



Facultad  
de Ciencias  
Económicas y  
Empresariales



Departamento  
de Economía  
Aplicada y  
Estadística



Revista de Evaluación de  
Programas y Políticas Públicas  
JOURNAL OF PUBLIC PROGRAMS AND POLICY EVALUATION

# LA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN DEL FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (FIDA).

## THE EVALUATION EXPERIENCE OF THE INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT (IFAD)

Núm. 3 (2014), pp. 53-79.

Fabrizio Felloni<sup>1</sup>, Ashwani Muthoo y Miguel Torralba

Recibido: **Junio 2014**

Aceptado: **Septiembre 2014**

**JEL Clasif:** F35, F59, H43, H84, O19, O22

---

<sup>1</sup> Fabrizio Felloni y Miguel Torralba son Oficiales Superiores de evaluación y Ashwani Muthoo es Director Adjunto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA. Los autores agradecen los útiles comentarios de Melba Álvarez, Oficial de Comunicación y Gestión de Conocimientos de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA, sobre una versión preliminar del artículo. Las opiniones expresadas en este artículo son solamente las de los autores y no representan necesariamente la visión oficial del FIDA ni vinculan de ninguna manera el FIDA o su Oficina de Evaluación Independiente. Correspondencia: f.felloni@ifad.org

## **Resumen**

Este artículo presenta la experiencia de la función de evaluación en el FIDA. Entre sus aspectos distintivos se menciona: i) la presencia de una oficina de evaluación independiente que ha fortalecido la credibilidad de la función relacionada a la rendición de cuentas; ii) la adopción de una metodología rigurosa y uniforme (utilizada también por la gerencia de la organización para sus auto-evaluaciones) que ha contribuido a una mejor comparabilidad entre las evaluaciones y ha facilitado la agregación de los hallazgos; iii) procesos institucionales que facilitan los intercambios entre evaluación y gerencia; iv) un sistema de monitoreo al seguimiento de las recomendaciones, que contribuye tanto a un mejor uso de las recomendaciones como a fortalecer la función de vigilancia a los órganos rectores de la organización.

*Palabras Clave* evaluación independiente, desarrollo rural, metodología de la evaluación

## **Abstract**

This article presents the experience of the evaluation function in IFAD. Among its distinctive aspects mentioned are: i) the presence of an independent office of evaluation which has strengthened the credibility of the accountability function; (ii) the adoption of a rigorous and standard methodology (also used by the management of the organization for their self-evaluations) which has contributed to better comparability between evaluations and has facilitated the aggregation of findings; (iii) institutional processes that facilitate interactions between evaluation and management; (iv) a system for monitoring the follow-up of the recommendations that contributes to better use of the recommendations and to the oversight function of the governing bodies of the organization.

*Key Words:* independent evaluation, rural development, evaluation methodology

## 1. Introducción

La independencia de la evaluación, así como la imparcialidad, credibilidad, y utilidad forma parte de los *Principios para la evaluación de la asistencia al desarrollo* establecidos en 1991 por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD-DAC por sus siglas en inglés). Según estos principios, dentro de una organización de desarrollo, la situación ideal consiste en la separación funcional de la unidad de evaluación con respecto a los departamentos involucrados en el diseño y ejecución de los programas (OECD-DAC, 1991; OCDE 2010). Asimismo, en el contexto de la cooperación multilateral, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Grupo de Cooperación en Evaluación de los Bancos Multilaterales (respectivamente UNEG y ECG por sus siglas en inglés) han elaborado guías y directivas (ECG, 2012; UNEG 2014 y 2014a) que resaltan la importancia de la independencia institucional de la evaluación para alcanzar más eficazmente dos objetivos principales de la evaluación: la rendición de cuentas y el aprendizaje.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA, o IFAD - *International Fund for Agricultural Development* en inglés) es un organismo especializado de las Naciones Unidas y al mismo tiempo una institución financiera internacional: otorga préstamos subvencionados (y donaciones) a gobiernos de países en desarrollo para proyectos de desarrollo rural (no solamente agrícola). El Convenio Constitutivo del FIDA fue redactado en 1976 y el Fondo comenzó sus operaciones en 1978 con sede inicialmente provisoria y después definitiva en Roma.<sup>2</sup> De 1978 a 2013 el FIDA aprobó 14,7 mil millones de dólares en préstamos y donaciones. En los países donde opera, los gobiernos y no el FIDA son responsables de la ejecución de los proyectos. Además de su apoyo financiero, el FIDA asiste el gobierno en la fase de diseño de los proyectos y desde 2006 lleva a cabo misiones de supervisión y apoyo a la ejecución.<sup>3</sup> A partir del

<sup>2</sup> El FIDA es una organización separada con respecto a las otras dos agencias de las Naciones Unidas con sede en Roma: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que se ocupa principalmente de asistencia técnica -y no de asistencia financiera-, y el Programa Mundial de Alimentos (PAM) cuya función principal es la distribución de alimentos para enfrentar situaciones de hambruna o para asistencia a refugiados o a personas desplazadas, con algunas actividades de desarrollo como la mensas escolares, iniciativas de "alimentos por trabajo", o "compras para el progreso".

<sup>3</sup> Hasta 2006 (año de la aprobación de la nueva política sobre la supervisión) la supervisión directa representaba únicamente una situación excepcional en las operaciones apoyadas por el FIDA. En la mayoría de los casos, instituciones cooperantes externas llevaban a cabo misiones de supervisión anuales.

2004 el FIDA introdujo oficinas en los principales países donde opera. Las decisiones de adoptar la modalidad de supervisión directa y de ampliar la cobertura de oficinas en los países están ligadas a recomendaciones de evaluaciones.

**La Oficina de evaluación independiente del FIDA** es una unidad integrada en la estructura del Fondo pero institucionalmente independiente, de hecho en su situación actual es responsable directamente ante la Junta Ejecutiva (formada de países miembros) del Fondo y no ante la Gerencia. Históricamente, al principio de las operaciones del FIDA, se había establecido una División de Seguimiento y Evaluación que, aunque no directamente involucrada en la aprobación y en el manejo de la cartera de los proyectos, formaba parte del Departamento de Política Económica de la organización. En 1987, la Junta Ejecutiva del FIDA estableció en su interior un Comité de Evaluación, integrado por nueve miembros de la Junta Ejecutiva, encomendado de prestar asistencia a la Junta en todos los asuntos de pertinencia de evaluación. En 1994, se separó la función de seguimiento (que llegó a formar parte del Departamento de las Operaciones) de la función de evaluación ex post, cuya responsabilidad fue otorgada a la nueva "Oficina de Evaluación y Estudios" que rendía cuentas directamente a la Oficina del Presidente del Fondo.

En 2003, conforme a la decisión de la "Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA", con el objeto de fortalecer las funciones de rendición de cuentas y aprendizaje, la Junta Ejecutiva aprobó la Política de Evaluación del FIDA que sancionó la completa independencia de la nueva "Oficina de Evaluación". Los elementos de la independencia abarcaban no solamente las relaciones con la Gerencia del FIDA, el Comité de evaluación y la Junta Ejecutiva, sino también la formulación del programa de trabajo y presupuesto anual, la gestión de los recursos humanos, el análisis y la preparación de los informes de evaluación, su presentación y publicación. Con la Política de evaluación de 2003 se sentaron las bases para una evaluación más sólida así como para mejorar las funciones de auto-evaluación dentro del Departamento de Administración de Programas del FIDA.

