

Signatura: EC 2020/110/W.P.2/Add.1  
Tema: 3  
Fecha: 19 de agosto de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Respuesta de la Dirección del FIDA al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA de 2020**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Donal Brown**  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2448  
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

**Thomas Eriksson**  
Director  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2425  
Correo electrónico: t.eriksson@ifad.org

#### Envío de documentación:

**Deirdre Mc Grenra**  
Jefa  
Oficina de Gobernanza  
Institucional y Relaciones con los  
Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Comité de Evaluación — 110.º período de sesiones  
Roma, 2 de septiembre de 2020

---

**Para examen**

Signatura: EB 2020/130/R.9/Add.1  
Tema: 5 c)  
Fecha: 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Respuesta de la Dirección del FIDA al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA de 2020**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

**Donal Brown**  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2448  
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

**Thomas Eriksson**  
Director  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2425  
Correo electrónico: t.eriksson@ifad.org

##### Envío de documentación:

**Deirdre Mc Grenra**  
Jefa  
Oficina de Gobernanza  
Institucional y Relaciones con los  
Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 130.º período de sesiones  
Roma, 8 a 11 de septiembre de 2020

---

**Para examen**

## **I. Introducción**

1. La Dirección recibe con satisfacción el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2020 y agradece la colaboración constructiva con la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) a fin de potenciar la función de aprendizaje del ARRI y mejorar la eficacia del Fondo en términos de desarrollo. Esto queda patente en los cambios realizados en el informe de 2020, que reflejan los esfuerzos de la IOE por simplificar y reducir la longitud del informe; la mayor atención que se dedica al aprendizaje mediante marcadores y análisis cualitativos, y la eliminación de las recomendaciones.
2. En general, la Dirección considera que el análisis del ARRI es exhaustivo y el informe, equilibrado. Está de acuerdo con sus principales conclusiones y agradece que la IOE reconozca los ámbitos en los que la Dirección ha hecho buenos progresos, como el medio ambiente y el cambio climático; los recientes cambios positivos en cuanto a eficiencia y sostenibilidad, y la capacidad de los programas del FIDA de adaptarse bien a los contextos cambiantes.
3. Al mismo tiempo, la Dirección reconoce los ámbitos en los que es necesario seguir trabajando, como el fortalecimiento de los vínculos entre la cartera de actividades crediticias y no crediticias; el diseño realista, que tenga en cuenta las capacidades de ejecución, y el respaldo a las unidades de gestión de los proyectos (UGP) durante la ejecución, a fin de mejorar el desempeño de los gobiernos, en particular en lo relativo a la sostenibilidad y la eficiencia. El sistema de autoevaluación de la Dirección ha puesto de relieve los mismos ámbitos en los últimos años; de hecho, una serie de iniciativas de reforma recientes y los compromisos asumidos para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) se han centrado en estos ámbitos, por ejemplo, iniciativas de fomento de la capacidad, iniciativas de descentralización que permiten prestar un apoyo mayor y más cercano en el marco de los programas en los países, el aumento de la atención que se presta a la actuación en materia de políticas y los enfoques programáticos a nivel de los países.
4. La respuesta de la Dirección se centra en tres aspectos futuros, a saber: i) abordar las preocupaciones de carácter metodológico relacionadas con la presentación del conjunto de informes utilizando las calificaciones como única medida del desempeño y los resultados; ii) reforzar las complementariedades entre los sistemas de autoevaluación y de evaluación independiente, con vistas a mejorar la dimensión del aprendizaje y la eficacia en términos de desarrollo, y iii) los ámbitos prioritarios para la Dirección en vista de las tendencias del desempeño que se destacan en el ARRI de 2020.

## **II. Limitaciones de las calificaciones agregadas en la evaluación del desempeño y los resultados**

5. La Dirección cree que los sistemas de evaluación del FIDA, tanto los de autoevaluación como los de evaluación independiente, dependen en mayor medida de las evaluaciones basadas en calificaciones que los de otras organizaciones de referencia<sup>1</sup>. Aunque ambos sistemas siguen los criterios utilizados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD/OCDE), el FIDA no se limita a las dimensiones convencionales e incorpora sus propias calificaciones, lo que aumenta el número de criterios a los que califica<sup>2</sup>. Las calificaciones se basan en datos objetivos, no obstante no dejan

---

<sup>1</sup> El FIDA califica un mayor número de criterios. Por ejemplo, el Banco Mundial solo califica tres criterios en la fase de finalización: la consecución del objetivo de desarrollo, el desempeño del Banco (incluidos el diseño y la supervisión) y el desempeño de los asociados.

