgidas de las evaluaciones del año pasado. Esta parte también incluye una sección en la que se compara el desempeño de las operaciones del FIDA con las de otras instituciones financieras internacionales en el ámbito agrícola. La segunda parte (capítulo 3) está dedicada al tema de aprendizaje de este año: la gestión de proyectos. Por último, el informe contiene un capítulo con conclusiones y recomendaciones.
6. **Principales conclusiones.** El ARRI de este año muestra que el desempeño del FIDA como institución asociada ha sido el mejor desde que comenzaron a redactarse los ARRI en 2003. Los numerosos cambios y reformas que se han introducido al modelo operativo del FIDA están teniendo un efecto positivo en los resultados, en especial, en lo que respecta a la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, el establecimiento de oficinas del FIDA en los países y una mejor gestión de la cartera.
 7. Entre otras áreas con buenos resultados se incluyen la pertinencia de las operaciones y el impacto sobre la pobreza rural, en las que se destacan la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y la innovación y la ampliación de escala. De hecho, en más del 90% de los proyectos evaluados durante el período 2012-2014 el impacto sobre la pobreza rural es moderadamente satisfactorio, como mínimo.
 8. Tal como se mencionó anteriormente, en el ARRI se hizo un análisis de las calificaciones de las evaluaciones independientes agrupadas de acuerdo con los períodos de reposición del FIDA, comenzando con el período de la Quinta Reposición (2001-2003). En general, salvo en el ámbito de la eficiencia, las operaciones del FIDA han obtenido resultados muy buenos durante el período de la Novena Reposición, por ejemplo en esferas como la sostenibilidad y el desempeño de los gobiernos, que suelen ser deficientes.
 9. Si los resultados se comparan con los de otras entidades, la conclusión del ARRI es que el desempeño de las operaciones del FIDA está a la par, como mínimo, con el del Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Mundial. Al interpretar estas conclusiones, es necesario tener en cuenta las diferentes características y tamaño de estas organizaciones, en especial, el hecho de que las actividades del FIDA se llevan a cabo generalmente en contextos más difíciles como las zonas rurales remotas y prestan una particular atención al uso de enfoques participativos, la incorporación de las cuestiones de género, la focalización y la creación de instituciones de base.
 10. Hay áreas con posibilidades de mejora. En primer lugar, la eficiencia continúa siendo el área más problemática en cuanto a los resultados de las operaciones financiadas con el apoyo del FIDA. A lo largo de los años no se ha registrado una mejora de la eficiencia operativa. No obstante, en el ARRI se menciona que, el año pasado, la Junta Ejecutiva aprobó el Plan de acción consolidado para mejorar la eficiencia del FIDA que incluye varias medidas dirigidas a abordar las causas profundas de la baja eficiencia institucional y operacional.
 11. El desempeño es relativamente deficiente en otras dos áreas, a pesar de algunas mejoras registradas en los últimos años: la sostenibilidad de los beneficios y el desempeño de los gobiernos. Varias áreas requerirán atención adicional para mejorar la sostenibilidad, entre ellas, el diseño de proyectos con objetivos más simples y mejor adaptados al contexto institucional y normativo de los países receptores. Se deberá hacer todo lo posible por apoyar a los gobiernos para que aumenten su capacidad y mejoren su desempeño, en especial, en los estados frágiles dado que, en última instancia, son los gobiernos los responsables de la ejecución de los proyectos y programas financiados por el FIDA.
 12. En el ARRI también se detectaron deficiencias en el desempeño actual según las calificaciones

- de las evaluaciones independientes y en relación con las metas globales de las operaciones que se habían fijado durante la Novena Reposición, y deberían alcanzarse antes de que termine 2015. Aunque las deficiencias en determinadas esferas (pertinencia e impacto) son relativamente pequeñas, en otras (eficiencia, sostenibilidad, asociaciones y desempeño gubernamental) son bastante grandes. De igual manera, pocos proyectos fueron calificados de muy satisfactorios, lo cual puede explicarse en parte por las razones expuestas en el párrafo 9.
13. A partir de la introducción de las validaciones de los IFP en todos los proyectos terminados y las evaluaciones de los resultados de proyectos en un determinado número de operaciones, la IOE ha podido determinar la “divergencia neta” entre los resultados de los proyectos según constan, respectivamente, en los informes independientes y en los de autoevaluación. Resulta alentador que la divergencia neta entre los datos de las validaciones de IFP y las evaluaciones de los resultados de proyectos señalados por la IOE y los datos de IFP elaborados por el FIDA sea actualmente pequeña. Al mismo tiempo, la IOE ha advertido que la calidad de los IFP es variable y que todavía se puede mejorar más, en especial en lo que se refiere a la calidad de los datos y los datos objetivos generales. En este sentido, todavía queda margen para mejorar la calidad y la puntualidad de los estudios de referencia y los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) en general.
 14. **Gestión del proyecto.** Según se acordó con la Junta el año pasado, el tema de aprendizaje de este año es la gestión de proyectos. Es útil recordar que los proyectos financiados por el FIDA están gestionados enteramente por autoridades e instituciones nacionales, y no incluyen al personal internacional contratado por el FIDA. En general, las evaluaciones de la IOE y de otro tipo concuerdan en que un equipo bien constituido de gestión del proyecto es un determinante clave para alcanzar los resultados del proyecto.
 15. En el ARRI se señalan una serie de aspectos positivos que mejoran el desempeño de la gestión de los proyectos. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, el nivel de compromiso y apropiación del proyecto por parte del equipo de gestión; el apoyo regular del FIDA a la ejecución del proyecto; la participación en el examen anual de la cartera en el país y en los talleres regionales de ejecución; la disponibilidad de directrices y procedimientos claros de adquisición y contratación, y de gestión financiera, y la participación en actividades de capacitación dedicadas a cuestiones específicas de prioridad para el FIDA y el proyecto.
 16. Al mismo tiempo, hay una serie de factores que influyen en el desempeño de la gestión de proyectos, entre ellos, los retrasos en el nombramiento del personal del proyecto y la frecuente rotación o los cambios de que son objeto; la escasa prioridad otorgada a las actividades de SyE; las dificultades de aplicar el sistema de gestión de los resultados y el impacto del FIDA; el conocimiento limitado de las políticas, las prioridades y los procedimientos operativos del FIDA, y la interferencia de la entidad de ejecución designada. Además, el análisis desveló que, si bien los comités directivos cumplen una función importante al proporcionar orientación estratégica y supervisión al equipo de gestión del proyecto, en general no se han desempeñado adecuadamente.
 17. **Resultados de los programas en los países.** Aunque las actividades no crediticias experimentaron una mejora, aún hay margen para que sus resultados mejoren todavía más: la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y el fomento de las asociaciones son todas ellas actividades esenciales para ampliar la escala del impacto y la transformación rural. Las evaluaciones señalan cada vez con mayor claridad la importancia de que el FIDA apunte sus actividades no crediticias en las experiencias de proyectos financiados por medio de préstamos.

