

Signatura: EB 2019/127/R.4
Tema: 3 a) iii)
Fecha: 13 de agosto de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Marco de Asociación del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Charlotte Salford

Vicepresidenta Adjunta
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
Tel.: (+39) 06 5459 2142
Correo electrónico: c.salford@ifad.org

Ronald Hartman

Director
División de Participación Activa, Asociaciones y
Movilización de Recursos a Nivel Mundial
Tel.: (+39) 06 5459 2705
Correo electrónico: r.hartman@ifad.org

Willem Wefers Bettink

Jefe, Oficial de Asociaciones
División de Participación Activa, Asociaciones y
Movilización de Recursos a Nivel Mundial
Tel.: (+39) 06 5459 2472
Correo electrónico: w.bettink@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

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

Junta Ejecutiva — 127.º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019

Para **examen**

Índice

Resumen	ii
I. Introducción	1
A. Antecedentes	1
B. Contexto	1
C. Definir asociaciones eficaces en el contexto del FIDA	2
II. El Marco de Asociación del FIDA	3
A. Información general	3
III. Fortalecer los procesos operacionales, el seguimiento y la presentación de informes	7
A. Mejora de las asociaciones en los principales procesos operacionales	7
B. Mecanismos e instrumentos de asociación	9
C. Seguimiento y presentación de informes	10
IV. Aplicación del Marco	11
Apéndices	
I. Summary of recommendations and responses	1
II. Draft Action Plan Partnership Framework	2
III. Synergies with IFAD11 deliverables for partnership	3
IV. The Monitoring, Evaluation and Reporting of Partnerships	5
V. Partnering Tools and Guidance	11
VI. Enhanced Partnering in Business and Operational Processes	13
VII. Partnership appendix - COSOP Guidelin	18
VIII. IFAD's engagement with United Nations Reform	21

Acrónimos y siglas

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
GPR	División de Participación Activa, Asociaciones y Movilización de Recursos a Nivel Mundial
GRIPS	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ORMS	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales
OSR	organismos con sede en Roma
PMD	Departamento de Administración de Programas

Resumen

1. El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) subraya la importancia que revisten las asociaciones para forjar sinergias entre los recursos propios del Fondo y las fuentes de financiación y de conocimientos generales y especializados de sus asociados con vistas a crear un entorno propicio para que las personas pobres del medio rural puedan salir de la pobreza.
2. Las asociaciones estratégicas desempeñan un papel central en la capacidad del FIDA para cumplir su misión, lograr un mayor impacto y contribuir como asociado a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En el marco de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) la Dirección acordó elaborar “un marco para la planificación estratégica y el seguimiento de las actividades de asociación del FIDA en los planos nacional, regional, mundial e institucional¹”.
3. El Marco de Asociación del FIDA se basa en la prioridad que otorga el Fondo a las asociaciones para mejorar los efectos directos en el desarrollo rural a nivel nacional, regional y mundial. Con él se pretenden subsanar las deficiencias que presentan actualmente las asociaciones del FIDA mediante: i) la identificación de asociaciones que permitan al Fondo optimizar sus resultados; ii) el establecimiento de prioridades de asociación a todos los niveles; iii) la adopción de medidas que permitan al Fondo hacer un seguimiento de los logros y abordar la necesidad de disponer de informes a nivel institucional sobre la contribución de las asociaciones a los resultados del FIDA y los ODS; iv) la utilización de buenas prácticas e instrumentos de asociación, y v) el fortalecimiento de las capacidades del personal para favorecer la creación de asociaciones eficaces.
4. El Marco aspira a que las asociaciones generen tres efectos directos, a saber: i) lograr un mayor impacto; ii) influir en los programas mundiales y nacionales y contribuir a que promuevan un desarrollo rural equitativo y sostenible, y iii) brindar apoyo a organizaciones competentes y eficaces que representen a los grupos de destinatarios del FIDA.
5. Para conseguir esos efectos directos se perseguirán seis objetivos de asociación, que definen las esferas estratégicas en las que se enmarcan las actividades de asociación del FIDA a nivel nacional, regional y mundial. Estos objetivos se basarán a su vez en una serie de principios de asociación.
6. Para que el FIDA pueda llevar adelante su labor de manera eficaz, la creación de asociaciones debe estar integrada en sus procesos operacionales. Esto requiere un cambio en la cultura institucional y nuevas competencias, así como el uso de instrumentos de asociación. El Marco proporciona un enfoque estratégico y flexible desde el que abordar su actuación con diversos asociados en función de sus necesidades basado en procesos de asociación eficaces que se verán respaldados por una cultura institucional favorable y un apoyo adecuado.
7. La aplicación del Marco dará lugar a tres cambios principales en el FIDA, a saber: i) la adopción de criterios más estratégicos para identificar y priorizar asociaciones; ii) la mejora de los procesos de colaboración con los asociados para optimizar su valor, y iii) la mejora del seguimiento y la presentación de informes sobre los efectos directos de las asociaciones.
8. Para hacer realidad esos cambios se pondrá en marcha un plan de acción encaminado a i) integrar las orientaciones relativas a las prácticas de asociación en los procesos operacionales; ii) mejorar el seguimiento y la presentación de informes de las asociaciones ajustando los procesos y los sistemas de información existentes, y iii) desarrollar instrumentos de asociación específicos para el FIDA y fortalecer las capacidades y competencias para asegurar la continuidad del enfoque de asociación del FIDA en los planos nacional, regional y mundial.

¹ Compromiso 3.5 de la FIDA11, medida objeto de seguimiento 32. Véase el anexo I del documento GC 41/L.3/Rev.1.

I. Introducción

A. Antecedentes

1. El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) subraya la importancia que revisten las asociaciones para forjar sinergias entre los recursos propios del Fondo y las fuentes de financiación y de conocimientos generales y especializados de sus asociados con vistas a crear un entorno propicio para que las personas pobres del medio rural puedan salir de la pobreza. El reconocimiento de la importancia de las asociaciones está consagrado en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17, que pone de relieve el papel del FIDA como asociado y colaborador en el logro de los ODS.
2. Durante la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), la Dirección compartió su planteamiento para “convertir a las asociaciones estratégicas para la financiación, los conocimientos, la promoción y la influencia mundial en la piedra angular de las operaciones del FIDA” (compromiso 3.5). Con miras a mejorar la ejecución y la contribución de las asociaciones, la Dirección acordó “elaborar y aplicar un marco para la planificación estratégica y el seguimiento de las actividades de asociación del FIDA en los planos nacional, regional, mundial e institucional, que comprenda la colaboración con los organismos con sede en Roma, las instituciones financieras internacionales (IFI), los asociados nacionales y bilaterales, así como la participación en asociaciones de múltiples interesados” (medida objeto de seguimiento n.º 32).²
3. El Marco de Asociación del FIDA se ha elaborado con objeto de contribuir a los objetivos y la teoría del cambio de la FIDA11 y las reposiciones futuras, en el contexto del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Está basado en el documento sobre el aprovechamiento de las asociaciones de la FIDA11,³ el informe de síntesis de evaluación sobre las asociaciones elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) en 2018⁴ y la experiencia acumulada desde la última Estrategia de Asociación del FIDA, que data de 2012.
4. El FIDA necesita de las asociaciones para cumplir su misión y lograr un mayor impacto. El Marco de Asociación del FIDA ofrece una base conceptual y orientación estratégica para fortalecer la eficacia de las asociaciones y aportaciones del Fondo a nivel nacional, regional y mundial.
5. En la sección II del documento se presentan los principales elementos del Marco destinados a **mejorar los criterios de priorización (selección) de las asociaciones y las labores de seguimiento y presentación de informes sobre sus efectos directos**. En la sección III **se describen las medidas necesarias para ejecutar y fortalecer las asociaciones e integrarlas en los principales procesos operacionales**, y se dan orientaciones sobre cómo hacer un mejor uso de los sistemas y **procesos institucionales vinculados al seguimiento y la presentación de informes de las asociaciones**. En la sección IV se proporciona información detallada sobre la aplicación del Marco y se determinan las responsabilidades a nivel institucional para ponerlo en marcha a principios de 2020.

B. Contexto

6. El FIDA reconoce que **las asociaciones influyen cada vez más en su capacidad de contribuir como miembro de la alianza mundial a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (la Agenda 2030)**. También le permiten ser más eficiente y optimizar el uso de los recursos.

² Ibídem.

³ Véase el documento IFAD11/3/R.5, FIDA11: Aprovechamiento de las asociaciones en beneficio del impacto a nivel nacional y la actuación en el plano mundial

⁴ Véase el documento EC 2018/100/W.P.5, Respuesta de la dirección del FIDA al informe de síntesis de evaluación sobre el fortalecimiento de las asociaciones en pro de una mayor eficacia de las actividades de desarrollo: examen de las experiencias y resultados a nivel de los países.

7. En el informe de síntesis de evaluación elaborado en 2018 por la IOE y el documento de 2018 sobre el estado de aplicación de la Estrategia de Asociación del FIDA se mencionó la necesidad de que el Fondo mejorara sus procesos de asociación. Según el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, las calificaciones obtenidas en materia de creación de asociaciones en el plano nacional han empeorado en los últimos años (en 2018 un 60 % de las operaciones obtuvieron la calificación de moderadamente satisfactorias, frente a un 90 % en 2012). En el apéndice I se resumen las principales recomendaciones formuladas en informes anteriores y cómo se las ha atendido en el Marco de Asociación del FIDA.
8. Entre las principales preocupaciones planteadas cabe destacar:
 - i) la falta de claridad en cuanto a la forma en que las asociaciones permiten al FIDA lograr resultados en sus proyectos, programas, subvenciones y políticas, y la inadecuada vinculación de las asociaciones con las teorías del cambio subyacentes de los proyectos o programas;
 - ii) la falta de criterios de priorización y selección de asociaciones a todos los niveles, lo que provoca que no se preste suficiente atención a asociaciones decisivas;
 - iii) la escasa o nula continuidad del seguimiento y la presentación de informes sobre los logros de determinadas asociaciones, y la inexistencia de informes a nivel institucional que indiquen la contribución general de las asociaciones a los logros del FIDA, y
 - iv) el escaso uso y conocimiento de buenas prácticas e instrumentos de asociación, y la variación de la capacidad del personal para favorecer la creación de asociaciones eficaces.
9. La intención es crear sinergias con otros productos finales para la FIDA11, en particular con las estrategias relativas a la cofinanciación, la gestión de los conocimientos, la participación del sector privado y los países en situaciones de fragilidad; los temas transversales de la nutrición, el género, la juventud y el clima, y los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). En el apéndice III se ofrece una visión de conjunto del papel prioritario que han tenido las asociaciones en esos productos.
10. El Marco parte del reconocimiento de que el FIDA ya ha entablado numerosas asociaciones. Por tanto, lo que hace es introducir una "perspectiva de asociación" que puede utilizarse para perfilar su enfoque estratégico y mejorar los criterios de selección del Fondo en este ámbito.
11. Dado que las asociaciones suelen evolucionar orgánicamente, deben gestionarse de forma flexible y abierta, y se han de tomar decisiones estratégicas para priorizar a determinados asociados. La mejor manera de conseguirlo en el contexto del FIDA es adoptando buenas prácticas de asociación y reforzando la cultura de asociación, en lugar de recurrir a procedimientos verticales complejos que acaben reduciendo la tarea a tachar casillas de una lista de comprobación.
12. Con el fin de contener los costos, el Marco integra la mejora de las labores de planificación, ejecución y presentación de informes sobre las asociaciones en los numerosos procedimientos ya establecidos a tal efecto. Sin embargo, es importante reconocer que invertir en las asociaciones es un medio en sí mismo para movilizar recursos adicionales y mejorar la eficiencia.

C. Definir asociaciones eficaces en el contexto del FIDA

13. Tomando como base la Estrategia de Asociación del FIDA de 2012, en el presente Marco se entiende por asociación: "una relación de colaboración entre actores institucionales que combinan sus fortalezas y recursos complementarios para lograr metas u objetivos comunes".