<sup>2</sup> Los criterios estándar del CAD/OCDE son la eficacia, la sostenibilidad, la eficiencia y la pertinencia. Además de estos, el FIDA califica criterios como la ampliación de escala, las cuestiones de género, el medio ambiente y la gestión de

de ser evaluaciones subjetivas. Por este motivo, las calificaciones a la finalización de los proyectos no se pueden utilizar como única medida del desempeño y se deben cotejar con indicadores objetivos de resultados como las evaluaciones de los efectos directos y el impacto, los datos relativos a los productos y otros indicadores como los desembolsos (para la eficiencia) y la cofinanciación (para el sentido de apropiación y las asociaciones). Por el contrario, la evaluación independiente y el ARRI utilizan principalmente calificaciones subjetivas de proyectos concluidos como una forma de evaluar el desempeño y los resultados. En cambio, el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) utiliza una serie de indicadores de los tres niveles del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) para evaluar el desempeño integral del Fondo<sup>3</sup>.

6. Según se indica en el ARRI de 2020, hay que tener muy en cuenta que los resultados de las IFI pueden no ser comparables, porque el método de agregación del desempeño de los proyectos no es uniforme en todas ellas, tanto en lo que se refiere a los criterios empleados en la agregación (por ejemplo, el Banco Mundial no incluye la sostenibilidad en el desempeño agregado, mientras que el FIDA, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo sí lo hacen) como a la forma de calcular el valor final de la calificación.
7. En vista de esta importante precaución metodológica y del hecho de que el FIDA suele trabajar en favor de la población más pobre realizando intervenciones relacionadas con el sector agrícola en zonas remotas, es difícil extraer conclusiones significativas a partir de la comparación de todos los proyectos agrícolas del FIDA con los de otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD). Como tal, el análisis comparativo que figura en el ARRI debería tomarse con precaución y tal vez no debería incluirse en su forma actual de ahora en adelante. Sería más conveniente comparar, por ejemplo, los datos sobre el alcance, los efectos directos y los productos del FIDA en el sector agrícola con los de otras organizaciones de referencia, y hacer los ajustes necesarios según el tamaño relativo de la organización.
8. La Dirección del FIDA también está trabajando para alinear su MGR institucional con el de otros BMD, centrándose menos en las calificaciones como medición de los resultados y más en productos y efectos directos objetivos para demostrar la consecución de resultados. Asimismo, está revisando la elaboración de informes de finalización de los proyectos en el contexto del examen de sus productos de autoevaluación, mejorando la medición de los efectos directos mediante la introducción de estudios sobre indicadores básicos de los efectos directos y perfeccionando los criterios de selección empleados para las evaluaciones del impacto a la luz de las observaciones de la IOE. La Dirección opina que la revisión del conjunto de productos de la IOE también podría reflexionar sobre las limitaciones de las evaluaciones basadas en calificaciones para extraer conclusiones sobre el desempeño y los resultados, y encontrar un mejor equilibrio entre las calificaciones (principalmente una medida de la rendición de cuentas) y el aprendizaje mediante datos empíricos de evaluación.
9. **En este contexto, la Dirección espera vivamente trabajar con la IOE y expertos externos para evaluar el sistema<sup>4</sup> y la metodología<sup>5</sup> de calificación del FIDA, y perfeccionar su enfoque tanto para la autoevaluación como para la evaluación independiente en el contexto de la revisión del manual de evaluación.** Como se describe detalladamente en el anexo II, la Dirección opina que esta revisión también podría aplicarse a cuestiones

---

recursos naturales, el cambio climático, las instituciones y políticas y el impacto en la pobreza rural, que son bastante complejos de evaluar mediante las calificaciones de los proyectos.

<sup>3</sup> Consúltense el anexo I.

<sup>4</sup> Los especialistas encargados de la revisión también habían puesto de relieve ciertas limitaciones relacionadas con la utilización de las calificaciones en una versión anterior del informe del examen *inter pares*. No obstante, este anexo no se incluyó en la versión definitiva.

<sup>5</sup> Véase el anexo II.

que afectan tanto al análisis de los informes finales de los proyectos en el RIDE como al análisis del ARRI. Ambos contemplan la medida en que las disminuciones percibidas podrían deberse a cambios en las definiciones de los indicadores, a los exámenes de garantía de la calidad más rigurosos que se llevan a cabo desde 2015 o al reducido conjunto de proyectos que concluyen en cualquier período de tres años consecutivos y que causen fluctuaciones y caídas en la calificación media de los tres años.