En 2010 el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG por sus siglas en inglés) llevó a cabo un examen inter pares de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA (FIDA, 2010) y reconoció tanto el nivel muy

### **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

avanzado de independencia de la Oficina (la más independiente dentro de las agencias, Programas y Fondos de las Naciones Unidas) como la calidad de los productos de evaluación. El examen inter pares además formuló recomendaciones para mejorar la eficiencia de los procedimientos internos de la Oficina (que desde 2011 asumió el título de "Oficina de Evaluación Independiente", o IOE por sus siglas en inglés). En particular recomendó que la gerencia del FIDA tomara más responsabilidad en la auto-evaluación a nivel de los proyectos y afinara los instrumentos relativos necesarios. Esto permitiría a la IOE concentrarse más en la validación de las auto-evaluaciones de los proyectos y, al mismo tiempo, redistribuir sus recursos hacia labores más estratégicas (evaluaciones a nivel de programa de país y a nivel institucional). Tomando en consideración el informe del examen inter pares, la Junta Ejecutiva aprobó una política revisada de evaluación en 2011 que sigue estando vigente.

## **2. Principales productos y criterios de evaluación**

La IOE dispone de una metodología de evaluación estandarizada y codificada en un Manual (FIDA 2009) que ha permitido mejorar la calidad, coherencia y uniformidad de enfoques en las distintas evaluaciones. Una actualización del Manual está prevista en 2014 y su publicación en 2015. Entre los productos principales de la IOE hay cuatro tipos de evaluaciones: i) evaluaciones a nivel de los proyectos (p.ej. préstamos) del FIDA; ii) evaluaciones de programas en los países; iii) evaluaciones a nivel institucional de políticas, estrategias y procesos internos del Fondo; y iv) síntesis sobre evaluaciones pasadas. Como en otras oficinas de evaluación de las instituciones financieras internacionales, en los últimos quince años se dio más importancia a las evaluaciones de más alto perfil, como las evaluaciones de programas en los países y las evaluaciones a nivel institucional. No se abandonaron las evaluaciones a nivel de proyecto pero se redujeron los recursos para estas evaluaciones, bajo los dos siguientes principios: i) la gerencia del FIDA tenía que invertir más en la calidad de sus auto-evaluaciones y el papel de la evaluación independiente era el de validarlas; y ii) evaluaciones a nivel más alto representan normalmente un uso más

eficiente de los recursos; analizan cuestiones sistémicas y temas transversales que tienen un mayor impacto sobre la efectividad de la organización en comparación con las evaluaciones de proyecto.

En el interior del grupo de las **evaluaciones a nivel de proyecto**, se encuentran tres sub-categorías: i) las validaciones de informes finales de proyecto; ii) las evaluaciones de los resultados de los proyectos; y iii) las evaluaciones de impacto (introducidas en 2013). Todas estas evaluaciones se efectúan después del cierre de los proyectos.

Las validaciones de informes finales<sup>4</sup> se efectúan sobre la entera población de proyectos que cierran cada año (alrededor de 20-25 proyectos) y se basan principalmente en un estudio de gabinete de la documentación disponible (por ejemplo, informes de diseño de los proyectos, informes de supervisión y de apoyo a la ejecución, informes finales). Como complemento se efectúan entrevistas con personal del FIDA o con personas informadas sobre el proyecto en la sede del Fondo o en el país interesado (a través un intercambio telefónico o por correo electrónico). Las validaciones son llevadas a cabo en la mayor parte de los casos por el personal de la Oficina (sin consultores externos) y se realizan con un nivel limitado de recursos financieros. Las validaciones se enfocan principalmente en la coherencia entre los distintos documentos disponibles para llegar a una reconstrucción plausible de los resultados, efectos e impactos de los proyectos. Los evaluadores identifican las hipótesis críticas del diseño del proyecto bajo su marco lógico y la cadena esperada de acontecimientos y resultados. A través de la triangulación entre los varios documentos disponibles, los evaluadores llegan a una apreciación del desempeño y de los resultados y pueden de esta forma confirmar o revisar las calificaciones (puntuaciones) atribuidas por la dirección del FIDA a los criterios de evaluación (ver más abajo para una discusión más amplia sobre las calificaciones). Además, estas evaluaciones contribuyen a fortalecer al sistema autoevaluación del FIDA ya que revisan y califican la calidad de los informes finales.

---

<sup>4</sup> Los informes finales son preparados bajo la responsabilidad del gobierno prestatario. La gerencia del FIDA efectúa una primera labor de validación y asignación de calificaciones (puntuaciones según los criterios de evaluación) antes de la validación final realizada por la Oficina de Evaluación Independiente.

### **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

Las evaluaciones de los resultados de los proyectos (o PPA por sus siglas en inglés) se efectúan sobre una muestra (de seis a ocho por año) de proyectos cerrados. La selección de las PPA no es aleatoria y toma en cuenta factores como la presencia de aspectos novedosos en un proyecto, la calidad de los datos (por ejemplo se prefiere realizar una PPA cuando la validación ha identificado un problema de falta de datos importantes), la discrepancia entre valoración del informe del cierre y la de la validación independiente, y la necesidad de proveer fuentes de información para evaluaciones futuras (por ejemplo, si la IOE tiene planes para una futura evaluación de programa en el país X, una PPA contribuye a aumentar la base de evidencia previa). Cada PPA, además del estudio de gabinete de la documentación disponible, conlleva una misión en el país (normalmente de un par de semanas), incluyendo visitas en las zonas de ejecución del proyecto, discusiones con los usuarios y entrevistas con responsables de las instituciones clave en la capital y en las regiones del proyecto. Por sus recursos limitados, las PPA no tienen la ambición de levantar una encuesta representativa de los usuarios del proyecto sino, más sencillamente, la de establecer la plausibilidad de las afirmaciones y conclusiones que se encuentran en los documentos oficiales de los proyectos, triangulando la información que proviene de las observaciones independientes en el campo, de las entrevistas con los beneficiarios, y de los intercambios con informantes clave.

Dado su específico interés metodológico, las evaluaciones de impacto serán discutidas más abajo en la sección sobre la atribución de los resultados.

Los **criterios de evaluación** que se adoptan en las evaluaciones a nivel de proyecto incluyen criterios estándares para las evaluaciones de programas de desarrollo internacional (OECD-DAC), como los de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Además, en reconocimiento de la naturaleza específica del mandato del FIDA y de sus orientaciones estratégicas, la IOE introdujo criterios adicionales como la promoción de innovaciones, la ampliación de alcance, y la igualdad de género y empoderamiento de la mujer (ver cuadro). Las evaluaciones también aprecian el desempeño de los asociados (el FIDA y el Gobierno). En la definición de las áreas de

impacto, el Manual de 2009 tomó en cuenta también el Marco Estratégico del FIDA 2007-2010, así como los objetivos y componentes típicos de los proyectos financiado por el Fondo. Como resultado, se identificaron las siguientes áreas de impacto que cada evaluación a nivel de proyecto tiene que tratar: i) ingresos y activos de los hogares; ii) capital humano y social y empoderamiento; iii) seguridad alimentaria y productividad agrícola; iv) recursos naturales, medio ambiente y cambio climático; v) instituciones y políticas.