14. Para cumplir la misión del FIDA es necesario forjar una gran variedad de asociaciones a nivel nacional, regional y mundial. Entre los asociados figuran Estados miembros, IFI, organismos de las Naciones Unidas, organismos multilaterales, instituciones de investigación, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, plataformas multilaterales y fundaciones.
15. En términos generales, estas asociaciones están encaminadas a cofinanciar proyectos y otras iniciativas; ejecutar proyectos y donaciones; brindar apoyo en materia de políticas e influir en los programas de desarrollo a nivel nacional, regional y mundial; promover el conocimiento y la innovación, y favorecer la participación del sector privado.
16. El reto para el FIDA consiste en priorizar las asociaciones más estratégicas e invertir en ellas para maximizar los resultados del Fondo y su contribución a los ODS y la Agenda 2030. Así pues, es importante aclarar qué se considera una asociación eficaz y cómo se deberían identificar, priorizar y cultivar esas asociaciones.
17. El FIDA ha tenido numerosas experiencias satisfactorias; sin embargo, también ha habido ocasiones en las que se han dedicado esfuerzos a asociaciones⁵ que no llegaron a madurar o no dieron los frutos que podían haber dado. En algunos casos, la intención inicial era buena pero las diferencias en los procesos operacionales o administrativos de los asociados causaron problemas (por ejemplo, en el ámbito de la cofinanciación).
18. El Marco da opciones para valorar con antelación y de manera minuciosa estas cuestiones. Por ejemplo, realizar una evaluación inicial de los asociados puede permitir detectar posibles elementos que obstaculicen la participación efectiva del FIDA en las asociaciones, como memorandos de entendimiento que carezcan de planes de acción y resultados claros (en el apéndice V se dan orientaciones sobre los criterios mínimos para las asociaciones y los memorandos).
19. En el Marco se propone que el FIDA identifique más claramente las asociaciones estratégicas a todos los niveles que resulten esenciales para alcanzar sus objetivos y contribuir a los ODS y que invierta en ellas. Entablar asociaciones estratégicas, basadas en profundos intereses mutuos y en la armonización de los procedimientos operativos de las partes, puede ayudarle considerablemente a aumentar la escala de su impacto y su influencia.
20. **Uno de los elementos centrales del Marco es la concepción de las asociaciones como una forma de trabajar, una cultura, una posición estratégica y un conjunto conexo de comportamientos, procedimientos e instrumentos.** Las relaciones con otras organizaciones se pueden abordar desde una perspectiva comercial, unilateral o de asociación. Esta última supone estudiar a conciencia los beneficios mutuos y los objetivos comunes, así como el método de asociación más eficaz. Adoptar una perspectiva de asociación implica considerar cómo puede el FIDA ser un buen asociado para los demás y cómo puede la otra parte contribuir a los objetivos del Fondo.

II. El Marco de Asociación del FIDA

A. Información general

21. El Marco de Asociación del FIDA proporciona un enfoque integrado para: priorizar y fortalecer las asociaciones dentro de los procesos operacionales del Fondo, y hacer un seguimiento de los resultados de las asociaciones y presentar informes al respecto. También ofrece un conjunto de herramientas e instrumentos prácticos que pueden utilizarse en las operaciones del FIDA. El Marco se ha estructurado en

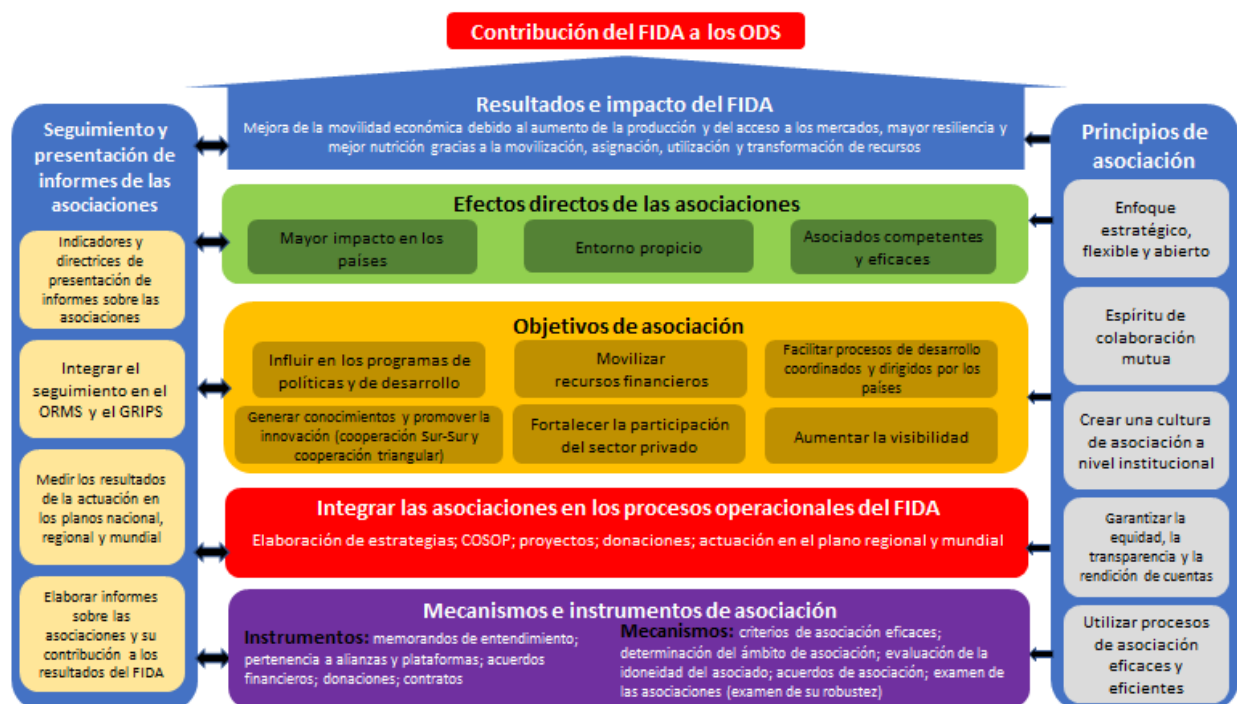
⁵ Véase el proyecto de evaluación a nivel institucional de la IOE sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre, en el que se mencionan los efectos directos de los memorandos de entendimiento suscritos con instituciones multinacionales.

torno a seis objetivos de asociación que contribuyen de manera integrada al cumplimiento de la misión del Fondo y a la optimización de su apoyo a otros asociados o redes (por ejemplo, los Gobiernos, los equipos de las Naciones Unidas en los países, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) y el Foro Económico Mundial).

22. En el contexto del FIDA es fundamental ligar los aspectos comerciales de las asociaciones a instrumentos que garanticen la eficacia de las labores de selección, gestión, seguimiento y presentación de informes de las asociaciones. El Fondo trabaja a menudo en circunstancias difíciles y con tiempo, recursos y capacidades limitados, por lo que las condiciones para entablar asociaciones no son las mejores. El Marco ofrece al FIDA la flexibilidad necesaria para superar de forma creativa las dificultades que encuentre al crear asociaciones.
23. Como se observa en el cuadro siguiente, el objetivo general del FIDA es utilizar las asociaciones para cumplir su compromiso de lograr una transformación rural inclusiva y sostenible y contribuir a la consecución de los ODS. Establecer asociaciones eficaces con otras entidades le permitirá lograr un impacto y tener una influencia en las políticas mucho mayores que trabajando en solitario.

Gráfico 1

Contribución del FIDA a los ODS a través de las asociaciones



Nota: ORMS: Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales; GRIPS: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones.

24. El Marco de Asociación se aplicará en sinergia con la estrategia general de reforma emprendida en el marco de la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (por ejemplo, la descentralización), los cambios operacionales que se están introduciendo con motivo de la FIDA11 y las nuevas orientaciones estratégicas que se están formulando acerca del modelo o la estructura financiero/a.
25. En el Marco se definen tres efectos directos que conforman el "porqué" de las asociaciones i) lograr un mayor impacto; ii) influir en los programas mundiales y nacionales para promover un desarrollo rural equitativo y sostenible, y iii) brindar apoyo a organizaciones competentes y eficaces que representen a los grupos de destinatarios del FIDA o trabajen con ellos. Estos efectos directos ofrecen una

orientación importante a la hora de priorizar las asociaciones del FIDA y evaluar sus resultados, y están en consonancia con la teoría del cambio de la FIDA11 y el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).

26. El proceso para conseguir que las asociaciones generen esos efectos directos estará guiado por cinco principios de asociación, que regirán la actuación del Fondo con sus asociados y la optimización de sus sistemas internos para ser un asociado eficaz. Estos principios se verán reflejados en la integración de las asociaciones en los procesos operacionales del FIDA y la utilización de instrumentos de asociación que lleven aparejados criterios, procesos y orientaciones de carácter práctico para garantizar la eficacia.
27. Para conseguir esos tres efectos directos se perseguirán seis objetivos básicos (el “qué” de las asociaciones del FIDA), que se centran en las esferas de actividad estratégicas en las que se enmarcan las asociaciones del FIDA a nivel nacional, regional y mundial y sirven de guía para identificar y seleccionar a los principales asociados y las principales asociaciones. Esas esferas están estrechamente relacionadas entre sí y se abordarán con asociaciones que contribuyan de manera complementaria a varios o a todos los objetivos (por ejemplo, que combinen la cofinanciación con la influencia en las políticas).
28. Los seis objetivos de asociación son los siguientes:
 - i) **Influir en los programas de políticas y de desarrollo.** La misión del FIDA exige trabajar con asociados en los planos nacional, regional y mundial y participar en foros y procesos que influyan en las prioridades y los programas de desarrollo de un modo que favorezca a la población rural pobre, como los equipos de las Naciones Unidas en los países, la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), la Unión Africana, el CSA y el foro político de alto nivel de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible. Influir en las políticas es una de las prioridades del FIDA y es esencial para ampliar la escala de su impacto. En esta esfera, el FIDA busca asociaciones orientadas a la investigación y el análisis de políticas, alianzas que le permitan impulsar el cambio y foros y procesos en los que participen múltiples interesados.
 - ii) **Movilizar recursos financieros.** Para lograr mayores resultados, cumplir sus compromisos para la FIDA11 y actuar como un recolector de financiación para el desarrollo, el FIDA necesita movilizar más financiación en favor del desarrollo rural. En la Estrategia de Cofinanciación del FIDA y el Plan de Acción conexo (EB 2018/125/R.9) se contemplan tanto asociados tradicionales como nuevos. En 2019, el Departamento de Administración de Programas (PMD) ha progresado en este sentido al fortalecer las asociaciones con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y la Corporación Financiera Internacional e insistir en la necesidad de adoptar un enfoque sistemático con respecto a las asociaciones en las fases iniciales de los COSOP. La Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2022)⁶ pone de relieve las posibilidades que ofrecen las asociaciones para atraer mayor financiación del sector privado y de inversores de impacto.
 - iii) **Facilitar procesos de desarrollo coordinados y dirigidos por los países.** El FIDA respalda firmemente el programa de la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo y el programa de reforma de las Naciones Unidas. En consecuencia, debe asegurarse de que los procesos y asociaciones que emprende con un país estén dirigidos por el Gobierno en cuestión y coordinados con sus asociados. Dado que el FIDA es una institución financiera, y no un organismo de ejecución, la ejecución de los proyectos y programas que respalda depende de la eficacia de sus

⁶ Se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019.

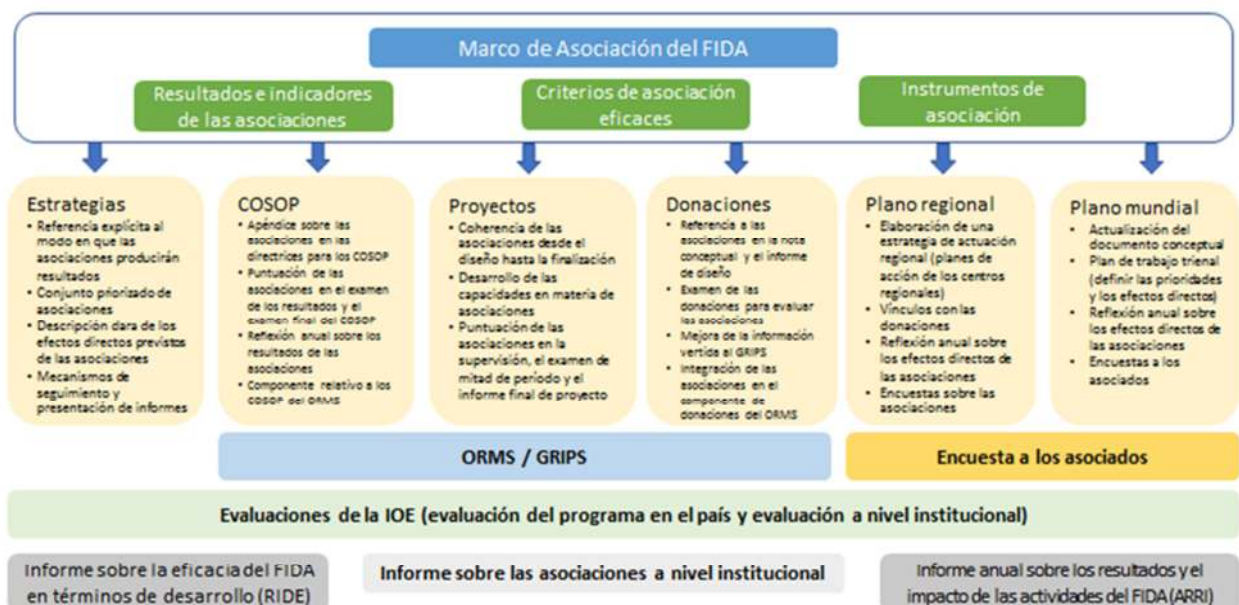
asociaciones con los Gobiernos y diversos tipos de asociados en la ejecución. En el plano nacional, el Fondo trabaja estrechamente con los Gobiernos (por ejemplo, por conducto de los grupos de trabajo del sector agrícola), las IFI, los organismos de las Naciones Unidas (a través del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (véase el apéndice VIII)) y, en especial, con los organismos con sede en Roma (OSR).