### **III. Fortalecimiento de las complementariedades entre los sistemas de autoevaluación y de evaluación independiente con vistas a mejorar el aprendizaje**

10. Tras el examen *inter pares* de la función de evaluación que concluyó en 2019, la Dirección considera que el FIDA tiene una oportunidad única de ser innovador en el perfeccionamiento de los sistemas de autoevaluación y de evaluación independiente a fin de mejorar la contribución de estos a la eficacia general del Fondo en términos de desarrollo.
11. **La Dirección opina que la evaluación independiente y la autoevaluación son sistemas complementarios que se refuerzan mutuamente y que deberían tratar de mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje con objeto de mejorar el impacto en el desarrollo.** Al mismo tiempo, los dos tienen funciones y responsabilidades distintas en la estructura más general de evaluación, aunque comparten el objetivo de mejorar los resultados en materia de desarrollo. Según las notas de la revisión *inter pares*, "la responsabilidad de presentar informes a la Junta sobre el desempeño institucional corresponde a la Dirección, al igual que la responsabilidad relativa a la eficacia del marco de seguimiento de los resultados y el desempeño" y la "IOE debe presentar constataciones independientes y creíbles a la Junta y la Dirección"<sup>6</sup>.
12. Desde la introducción del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA en 2016, la Dirección ha hecho todo lo posible por centrarse más en los resultados y el desempeño. La solidez de los sistemas, las comprobaciones y los controles y la atención que el Fondo presta a la calidad en la cartera se pueden apreciar en las mejoras señaladas en el RIDE en relación con una serie de indicadores y en el fuerte impacto en el desarrollo que logran los proyectos del FIDA.
13. Como se señala en el examen *inter pares*, los avances de la Dirección en relación con los sistemas de gestión de los resultados y presentación de informes sobre el desempeño pueden contribuir a la elaboración del RIDE. Habida cuenta de que la responsabilidad de la presentación de informes sobre desempeño a nivel de los proyectos corresponde en primera instancia a la Dirección y no a la IOE, la elaboración y el examen exhaustivo del RIDE deberían seguir a cargo de la Junta.
14. Asimismo, en el examen *inter pares* se señaló que esto da lugar a la posibilidad de que la IOE reestructure el ARRI de modo que sea un documento claramente diferente pero que siga centrado en gran medida en el desempeño. Una versión revisada del ARRI podría profundizar en las cuestiones más amplias y de actualidad que inciden en el desempeño institucional; dar mayor importancia a la labor más estratégica de la IOE, en la cual la Junta tiene el mayor interés, y formular observaciones e incluso verificaciones periódicas sobre el RIDE, con sugerencias para su fortalecimiento.
15. La Dirección se ha comprometido a revisar el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA antes de la FIDA12 y a seguir reforzando la presentación de informes sobre los resultados y el desempeño que contribuyen a la elaboración del

---

<sup>6</sup> EB 2019/127/R.13

RIDE. Ello también brinda la oportunidad de que la IOE siga simplificando el ARRI para que se centre por completo en esferas estratégicas del desempeño en lugar de presentar anualmente el desempeño agregado con respecto a cada indicador, dadas las limitaciones de la metodología que la Dirección pone de relieve<sup>7</sup>.