Es preciso señalar que la IOE y el Departamento de Administración de Programas del FIDA han firmado acuerdos de armonización metodológica (el más reciente en 2011) lo que permitió a ambos utilizar los mismos criterios y sub-criterios, agilizando la comparación entre auto-evaluaciones y evaluaciones independientes.

**Cuadro 1**  
Principales criterios adoptados para las evaluaciones a nivel de proyecto

Criterio	Definición
<b>a. Pertinencia</b>	Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. Comporta asimismo realizar una evaluación de la coherencia del proyecto para el logro de sus objetivos.
<b>b. Eficacia</b>	Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
<b>c. Eficiencia</b>	Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicoamente en resultados
<b>d. Impacto en la pobreza rural</b>  Áreas de impacto:  d.1 Ingresos y activos de los hogares  d.2 Capital humano y social y	Por "impacto" se entienden los cambios que se han producido o se espera que se produzcan en las vidas de la población rural pobre (ya sean positivos o negativos, directos o indirectos, deliberados o involuntarios) a raíz de intervenciones de

**La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

empoderamiento d.3 Seguridad alimentaria y productividad agrícola d.4 Recursos naturales y medio ambiente d.5 Instituciones y políticas públicas	desarrollo.
<b>e. Sostenibilidad</b>	Probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación de apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten una vez finalizado el proyecto.
<b>f. Innovaciones y ampliación de alcance</b>	Medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han contribuido a introducir enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, y ii) han sido o es probable que sean ampliadas por las autoridades públicas, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos
<b>g. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer</b>	El criterio evalúa los esfuerzos realizados para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, ejecución, supervisión, y la evaluación de proyectos asistidos por el FIDA.
<b>Desempeño de los asociados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FIDA</li> <li>• Gobierno</li> </ul>	Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados al diseño, ejecución, seguimiento y presentación de informes, supervisión y apoyo a la ejecución y evaluación del proyecto. Se evalúa el desempeño de cada asociado de forma individual con miras a establecer la función y responsabilidad previstas del asociado en el ciclo de vida del proyecto.

Fuente: FIDA (2009), incluyendo las integraciones de 2010 (véanse las referencias).

Cada año la IOE efectúa alrededor de cinco **evaluaciones de programa en el país**, una por cada región geográfica del FIDA. Estas evaluaciones abarcan las operaciones y las líneas estratégicas del FIDA y de sus socios en los países interesados, generalmente durante la última década. Se llevan a cabo antes de que el FIDA y el gobierno interesado formulen una nueva estrategia de colaboración o Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP según las siglas utilizadas por el Fondo) beneficiándose de los hallazgos y de las recomendaciones de la evaluación. Las evaluaciones de programa aprecian la cooperación del gobierno y del FIDA bajo tres principales niveles de análisis: i) el examen del desempeño de la cartera de los proyectos, aplicando los criterios de evaluación (ver más arriba) a cada proyecto; ii) la valoración de las actividades "no crediticias", es decir: la gestión de conocimientos (*knowledge management*), el desarrollo de asociaciones (*partnership-building*) y el diálogo sobre políticas públicas (*policy dialogue*); y iii) la apreciación del desempeño estratégico del FIDA (pertinencia y eficacia del COSOP). Relativamente al tercer punto, las evaluaciones de programa aprecian la pertinencia del COSOP, en términos de focalización geográfica y socio-económica, coherencia con las estrategias del país y con el marco estratégico institucional del FIDA, realismo de los objetivos y adecuación entre objetivos e instrumentos disponibles para alcanzarlos. Además de la pertinencia estratégica, las evaluaciones de programa examinan la eficacia estratégica, es decir en qué medida los objetivos específicos del COSOP han sido alcanzados a través de los proyectos y otras actividades llevadas a cabo por el gobierno, por el FIDA y por sus socios.

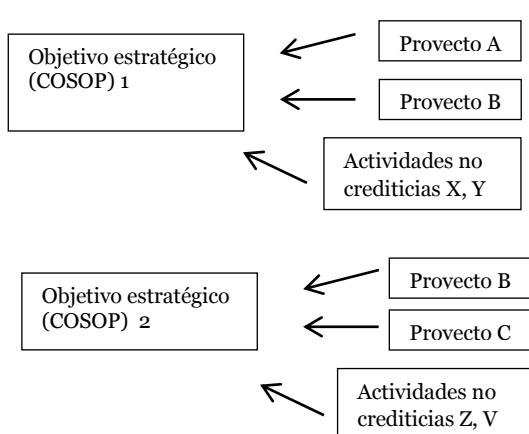
La evaluación de la cartera de préstamos requiere una labor similar a la de las evaluaciones a nivel de proyecto (estudio de gabinete, visitas en el campo y ulterior validación con informantes clave). El examen de las actividades no crediticias necesita un ejercicio de "mapeo" de: i) los subsectores de intervención del FIDA y las políticas públicas que son más pertinentes al programa del FIDA; y ii) los actores principales en estos subsectores (las instituciones nacionales, internacionales, las organizaciones de la sociedad civil, los empresarios privados, las instituciones de investigación). Esto permite identificar las colaboraciones en curso, así como las oportunidades todavía no aprovechadas en términos de gestión de conocimientos, desarrollo de relaciones con los socios y diálogo sobre las políticas públicas. Por ejemplo, en la evaluación de programa

### **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

en Ruanda (IFAD 2012), el equipo de evaluación se entrevistó con los responsables de la cooperación americana e inglesa, respectivamente sobre los temas del apoyo a las cooperativas de producción de café y de las reformas en el sub-sector micro finanza / finanza rural. Aunque había un potencial enorme de intercambio de conocimientos y de labor común entre el FIDA y otros donantes en el diálogo sobre las políticas sectoriales pertinentes, la evaluación identificó oportunidades no aprovechadas que trató en sus hallazgos y recomendaciones. En la evaluación de programa en el Ecuador, la misión en el país ofreció la oportunidad de verificar los importantes progresos del recientemente creado Grupo de Dialogo Rural, conformado por eminentes personalidades políticas y académicas del Ecuador (FIDA, 2014a). La evaluación pudo constatar como este grupo, apoyado por una donación del FIDA, se ha constituido como un espacio con un posicionamiento progresivo de encuentro entre la sociedad civil y el Gobierno y reconoció su elevado potencial para influir en la agenda gubernamental en materia de políticas relativas al desarrollo rural.

Al abordar la apreciación del desempeño estratégico, la mayoría de las evaluaciones de programa encuentran datos limitados por lo que concierne al seguimiento de los objetivos estratégicos planteados en el COSOP. Por consiguiente, a menudo los equipos evaluadores tienen que levantar un "mapa" lógico estableciendo enlaces entre las actividades crediticias y no crediticias por un lado, y los objetivos del COSOP por el otro (gráfico 1) lo que permite inferir el progreso alcanzado en relación con los objetivos individuales del COSOP.