- iv) **Generar conocimientos y promover la innovación.** En la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA se establece que el Fondo empleará sus propios conocimientos y aprovechará de modo estratégico los conocimientos de sus asociados, entre los que se incluyen las IFI, los asociados en la investigación, el sector privado y los OSR, especialmente en los ámbitos en los que el FIDA no tiene una ventaja comparativa. Para ello se elaborarán mapas de las asociaciones actuales y potenciales destinadas a potenciar los conocimientos y se seleccionarán aquellas que añadan valor a las prioridades del Fondo en materia de conocimientos (entre ellas el género, el clima, la nutrición y la juventud) para optimizar el papel del FIDA como líder mundial en esta esfera.
 - v) **Fortalecer la participación del sector privado.** En la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado se reconoce la necesidad de aumentar la participación del sector privado en los planos nacional y mundial para abordar los desafíos a los que se enfrentan los pequeños agricultores y las microempresas y pequeñas y medianas empresas rurales y atraer inversiones del sector privado que permitan subsanar el gran déficit de inversión en agricultura. Esto requerirá i) ampliar las asociaciones con el sector privado y los asociados para el desarrollo del país, por ejemplo a través de cadenas de valor inclusivas; ii) fomentar las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores, y iii) reproducir a mayor escala las soluciones innovadoras.
 - vi) **Aumentar la visibilidad.** Para ser eficaz, es necesario que se reconozca y valore la función y la labor del FIDA. Participar en foros, alianzas y redes es una manera importante de aumentar la influencia del Fondo y fomentar su contribución a nivel nacional, regional y mundial. Los acuerdos de cofinanciación concertados con otros donantes e IFI aumentan la visibilidad del Fondo e incrementan el valor que añade él al trabajo de los demás.
29. Las asociaciones varían a nivel nacional, regional y mundial. Aunque en el plano nacional es esencial movilizar recursos y cofinanciación, en el plano mundial es importante ayudar a definir la agenda de desarrollo y garantizar la visibilidad. Los objetivos de asociación pueden tomarse como base para definir las prioridades de las asociaciones a esos tres niveles.
30. Para aumentar la eficacia del FIDA, los efectos directos, principios y objetivos de asociación deben aplicarse en los procesos operacionales del Fondo y apoyarse en instrumentos sólidos. Los mecanismos de asociación formales, como los memorandos de entendimiento, deberían utilizarse de manera más selectiva, dado que la eficacia de las asociaciones depende de la cultura institucional y las competencias del personal. La combinación de estos elementos permitirá al FIDA y a sus asociados encarar mejor los riesgos, aprovechar las oportunidades y abordar problemas críticos en las distintas fases de su asociación.
31. Por último, el Marco incluye medidas destinadas a mejorar la capacidad y los procesos para medir los resultados y efectos directos conseguidos y presentar informes al respecto. El seguimiento y la presentación de informes de las asociaciones i) ofrece una visión amplia de cómo contribuyen a la misión del FIDA y a sus efectos directos, y ii) favorece el aprendizaje y la retroalimentación para mejorar la colaboración con los asociados a nivel nacional, regional y mundial.

III. Fortalecer los procesos operacionales, el seguimiento y la presentación de informes

32. El gráfico 2 muestra cómo el Marco de Asociación del FIDA marca el rumbo para mejorar la priorización, la gestión, el seguimiento y la presentación de informes de las asociaciones en todos los procesos operacionales del FIDA. Las modificaciones y mejoras propuestas están estrechamente alineadas con los procesos operacionales actuales para reducir al mínimo la carga de trabajo adicional y los ajustes requeridos en los sistemas del Fondo. Entre los nuevos elementos concebidos para facilitar la ejecución figuran un anexo sobre las asociaciones en las directrices para los COSOP, una estrategia de actuación regional y un informe sobre las asociaciones a nivel institucional. Los cambios específicos que se introducirán en los procesos operacionales para mejorar las asociaciones del Fondo se resumen en las subsecciones que figuran a continuación y en el apéndice VI.

Gráfico 2
Cambios en los procesos operacionales, los sistemas de seguimiento y la presentación de informes



A. Mejora de las asociaciones en los principales procesos operacionales

33. **Estrategias.** Las reformas y la transformación en curso en el FIDA se rigen por una serie de estrategias y planes de acción en diversas esferas operacionales estratégicas y temas de incorporación sistemática (como el clima y la juventud). Hasta la fecha, el grado en que han abordado el aspecto de las asociaciones ha sido diverso. Los planes y estrategias futuros deberán ajustarse al presente Marco y contener información específica sobre las prioridades de asociación, los resultados previstos y los mecanismos de seguimiento y presentación de informes.
34. **COSOP.** Como se indica en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), las asociaciones en el plano nacional son esenciales para lograr resultados y producir un mayor impacto. Sin embargo, hasta ahora en la mayoría de los COSOP solo se hacía alusión a las asociaciones de manera genérica. Las nuevas directrices para los COSOP contienen una plantilla en la que se explica a grandes rasgos cómo identificar y seleccionar asociados con arreglo a cada uno de los seis objetivos de asociación (para más información, véase el apéndice VII). Además, fortalecer las capacidades del personal y utilizar instrumentos como la lista de comprobación para garantizar la eficacia de las asociaciones son aspectos fundamentales para mejorar las asociaciones en el plano nacional.

35. El seguimiento de las asociaciones en el marco de los COSOP se hará a través de los exámenes anuales, los exámenes de mitad de período y los exámenes finales. Las plantillas de estos informes se ajustarán para que se pueda calificar el logro de los objetivos de asociación de manera coherente. Esta información se complementará con los datos de las encuestas a los asociados en los países y la información sobre la cofinanciación y las donaciones vertida al GRIPS. En el componente relativo a los COSOP del ORMS podría incluirse un breve resumen anual de las asociaciones en el país.
36. Como se detalla en las nuevas directrices para los COSOP, las asociaciones en el plano nacional tienen características distintas dependiendo de si se trata de países de bajos ingresos, países de ingresos medianos o países en situaciones de fragilidad. Aunque en los países de bajos ingresos las oportunidades de cofinanciación en el sector del desarrollo tienden a ser mayores, en los países de ingresos medianos el FIDA debe centrarse más en prestar apoyo técnico y normativo y armonizar ese apoyo con las inversiones nacionales en el sector. En los países en situaciones de fragilidad, el FIDA necesita asociaciones que le permitan atenuar la falta de capacidad, en particular de las instituciones gubernamentales.
37. **Proyectos y programas.** Como se ha mencionado previamente, en cada COSOP se incluirá una lista de asociaciones estratégicas (por ejemplo, con el Gobierno, los cofinanciadores, los centros de conocimiento y las organizaciones de la sociedad civil) que deberán desarrollarse en mayor medida para ajustarse a los requisitos específicos de cada proyecto según lo dispuesto en el informe de diseño del mismo.
38. Entender la función de los distintos actores y asociados es una parte fundamental del diseño de un proyecto. Las asociaciones deben forjarse correctamente y gestionarse adecuadamente para garantizar que las actividades del proyecto se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente. Es fundamental que los gerentes de los proyectos utilicen criterios e instrumentos de asociación para seleccionar a los asociados en la ejecución apropiados y fortalecer sus capacidades, y así ha de plasmarse en todos los manuales de ejecución de proyectos. Las labores de seguimiento y presentación de informes de las asociaciones en el ámbito de los proyectos se enmarcarán en el ORMS.
39. **Donaciones.** Las donaciones son instrumentos importantes para alcanzar los objetivos del FIDA a todos los niveles a través de las asociaciones. El Marco contiene orientaciones simples para aplicar una "perspectiva de asociación" en los procesos de donación de modo que las asociaciones estén presentes de forma explícita en los procedimientos de diseño, gestión, supervisión y evaluación de las donaciones. Por ejemplo, en el diseño y examen de las donaciones se podría tener en cuenta el papel que desempeñan las donaciones para facilitar las asociaciones entre múltiples interesados, y en la supervisión y la etapa final de las donaciones se debería utilizar el sistema de calificación de las asociaciones empleado en los COSOP. Estos cambios propuestos deberían reflejarse en los procedimientos y directrices del Fondo en materia de donaciones, así como en el componente de donaciones del ORMS.
40. **Actuación en el plano regional.** La labor del FIDA como asociado que trabaja con asociados regionales –como bancos regionales de desarrollo, organizaciones intergubernamentales, organizaciones de agricultores, centros de conocimiento y oficinas regionales de organismos internacionales– es fundamental para aumentar la influencia. Las asociaciones destinadas a la cofinanciación y ejecución de proyectos dependen de que se mejore la actuación con estos asociados regionales. Las iniciativas emprendidas por el PMD y el Departamento de Operaciones Financieras (FOD) en el período de la FIDA11 van claramente en esa línea.

41. El FIDA lleva desde 2006 sin elaborar una estrategia regional, pero recientemente ha preparado planes para sus centros regionales como parte del proceso de descentralización. Aunque en general son los equipos regionales de la Sede los que se ocupan de las asociaciones regionales⁷, estas se han de identificar, priorizar y documentar de manera más clara.
42. Se recomienda elaborar una estrategia de actuación regional concisa en la que se identifiquen asociaciones clave con arreglo a los seis objetivos de asociación del Marco y los planes de los centros regionales del FIDA. Esto ayudaría a identificar y priorizar asociaciones, incluso tal vez las necesidades de las donaciones regionales, y facilitaría la coordinación de las actuaciones a nivel regional y mundial. Dicha estrategia proporcionaría una base para reflexionar anualmente sobre los resultados obtenidos con las asociaciones, las orientaciones estratégicas y los problemas surgidos, así como para presentar informes sobre los logros alcanzados con respecto a los objetivos de asociación que puedan aprovecharse en el informe sobre las asociaciones a nivel institucional.
43. **Actuación en el plano mundial.** La nueva División de Participación Activa, Asociaciones y Movilización de Recursos a Nivel Mundial (GPR) seguirá afianzando la actuación del FIDA a nivel mundial en el ámbito de las políticas, la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y sus relaciones multilaterales, incluida la colaboración con los OSR.
44. Los asociados estratégicos en el plano mundial son, entre otros, las instituciones financieras que cofinancian los proyectos respaldados por el FIDA, las plataformas y alianzas mundiales que influyen en las políticas relativas al desarrollo rural (como el CSA, el foro político de alto nivel de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible o el Foro Económico Mundial), centros de conocimiento como el Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola (CGIAR), las organizaciones de productores y las redes temáticas (como el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres).
45. Para mejorar los resultados y el impacto en este ámbito, se recomienda revisar el enfoque institucional con respecto a la actuación a nivel mundial de 2016 priorizando la actuación estratégica del FIDA y guiándose por los compromisos para la FIDA¹¹ y el Marco de Asociación del FIDA. Debería elaborarse un plan de acción renovable cada tres años centrado en las prioridades estratégicas a nivel mundial, y combinarse con criterios que ayuden al FIDA a seleccionar asociaciones, alianzas y redes (como el valor añadido, el impacto y la contribución a bienes públicos mundiales) para alcanzar los objetivos relacionados con su actuación a nivel mundial en el ámbito de las políticas. Dicho plan de acción debería especificar los efectos directos que se prevé obtener al trabajar con determinados asociados y alianzas o redes de múltiples interesados. Si se lleva a cabo un proceso de reflexión anual, se podría elaborar una nota sobre la actuación a nivel mundial y las asociaciones en la que se enuncien los progresos y los logros alcanzados y las enseñanzas extraídas. Realizar encuestas a determinados asociados mundiales en cada período de reposición debería permitir recabar observaciones sobre el desempeño del FIDA como asociado mundial.