#### **IV. Esferas prioritarias para la Dirección en vista de las conclusiones del ARRI de 2020**

16. Si bien el ARRI de 2020 no contiene recomendaciones específicas, sí contiene conclusiones clave. En él se indica que, en términos generales, la mayoría de las calificaciones se encuentran en la zona moderadamente satisfactoria. Las esferas en las que el desempeño es positivo son el medio ambiente y la gestión de recursos naturales, la pertinencia y el desempeño del FIDA. Se señala que el desempeño es relativamente más deficiente (aunque en buena medida se mantiene en la zona moderadamente satisfactoria) con respecto a la mayor parte de los otros indicadores, salvo tres en los que queda muy debajo de lo esperado: la eficiencia, la sostenibilidad y el desempeño de los Gobiernos. En relación con el último grupo de proyectos, en el ARRI se indica que el desempeño relativo a la eficiencia y la sostenibilidad ha mejorado en los últimos años, pero que el de los Gobiernos sigue disminuyendo. En vista de las conclusiones del ARRI, la Dirección cree que se debe prestar más atención a estas tres esferas.
17. **En primer lugar, como se señala en el RIDE, los proyectos del FIDA han tenido un buen desempeño en la fase de diseño; no obstante, según el ARRI de 2019, el diseño ha de ser un elemento dinámico y durante la ejecución suelen surgir dificultades**, en particular debido a la escasez de capacidades en materia de ejecución y de conocimientos especializados en las UGP, lo que perjudica a la eficiencia de los proyectos. La Dirección concuerda en la importancia de la capacidad y los conocimientos especializados de las UGP, y en el sentido de apropiación de los gobiernos. Esta es la esfera más compleja de abordar para el FIDA y la que escapa en mayor medida a su control directo. El FIDA está invirtiendo en el fomento de la capacidad del personal de las UGP en ámbitos como la gestión basada en los resultados, las contrataciones y adquisiciones, la gestión financiera y el seguimiento y la evaluación. Sin embargo, el Fondo reconoce que el fomento de la capacidad por sí solo no es suficiente. A nivel práctico, se está haciendo todo lo posible por garantizar, por ejemplo, que los contratos del personal de las UGP se basen en el desempeño y que la contratación temprana del personal de las UGP se realice a través de los instrumentos para agilizar la puesta en marcha de los proyectos. No obstante, la Dirección agradecería que la IOE hiciera sugerencias sobre otros pasos que se puedan dar para mejorar la capacidad y el desempeño de las UGP además de las medidas que ya ha adoptado la Dirección.
18. La Dirección se está centrando intensamente en la calidad de la cartera durante la ejecución. El número y el porcentaje de proyectos en situación de riesgo siguen siendo bajos (menos del 15 %) en comparación con la FIDA10 y las instituciones de referencia; el índice que mide la proactividad ha aumentado hasta el nivel más alto jamás registrado (el 77 %, en aumento desde el 50 %, una consecuencia directa de los incentivos proporcionados por la política de reestructuración aprobada por la Junta Ejecutiva en 2018). En opinión de la Dirección, la descentralización y el aumento del personal operacional y técnico destacado conllevarán el aumento de la proactividad en la gestión de la cartera y del apoyo que se presta a las UGP durante la ejecución.
19. **En segundo lugar, a la Dirección le preocupa la sostenibilidad de los beneficios, dado que tanto en el RIDE como en el ARRI se señala que el desempeño en este sentido ha sido inferior al esperado.** En la FIDA12, la Dirección se comprometerá a poner en práctica un plan de acción encaminado a

---

<sup>7</sup> Véase el anexo II.

mejorar la sostenibilidad después de los proyectos. A tal fin, ha emprendido algunas medidas como la inclusión de estrategias de salida en la fase de diseño. No obstante, reconoce que es necesario seguir trabajando, en particular en el seguimiento de las estrategias de salida durante la ejecución, y aumentar la colaboración con los gobiernos en el plano de las políticas. Un aspecto clave en el que la Dirección propone trabajar con la IOE es el fortalecimiento de la definición y la medición de la sostenibilidad de los beneficios. La evaluación de la sostenibilidad, realizada en la fase de terminación, tiende a centrarse más en la sostenibilidad de las actividades que en la del impacto. La Dirección opina que la IOE podría tener una función directiva en las evaluaciones *a posteriori* de la sostenibilidad del impacto, con objeto de determinar hasta qué punto los logros alcanzados mediante los proyectos financiados por el FIDA perduran después de que finalicen las actividades. Asimismo, se agradecería que la IOE aportara más información sobre los factores determinantes en este ámbito.

20. **Por último, la Dirección concuerda en que se podrían intensificar más las sinergias entre las actividades crediticias y las actividades no crediticias.** Como resultado de las nuevas directrices para los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) publicadas a principios de 2019, en los exámenes de garantía de la calidad se ha observado una mayor coherencia con las prioridades de los países. Sin embargo, es necesario prestar más atención y dedicar más recursos a las actividades no crediticias que se llevan a cabo en el marco de los programas en los países. La actuación en materia de políticas con los gobiernos es de vital importancia y constituye el objetivo del programa de descentralización del FIDA. Por medio de los parámetros actualizados de descentralización que están en fase de elaboración, el FIDA está intentando que los directores en los países dispongan del tiempo necesario para colaborar con los Gobiernos en un plano más estratégico.
21. Asimismo, está prestando más atención a la medición de las actividades no crediticias. Esto puede apreciarse en el recientemente adoptado plan de acción institucional para la gestión de los conocimientos y el marco de asociación, que comprenden indicadores clave para evaluar y medir el desempeño. Además, el FIDA ha perfeccionado su encuesta a las partes interesadas para convertirla en un instrumento más sólido y fiable con el que poder recabar información de los países sobre el desempeño del Fondo en relación con las actividades no crediticias. Al mismo tiempo, cabe destacar que las actividades no crediticias son difíciles de medir y cuantificar y que, por lo tanto, a pesar de estos avances, no todos los resultados ni el impacto en este ámbito se pueden determinar debidamente. Medirlos es un problema no solo para el FIDA, sino también para otras organizaciones.

