
Informe sobre el tercer examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA

Signatura: EB 2026/148/R.15

Tema: 6 c)

Fecha: 5 de agosto de 2026

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Referencias útiles: Revisión de la Política de Evaluación del FIDA ([EB 2021/132/R.5/Rev.1](#)). Estrategia de Evaluación Plurianual de la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA ([EC 2021/114/W.P.8](#)). Manual de Evaluación revisado del FIDA – Primera parte ([EB 2022/135/R.29](#))

Medida: Se invita a la Junta Ejecutiva a que examine el informe sobre el tercer examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA.

Preguntas técnicas:

Véronique Salze-Lozac'h

Exevaluadora Jefa

Departamento de Evaluación Independiente

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo

Correo electrónico: vsalzelozach@gmail.com



Invertir en la población rural

Comité de Evaluación

133.º período de sesiones
Roma, 18 de junio de 2026

Informe sobre el tercer examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA

Signatura: EC 2026/133/W.P.5

Tema: 6

Fecha: 15 de junio de 2026

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Referencias útiles: Revisión de la Política de Evaluación del FIDA ([EB 2021/132/R.5/Rev.1](#)); Estrategia de Evaluación Plurianual de la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA ([EC 2021/114/W.P.8](#)); Manual de Evaluación revisado del FIDA – Primera parte ([EB 2022/135/R.29](#)).

Medida: Se invita al Comité de Evaluación a que examine el informe sobre el tercer examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA.

Preguntas técnicas:

Véronique Salze-Lozac'h

Exevaluadora Jefa

Departamento de Evaluación Independiente

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo

Correo electrónico: vsalzelozach@gmail.com

**Examen *inter pares* externo de la función de
evaluación del FIDA de 2026**

Informe final

Mayo de 2026

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Prefacio	iii
Principales hallazgos y mensajes del examen <i>inter pares</i> externo de 2026	iv
1 Introducción y antecedentes	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes: aplicación de las recomendaciones del examen <i>inter pares</i> externo de 2019	2
2 Principales hallazgos	4
2.1 Balance general: una función robusta que deberá ser más estratégica para acompañar al FIDA en el futuro	4
2.2 Credibilidad: sólida y fiable, pero se necesita un enfoque más estratégico	5
2.3 Independencia y gobernanza: una función asentada y respetada cuya independencia es necesario garantizar	11
2.4 Utilidad: valor reconocido, pero adopción limitada	12
2.5 Complementariedad de las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones: avances y dificultades pendientes	15
2.6 Gestión y dotación de personal: necesidad de disponer de una gama de competencias más amplia	17
2.7 Entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo: gran potencial de mejora	19
3 Recomendaciones	24
4 Appendices	27
Appendix 1: EPR Evaluation Framework (LINK)	28
Appendix 2: EPR approach and methodology	28
Appendix 3: List of interviewees	30
Appendix 4: Surveys of staff and members of the Executive Board	33
Appendix 5: Quality review of IOE evaluation reports	39

Acrónimos y siglas

ARIE	Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE)
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
EEPP	estrategia y programa en el país
EvalNet	Red de Evaluación (del CAD de la OCDE)
FIDA14	Decimocuarta Reposición de los Recursos del FIDA
IA	inteligencia artificial
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina Independiente de Evaluación del FIDA
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODE	Oficina de Eficacia en términos de Desarrollo
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Prefacio

El examen *inter pares* externo que se presenta en este informe se ha realizado a instancias de la Junta Ejecutiva del FIDA de conformidad con la Política de Evaluación del Fondo. Un grupo externo de jefes de evaluación se ha encargado de llevarlo a cabo con arreglo a las normas internacionales.

En el examen se evalúa la calidad de la función de evaluación, tanto de la autoevaluación impulsada por la Dirección como de la evaluación independiente gestionada por la Oficina Independiente de Evaluación. El examen ha determinado que actualmente la función de evaluación es creíble y goza de buena reputación y que se han aplicado las recomendaciones del examen *inter pares* externo de 2019.

No obstante, para mantener y mejorar su impacto en el futuro, en el examen se considera necesario adoptar un enfoque más estratégico, selectivo y orientado al aprendizaje. Esto comporta poner un mayor énfasis en los temas estratégicos, presentar resultados más oportunos, llevar a cabo un seguimiento más riguroso, armonizar en mayor medida la evaluación independiente y la autoevaluación y centrarse más en las oportunidades y los retos derivados de un mayor uso de la inteligencia artificial (IA).