B. Mecanismos e instrumentos de asociación

46. El FIDA establece asociaciones por medio de diversos instrumentos, como memorandos de entendimiento, alianzas y plataformas de múltiples interesados, acuerdos de préstamo o cofinanciación, acuerdos de donación y acuerdos informales. Sin embargo, estos instrumentos no siempre culminan en asociaciones

⁷ Recientemente, la División de Asia y el Pacífico ha elaborado una nota en la que describe a grandes rasgos su estrategia y sus asociaciones regionales en las esferas prioritarias. Con algunos ajustes, esta nota podría servir de modelo para otros informes sobre asociaciones regionales.

activas o eficaces, como es el caso de un considerable número de memorandos de entendimiento firmados por el FIDA que no han cumplido la finalidad prevista inicialmente. El FIDA también tiene acuerdos con organizaciones que no siempre van acompañados de buenas prácticas de asociación, lo cual puede limitar las ventajas de la asociación para ambas partes y acarrear un uso ineficiente de los recursos.

47. Una de las preocupaciones planteadas en el informe de síntesis de evaluación de la IOE (véase la nota a pie de página 4) fue la insuficiente variedad de instrumentos para asociarse con el sector privado y entablar asociaciones no crediticias⁸. En la futura Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado se incluirán nuevos instrumentos para crear asociaciones con el sector privado. Las nuevas directrices para los COSOP permiten conceder donaciones de pequeña cuantía para respaldar asociaciones destinadas a actividades no crediticias y aumentar las sinergias con las operaciones de préstamo del Fondo.
48. La experiencia ha demostrado que muchas instituciones utilizan enfoques de asociación formales y comerciales. El Marco de Asociación del FIDA proporciona orientaciones para fomentar el uso de un enfoque más selectivo y priorizado para garantizar la eficacia en la selección, el establecimiento, la gestión y el examen de asociaciones (véase el apéndice V). Aplicar una "perspectiva de asociación" es esencial para garantizar que el FIDA seleccione a los asociados correctos; eso implica utilizar el enfoque descrito en el Marco, valorar si es preciso establecer una asociación formal (por ejemplo, mediante un memorando de entendimiento) o informal, y definir los requisitos para que la asociación contribuya a los objetivos del Fondo.
49. **Desarrollo de la capacidad.** El personal del FIDA ya tiene conocimientos y experiencia en materia de asociaciones. Sin embargo, dadas las altas expectativas que suscitan a todos los niveles, en el Marco se recomienda poner en marcha programas de formación personalizados para dotar al personal de competencias estratégicas en el ámbito de las asociaciones y fortalecer la cultura de asociación en todo el Fondo. Para ello lo mejor sería recurrir a proveedores de servicios externos, que podrían impartir esa formación a través de la Academia de Operaciones del FIDA para fortalecer la capacidad del personal descentralizado en los centros regionales y en los países.

C. Seguimiento y presentación de informes

50. Para mejorar el seguimiento y la presentación de informes de las asociaciones como se propone en el presente Marco de Asociación se utilizarán indicadores ya en uso, como los del Marco de Gestión de los Resultados (MGR), y otros mecanismos de seguimiento, si bien se reconoce la necesidad de colmar las lagunas de información a nivel nacional, regional y mundial y armonizar las escalas de calificación aplicables a las asociaciones. En el informe sobre las asociaciones a nivel institucional se deberían reflejar los progresos y los logros a todos estos niveles al término de cada período de reposición.
51. Además, se propone que las oficinas del FIDA en los países y las divisiones regionales presenten un breve resumen anual de sus progresos en el logro de los objetivos de sus asociaciones, que podría incorporarse como anexo al Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Esa información debería complementarse con un resumen anual de la actuación del FIDA en el plano mundial para explicar con mayor detalle el modo en que las asociaciones están configurando la agenda mundial de desarrollo y aumentando la visibilidad del FIDA.
52. En esos informes se incluirán observaciones sobre cómo están contribuyendo las asociaciones a las metas y objetivos del FIDA y se difundirán enseñanzas y

⁸ En febrero de 2019, el FIDA puso en marcha el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC) junto con la Unión Europea, la Alianza para una Revolución Verde en África y el Gobierno de Luxemburgo.

recomendaciones para seguir mejorando las asociaciones del Fondo. Al mejorar los exámenes periódicos de las asociaciones en el marco de los COSOP, así como la actuación en los planos regional y mundial, el Fondo podrá detectar y encarar rápidamente todos los problemas de desempeño y retirarse de asociaciones que hayan demostrado ser ineficaces.

53. Con el fin de poder mejorar el seguimiento y la presentación de informes, se propone introducir ajustes en los procesos y sistemas existentes a tal efecto, en particular los informes de supervisión e informes finales de los proyectos, los exámenes de los COSOP, la supervisión de las donaciones, las evaluaciones de la IOE y las encuestas a los asociados. Introducir pequeñas modificaciones en el GRIPS y el ORMS permitiría mejorar la síntesis y el análisis de los datos (en el apéndice IV se presentan los indicadores relativos a las asociaciones que figuran actualmente en el MGR).

IV. Aplicación del Marco

54. La aplicación del Marco daría lugar a tres cambios principales en el FIDA, a saber: i) la mejora de los criterios de identificación y priorización de asociaciones estratégicas; ii) la mejora de los procesos de colaboración con los asociados para optimizar el valor añadido, y iii) la mejora del seguimiento y la presentación de informes sobre los efectos directos de las asociaciones en aras del aprendizaje y la rendición de cuentas a nivel institucional. Para hacer realidad estos cambios, se recomienda incorporar una serie de nuevos mecanismos en los procesos operacionales y los sistemas de información actuales con el fin de reducir al mínimo los costos. En general, invertir en mejorar las asociaciones debería aumentar el acceso del FIDA a los recursos y su utilización eficiente.
55. Basándose en los elementos estratégicos del Marco, se ha elaborado un proyecto de plan de acción (véase el apéndice II) en tres esferas prioritarias:
- i) integrar las prácticas de asociación en los principales procesos operacionales y elaborar directrices complementarias;
 - ii) incorporar mejoras relativas a las asociaciones en los sistemas actuales de presentación de informes, evaluación e información, y
 - iii) desarrollar instrumentos de asociación específicos para el FIDA y crear capacidad.
56. De cara a la aplicación y puesta en marcha del Marco, se recomienda tomar una serie de medidas específicas para introducir los ajustes y mejoras necesarios que se proponen en las secciones II y III y en los apéndices conexos. Para mejorar la priorización y ejecución de las asociaciones y la coherencia de las labores de seguimiento y presentación de informes se tendrán que ajustar todos los procesos operacionales pertinentes a nivel nacional, regional y mundial. Esos ajustes se irán introduciendo gradualmente a partir del segundo semestre de 2019.
57. Dada la cantidad de estrategias y planes de acción ya establecidos en relación con la FIDA¹¹,⁹ las medidas propuestas en el Marco se irán adoptando de manera progresiva para poder armonizar los distintos elementos y realizar pruebas.
58. Ya se ha comenzado a trabajar para facilitar la aplicación del Marco. Por ejemplo, con respecto a la estrategia de cofinanciación de la FIDA¹¹, se están tratando de fortalecer las asociaciones con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, la Corporación Financiera Internacional y el Banco Asiático de Desarrollo. Asimismo, se ha elaborado una nueva plantilla para identificar y seleccionar asociaciones en el marco de los COSOP que se ha utilizado en los COSOP presentados a la Junta Ejecutiva en mayo de 2019. Sobre la base de los indicadores pertinentes del MGR (creación de asociaciones, cofinanciación, gestión de los conocimientos y actuación

⁹ Véase el apéndice III.

normativa), se han revisado los indicadores de las encuestas a los asociados para avanzar en el seguimiento y la presentación de informes y obtener así mejores resultados a todos los niveles. Además, se ha definido un conjunto básico de instrumentos que pueden adaptarse para favorecer la mejora de los procesos de asociación y fomentar las competencias del personal.

59. Para que el Marco esté listo para su aplicación, se promoverá la colaboración en toda la organización a fin de introducir los ajustes que sean necesarios en los sistemas y procesos. También se fortalecerán las capacidades y competencias del personal para asegurar la continuidad del enfoque de asociación del FIDA a nivel nacional, regional y mundial.
60. Los principales responsables de la elaboración y aplicación del Marco son la División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR), la GPR, las divisiones regionales y el SKD. A partir de septiembre de 2019, la GPR, de reciente creación, facilitará la participación en el proceso de revisión del enfoque relativo a la actuación a nivel mundial y en la elaboración del plan de acción trienal. La OPR y la GPR deberán cerciorarse de que se hayan introducido los cambios apropiados en los procesos operacionales del FIDA, acompañados de directrices y mejoras en los sistemas correspondientes.
61. Se espera que la aplicación del marco permita adoptar un enfoque más selectivo y estratégico en lo que respecta a las asociaciones. Este debería contribuir a los cambios en curso y futuros en el FIDA (en materia de operaciones y financiación) y adaptarse a la evolución de las orientaciones estratégicas en los próximos años.
62. Pese a las mejoras que van a introducirse, es preciso ser realistas en cuanto a los resultados que cabe esperar en relación con la ampliación de escala del impacto, el aumento de la influencia en los programas de desarrollo y la mejora de los resultados de las asociaciones a nivel nacional, regional y mundial. Los resultados de la encuesta a los asociados en los países y el informe sobre las asociaciones a nivel institucional permitirán conocer los resultados iniciales y las opiniones sobre el desempeño del FIDA a finales de 2021.

Summary of recommendations and responses

The table below provides a summary of the key areas of recommendations from the 2018 IOE Synthesis Report on Partnerships and the 2018 Update on Implementation of IFAD's Partnership Strategy and how these have been responded to by the Partnership Framework or other IFAD11 strategies.

<i>Key recommendations</i>	<i>Response and actions in framework</i>
<p>Country Level: Develop focused country partnership agenda (strategy) that considers costs and benefits of partnerships, working with government and differences between LICs, MICs and (countries with the) most fragile situations (MFS).</p> <p>Link country partner strategy to COSOPs. Create more time to pursue partnerships at country level.</p>	<p>Partnering has been strengthened in new COSOP guidelines which include a specific annex on partnerships. There is focus on identifying priority partnerships which should assess the costs and benefits of different partnerships when selecting a partner for a specific partnering objective.</p> <p>New COSOP Guidelines include a section on differentiation between LICs, MFS, upper-middle-income countries and small island developing states.</p>
<p>Grants: Strengthen grants (including non-lending) as key partnership mechanism especially for country level and use grants for long-term support of civil society organizations beyond project support. Improve uptake of research and innovation grants at country level.</p>	<p>Grants are recognized by the Framework as a key mechanism to support partnerships. There are a series of actions identified to strengthen the focus on partnerships in the grant process including through a better monitoring and reporting as part of ORMS.</p> <p>COSOP Guidelines include option for a small grant to be proposed to support non-lending activities and to facilitate greater synergy with country lending operations.</p> <p>Grant procedures do include demand for demonstrating stronger linkages to uptake as part of review criteria.</p> <p>As to agricultural research, IFAD and EU agreed to work on a joint approach that ensures a more responsive uptake.</p>
<p>Monitoring, Reporting and Evaluation: Develop results framework, indicators and criteria for assessing partnerships at all scales and better integrate partnership analysis and reporting within corporate systems. Ensure clear disaggregated reporting on cofinancing.</p>	<p>The Framework outlines a comprehensive system for monitoring and reporting on partnerships and provides detail on what is needed to strengthen corporate systems.</p> <p>The cofinancing strategy has clearly determined the metrics for monitoring and reporting at COSOP, regional and corporate level on the agreed cofinancing targets.</p>
<p>United Nations and RBA coordination: More universal engagement in country level UNCT/UNDAF and RBA coordination processes.</p>	<p>The importance of United Nations and RBA coordination is highlighted in the COSOP and one of the partnering objectives explicitly addresses coordinated country-led development. This is more concretely elaborated in the COSOP Guidelines including with reference to United Nations reform</p>
<p>Embed strategic partnership choices in strategies and workplans: Future IFAD strategies and plans (e.g. knowledge, private sector, youth, gender, cofinancing, SSTC) explicitly include a vision on partnerships and where appropriate indicate strategic partnerships.</p>	<p>The Framework explicitly address these issues as one of the key areas of IFAD's business and operational processes where partnering needs to be embedded. The mentioned IFAD11 strategies have all addressed the partnership dimensions for the delivery of their strategy/action plan objectives.</p>
<p>Partnering and Financing Instruments: Develop a wider set of instruments for financing, especially for private sector and public-private-producer partnership (4p) support and explore ways of overcoming incompatibility of procedures and business models between financial institutions.</p>	<p>The creation of a wider set of instruments for financing is an issue addressed in the Cofinancing and Private Sector Engagement Strategy; the Partnership Framework refers to these documents.</p> <p>Incompatibility of procedures is an issue that requires to be tackled in the early stages of partnership negotiations as is also envisaged in the cofinancing strategy.</p>
<p>Partnership Processes: Strengthen capabilities for partnering across the organization supported by clear guidelines to ensure partnering is embedded in theories of change and is more than just a transactional relationship.</p>	<p>The Framework provides a clear set of guidelines for embedding improved partnering into IFAD business processes along with a set of partnering tools. Capacity development in partnering skills has been suggested for the IFAD Operations Academy and within IFAD projects.</p>
<p>Corporate support: Ensure partnering is backed up by management commitment, incentives and a partnering culture.</p>	<p>Overall approach is focused on a partnering culture across the institution and its major business processes</p> <p>The Human Resources Division (HRD) is tasked to ensure that partnerships skills are part of staff performance appraisal and recruitment.</p> <p>The partner survey would provide feedback on IFAD performance as partner at country level and may constitute part of the performance approach of staff.</p>