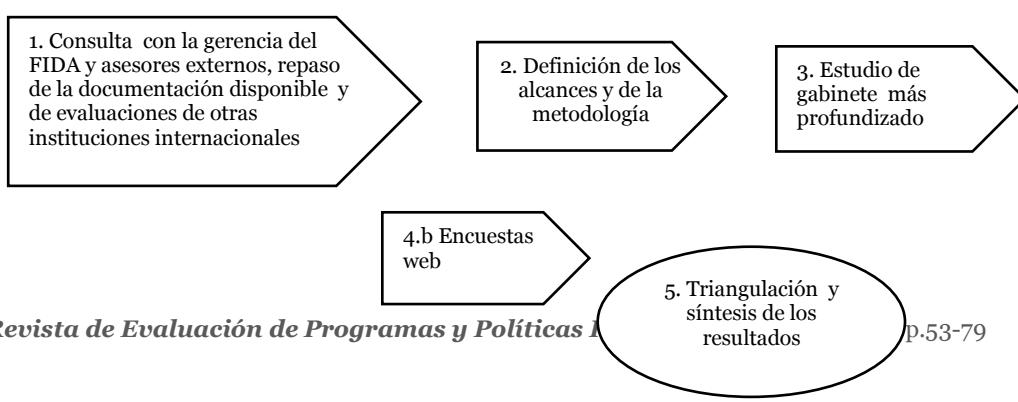
**Gráfico 1**  
**Mapa teórico de la correspondencia entre objetivos del COSOP y actividades crediticias y no crediticias**



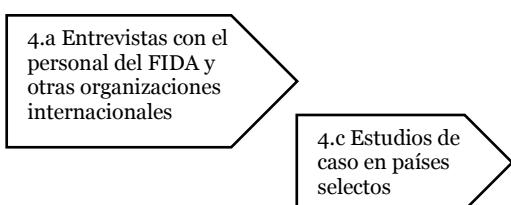
Fuente: elaboración de los autores

Las **evaluaciones a nivel institucional** abarcan políticas, estrategias y procesos operativos del Fondo. Entre otras, cabe mencionar como ejemplos las evaluaciones sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (FIDA 2010a), sobre la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (FIDA 2013b) y sobre la política del FIDA en materia de donaciones (IFAD 2014a). Estas evaluaciones son efectuadas antes de que el FIDA prepare o revise sus políticas o estrategias. Normalmente se lleva a cabo una evaluación a nivel institucional por año, en consideración de los importantes recursos necesarios para realizarlas y además para no llegar a saturar la capacidad de absorción y respuesta del FIDA y de sus órganos rectores tanto durante el proceso de evaluación como durante la adopción y puesta en marcha de las recomendaciones de estas evaluaciones, lo cual puede necesitar varios años. Dada la naturaleza muy distinta del tema tratado en cada evaluación institucional, hasta la fecha no se ha establecido una metodología estándar. Sin embargo la mayoría de las evaluaciones a nivel institucional aplican los criterios fundamentales de pertinencia, eficacia y eficiencia en el examen de las políticas o estrategias del FIDA. En términos de recopilación de datos e informaciones, las evaluaciones a nivel institucional requieren típicamente un estudio preliminar de la documentación del FIDA y de otras organizaciones internacionales y una consulta con la gerencia del FIDA para establecer los alcances y las preguntas clave. Siguen períodos de entrevistas con el personal del FIDA, estudios de gabinete suplementario, encuestas basadas en el web, y misiones en países seleccionados para llegar a la síntesis final (gráfico 2). Dada la importancia y complejidad de las cuestiones tratadas por las evaluaciones a nivel institucional, se involucran asesores independientes y externos para contribuir a fortalecer el diseño de la metodología y la calidad de los informes.

**Gráfico 2.**  
**Esquema del proceso típico de las evaluaciones a nivel institucional**



## **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**



Fuente: elaboración de los autores

Las **síntesis sobre las evaluaciones** son un producto reciente: su primera introducción data de 2010, siguiendo la recomendación del examen inter pares del ECG. Ejemplos de éstas son las síntesis sobre la actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios (IFAD 2014) o sobre la conservación y manejo de los recursos hídricos (IFAD 2013a). Las síntesis ponen el acento más sobre el aprendizaje que sobre la rendición de cuentas. A pesar de su título, las síntesis se alimentan de distintas fuentes que incluyen las síntesis de evaluaciones previas, un repaso de documentación más actual del FIDA con respecto al tema que se trata y un estudio de la literatura socio-económica. Por la diversidad de los temas tratados, hasta la fecha no se ha establecido una metodología estándar, si bien esté en consideración en un futuro próximo.

### **3. Evidencia, datos y atribución de los resultados**

Las oficinas de evaluación de las instituciones financieras internacionales normalmente llevan a cabo evaluaciones de proyectos y programas en su fase terminal (cercanas o después del cierre). Los recursos disponibles para este tipo de evaluaciones son bastante limitados y permiten generalmente una estancia de dos a cuatro semanas en los países interesados. Por lo tanto, estas evaluaciones necesitan un conjunto de informaciones y datos recopilados y organizados anteriormente por el sistema de auto-evaluación. Las fuentes principales de estos datos en el FIDA son: i) los informes de seguimiento y evaluación preparados por los equipos de los proyectos; ii) los informes de supervisión; y iii) los datos del Sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS por sus siglas en inglés).

#### **3.1 Principales fuentes de auto-evaluación**

Los equipos de gestión de proyectos cuentan con una unidad de seguimiento y evaluación responsable de la producción de informes periódicos. Aunque estos informes puedan ser útiles para el seguimiento de los "productos" (*outputs*), generalmente su nivel de análisis no es suficiente para responder a las preguntas de los evaluadores sobre los resultados y los impactos. Tomando el ejemplo de un proyecto de apoyo a las micro y pequeñas empresas rurales, los informes de seguimiento típicamente presentan datos sobre el número de empresarios que han asistido a cursos de formación básica o técnica, a veces informan sobre el porcentaje que han adoptado prácticas de gestión mejoradas, pero raramente presentan un análisis sobre la rentabilidad de las empresas apoyadas o la trayectoria del valor de patrimonio neto antes y después de la asistencia del proyecto.

Otra fuente de información son las misiones anuales de supervisión y apoyo a la ejecución llevadas a cabo por el FIDA. Estas misiones ofrecen apreciaciones sobre el estado de ejecución desde la perspectiva de la gerencia del FIDA. El objetivo de la supervisión es medir el progreso de la ejecución de los proyectos, incluyendo aspectos de desarrollo, así como de gestión y administración fiduciaria. Son informes que ofrecen insumos valiosos desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia de los proyectos y del desempeño de los socios. Sin embargo los datos sobre el impacto socio-económicos son escasos, sobre todo los datos cuantitativos.