## **V. De cara al futuro**

22. La Dirección agradece los esfuerzos de la IOE por intensificar la colaboración y el intercambio con la Dirección en relación con el ARRI. En este contexto, valora positivamente las interacciones que la IOE ha mantenido en toda la institución en relación con el ARRI antes de su finalización.
23. La Dirección espera con interés seguir trabajando con la IOE de forma constructiva bajo la orientación general y la supervisión del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en la revisión de la política de evaluación, el manual de evaluación y el conjunto de productos para garantizar que la función de evaluación (tanto la autoevaluación como la evaluación independiente) hagan la mayor contribución posible al Fondo.

## Comparación entre el RIDE y el ARRI

A pesar de que el RIDE y el ARRI se complementan, no son informes que se puedan comparar directamente. La Dirección y la IOE están trabajando de forma conjunta para garantizar que ambos informes se refuercen mutuamente y sirvan de instrumentos de gestión para mejorar la eficacia del Fondo en términos de desarrollo. A continuación se resumen el alcance y las características de cada uno.

	ARRI	RIDE
<b>PROPÓSITO</b>	El ARRI es un informe anual de síntesis preparado por la IOE a partir de las evaluaciones realizadas en años anteriores. Este informe debería centrarse más en el aprendizaje que en la rendición de cuentas, puesto que en el examen <i>inter pares</i> se señaló que la responsabilidad de informar sobre el desempeño institucional corresponde exclusivamente a la Dirección, mientras que la IOE, mediante sus análisis independientes, puede hacer aportaciones y proporcionar orientación a la Junta Ejecutiva.	El RIDE es un informe anual preparado por la Dirección para hacer un seguimiento de los progresos realizados con respecto al MGR acordado para un ciclo de reposición. Tiene un fuerte componente de rendición de cuentas, ya que es el instrumento que utiliza la Dirección para informar sobre los indicadores y las metas acordadas con los órganos rectores del FIDA.
<b>ALCANCE</b>	El ARRI es un informe de síntesis basado íntegramente en las validaciones de los informes finales de proyectos, las evaluaciones de los resultados de los proyectos y las evaluaciones de la estrategia y el programa en los países realizadas por la IOE. Aglutina las calificaciones del desempeño anterior. Este informe depende casi por completo de las calificaciones obtenidas a partir de las validaciones de los informes finales de proyectos para evaluar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (la solidez de las propias calificaciones ha sido cuestionada en el examen <i>inter pares</i> ). El ARRI no informa de los resultados concretos logrados como productos, efectos directos o impacto.	El RIDE mide el desempeño integral del Fondo gracias a una serie de indicadores en distintos ámbitos: gestión de la cartera, diseño, eficiencia organizativa, impacto y efectos directos de los proyectos, en consonancia con el MGR acordado para cada reposición. Informa sobre resultados concretos como productos, efectos directos e impacto.
<b>ESTRUCTURA</b>	El ARRI es un informe denso y extenso con un análisis pormenorizado y múltiples anexos (aunque el de 2020 fue notablemente más corto).	El RIDE mantiene un límite de 5 500 palabras e informa sobre los varios niveles del MGR, lo que abarca el desempeño operacional e institucional. El número de anexos está aumentando en respuesta al aumento de los requisitos de presentación de informes y los compromisos contraídos con la Junta Ejecutiva.
<b>DATOS</b>	El ARRI depende de las calificaciones agregadas de proyectos que ya han concluido el informe sobre el desempeño y extrae conclusiones y tendencias.	El RIDE informa sobre numerosos indicadores de los diferentes niveles. Solo un subconjunto de indicadores del nivel II guarda relación con proyectos concluidos.
<b>ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA OBJETO DEL EXAMEN</b>	El ARRI informa exclusivamente sobre los proyectos concluidos como mínimo dos años atrás, aunque la mayoría concluyeron incluso antes.	El RIDE informa sobre los proyectos que concluyeron como máximo el año anterior en el nivel II. También informa sobre el desempeño en la fase de diseño y durante la ejecución de los proyectos recién diseñados y en curso.