Draft Action Plan Partnership Framework

Action	Lead responsibility	Time frame	Support and resources
1. Embedding of enhanced partnering practices in key business processes			
1.1. Develop Guidance for identification of strategic partnerships and expected results in future strategies and action plans as per guidance	GPR	Q1 2019	OPR/SKD
1.2. Support and monitor the use of the new COSOP Guidelines and Partnership annex to ensure effective application, and consider adjustments after 12 months.	OPR	ONGOING	PRM
1.3. Adopt use of updated partnership-building scoring system in project and COSOPs reviews	OPR	December 2019	GPR/IOE
1.4. Develop a simple format for country level annual summary note to reflect achievements in line with the partnership objectives as per the guidance.	OPR	December 2019	GPR
1.5. Develop guidance to ensure a more consistent attention to partnership in the project stages based on initial guidance of Framework in Appendix 7 C.)	OPR	Q2 2020	GPR
1.6. Propose for consideration of VP/QAG means to strengthen partnerships aspects throughout the grant cycle: design to supervision, completion, evaluation (see initial guidance in Appendix 7D.)	QAG/VP	December 2019	GPR
1.7. Develop format for regional engagement strategy and for an annual summary note on the achievements in line with the partnership objectives (see initial guidance in Appendix 7E).	OPR	December 2019	PMD Regional Divisions /GPR
1.8. Revise the corporate approach to Global Engagement to reflect the Partnership Framework objectives, and develop outcome oriented action plan for global engagement with prioritized partnerships linked to these; develop a format for annual global annual summary note.	GPR	November 2019	EMC/OPV/PMD /SKD/FOD/ERG
1.9. Ensure consistency with the new Framework for stakeholder feedback that is being developed as part of IFAD11 (Monitorable action 44)	OPR	TBD	GPR
1.10. Develop specific approach to strengthen Member State engagement across IFAD's operations.	GPR	Q4 2019	PMD
2. Embedding of enhanced partnership reporting in existing results reporting, evaluation and information systems			
2.1. Upgrade ORMS to include partnership reporting fields in COSOP and Grant Module.	OPR	2020	QAG/PMD/SKD/ ICT
2.2. Review GRIPS and Partnership Framework consider adjustments e.g. tagging grants as partnership-oriented; develop IFAD partnership module with GRIPS	OPR	Q1 2020	GPR/PMD/SKD/ FOD
2.3. Ensure consistency of the partnership performance rating throughout the project cycle (COSOP, design, supervision etc.).	OPR	Ongoing	GPR
2.4. Explore incorporating a performance rating for "enhanced visibility" as part of the country, regional, global partner survey.	OPR	Q1 2020	GPR/COM
2.5. Develop a partnership survey for regional/global level building upon experience with developing country level partner survey.	GPR	Q3 2020	OPR/IOE
2.6. Develop an outline for the Corporate Partnership Report ensuring alignment with the Report of IFAD's Development Effectiveness and Annual Report on the Results and Impact of IFAD Operations and easily incorporation of data (GRIPS/ORMS) and reflection of annual summary notes.	GPR	Q2 2020	OPR/PMD Regions/IOE
2.7. Develop a database based on list of formal/informal partnerships and create a baseline for monitoring progress and achievement of outcomes.	GPR	Q2 2020	ICT
3. Development of IFAD-specific partnering tools and capacity development			
3.1. Develop web based customized partnering tools for easy access to support partnership application and enhance skill of staff (see Appendix for initial suggestion).	GPR/COM	Q1 2020	ICT/External service provider
3.2. Consult and develop dedicated training and capacity-building modules for staff in the key areas of partnership development, as well as on the use of instruments and tools.	GPR/HRD	Q1 2020	External service provider
3.3. Incorporate delivery against partnerships as part of the Performance Evaluation System for staff.	HRD	Q1 2020	GPR, PMD, SKD, FOD

Synergies with IFAD11 deliverables for partnership

The table below provides a summary of the synergies with IFAD11 deliverables e.g. cofinancing, knowledge, private sector, fragility and citizen engagement strategies;¹⁰ and the COSOP guidelines.

<i>IFAD11 deliverables</i>	<i>Strategic relevance of partnership</i>	<i>Concrete measures to select and manage partnerships</i>
COSOP Guidelines	<p>The COSOP is the main tool for strategic planning, management and monitoring of country-level partnerships.</p> <p>It serves to identify the most strategic partners, among others, for leveraging finance and enhancing policy engagement and coordination (e.g. UNDAF, RBAs) to achieve country goals.</p>	<p>A specific Appendix has been included to support and promote the selection of strategic partnerships against the six partnership objectives in line with the Partnership Framework.</p> <p>The strategic partners will be identified based on how they can contribute to achievement of the COSOP's strategic objectives and deliver results and scale up impact beyond IFAD's own resources for its lending and non-lending activities.</p> <p>The key monitoring points in the COSOP cycle are the CRR and CCR when the results and outcomes of these partnerships can be evaluated on delivering results and outcomes.</p> <p>This provides an opportunity to introduce changes and identifying new strategic partners.</p>
Cofinancing Strategy	<p>IFAD will take a more systematic institutional approach to identify partners for cofinancing in order to reach IFAD11 target. Cofinancing partnerships go beyond additional financing, as they are a source of knowledge exchange, thereby creating opportunities for governments and development partners to align strategies for effective development solutions.</p>	<p>The institutional approach consists of the following elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Identify key cofinancing opportunities at regional and country levels; (ii) Engage with partners at multiple levels through the development of engagement plans for each key partner at the institutional and country levels to sustain a systematic approach and increase IFAD's presence and visibility in key partners' operations and events; (iii) Communicate, successful results from cofinancing partnerships and IFAD-funded interventions to motivate donors' commitment and maintain good relationships <p>A number of actions are included as part of the action plan to improve partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) develop a map of potential cofinanciers at country, regional and global levels; (ii) exchange of pipelines; (iii) showcase successful examples of cofinancing externally; and (iv) create internal incentives by including cofinancing in staff objectives and the performance evaluation system.
Knowledge Strategy	<p>The goal of the strategy is for knowledge to be assembled and transformed, including through partnerships, into better development results for poor rural people, and greater impact towards the 2030 Agenda for Sustainable Development.</p>	<p>Map existing and potential priority knowledge partnerships, and their comparative advantage, to corporate/regional/national/thematic (e.g. gender, climate, nutrition and youth) knowledge priorities.</p> <p>Identify and prioritize partnerships accordingly in support of more focused knowledge development at country, regional and corporate levels, especially in areas where IFAD does not have a comparative advantage.</p> <p>Promote the use of partnering tools to assess the suitability and effectiveness of knowledge partnerships.</p> <p>Participate in networks and build partnerships that promote knowledge exchange and learning on knowledge management, and organizational learning solutions.</p>
Private Sector Strategy	<p>Strengthening private sector engagement. IFAD's Private Sector Engagement Strategy recognizes that</p>	<p>IFAD's partnerships with the private sector at country level will recognize the primacy of country ownership and buy-in through consultations with the governments.</p>

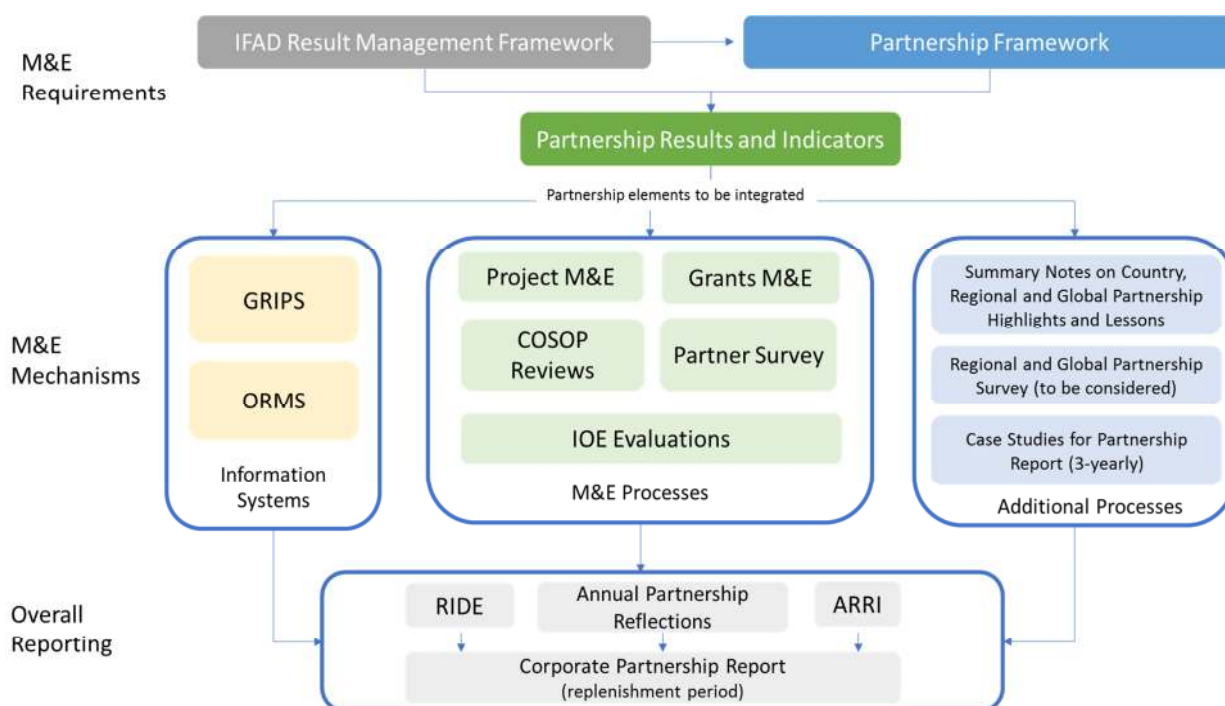
¹⁰ The Citizen Engagement Strategy is currently being developed by IFAD, therefore there are no elements related to it in this appendix but these will be added once available

<i>IFAD11 deliverables</i>	<i>Strategic relevance of partnership</i>	<i>Concrete measures to select and manage partnerships</i>
	<p>increased private sector engagement at country and global level is needed to tackle the challenges that face smallholder farmers and rural micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and to crowd in private sector investments to fill the large investment gap in agriculture This will entail broadening partnerships with the domestic private sector and development partners.</p>	<p>IFAD will develop partnerships with agribusiness companies to integrate small farmers and rural men and women into global /regional/ domestic value chains.</p> <p>IFAD would also expand and replicate its 4P approach to a greater number of projects and countries and would selectively sign MoUs and build multi-stakeholder partnerships to support inclusive value chain development.</p> <p>At headquarters and IFAD Country Office level capacity-building will be conducted to strengthen IFAD's staff capacity in the area of private sector development and partnerships.</p>
Fragility Strategy	<p>IFAD is contributing to building and supporting transition to resilience, in partnership with governments, humanitarian actors and development partners that complement its own work.</p> <p>In the presence of a crisis, IFAD will supervise interventions directly, working with governments; when security risks do not allow for this, IFAD chooses a partner to work on its behalf, while preparing for later engagement, e.g. United Nations, specifically with the WFP and FAO.</p>	<p>The fragility assessment informs IFAD's country strategy to identify strategic partnerships required to support countries in crises.</p> <p>Partnership will need to be elaborated with actors in the United Nations system (FAO, WFP), IFIs and regional development banks (e.g. African Development Bank), regional organizations (e.g. African Union), and the private sector. However, focusing on fewer and more strategic partnerships enables a coordinated and coherent approach to fragility.</p>

The Monitoring, Evaluation and Reporting of Partnerships

Integration of partnership monitoring and evaluation (M&E) into existing systems

1. From reviewing the existing business processes, data systems and reporting it is evident that adjustments are needed to ensure and enable a more adequate monitoring and reporting as per the orientation of the partnership framework and in line with the IFAD11 commitment.
2. The figure below illustrates the needed integration of partnership M&E and reporting with existing systems. As indicated Chapter III, section C, the purpose of a better reporting on partnerships is twofold: to provide an overall corporate perspective on how partnering is contributing to achieve IFADs Goals and RMF and secondly to support a learning and feedback loop at all levels (country, regional and global) to improve partnering where so needed.
3. The diagram illustrates at the top level how relevant RMF indicators (Table 1 below) and the Partnership Framework lead to the partnership results and indicators (Table 2 and 3 below). Data to report on the partnerships is then captured through the M&E mechanisms (middle of the diagram) and reported on in the ways illustrated at the bottom of the diagram. (Further details are given in Sections D to I below.)
4. A corporate partnership report would be produced once every 3 years (e.g. replenishment period) with the first being produced at the end of IFAD11. As further detailed in the figure below this report would collate and synthesize information from IFAD systems across the three levels to report quantitatively and qualitatively on the results of IFAD's key partnerships in relation to the partnership objectives and on the performance of IFAD's partnering processes.