En este informe se presentan los principales hallazgos del examen *inter pares* externo con relación a los seis criterios básicos siguientes: credibilidad, independencia, utilidad, complementariedad entre la autoevaluación y la evaluación independiente, gestión y dotación de personal, y un entorno favorable para el aprendizaje y el desarrollo, a lo que siguen varias recomendaciones para seguir mejorando la función de evaluación.

Los miembros del grupo de examen agradecen la amplia participación en este de todas las partes del FIDA y el excelente apoyo prestado durante el proceso. Un examen *inter pares* es siempre una experiencia de aprendizaje mutuo, puesto que los miembros del grupo de examen también adquieren conocimientos y aprenden de las buenas prácticas de la organización objeto de examen. Agradecemos que se nos haya pedido realizar este examen.

Saint-Lunaire/Washington D. C./Bonn
Mayo de 2026

Véronique Salze-Lozac'h (Presidenta)
Geeta Batra
Jörg Faust

Per Øyvind Bastøe (consultor)

Principales hallazgos y mensajes del examen *inter pares* externo de 2026

“Una función de evaluación sólida en la que la autoevaluación se está fortaleciendo. No está fallando, pero debe evolucionar para adecuarse a su propósito de cara al futuro”.

Credibilidad

Hallazgos

La función de evaluación del FIDA, y en particular la Oficina Independiente de Evaluación (IOE), goza de un amplio reconocimiento en cuanto a su credibilidad, profesionalidad y autoridad e inspira una gran confianza en la Dirección, la Junta Ejecutiva y las partes interesadas externas. Las evaluaciones relativas a los países (evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP)) se consideran especialmente creíbles e influyentes.

Mensajes clave

La credibilidad es uno de los puntos fuertes de la función de evaluación del FIDA y debe preservarse, aun cuando se introduzcan cambios en el enfoque, la selectividad y la ejecución.

Un mayor uso de la IA puede aumentar la eficiencia de los procesos de evaluación y la accesibilidad de los datos que se deriven de estos procesos.

Gobernanza e independencia

Hallazgos

En general, la función de evaluación del FIDA goza de un entorno favorable satisfactorio. La Política de Evaluación vigente del Fondo se ajusta a las normas internacionales. Deberían esclarecerse algunos detalles de los anexos de la Política (como las funciones y responsabilidades de la Oficina de Eficacia en términos de Desarrollo (ODE) y los procesos y prácticas en materia de recursos humanos para la selección de la persona a cargo de la Dirección de la IOE), si bien la política en sí no requiere ser objeto de revisión.

La independencia de la IOE está bien establecida, se entiende bien y no se cuestiona. Las partes interesadas consideran invariablemente que la independencia es esencial para el valor de la IOE, ya que le permite plantear cuestiones delicadas o incómodas. Las recientes mejoras en el grado de participación han reforzado la credibilidad de los informes sin socavar su independencia.

Mensajes clave

La IOE actúa desde una posición de absoluta independencia. El reto consiste en lograr que, mediante la evolución actual de la autoevaluación, se garantice la calidad y la realización de las autoevaluaciones en tiempo oportuno, así como una clara complementariedad con la evaluación independiente.

Se espera que las modificaciones de las prácticas de interacción y complementariedad entre las dos funciones de evaluación contribuyan de manera sustantiva a la pertinencia, el valor didáctico y el impacto de los hallazgos de las evaluaciones.

Utilidad (pertinencia y uso)

Hallazgos

Las evaluaciones de la IOE se perciben mayoritariamente de utilidad en los ámbitos de la Junta y el personal directivo superior, en particular a efectos de rendición de cuentas y reflexión estratégica en los países.

Las autoevaluaciones son más desiguales en cuanto a su calidad y utilidad, y la transformación de esta función debería centrarse en la calidad y utilidad de los procesos e informes de autoevaluación.

Sin embargo, su uso por parte del personal operacional es desigual, y la asimilación del aprendizaje se ve a veces limitada por la extensión, las fechas de difusión y el volumen de los productos de evaluación, así como por la capacidad de absorción de la Dirección y los miembros de la Junta.