Desde 2004, el FIDA introdujo el RIMS, el cual es alimentado por las unidades de seguimiento y evaluación de los proyectos. En particular, el RIMS prevé la recopilación de datos sobre las condiciones nutricionales y los bienes de los hogares a través de encuestas de hogares (una encuesta de referencia antes de comenzar las operaciones, y una o dos encuestas de seguimiento durante o después de la ejecución). Gracias al RIMS, más informaciones son disponibles acerca de los hogares en las zonas donde los proyectos operan. Sin embargo el RIMS sufre limitaciones: primero, no todos los proyectos cumplen con la obligación de levantar una encuesta de base;<sup>5</sup> segundo, no prevé el muestreo de "hogares de control" (sin proyecto) lo que dificulta la atribución de los cambios observados (ver también la discusión más abajo). En 2013, la gerencia FIDA comenzó un proceso de revisión y fortalecimiento del RIMS que espera poner en

---

5 Sin embargo, la situación ha mejorado: el porcentaje acumulativo de los proyectos que cumplen con el requerimiento de la encuesta de base subió de 21% a 64% de mediados de 2011 a finales de 2013 según el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (FIDA 2013b).

## **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

práctica desde 2015 y que conlleva la inclusión de observaciones de control y una gama más amplia de informaciones sobre los hogares.

### **3.2 Verificación independiente**

Las misiones de evaluación independiente permiten complementar los datos del sistema de auto-evaluación e identificar posibles discrepancias. Las herramientas más comunes son: i) las entrevistas con informantes clave (desde el nivel "macro" de los responsables de las políticas públicas, pasando por el nivel "meso" de los responsables de la gestión de los proyecto hasta llegar a otros informantes a nivel de las comunidades rurales); ii) las observaciones directas de las actividades de los proyectos por especialistas temáticos (por ejemplo, expertos en riego, en financiamiento rural, en sanidad pública, agrónomos, ingenieros civiles); iii) grupos focales de discusión con los usuarios (y grupos de comparación- sin proyecto) con cuestionarios semi-estructurados; iv) micro-encuestas con una muestra más limitada (20-50) de hogares; v) estudios de casos (por ejemplo, comparación de los casos más exitosos y los fracasos); vi) técnicas participativas (calificación con arreglo a la renta, calificación de problemas, cartografías comunitarias, transectos históricos).

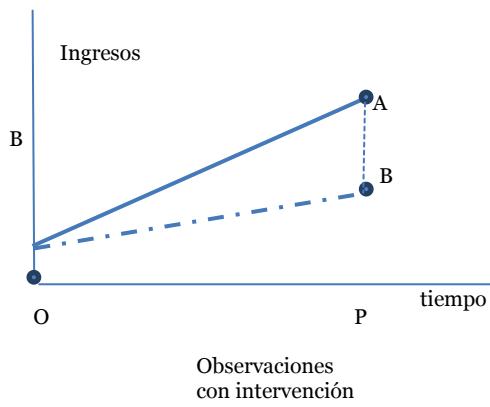
### **3.3 Atribución de resultados e impactos: enfoques estadísticos**

La cuestión de la atribución (distinguir entre acontecimientos ligados a una intervención de desarrollo y otros acontecimientos generados por factores externos) es central para las evaluaciones. Uno de los paradigmas clásicos para tratar la atribución de los impactos consiste en comparar (con métodos estadísticos) la trayectoria de un grupo afectado por una intervención con la de un grupo sin intervención (grupo de control). La representación teórica de los gráficos 3.a y 3.b muestra los ingresos medios de los dos grupos antes (tiempo O) y después (tiempo P) de una intervención. En el gráfico 3.a los ingresos medios de los hogares que han recibido la intervención han aumentado más que en el caso del grupo de control (el efecto atribuido al proyecto es el segmento A-B). En el gráfico 3.b, los ingresos medios del grupo asistido por la intervención no han aumentado pero se han reducido en el caso del grupo de control: en este segundo ejemplo, la intervención parece haber atenuado un shock negativo (el efecto atribuido al proyecto es el segmento A'-B'). Una de las condiciones para poder realizar este tipo de análisis es

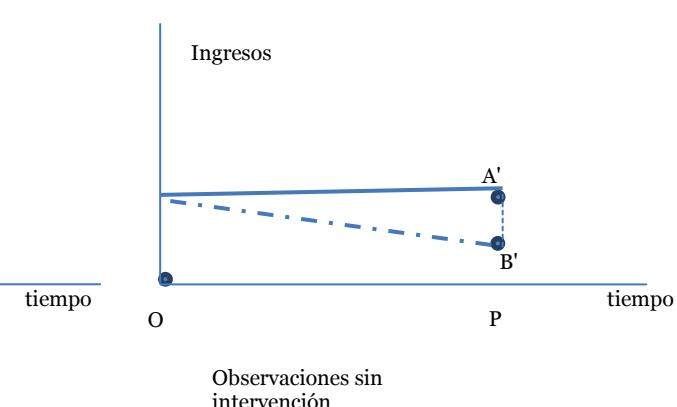
que los miembros del grupo con intervención y los del grupo de control comparten características salientes muy similares (ausencia de sesgo de selección). Cuando no se cumplan estas condiciones es necesario aplicar técnicas econométricas apropiadas (para una presentación general: Gertler et alii, 2011).

**Gráfico 3. Comparación entre grupos con y sin intervención**

**Gráfico 3.a**



**Gráfico 3.b**



Fuente: elaboración de los autores

El tratamiento cuantitativo de la atribución ha ganado atención en los debates internacionales desde la publicación del manifiesto del Centro para el Desarrollo Global "¿Cuándo vamos a aprender?" (CGD 2006) y desde que los métodos experimentales (pruebas controladas aleatorias) o quasi experimentales han sido paragonados a "patrón oro" (*gold standard*). Paradójicamente, en las organizaciones internacionales para el desarrollo, los enfoques cuantitativos-econométricos han sido adoptados principalmente por los departamentos de gestión de las operaciones y de investigación

### **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

socio-económica y en medida menor por las oficinas de evaluación. De hecho, los departamentos de gestión de las operaciones y de investigación socio-económica tienen mayores oportunidades para llevar a cabo encuestas estadísticas de referencia y durante la ejecución de proyectos (mientras que las oficinas de evaluación operan principalmente sobre proyectos cerrados) y se han beneficiado además de fondos especiales (principalmente de donantes bilaterales) para estos ejercicios. Las oficinas de evaluación de las instituciones financieras internacionales llevan a cabo un número limitado de evaluaciones (una o dos) de impacto cada año y en algunos casos realizan meta-evaluaciones de los ejercicios de evaluación de impacto de los departamentos de gestión de las operaciones (ver, por ejemplo, IEG-WB 2011, 2012). Asimismo, en el FIDA, en la ocasión de la Novena Reposición de recursos, la Gerencia se comprometió a llevar a cabo, de 2013 a 2015, treinta evaluaciones de impacto utilizando métodos experimentales y casi experimentales. A pedido de la Junta Ejecutiva, la IOE determinó llevar a cabo una evaluación de impacto cada año desde 2013 (para afinar sus conocimientos y experiencias en este tipo de ejercicios y contribuir de manera más eficaz a los debates metodológicos dentro de la organización) y efectuar en 2016 una meta-evaluación de las treinta evaluaciones de impacto del FIDA.