5. Key points that have been considered to improve monitoring and reporting on partnerships are as follows:
 - (a) As far as possible monitoring and reporting utilizes existing indicators (RMF), data collection methods (e.g. partner survey) and information systems (ORMS and GRIPS).
 - (b) The nature of partnering and the IFAD Partnership Objectives is such that there are limited simple quantitative indicators that can be used for monitoring; the main exception is for cofinancing. This is the same issue for areas such as knowledge management and policy influencing. The solution already adopted by IFAD for monitoring such areas is to use rating scales that convert qualitative assessment to quantitative ratings. This approach is proposed for assessing partnering performance. It is not proposed to develop more complex quantitative indicators that directly measure partnership results, but rather to rely largely on ratings scales, surveys (partner survey) and qualitative assessment of results across country, regional and global scales.
 - (c) IFAD monitoring and reporting systems are currently largely focused on the project and country scale with no mechanisms in place that can be used to assess partnerships at regional or global scales. To fill this gap the following is proposed:
 - (i) Collation of brief regional and global summary notes on annual partnership highlights and lessons learned.
 - (ii) Consideration of a partnership survey at regional and global levels (this could be an extension of a version of the current partner survey to regional and global levels).
 - (d) Currently there are ratings scales as part of project supervision, COSOP CRR and CCR and in the IOE evaluation manual. However, there is inconsistency across these rating scales. It is understood that there is likely to be adjustment to such mechanisms as a result of the finding of the current Evaluation External Peer Review. The current supervision partnership-building rating scale has embedded within it aspects of cofinancing, knowledge management, policy influencing and private sector engagement, however there are no subrating scales for these elements and little consideration is given to partnering processes and capacities in the rating guidelines. It is proposed to update and streamline the rating systems to be able to better report on partnerships in a consistent way through project supervision, COSOPs and IOE evaluations. A refined partnerships rating scale could then also be adapted for use within grants and potentially at a regional scale. This would need to be done with further close consultation across the house given ongoing development of ORMS and the IOE external peer review.
 - (e) Given the importance of grants for partnerships, it is proposed that GRIPS and new grants ORMS module tag grants which are of a partnership nature. For these grants a modified partnership rating scale would be included for supervision and evaluation.
6. The current version of the Partnership Framework has outlined an overall approach to partnership monitoring and reporting and provided indicative details of what would be needed for implementation. With management agreement to the overall approach the details can be further refined as part of additional work that will be needed to roll out and implement the Framework.

A. Partnerships and Results Management Framework (RMF) Indicators

7. Table 1 below lists the relevant partnership-oriented indicators that are included in the IFAD11 Results Measurement Framework (RMF). These refer to partnership-building, cofinancing, knowledge management and policy engagement. In addition to these partnership-oriented indicators, in reporting on partnerships correlations can be made between for example the partnership-building ratings and ratings on overall project achievement.

Table 1

Relevant Partnership-oriented Indicators in the IFAD11 Results Management Framework (RMF)

RMF Indicators	RMF Data Source	Implications for Partnership Framework
3.3.4 Partnership-building	Country partner survey Regional/Global partner survey to be developed	The new partner survey as of 2020 will provide feedback on performance (rating of 1-4) as a partner in four areas covered by the partnership objectives. These are: private sector engagement (PPPs) and crowding in private sector funding ; ability to catalyse new cofinancing opportunities ; leverage its knowledge to make existing partnerships more effective; Facilitate greater coordination and synergy between organizations . In addition it will assess 6 qualitative statement about IFAD performance as a development partner (responsive, flexible, inclusive, respectful, reliable, convenor/broker)
	COSOP Completion Reviews	Guidelines on CCR need to be adjusted to reflect monitoring of achievements against the 6 partnering objectives
3.1.3 Cofinancing ratio international	GRIPS	The quantitative targets provide both feedback on corporate targets (US\$ 0.60) and regional on partnership objective to leverage financial resources (an assembler of development finance)
3.1.4 Cofinancing domestic	GRIPS	The quantitative targets provide both feedback on corporate targets (US\$ 0.80) and regional on partnership objective to leverage financial resources (an assembler of development finance)
3.3.1 Relevance of IFAD country strategies	Partner survey COSOP Completion Reviews	Indicates relevance of IFAD to country partners COSOP CRR and CCR
3.3.5 Country-led policy engagement	Partner survey	It will assess five dimensions(rating 1-4) of how IFAD enables national and local leaders to: utilize data or evidence; design or strengthen policies; implement and operationalize policies; include the rural poor within policy discussions; and increases the capacity of smallholder farmers or community associations to participate in national policy processes
	COSOP Completion Reviews	Same as above under 3.3.4
3.3.6 Knowledge management	Partner survey/IFAD Knowledge Management Strategy	This will assess three dimensions on the extent to which IFAD's knowledge products (e.g., data, analysis) are relevant, timely and useful to inform policy formulation or programme decisions
3.3.7 South-South and Triangular Cooperation	Partner survey	It will assess if IFAD is effective in leveraging SSTC to exchange knowledge and promote cross-learning across its projects.
	COSOPs Completion Reviews	Same as above under 3.3.4

B. Results and Indicators for Reporting on Partnerships

8. Table 2 and 3 below provide existing indicators and monitoring mechanisms for the partnership framework based on RMF indicators, ratings scales and partner survey data. As indicated above, to enable greater specificity for each of the objectives further development of rating scales will be needed, along with qualitative summary notes at country, regional and global scale and consideration of a partnership survey at regional and global scales.

Table 2
Indicative Partnership Outcomes Indicator Table (to be further refined)

Partnership Outcomes	Existing Indicators/Data	Scale	Source/Comments
Country Impact at scale	Cofinancing levels	Country	GRIPS
Influence on Enabling environment	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Institutions and Policy Engagement Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q9 Contribution to changing laws, norms and decision-making	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	CCR rating policy dialogue	Country	CCR/CRR – ORMS COSOP
Capable and Effective Partners	Supervision Human and social capital and empowerment rating	Project	Project supervision ORMS
	#, type and scale of development partners supported through grants	Country Regional Global	GRIPS needs to be developed to enable monitoring
	Qualitative assessment from annual partnership notes at country regional and global levels	Country Regional Global	Reporting through upgraded ORMS modules, regional note and global engagement notes

Table 3
Indicative Partnership Objectives Indicator Table (to be further refined)

Partnership Objectives	Existing Indicators/Data Indicator	Scale	Source/Comments
Generic	Partner survey Q6 Partnership Brokering Effectiveness	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Average Performance Rating on Supervision Partnership-building	Project	Project supervision ORMS
	CCR Rating Strategic Partnerships	Country	CCR/CRR – ORMS COSOP
Influencing Policy and Development Agendas	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Institutions and Policy Engagement Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q9 Contribution to changing laws, norms and decision-making	Country Regional Global	Partner survey and analysis
	COSOP CRR/CCR rating policy dialogue	Country	CRR/CCR – ORMS COSOP
	Categorized list of key policy influencing and agenda setting achievements	Country Regional Global	Brief annual reports from country, regional and global
Leveraging Financial Resources	Cofinancing targets (domestic, int.)	Country Global	GRIPS
	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.1 Crowding in Investment and public private partnerships	Country	Partner survey and analysis
	Partner survey Q6.2 Catalyses cofinancing	Country	Partner survey and analysis
Enabling coordinated country-led development	#/% countries where IFAD is active in country coordination (Ag Sector WG)	Country	ORMS COSOP
	#/% countries where IFAD is active in United Nations and RBA coordination	Country	ORMS COSOP
	Partner survey Q6.4 facilitates greater coordination between development partners	Country	Partner survey and analysis
	Supervision Responsiveness of Service Provider Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS

Brokering Knowledge and Innovation	Supervision Partnership-building Performance Rating	Country	Project supervision ORMS
	Supervision Knowledge Management Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.3 leveraging knowledge and expertise	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Partner survey Q10 perceptions of knowledge products	Country	Partner survey and analysis
	Rating Knowledge Management	Country	COSOP CRR/CCR
Strengthening Private Sector Engagement	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.1 Crowding in Investment and public private partnerships	Country Regional	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Cofinancing from private sector	Country Regional	GRIPS
Enhancing Visibility	Partner survey Q2 familiarity with development organizations	Country Region Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed Partner survey to be developed

C. Improving Information Systems to Report on Partnerships

9. As indicated, adjustments will be made to existing systems (GRIPS, ORMS) to enable better monitoring and reporting on outcomes of partnerships. At present a new Grant module within ORMS is being developed which should incorporate key aspects of partnership to ensure much better monitoring but also analysis and reporting on grants and their contribution through partnerships.
10. In addition, a new COSOP module will be developed which should ensure it is adopting the partnership template as incorporated in the new COSOP Guidelines and facilitating better monitoring and reporting.
11. Additional changes may arise as the Framework gets implemented including by defining new or better indicators as part of GRIPS or better reporting as part of ORMS.

D. Additional Tracking and Reporting Requirements

12. To complement RMF indicators, the performance ratings and partner survey, brief annual summary note on partnering are proposed for country, regional and global levels. These would report on key highlights of partnering and any emerging issues and lessons learned in reference to the partnership objectives and partnering strategies at each scale. This process would firstly serve as a way of reviewing progress on partnerships and informing annual workplans. The brief notes can then be collated to provide corporate level information on partnering highlights and emerging partnership issues. This information would also provide the basis for informing and selecting case study work that would be done for each three-year corporate partnership report.
13. More reliable and informative information on partnering performance in projects, COSOP, grants and evaluations will require some revision and updating of current ratings. Key issues for consideration are:
14. Inconsistency in ratings across project supervision, COSOPs and IOE evaluations
15. Mixing of factors related to partnerships, knowledge, policy and private sector across a set of different ratings
16. Only partial alignment between the ratings and the key elements of the Partnership Framework
17. No ratings for partnerships in grant supervision and evaluation
18. In a next version of the country partner survey there may be merit in some slight modifications to add questions that would be more specific on IFAD visibility at different scales and in different forums and the degree to which IFAD is seen as supporting partners to be capable and effective.

19. Corporate Partnership Report
20. The corporate partnership report will provide an overview of IFAD's partnering performance in relation to the Partnership Framework Outcomes and Objectives. As well as drawing on regularly generative information through ORMS and GRIPS and IOE reports.
21. The report would cover:
 - (a) Results reporting on Partnership Framework Outcomes and Objectives
 - (b) Overview of range and type of IFADs key partnerships and how this is changing
 - (c) Overview of highlights of successful partnerships
 - (d) Correlations between performance ratings to show for example any linkages between partnership performance and overall project or COSOP performance.
 - (e) Any issues emerging around effective partnering and recommendations on how to respond
 - (f) Assessment of the degree to which good partnering practices and the use of partnering tools are being embedded in and used across IFAD business processes.
 - (g) Recommendations for improved monitoring and reporting for next RPPR

E. Strengthening Partnership Assessment in Existing M&E Processes

22. The table below summarized the key changes to be made in existing M&E and reporting processes to more effectively monitor and report on partnerships.