18. Son muy valiosos los esfuerzos por consolidar las oficinas del FIDA que existen en los países y establecer nuevas con gerentes de programas destacados sobre el terreno, pero la escasez de recursos humanos y financieros sigue siendo una limitación para el FIDA. Las oficinas regionales y subregionales también juegan un papel importante y, a juzgar por la experiencia de la oficina regional en Kenya, poseen el potencial para mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones. Una esfera que merece mayor atención y deberá estudiarse en el futuro es la de las oportunidades y desafíos que supone la descentralización institucional del FIDA, un aspecto esencial para que el Fondo se compenetre más con las situaciones en el terreno y logre una mayor eficacia del desarrollo, y los costos relacionados con dicha descentralización.
19. En el ARRI también se señala que los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) son instrumentos fundamentales para dotar de orientación estratégica general a las actividades del FIDA en los países. No obstante, no se cuenta con suficiente financiación para la preparación de estos programas, los cuales no siempre se formulan teniendo en cuenta los exámenes finales de los COSOP o las evaluaciones de los programas en los países. Valga aclarar que la IOE solo puede llevar a cabo estas evaluaciones en un número reducido de países en un año determinado. También hay ciertas posibilidades de lograr una mayor integración y mayores sinergias entre las distintas actividades apoyadas por el FIDA dentro de cada país (a saber: préstamos, donaciones, actividades no crediticias y asistencia técnica reembolsable, según corresponda), lo cual redundaría en mejores resultados a nivel nacional, sin limitarse a los proyectos individuales financiados por el Fondo.
20. **Recomendaciones.** En el ARRI de 2014 se formulan las siguientes recomendaciones de la dirección del FIDA:
- (i) **Exámenes finales de los COSOP.** Asegurar que a partir de 2015 se lleven a cabo de manera sistemática los informes finales de los COSOP (autoevaluaciones). Se deberán tener en cuenta las posibles implicancias para el presupuesto.
 - (ii) **Presupuestos para los COSOP y proyectos.** Considerar un enfoque más diferenciado de las asignaciones presupuestarias (por ejemplo, en función del contexto del país) destinadas a la elaboración y gestión de los COSOP, el diseño de proyectos, la supervisión y el apoyo a la ejecución y las actividades no crediticias. La dirección del FIDA deberá estudiar las posibilidades y dificultades en torno a establecer fondos fiduciarios especiales, financiados por donantes, para tales actividades de forma que se complementen los presupuestos administrativos anuales del Fondo. Además, también es preciso reflexionar sobre la posibilidad de integrar algunos de los costos relacionados con la preparación de proyectos dentro de los préstamos del FIDA.
 - (iii) **Descentralización institucional del FIDA.** Teniendo en cuenta los logros conseguidos y con el fin de alcanzar mejores resultados sobre el terreno, se deberá estudiar la manera de lograr una mayor descentralización de la organización, por ejemplo aumentando el número de gerentes de programas destinados en los países. A este respecto, debería tomarse en consideración la posibilidad de establecer otras oficinas regionales o subregionales en función de la experiencia acumulada hasta la fecha, por ejemplo, en la región de África Oriental y Meridional. Se deberán tener en cuenta las posibles implicancias de esta recomendación para el presupuesto.

(iv) **Uso de las calificaciones de las evaluaciones independientes.**

Las calificaciones de las evaluaciones independientes provenientes de la IOE deberán utilizarse, en el caso de estar disponibles, en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo con el fin de proporcionar información en relación con los criterios e indicadores del marco institucional de medición de los resultados y en cualquier otro informe específico sobre los resultados.

21. Se invita a la Junta Ejecutiva a aprobar las dos recomendaciones siguientes:

(i) **Tema de aprendizaje para el ARRI de 2015: la sostenibilidad.** La IOE deberá abordar la sostenibilidad de los beneficios como tema de aprendizaje del ARRI del año que viene.

(ii) **Base de datos del ARRI.** En 2015, la IOE deberá revisar la base de datos del ARRI, incluidas las calificaciones de las evaluaciones independientes, para garantizar, entre otras cosas, que esté completa y sea clara para los usuarios externos, y con objeto de mejorar su estructura y el acceso a la misma para facilitar la consulta y el análisis estadístico.