En 2013, la IOE llevó a cabo su primera evaluación de impacto de un proyecto en Sri Lanka (IFAD 2013). Esta evaluación aplicó métodos mixtos: i) una encuesta cuantitativa de 2 560 hogares (1 300 apoyadas por el proyecto y 1 260 sin proyecto como observaciones de control; ii) una encuesta cualitativa basada en 30 entrevistas estructuradas con responsables de la ejecución del proyecto y de las administraciones locales y en 41 grupos focales con grupos de beneficiarios del proyecto (hombres y mujeres). Para tratar el problema del sesgo de selección (el proyecto intentaba centrar las intervenciones en las comunidades más pobres), los datos de la encuesta cualitativa fueron analizados con técnicas econométricas: i) pareamiento por puntaje de propensión; y ii) corrección de Heckman. La evaluación concluyó que los resultados del proyecto habían sido globalmente positivos pero evidenció discrepancias y hallazgos más mixtos y matizados con respecto a los datos del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto (estos últimos no recogidos a través de un muestreo aleatorio y desprovistos de un grupo de control).

En términos más generales, la primera evaluación de impacto planteó algunas

observaciones de fondo: 1) los hallazgos de los análisis econométricos no siempre son evidentes por sí mismos e internamente coherentes (por ejemplo, los signos de algunos coeficientes estimados pueden ser de difícil comprensión) y por lo tanto se necesita una interpretación asistida por otros métodos, incluso los cualitativos; 2), los métodos experimentales y quasi experimentales (adoptados de las ciencias médicas y naturales) son valiosos para examinar intervenciones relativamente simples y homogéneas. Por ejemplo, cuando se estudian los efectos de un nuevo medicamento o una vacuna, la suministración ocurre de manera controlada y regular y con dosis uniformes. En cambio, en los proyectos de desarrollo (rural y no rural) las intervenciones no ocurren en "unidades estándares": típicamente incluyen componentes y sub-componentes múltiples (por ejemplo construcción de carreteras secundarias, esquemas de riego, distintos tipos de vulgarización de materias agrícolas, actividades de micro finanza) y pueden operar de manera no homogénea, con resultados incoherentes, lo que es complicado captar a través de una encuesta estandarizada; y 3) en condiciones reales no es fácil encontrar "grupos de control" en la proximidad de un proyecto que no hayan tenido ningún tipo de interacción con el proyecto o no hayan sido afectados de alguna manera.

### **3.4 Atribución - otros enfoques**

**Enfoques basados en el marco lógico o en la teoría del cambio.** Existen en la literatura sobre la evaluación enfoques alternativos a la comparación entre una muestra-proyecto y una muestra de control. Estos enfoques son valiosos porque en la mayoría de las evaluaciones no es posible levantar nuevas encuestas de gran tamaño. Además en algunos casos se evalúan cambios institucionales que son fenómenos únicos y para los cuales no se pueden establecer grupos de control. Parte de los métodos alternativos se basan esencialmente en un examen del "marco lógico" o de la "teoría del cambio" de las intervenciones evaluadas, reforzado con una investigación empírica de las hipótesis de base de los proyectos y de los procesos y mecanismos de intervención (ver, por ejemplo, White y Phillips, 2012).

Ejemplos de éstos son: i) el enfoque "realista" (Pawson y Tilley, 1997) que busca identificar los "mecanismos de funcionamiento" de las intervenciones y cómo interactúan en contextos diferentes para producir efectos distintos sobre los varios actores; ii) el enfoque conocido como "análisis de contribución causal" (Mayne, 2001) que se basa en una teoría del cambio y opera averiguando si el desempeño del proyecto

### **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

es conforme a las etapas lógicas de la teoría y si los resultados intermedios son compatibles con los previstos;<sup>6</sup> o iii) el "método de eliminación general" (Scriven, 2008) bajo el cual el evaluador formula hipótesis alternativas para explicar los efectos observados y elimina progresivamente las que son menos plausible, tomando en cuenta el contexto en el cual la intervención ha sido ejecutada. De manera más o menos explícita, la mayoría de las evaluaciones del FIDA intenta utilizar estos paradigmas para examinar la coherencia lógica e identificar las hipótesis clave del diseño de los proyectos y averiguar si se han cumplido las condiciones necesarias para generar los resultados e impactos esperados.

## **4. Calificación y síntesis de los hallazgos**

### **Las calificaciones y su utilidad**

Para cada criterio, las evaluaciones del FIDA aplican calificaciones con una escala de seis puntos, según las prácticas de la mayoría de las oficinas de evaluaciones de las instituciones financieras internacionales. Se trata de un sistema simétrico, es decir hay tres puntuaciones positivas (de 4 a 6) y tres negativas (de 1 a 3): 1 = muy insatisfactorio; 2 = insatisfactorio; 3 = moderadamente insatisfactorio; 4 = moderadamente satisfactorio; 5 = satisfactorio; 6 = muy satisfactorio, de manera que no existe puntuación neutra (simultáneamente no negativa y no positiva) y los evaluadores tienen que llegar a conclusiones basadas en argumentos claros.

En las discusiones sobre metodología de evaluación aparecen a menudo dos argumentos principales para criticar el uso de las calificaciones: i) las puntuaciones son valoraciones subjetivas y; ii) corren el riesgo de provocar excesivas discusiones sobre las puntuaciones restando trascendencia a los temas de fondo. En la IOE se ha determinado que, aunque estos argumentos son parcialmente válidos, las

---

<sup>6</sup> Con el enfoque de contribución causal no se pretende atribuir los resultados e impactos a una intervención de manera exclusiva, sino evidenciar la contribución de la intervención, junto con otros factores.

calificaciones son aceptables desde una perspectiva metodológica e institucional. De hecho, la adopción de una metodología estándar y preguntas comunes, así como los procesos de revisión "inter pares" de las evaluaciones, contribuyen a generar pautas coherentes entre los evaluadores y a controlar el espacio de subjetividad. Asimismo, las calificaciones ofrecen una síntesis más clara a los lectores y usuarios de las evaluaciones, sobre todo cuando el análisis incluye observaciones positivas y negativas: en estos casos las puntuaciones permiten "romper el empate" y llegar a una valoración más transparente.

Por lo que concierne a las posibles controversias sobre las puntuaciones, ellas no desvían necesariamente la discusión de las cuestiones de fondo si los evaluadores aprovechan el debate para explicar mejor o fortalecer sus argumentos. Finalmente, en el FIDA la Gerencia adoptó el sistema de calificación como herramienta para fortalecer su sistema interno de auto-evaluación y medir sus resultados.