<i>M&E Process</i>	<i>Changes to be made</i>
Project Cycle M&E	<ul style="list-style-type: none"> • M&E of partnerships outlined in project design report • Partnership monitoring is part of project M&E data • Partnership assessment is part of supervision and current rating scale is enhanced. • Partnership outcomes, objectives and processes assessed in midterm review • Effectiveness and impact of partnerships is explicit part of Project Completion Report • Partnership be included in Loans Rating Form
COSOP Midterm and Completion	<ul style="list-style-type: none"> • Use of partnership annex in COSOP guideline to report on partnerships • Adjust guidelines which for now ask for a singular rating of partnership dimension which should be amended to include all 6 partnership objectives of the Partnership Framework • Initial review of CCR (4 in total) at end of 2019 to verify if partnerships are addressed properly
IOE Project Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering be included with more specific criteria as per 6 partnership objectives for evaluation and included under other performance criteria • Update ratings to include partnerships • IOE maintain a meta-evaluation process on partnership performance and lessons learned
Grant M&E	<ul style="list-style-type: none"> • M&E of partnerships outlined in Grant design document • Partnership monitoring is part of Grant M&E data • Partnership assessment is part of grant supervision • Partnership outcomes, objectives and processes are annually reviewed • Effectiveness and impact of partnerships is explicit part of Grant Completion Report
Partner survey/Partnership Survey	<ul style="list-style-type: none"> • Update partner survey based on next round of results. • Consider development of partnership survey at regional and global levels
IOE Evaluation Manual	TBD with IOE how to adjust the assessment of partnerships and partnership-building

Partnering Tools and Guidance

Below is an initial selection of draft tools and guidance to be used across IFAD processes and to be further elaborated. These may be used for establishing strategic partnerships; establishing MoUs; maintaining effective partnerships; and as a checklist for partnering during the various stages of identifying a partnership.

Box 1

Minimum Criteria for establishing Strategic Partnerships

Strategic partnerships are partnerships at country, regional or global levels that are most important to IFAD in achieving its objectives. Strategic partnerships make a significant contribution to increasing IFAD's scale of impact and influence and are based on sufficiently strong mutual interests and alignment of operating procedures to be successful.

At country, regional and global levels IFAD needs to identify those partnerships to which it will give most attention to ensure delivery of results. There is no definitive number proposed for strategic partners and the boundary between a strategic and less strategic partner will inevitably be blurred. However, at country and regional level it is anticipated that there should be a focus about 10 of the most important partners. At the global level the number will be higher.

Criteria to consider in prioritising strategic partners are:

- (1) Partnership is essential for IFAD to deliver on its mission and/or country programme
- (2) Degree to which there are significant mutual benefits
- (3) Critical/very important to delivering on one or more of the 6 partnership objectives
- (4) Key to leverage financing for IFAD investments
- (5) Existing track record of successful partnering with IFAD
- (6) New partner with significant potential that requires investment
- (7) Commitment and motivation to work with IFAD in a collaborative way
- (8) Linkages between the partner and other IFAD partners
- (9) There is compatibility between operational processes/modalities of working
- (10) Staff capabilities and motivation to deliver on the partnership

The point of identifying strategic partners is to direct limited resources to those partnerships that will deliver the greatest impact for IFAD. In prioritising the attention to be given to partnerships it may be that great investment is needed in partnerships that

Box 2

Effective Partnerships

- (1) There is a clear rationale and purpose for the partnership
- (2) The partnership will bring clear added value to both parties relative to the costs of partnering
- (3) There are no significant reputational risks for either party
- (4) There is alignment of the underlying values, goals and objectives of the partners
- (5) Clear tangible results from the partnership can be identified
- (6) The partners have the time and financial resources to commit to delivering on the partnership resources
- (7) The partners have the capabilities (knowledge, skills, organisational structure, experience) to deliver on the expected results
- (8) The partnership has the support of responsible/senior managers in the organisation
- (9) Staff developing and managing the partnership understand and apply the basic principles of good partnering
- (10) Specific staff are allocated as responsible/contact points for the partnership
- (11) A partnership agreement is developed and signed
- (12) There is an action plan to guide delivery of expected results
- (13) There is regular open and honest communication between the partners about progress of the partnership and any emerging issues
- (14) There are regular structured partnership reviews (health checks) that assess the performance of the partnership against the partnership agreement and action plans
- (15) There is regular and transparent reporting on the partnership

Box 3

Key steps for signing MoUs

In general MoUs should be developed only with strategic partners where there is a very high likelihood of the partnership delivering on expectations and there are clear results to be achieved. MoUs should be time bound and their continuation contingent on expectations being met following a review process.

Prior to signing an MOU the following should be undertaken:

- (1) Assessment of partnership using strategic partnership criteria
- (2) Reputational risk assessment
- (3) Assessment of partners capability to deliver on an effective partnership
 - (a) Commitment and motivation
 - (b) Time and resources
 - (c) Operating procedures
 - (d) Staff capability
 - (e) Track record
- (4) Development of a clear action plan for an initial phase of the partnership with results to be achieved within what time frame and with what resources

Box 4

Guidance criteria for partnering

There is a clear need for a more systematic and rigorous approach at country, regional or global level during the various stages of identifying a partnership, developing and nurturing it and monitoring and reporting upon its results and outcomes.

The below set of questions is a simple tool that requires further elaboration but can be used as starting point to provide guidance to staff involved in the relevant business process to check if relevant aspects related to partnerships are being adequately considered. The tool provides a "partnering lens" and it can be used to ensure partnering is considered in strategy and planning processes and to consider partnering performance during an annual review and completion/evaluations.

Partnering Strategy

Is it clear what needs be achieved with whom and how?

- (a) Are there clear strategies, objectives and theories of change in place that make clear why partnerships are needed? (good strategy needs to proceed partnering)
- (b) Have the expected objectives and outcomes from partnering been clearly established?
- (c) Has a stakeholder scanning exercise been undertaken to identify possible partners?
- (d) Has there been a strategic selection of key partners against clear criteria, including capacity to deliver, ability to align administrative and decision-making procedures and consideration of any reputational risk?
- (e) Have clear agreements been reached between partners regarding what will be achieved and the necessary conditions for the partnership to succeed?

Partnering Processes and Capability

Have good partnering practices been applied?

- (a) Are those establishing partnerships aware of partnering tools and guidelines and are they using them to ensure effective partnership processes?
- (b) Have there been clear partnership negotiations between parties that are open and which establish underlying values and shared expectations?
- (c) Is there a documented partnership agreement in place?
- (d) Has a partnership communications plan been developed and is it being followed?
- (e) Are there regular partnership review (health checks) processes in place and are these improving the quality of the partnership?
- (f) Has the capacity of staff to guide partnership processes been developed as necessary?
- (g) Have external partnership brokers been used as appropriate to support key partnering processes and/or dispute resolution?

Partnering Monitoring and Reporting

Are clear mechanisms for monitoring, reviewing and reporting on the partnering in place?

- (a) Have the intended objectives and outcomes of partnership been clearly established in a way that they can be monitored?
- (b) Have relevant qualitative and quantitative indicators been developed to monitor the partnership and its outcomes?
- (c) Have necessary monitoring and reporting mechanisms been put in place?
- (d) Is monitoring and evaluation being used to improve the quality and impact of the partnership?
- (e) Are partnership outcomes being reported to enable IFAD wide corporate reporting on partnerships?

Partnering Results and Outcomes

What have been the ultimate outcomes and impacts of partnering?

- (a) To what degree has the partnership delivered on expected objectives and outcomes and what is the evidence for this?
- (b) How partnerships have contributed to the Partnership Framework outcomes and impacts?
- (c) What unintended positive or negative outcomes have resulted from partnerships?

Enhanced Partnering in Business and Operational Processes

A. Partnerships in IFAD Strategies

1. Future corporate strategies and their related action plans will need to be developed taking into account the Partnership Framework. Specifically they should:
 - a. Articulate the type and range of partnerships needed to deliver on results and associated theories of change.
 - b. Undertake a partnership scan to ensure the best partners for IFAD have been identified and to avoid defaulting to known or existing partners.
 - c. Provide a prioritization of key partners or key types/categories of partners.
 - d. Identify as specifically as possible the expected results from priority partnerships in relation to the Partnering Objectives.
 - e. Identify how partnerships and their expected results will be monitored, reviewed and reported.
 - f. Outline the process of how key partnerships will develop and managed to ensure they are effective.
2. The detail and specificity on the partnering will depend on the nature of a particular strategy or action plan.
3. In addition strategies will need to ensure an adequate M&E of their outcomes – it could be linked to the GRIPS /ORMS if it is related to country level activities. However it may need to be connected to the RMF indicators and/or complement the gaps in measurement through instruments as part of existing business processes.
4. As to reporting, consideration is to be given how to integrate it to the RIDE (as an Annex for special thematic focus) and/or as part of the corporate partnership report.

B. COSOP

5. With respect to the COSOP a template has been developed that reflects the partnership framework in particular the 6 partnering objectives. This template was included in the new COSOP Guidelines and has already been used for the COSOPs that were presented to the Executive Board in May 2019. (see Appendix 7)

C. Projects/Programmes

6. The table below presents partnership considerations that need to be integrated into phases of the project cycle.
7. A more comprehensive set of guidelines on partnering at the project level would be developed as part of the roll out of the Partnership Framework as referred to in the draft action plan in Appendix 2.

Project Cycle Phase	Partnering Considerations	Responsibilities
Design		
Concept Note/PDR	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships needed to deliver on project objectives are explicit and detailed • Alignment between project CN/PDR and COSOP Partnership Annex • CN/PDR theory of change is explicit on role of different partners in delivering results • Adequate consultation with key partners • PDR addressed opportunities and risks on partnerships 	Country Director/CPM Design team leader
Implementation		
Start Up	<ul style="list-style-type: none"> • Role of effective partnering in project delivery is made explicit with all parties • Partnering tools are used to engage with key delivery partners to help establish effective partnering relationships • As appropriate partnership agreements are established • Partnering processes are integrated into operations manual • Training is instigated to support partnering skills 	Country Director/CPM Project Leader
Supervision / MTR	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering processes and effectiveness are considered as a critical element of supervision/MTR • Relationship between partnering effectiveness and project performance is carefully assessed • Partnering capabilities, use of partnering tools and integration of good partnering practices into project operations are assessed • Successful and problematic partnerships are identified, lessons identified and recommendations made 	Supervision mission lead Country Director/CPM
Completion		
Project Completion Report	<ul style="list-style-type: none"> • Role of partnerships in final project performance and delivery and impact is fully assessed 	Country Director/CPM PDT

D. Grants

8. As highlighted grants have proven to be an instrument to support the development of partnerships at all levels. As part of the recent Update on the Implementation of the Partnership Strategy of July 2018 it was recommended to OMC to consider providing a small grant to facilitate partnerships that enable delivery upon non-lending activities (policy, knowledge etc.). The update of the grant procedures in December 2018 includes an option for a small grant to support and implement such activities to be part of a COSOP.

9. The Partnership Framework proposes to undertake a regional engagement strategy that is linked to regional/global grants that aims to achieve a selection of the partnering objectives through selected and prioritized regional partnerships.
10. In reviewing the business processes in 2018 it emerged that the partnership dimension is often not or not at all addressed in the grant processes and documentation. Therefore what follows are suggested ways in which partnering is to be considered and strengthened in the grant process:
 - a. As appropriate, the grant concept note should explicitly address how the grant will strengthen and support partnerships between IFAD and the grant recipient. The concept note should link to partnering priorities identified at country, regional or global scales and/or in thematic strategies and actions plans. Partnering can be addressed in sections 12, 13, 21 and 24 of the grant concept note template.
 - b. As appropriate, proposals for grants should be explicit on how the grant will support an effective partnership between IFAD and the potential grantee.
 - c. Consideration of how the grant will contribute to partnering should be a criteria for grant internal and external review.
 - d. Where a grant is supporting a partnership between IFAD and the grantee the design document should use the Criteria for Effective Partnering as a guide for grant design and specifically address the following:
 - i. Assessment of how the grant will contribute to the IFAD Partnership Framework Objectives.
 - ii. How the grant will be managed to ensure an effective partnership is developed and maintained between IFAD and the grantee.
 - iii. Evaluation of the grant from a partnership perspective in terms of specifically how it has delivered on the IFAD Partnership Framework Objectives and on the quality and sustainability of the partnership between IFAD and the grantee.
 - e. Effectiveness of the grant as a partnership to be assessed in grant reviews
 - f. The grant evaluation to address partnering and report on partnership outcomes, quality and effectiveness of partnering processes
11. For corporate level reporting on the contribution of grants to IFAD partnerships the following is proposed to be included:
 - a. A field be included in GRIPS to categorize grants as:
 - i. Strategic partnership
 - ii. Important partnership
 - iii. Relevant partnership
 - iv. Not a partnership oriented grant
 - b. Analysis of GRIPS data to show how grants are supporting partnerships at country, regional and global levels with a breakdown of how much is flowing to which partners of what types over what periods of time.
 - c. A grant partnership rating be included in grant supervision and evaluations

E. Regional Engagement

12. It is proposed that regional partnering be strengthened through a light regional engagement and partnership strategy with a replenishment period time-frame but reviewed and updated annually. This would provide the basis for prioritizing regional outcomes and partnerships and communicating regional engagement to country and

global levels to ensure good coordination, particularly with partners who operate across country, regional and global scales.