## Limitaciones metodológicas del análisis del ARRI

### Cambios en el rigor, la transparencia y los criterios de evaluación y las definiciones

1. La Dirección considera importante estudiar la medida en que las disminuciones percibidas son indicadores de un empeoramiento real del desempeño o si se podrían deber a cambios en las definiciones de los indicadores o a los exámenes de garantía de la calidad más rigurosos que se llevan a cabo desde 2015. En aquel momento, el FIDA publicó las directrices revisadas sobre la elaboración de los informes finales de los proyectos. Ello condujo a que el proceso de examen de la calidad fuera más extenuante, a que se hiciera más hincapié en la calidad de los informes finales de proyectos (IFP), la evaluación fuera más rigurosa y se hiciera un esfuerzo por prestar más apoyo técnico en la preparación de dichos informes. Como consecuencia, la calidad de los IFP ha mejorado, ya que el 89 % de los proyectos del grupo examinado en el ARRI de 2016-2018 ha obtenido una calificación de 4+ con respecto a la calidad general. Es probable que el aumento de la transparencia y el rigor en la evaluación hayan producido calificaciones más realistas y, por ende, podrían ser la causa de la reducción del desempeño en algunos de los ámbitos destacados en el informe.
2. Los cambios que se han producido en la metodología y los criterios de evaluación a lo largo de los años también podrían haber contribuido a que las calificaciones sean menos positivas. Las definiciones de algunos indicadores se han modificado, como el indicador del desempeño de los proyectos, al que se añadió la sostenibilidad en 2016, y el de ampliación de escala y la innovación, que se separó en indicadores individuales en 2017. La IOE ha aplicado la nueva definición de este último con efectos retroactivos, pero la Dirección no. Por consiguiente, el problema tiene que ver con la retroactividad y la comparabilidad a lo largo del tiempo, cuando se califican proyectos más antiguos siguiendo criterios más recientes que no se utilizaban en el momento del diseño.
3. **Tamaño de la muestra.** Dado el reducido tamaño muestral y la disminución del número de proyectos que concluyen en un determinado período de tres años consecutivos, las fluctuaciones y caídas que se producen en las calificaciones medias durante ese período se deben al número reducido de proyectos. Ello genera problemas no solo para el análisis de las tendencias, sino también para el análisis estadístico o econométrico, que es más sofisticado. El grupo de 2016-2018 tiene 64 proyectos; el de 2015-2017, 81; el de 2014-2016, 104, y el de 2013-2015, 110; en consecuencia, las medias son sensibles a fluctuaciones cada vez más pequeñas. Esto también constituye un problema para las calificaciones de los informes finales de proyectos que la Dirección utiliza en el RIDE. Por este motivo, la Dirección ha empezado a hacer hincapié en el número de proyectos en el que se basa el análisis y a mostrar los datos relativos a cada uno de los años además de las medias de varios años consecutivos. La evaluación de la estrategia y el programa en los países, cuya muestra es aún más pequeña, se lleva a cabo un promedio de cinco veces al año. Por consiguiente, determinar tendencias en las actividades no crediticias a partir de una muestra tan pequeña sería reductivo; en su propio sistema de información, la Dirección complementa la presentación de informes al final del COSOP con una encuesta renovada a las partes interesadas.
4. **Antigüedad de la cartera de proyectos.** Como el ARRI es un informe de síntesis que atiende el desempeño pasado de proyectos evaluados y como el número de nuevos proyectos que se incluyen en el análisis de año en año es limitado, es inevitable que las conclusiones y las constataciones del ARRI sean repetitivos a corto plazo. A pesar de los esfuerzos denodados por aumentar la proactividad en la gestión de la cartera y la marcada atención que se ha venido prestando a la calidad en los últimos dos años, la Dirección espera seguir observando tendencias similares en los ARRI durante el período de la FIDA11 (y posiblemente en el de la FIDA12)

habida cuenta de los 2 o 3 años de desfase entre la finalización de los proyectos y su evaluación e inclusión en el ARRI. Por ejemplo, el ARRI de 2020 contendrá principalmente proyectos que finalizaron en la FIDA10 y unos pocos en 2019. Los proyectos diseñados en la FIDA10 no empezarán a aparecer en los ARRI antes de 2024.