### **Síntesis y consolidación de los hallazgos**

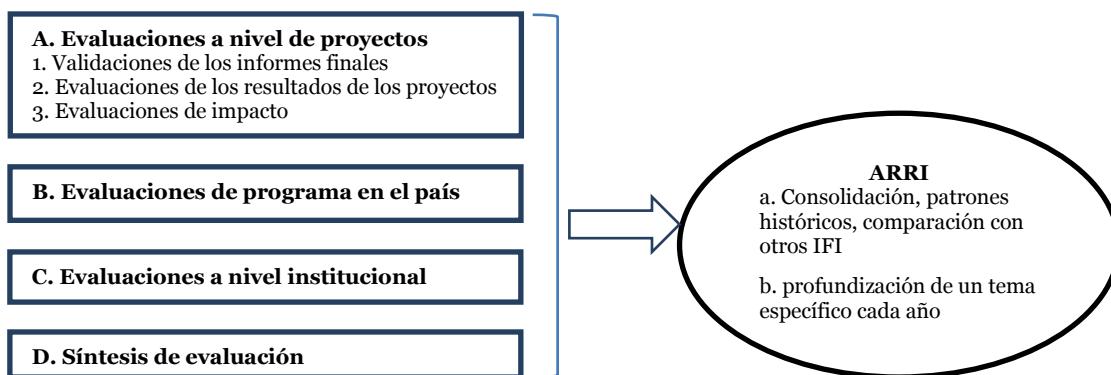
Desde 2003, la IOE introdujo el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA* (ARRI por sus siglas en inglés). El propósito de este informe es presentar una síntesis de los hallazgos de las evaluaciones llevada a cabo durante el año precedente y discutir temas de aprendizaje de nivel más general que han surgido a través de las evaluaciones. La estructura del ARRI prevé dos secciones principales. La primera sección presenta la consolidación de los hallazgos de las evaluaciones del año precedente y muestra un resumen de los patrones históricos del desempeño de las operaciones financiadas por el FIDA, comparando con otras instituciones financieras internacionales (gráfico 4). La segunda sección se concentra en un único tema de discusión que cambia cada año (en 2013 el tema fue la "variabilidad" del desempeño de las operaciones, comparando las operaciones más exitosas con las más problemáticas).

El ARRI es presentado cada año a la dirección del FIDA, al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva, lo que le confiere un perfil muy alto. Se organiza un taller de discusión al interior del FIDA en el cual participan especialistas internacionales en el tema en cuestión para animar el debate y alimentarlo con nuevas experiencias y perspectivas. La labor de preparación del ARRI es facilitada por la estandarización de los criterios de evaluación que permite calcular valores promedios,

## **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

porcentajes y distribuciones estadísticas. La base de datos creada desde la primera edición del ARRI permite tratar series históricas que pueden ser agregadas por cohortes de evaluación o cohortes de diseño o de cierre de las operaciones financiadas por el FIDA.

**Gráfico 4.**  
**Consolidación de los hallazgos de las evaluaciones**



Fuente: elaboración de los autores

## **5. Impulsando cambios**

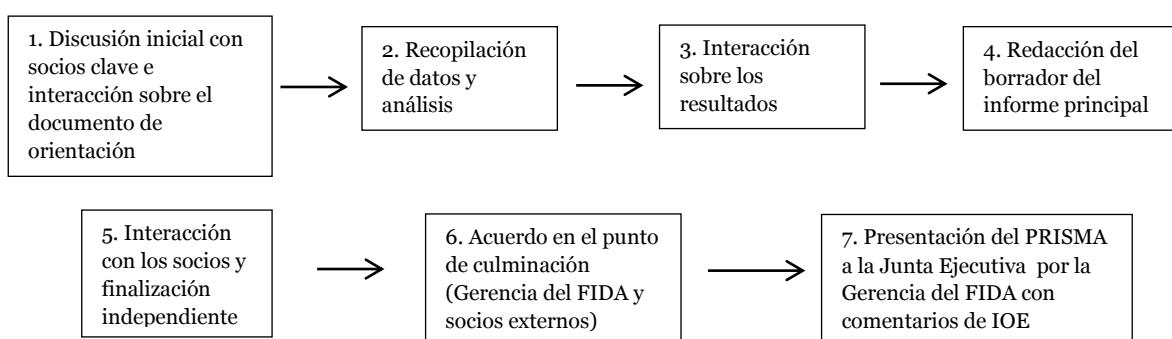
### **5.1 Procesos que facilitan el aprendizaje y el seguimiento**

Decenios de experiencia han demostrado que las evaluaciones, por más perfeccionadas que sean desde un punto de vista técnico, no llevan automáticamente a cambios en el diseño o la realización de programas o estrategias (Patton, 2008): las decisiones sobre diseño y ejecución incumben a la gerencia de las organizaciones y no a los evaluadores. Sin embargo hay factores y condiciones institucionales que pueden agilizar u obstaculizar el uso de las evaluaciones. En el FIDA existen normas e instrumentos que permiten establecer una ruta de utilización de los resultados de las evaluaciones y abastecen a la Gerencia y a la Junta Ejecutiva la oportunidad de monitorear el seguimiento de las recomendaciones. Estos instrumentos fueron introducidos en 1999 por primera vez y afinados posteriormente con la introducción de la Política de evaluación (2003) y de su revisión (2011).

Desde el principio de una evaluación, la IOE identifica un grupo focal de usuarios con el cual comparte y discute un documento conceptual que presenta los alcances, los criterios, las preguntas principales, el proceso y el cronograma previsto de la evaluación. En las fases iniciales, este grupo ayuda a identificar las cuestiones

prioritarias a ser abordadas por la evaluación. Durante las actividades principales de evaluación, los miembros del grupo focal de usuarios son consultados y los resultados e informes preliminares son compartidos con ellos (gráfico 5); sus comentarios son integrados de manera independiente. En el FIDA existe además el instrumento denominado "acuerdo en el punto de culminación". Este acuerdo, formulado y firmado por la gerencia del FIDA y los gobiernos interesados (la IOE juega un papel facilitador), recoge las acciones previstas para poner en marcha las recomendaciones principales de la evaluación dentro de un marco de tiempo establecido y con claras responsabilidades asignadas. Además, cada año la gerencia del FIDA presenta a la Junta Ejecutiva el *Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección* (PRISMA por sus siglas en inglés). Este informe explica el progreso alcanzado con respecto a las recomendaciones y es presentado a la Junta con los comentarios de la IOE. Tanto el acuerdo en el punto de culminación como el PRISMA - junto con los comentarios proporcionados por IOE - fueron considerados como ejemplos de buenas prácticas en un informe del Organismo Sueco de Evaluación para el Desarrollo (Bandstein, Hedblom, 2008) y también en el informe de la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN, por sus siglas en inglés) de 2013, dedicado al FIDA.

**Gráfico 5. Esquema de las interacciones principales con los socios en un proceso de evaluación**



Fuente: elaboración de los autores

## 5.2 Rol catalítico en los cambios institucionales

De manera general, en el FIDA las evaluaciones han proporcionado insumos analíticos contribuyendo a mejorar el diseño o el desempeño de intervenciones, estrategias o políticas del Fondo. Las evaluaciones a nivel institucional han contribuido

### **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

a los cambios estructurales más importantes. En particular en 2005 la IOE llevó a cabo la evaluación a nivel institucional del Programa piloto de supervisión directa y en 2007 la evaluación del Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno (IFAD 2005, 2007). Después de estas evaluaciones, el FIDA adoptó dos decisiones históricas: i) la aplicación generalizada de la supervisión directa a todos sus proyectos (antes, la supervisión anual era responsabilidad de instituciones externas), lo que necesitó aportar cambios en el Convenio Constitutivo del FIDA de 1976; y ii) la apertura de un mayor número de oficinas en los países.

