

Signatura: EC 2016/93/W.P.4/Add.1  
Tema: 5  
Fecha: 23 de agosto de 2016  
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 evaluadas en 2015**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Périn Saint-Ange**

Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 9960  
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

##### **Lisandro Martin**

Jefe  
Dependencia de Programación y Eficacia Operativas  
Tel.: (+39) 06 5459 2388  
Correo electrónico: Lisandro.martin@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **William Skinner**

Jefe  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Comité de Evaluación — 93º período de sesiones  
Roma, 6 de septiembre de 2016

---

Para **examen**

Signatura:	EB 2016/118/R.7.Add.1
Tema:	4 d)
Fecha:	Agosto de 2016
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 evaluadas en 2015

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Périn Saint-Ange**

Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 9960  
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

##### **Lisandro Martin**

Jefe  
Dependencia de Programación y Eficacia Operativas  
Tel.: (+39) 06 5459 2388  
Correo electrónico: Lisandro.martin@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **William Skinner**

Jefe  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 118º período de sesiones  
Roma, 21 y 22 de septiembre de 2016

---

Para **examen**

## **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 FIDA<sup>9</sup> 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**

<i>Recomendación 1 de la IOE</i>	<i>Respuesta de la dirección</i>
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	<p>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.</p> <p>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”.</p> <p>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</p>

	<p>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.</p>
<p>a) Adaptar los enfoques y las actividades de los proyectos a los contextos y grupos objetivo; b) poner mayor atención en los grupos vulnerables</p>	<p><b>De acuerdo.</b> 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.</p> <p>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, 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.</p> <p>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.</p>
<p>c) Desarrollar mejor los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE), incluido el uso de indicadores desglosados</p>	<p><b>De acuerdo.</b> 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.</p>

## Nutrición

<i>Recomendación 2 de la IOE</i>	<i>Respuesta de la dirección</i>
<p>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</p>	<p><b>De acuerdo.</b> 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.</p> <p>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 o fueron objeto de un examen de mejora de la calidad, alrededor de 14 pueden considerarse “sensibles a la nutrición”.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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	<b>En desacuerdo.</b> 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

<i>Recomendación 3 de la IOE</i>	<i>Respuesta de la dirección</i>
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	<p><b>De acuerdo.</b> 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”.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
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)	<p><b>En desacuerdo.</b> Todos los COSOP del FIDA deben incluir un marco de seguimiento 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.</p> <p>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.</p>

**Gestión de los conocimientos**

<i>Recomendación 4 de la IOE</i>	<i>Respuesta de la dirección</i>
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	<p><b>De acuerdo.</b> Esto se refleja en el nuevo Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), 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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>
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	<p><b>De acuerdo.</b> 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.</p> <p>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.</p>
c) Mejorar las competencias del personal en materia de gestión de los conocimientos	<p><b>De acuerdo.</b> 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.</p>
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	<p><b>De acuerdo.</b> 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.</p> <p>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.</p>

**E. Tema de aprendizaje**

14. La dirección está satisfecha con el tema de aprendizaje propuesto para el ARRI de 2017: las responsabilidades fiduciarias y de gestión financiera. 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.