13. Some initial guidelines for such a Regional Engagement and Partnership Strategy include the following:
 - a. **A brief 2-4 page document** that outlines key partnering priorities for the region in relation to the Partnership Framework Objectives supported by an annex with the summary table illustrated below
 - b. The Partnership Objectives should be used as a checklist to select those areas in which partnerships may be needed and add value to IFAD operations at regional level.
 - c. The regional strategy should interface both downwards to align with COSOP partnership priorities and upwards with global engagement priorities
 - d. The strategy should identify **a limited number of the most strategic partnerships** in which to invest
 - e. For each key partnership objective identify **specific results and outcomes**
 - f. The Strategy should provide a basis for considering how regional grants can support partnerships
 - g. The Strategy is to be **reviewed and updated on an annual** basis
 - h. A regional partnership survey should be developed on the basis of the country partner survey to facilitate an additional review and feedback
 - i. A brief annual note covering **partnership highlights, outcomes and emerging issues**, is to be produced

F. Global Engagement

14. The Partnership Framework recommends an updating and strengthening of the Global Engagement planning and reporting process which was undertaken in 2018 (the 2019 is still work in progress). The existing approach builds on three entry points: **Why we engage; how we engage; what we aim to achieve**. As a result the Global engagement team would identify priority topics and refine/develop related corporate key policy message. This should enable a more coherent evidence based communication on policy matters. It was recognized that there is a need for prioritizing since the list of relevant topics exceeds the capacity to engage effectively. A set of 6 criteria¹¹ are used to prioritize amongst policy issues **however none of these reflect upon potential for partnerships**.
15. In reviewing the achievements in 2018 it is stated that "IFAD influenced and contributed to a number of major global policy achievements, including: a. recognition of rural-urban linkages in the New Urban Agenda; recognition of the importance of smallholder farming for achieving the SDGs by the High-Level Political Forum focusing on the implementation of the 2030 Agenda, as well as in UN system-wide positions and strategies on food, work, and sustainable urban development ; and c. UN Declaration of a Decade of Family Farming.
16. These results – and many more not listed – were achieved through engagement in global policy processes by sharing IFAD's key policy messages and building networks, partnerships, and alliances to enhance our influence on country-led policy processes and bring the voices and perspectives of poor rural stakeholders into the global policy processes. The achievements resulted from collective action by a range of partners. IFAD's ability to liaise effectively with stakeholders, partners and policy-makers and to build trust contributed to these successes.

¹¹ See paragraph 32 and 33 of 2018 Global Engagement Plan

17. In light of the Partnerships Framework it is suggested that there should be a review of the plan and approach taken since 2016 and to consider an alignment with the 6 partnership objectives. It would require a clear definition of the overarching objectives and outcomes as a basis for identification of strategic partnerships and global forums/processes in which to engage. There is a vast number of request and opportunities for IFAD to engage globally, the prioritization process would enable great clarity where to invest time and resources.
18. Initial suggestions for improvements in the Global Engagement Approach and Plan include the following:
 - a. Identification of most strategic partnerships and forums in which IFAD should engage relative to its corporate priorities with particular attention for example for following partnership objectives:
 - i. Shaping the development Agenda and Influence policies
 - ii. Knowledge Management and innovation
 - iii. Enhance visibility
 - b. Use of the Partnership Framework should enable to prioritize and make decisions on ad hoc requests for IFAD participation
 - c. Establish a clear process for review of the global engagement as well as monitoring reporting to ensure regular assessment of achievements and progress.
 - d. The engagement plan should provide a basis for considering how global grants (including those of partners e.g. FFR; PARM etc.) can be better linked to the objectives and enable identifying strategic partnerships
 - e. The Engagement plan is to be reviewed involving all departments of IFAD as well as selected sub-regional hubs (e.g. SSTC, Nairobi, Panama, DC/NY) and be updated on an annual basis
 - f. A global partnership survey should be developed on the basis of the country partner survey to facilitate an additional review and feedback
 - g. A brief annual note covering **partnership highlights, outcomes and emerging issues**, is to be produced
19. In light of the establishment as of 1 July 2019 of the Global Engagement and Partnership and Resource Mobilization Division (GPR) it is suggested that the review be launched as soon as possible in July 2019 enabling the new division set-up to match with the global engagement plan to ensure an adequate assessment of delivery capacity and distribution of responsibilities.

Partnership appendix – COSOP Guidelines

A. Background

1. This appendix refers to the new IFAD Partnership Framework, being developed and to be submitted to the Executive Board in September 2019, which is an IFAD 11 commitment. The purpose of the Framework is to support a more strategic, prioritised and results oriented approach to partnering at country, regional and global levels to enable better monitoring of and reporting on the impact of partnerships. The Framework provides practical tools for identifying, assessing, managing and reviewing partnerships.
2. The intention of the new Framework is to overcome some of the weaknesses of the past. For example, many COSOPs would reflect in the Key Files 2/3 a long list of partnerships which are not prioritized and often do not have an explicit results or outcomes defined nor are they monitored or reported upon.
3. The purpose of this template is to be as explicit as possible about the **strategic partnerships needed for the COSOP to deliver results and scale up impact beyond IFAD's own resources for its lending and non-lending activities**. It therefore aims to **identify a limited set of the most strategic partners**, while recognising that partnerships will also evolve over the life of a COSOP and can't be fully pre-determined.
4. Partnerships here refer to **bilateral partnerships** with single institutions as well as to engagement in **multi-stakeholder networks or platforms**.
5. To **facilitate the selection and prioritization of the strategic partnership, the COSOP Partnership Summary Table identifies six key partnering objectives** – enhancing visibility; leveraging financial resources; engaging in policy and influencing development agenda; enabling coordinated country-led processes; developing and brokering knowledge and innovation; and strengthening private sector engagement. These objectives align to IFAD 11 commitments and will be central to the Partnership framework and reflect the requirements of the new COSOP Guidelines. They provide the entry points for considering the results/outcomes for which partnerships may be needed. They also provide the basis for monitoring and reporting on the results/outcomes to be achieved through the selected partnerships.

B. Partnering Process

6. The Partnerships Framework provides an overview of IFADs approach at country, regional and global level to partnering and tools for identifying, establishing and reviewing partnerships. Key points relevant for selecting partnerships within the COSOP are:
 - a. **Identify clearly the country level objectives and results that require partnerships**, using the 6 partnering objectives as a checklist of areas to consider.
 - b. **Undertake a stakeholder scan to identify possible partners making sure no key potential partners have been missed**. You may consider using strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis
 - c. **Select a limited group of strategic partners based on** mutual interests, capacity to deliver, willingness to partner and assessment of any risks including reputational.
 - d. **Identify specifically how the partnership will help deliver on IFAD country level objectives – the added value for IFAD**, and how IFAD will contribute to the objectives of the partner – **the added value for the partner**.
 - e. **Identify the mechanisms and processes needed** to establish, manage and review the partnership to enable it to deliver on expectations.

- f. **Identify how the partnership will be monitored and evaluated** against the results and outcomes to be achieved.
7. An important emphasis of the Partnering Framework is on the formal and informal processes needed to establish and maintain effective partnerships. These include clarifying underlying expectations, assumptions and values, being explicit about the benefits of the partnership for both sides, establishing good communication procedures and having performance criteria for the partnership that are regularly reviewed. Many partnerships fail to realise their potential because these basic processes are not considered or implemented.

C. Monitoring and Reporting

8. The COSOP partnerships summary table constitutes the basis for monitoring through the COSOP Review both at Midterm Review and at Completion. Additionally, feedback on partnership performance will be provided through the new country Partner Survey to be launched in 2020.

D. Instructions from Completing Partnering Table

9. The partnering table below should be completed concurrently while developing the main text of the COSOP. It serves as both a way of summarising prioritized partnerships and a check for considering partnerships in different areas, ensuring a clear link between partnerships and COSOP objectives and assessing the value add of partnerships to **achieve outcomes**.
10. As per the RB COSOP Guidelines, within the main text of the COSOP, strategic partnerships should be explicitly identified in the articulation of the theory of change for each strategic objective (Section C) and within the elements of the IFAD Interventions (Section D).
11. **Key considerations on partnering outlined in the COSOP Guidelines** are:
- Using the COSOP as a tool for planning, management and monitoring of country partnerships (Box2)
 - Citizen engagement and beneficiary participation (para:17)
 - IFAD visibility and strategic engagement (para:18)
 - Country level policy engagement (para:21)
 - Capacity building and empowerment of national and local governments, implementing agencies and rural people's organisations (para:22)
 - Identifying and leveraging partnerships to achieve co-financing (para:23)
 - Engaging in the UNSDCF (para:23)
 - Consideration of joint strategies with RBAs (para:23)
 - Knowledge management and synergies with research organisations including CGOJAR (para:25)
 - SSTC partnerships (para:26)

Details on Completing Table Columns

12. **Partnering function**: This enables partnerships to be grouped according to key areas that have been prioritised in IFAD 11, it also serves as a checklist to see if all areas have been covered (if necessary). Grouping according to the objectives will also enable better corporate level reporting on partnerships. It is recognised that there will be overlaps and partners contributing to multiple objectives, cross reference as necessary.
13. **Partners**: For each function **name the approximately 2-3 key partners**. These should be the most strategic partners, it is not necessary to list all potential

partners. Partners may be individual organisations or network and platforms (e.g. UNSDCF, RBA).

14. *Specific Results and Outcomes from Partnership*: Indicate as precisely and concretely as possible **the expected results and outcomes from the partnership. These should align directly with results and outcomes in the body of the COSOP.**
15. Justification of the Partnership: Provide a brief justification for the partnership in relation to alignment with IFAD objectives, capability, experience and relations with other partners and government.

Monitoring and Reporting: This column is to be used for COSOP midterm (CRR) and completion reviews (CCR). For each function reflect on what key results and outcomes have been achieved from key partnerships. This should include any unanticipated results and indicate where planned results were not realised.

Partnerships in the context of the United Nations Reform

1. The aim of the repositioning of the UN Development System, that is, the UN reform (UNGA Resolution 72/279) is to work better together across the UN system – enhancing the delivery and effectiveness of the UN as a means to strengthen coherence of the entire system and promote multilateralism. The UN reform presents a unique opportunity to further enhance partnership among entities for better results on the ground, towards ultimately achieving Agenda 2030, in particular to achieve improved food security, nutrition and well-being of poor communities.
2. **Shifting Emphasis to the Country-level Partnerships:** While the RBAs have diverse mandates and business models, the focus of RBA collaborative endeavours remains on country-level delivery – identifying means to further enhance the synergies of joint interventions on the ground. This is a key entry-point to ensuring the agencies successfully and collectively influence the ambitious efforts of the UN reform.
3. The UN Common Country Analysis (UN CCA) continues to underpin the United Nations Sustainable UNSDCF - as it did the former UNDAF. The new analytical instrument will become a “real-time” core analytical function, to be more agile and reflective of the evolving country context with periodic updating, reducing the transaction costs for Government and other stakeholders. The RBAs are committed to engaging collectively in the CCAs and to working closely with the RCs, to ensure issues related to agriculture, rural development, food security and nutrition gain the required attention at the country level for meeting the SDGs. In order to strengthen collaboration at the country-level, the RBA Partnership is currently piloting joint country planning in three countries – Colombia; Indonesia and Niger, with a view to scale up country-collaboration opportunities.
4. Stronger Rome-based Agencies (RBA) collaboration and coordination are integral to the repositioning of the UNDS as it provides a concrete opportunity for taking forward many proposals to improve purposeful partnerships. The joint RBA action plan for 2019-2020, including the joint RBA action plan for the Sahel are important examples of the synergies that can be developed across the RBAs for increased effectiveness and efficiency. While RBA collaboration has become an institution-wide imperative, it also recognised that partnership goes well beyond the three agencies, and the RBAs must also continue to leverage partnerships with other development actors such as with other UN entities, the Private Sector, Civil Society, IFIs and others to meet the SDGs.
5. IFAD, together with the other RBAs has actively engaged in the UN reform over the last year, contributing to key reform elements and processes, while developing common positions on issues of concern. The RBAs participated in the development of the revised UN Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) guidelines – with clear guidance on alignment of our planning instrument – COSOPs.
6. Thus, by building on the comparative advantages and technical expertise of the agencies, the RBAs are striving to reduce duplication of efforts, thereby delivering in a more coordinated and efficient manner.