Otras evaluaciones a nivel institucional como la evaluación conjunta con el Banco Africano de Desarrollo sobre el apoyo a la agricultura en África (AfDB-IFAD, 2010); la evaluación sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (FIDA 2010a); sobre las asociaciones con el sector privado (FIDA 2011); sobre el proceso de reposición del FIDA (FIDA, 2014) impulsaron la revisión de políticas institucionales, nuevos acuerdos de colaboración con socios internacionales y una revisión del proceso principal de refinanciación del Fondo. En 2013, la IOE concluyó una evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (FIDA, 2013a), la primera de este tipo a ser realizada en organizaciones bilaterales y multilaterales, con el objetivo de aumentar la eficiencia del FIDA en el cumplimiento de su mandato. Esta evaluación permitió a la Gerencia preparar un plan de acción de grande envergadura con el objetivo de simplificar numerosos procesos y procedimientos. Finalmente, la evaluación institucional sobre la política del FIDA en tema de donaciones, completada en 2014, va a sentar las bases para un cambio importante en la definición y uso de este instrumento que será formalizado a través de una nueva política para las donaciones prevista para 2015.

## **6. Observaciones finales**

Históricamente, en el FIDA se distinguió entre la función de seguimiento y evaluación y la de evaluación ex post. Además, la oficina de evaluación ganó progresivamente autonomía y alcanzó la independencia funcional aun siendo integrada en la estructura organizativa del Fondo. La independencia contribuyó a fortalecer la credibilidad de las evaluaciones y de la organización en general mientras que la

integración en la estructura del Fondo redujo el riesgo de aislamiento y facilitó el diálogo con la Gerencia. Cambios clave en el modelo organizativo y funcional del FIDA fueron impulsados o influenciados directamente por las evaluaciones independientes.

El FIDA ha invertido un esfuerzo importante en la preparación de una metodología estandarizada lo que ha permitido mejorar la coherencia entre evaluaciones y facilitar la consolidación y presentación de los hallazgos a la Gerencia y a los órganos rectores (especialmente a la Junta Ejecutiva). Se ha invertido también en el establecimiento de un sistema claro de respuesta y seguimiento a las evaluaciones por parte de la Gerencia. Además, cabe destacar la apropiación por parte de la Gerencia de la metodología de evaluación para fortalecer sus instrumentos de auto-evaluación como un acontecimiento muy importante. Entre los retos futuros se encuentra la oportunidad de afinar y simplificar la metodología de evaluaciones aprovechando la experiencia de los últimos años y tomando en cuenta las nuevas orientaciones estratégicas del Fondo.

## 7. Referencias Bibliográficas

- AfDB-IFAD (2010) *Towards purposeful partnerships in African agriculture. A joint evaluation of the agriculture and rural development policies and operations in Africa of the African Development Bank and the International Fund for Agricultural Development*. Tunis, Operations Evaluation Department – African Development Bank. Rome International Fund for Agricultural Development – Independent Office of Evaluation.
- Bandstein, S., E. Hedblom (2008), *IFAD's Management Response System. The Agreement at Completion Point Process*, Stockholm: Swedish Agency for Development Evaluation.
- CGD (2006), When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation, Washington, Centre for Global Development.
- ECG (2012), *ECG Big Book on Evaluation Good Practice Standards*, Manila: Evaluation Cooperation Group.

## **La experiencia de evaluación del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**

- FIDA (1976), *Convenio Constitutivo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.
- FIDA (2003), *Política de evaluación del FIDA*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.
- FIDA (2011), *Política de evaluación del FIDA revisada*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.
- FIDA (2009), *Manual de evaluación. Metodología y procedimientos*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola. Ver también el anexo II de <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/e/65/EC-2010-65-W-P-6.pdf>
- FIDA (2010), *Examen inter pares de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.
- FIDA (2010a), *Evaluación institucional sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.
- FIDA (2011), *Evaluación a nivel institucional sobre la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.
- FIDA (2013), *La evaluación independiente del FIDA: diez años de rendición de cuentas, aprendizajes y transformación*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola – Oficina independiente de evaluación.
- FIDA (2013a), *Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola – Oficina independiente de evaluación.
- FIDA (2013b), *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de Desarrollo*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola.

- FIDA (2014), *Evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones del FIDA*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola – Oficina independiente de evaluación.
- FIDA (2014a), *República del Ecuador: Evaluación del Programa en el País*, Roma: Fondo internacional de desarrollo agrícola – Oficina independiente de evaluación.
- Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., Vermeersch, C.M. (2011), *Impact Evaluation in Practice*. Washington DC: The World Bank.
- IEG-WB (2011), *Impact Evaluation in Agriculture. An Assessment of the Evidence*, Washington, The World Bank Independent Evaluation Group.
- IEG-WB (2012), *World Bank Group Impact Evaluations. Relevance and Effectiveness*. Washington DC, Washington, The World Bank Independent Evaluation Group.
- IFAD (2005), Corporate-level Evaluation of the Direct Supervision Pilot Programme. Rome: International Fund for Agricultural Development – Independent Office of Evaluation.
- IFAD (2007), Corporate-level Evaluation of IFAD's Field Presence Pilot Programme. Rome: International Fund for Agricultural Development – Independent Office of Evaluation.
- IFAD (2012), *Rwanda Country Programme Evaluation*, Rome: International Fund for Agricultural Development – Independent Office of Evaluation.
- IFAD (2013), *Democratic Socialist Republic of Sri Lanka. Impact Evaluation - Dry Zone Livelihood Support and Partnership Programme*, Rome: International Fund for Agricultural Development – Independent Office of Evaluation.
- IFAD (2013a), *Evaluation Synthesis on Water Conservation and Management*, Rome: International Fund for Agricultural Development.

- IFAD (2014), *Evaluation Synthesis on IFAD's Engagement in Middle-income Countries*, Rome: International Fund for Agricultural Development.
- IFAD (2014a), *Corporate-level Evaluation of IFAD's Policy for Grant Financing*, Rome: International Fund for Agricultural Development.
- Mayne, J. (2001), "Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly", *The Canadian Journal of Program Evaluation* Vol. 16 No. 1 Pages 1–24
- MOPAN (2013), *Informe institucional - Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*, Paris: Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales.
- OCDE (2010), *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo*, Paris: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos - Comité de Ayuda al Desarrollo.
- OECD-DAC (1991), *Principles for Evaluation of Development Assistance*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Patton, M.Q. (2008), *Utilization-focused evaluation*, 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pawson, R., N. Tilley, (1997) *Realistic Evaluation*, London: Sage Publications.
- Scriven, M. (2008), *Summative Evaluation of RCT Methodology: An Alternative Approach to Causal Research*. *Journal of Multidisciplinary Evaluation* 5(9), 11–24.
- UNEG (2014), *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*, Nueva York: Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.
- UNEG (2014a), *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, Nueva York: Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.
- White. H., D. Phillips (2012), *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated fr*