Mensajes clave

La utilidad y el uso siguen siendo desiguales en el conjunto de la organización, ya que son elevados en los ámbitos de la Junta y la Dirección y más reducidos en el ámbito operacional, lo que limita el provecho y la influencia de la evaluación para la institución.

Mejorar el enfoque estratégico, la realización en tiempo oportuno, la asignación de prioridades y la accesibilidad es fundamental para potenciar la asimilación y la adopción de decisiones. El uso de la IA puede ayudar a resolver este problema, común a la mayoría de las instituciones financieras internacionales (IFI), al permitir que diversas partes interesadas accedan con rapidez a una gran cantidad de información sobre la evaluación cuando se necesite.

Complementariedad entre la evaluación independiente y la autoevaluación

Hallazgos

El ejercicio de recalibración y la creación de la ODE han reducido las tensiones y mejorado la colaboración entre la función de autoevaluación y la IOE. La colaboración también ha mejorado drásticamente gracias a un enfoque constructivo y a procesos que favorecen la consulta y el intercambio, sin menoscabar la independencia de la IOE.

No obstante, persisten las incongruencias metodológicas entre la autoevaluación y la evaluación independiente, las disparidades en la calidad de la autoevaluación y de los datos entre regiones, y una escasa articulación entre funciones, lo que limita la coherencia y el aprendizaje.

Mensajes clave

La complementariedad ha mejorado, pero sigue siendo parcial; se necesitan roles más claros, una mayor armonización metodológica y una interacción más sistemática.

Combinación de productos y enfoque estratégico

Hallazgos

La combinación de productos de evaluación se ha ampliado y está cada vez más dominada por las evaluaciones en los países, circunstancia impulsada en gran medida por las expectativas de la Junta y la demanda de la Dirección. Si bien se valoran las EEPP, las partes interesadas expresan su preocupación por que la combinación actual exceda los recursos y deje un margen insuficiente para el aprendizaje estratégico de carácter temático e institucional.

Mensajes clave

La cuestión fundamental no es la calidad, sino la selectividad: una combinación de productos más centrada, con una selección más sucinta y estratégica de evaluaciones, sobre temas transversales que sean prioritarios para la institución, aumentaría considerablemente la pertinencia y el impacto. La IOE también podría utilizar los hallazgos de sus evaluaciones para elaborar síntesis comparativas entre países y presentar notas en vísperas de los principales debates de alto nivel.

Recomendaciones y seguimiento de la IOE

Hallazgos

En general, las recomendaciones de evaluación de la IOE se consideran útiles y pertinentes, pero a menudo están fragmentadas en subrecomendaciones, no están suficientemente priorizadas o son demasiado prescriptivas, lo que dificulta su aplicación y seguimiento dadas las limitaciones de recursos y la capacidad de absorción del FIDA.

Mensajes clave

La aplicación y el aprendizaje se verían reforzados si se formularan menos recomendaciones, mejor definidas, más estratégicas y más priorizadas.

Entorno de aprendizaje y capacidad de absorción

Hallazgos

El FIDA goza de una sólida cultura de evaluación y, en principio, se valora el aprendizaje. Sin embargo, en la práctica, la capacidad de absorción del aprendizaje es limitada debido al tiempo de que dispone el personal del FIDA y a su capacidad de evaluación. El retraso en la entrega de los productos de evaluación y en el acceso a las apreciaciones de evaluación que requieren tiempo y esfuerzo reduce las posibilidades de que el aprendizaje sea oportuno y de corregir el rumbo.

Mensajes clave

El fortalecimiento del aprendizaje no depende tanto de la realización de más evaluaciones como de la elaboración de productos estratégicos, oportunos, concisos y específicos que se ajusten a los ciclos de adopción de decisiones, así como de una combinación de productos de evaluación más adaptada a cada caso, que permita aprovechar las enseñanzas y actuar en consecuencia. Asimismo, es fundamental facilitar el acceso a los informes para crear una demanda de las apreciaciones de evaluación. Desde el punto de vista de la oferta, las nuevas herramientas basadas en IA pueden suponer un elemento transformador al proporcionar un acceso fácil y significativo a los hallazgos y las enseñanzas de las evaluaciones. Sin embargo, también es necesario fortalecer la demanda para que el aprendizaje sea valorado e incentivado por la institución.

Mensajes generales del examen *inter pares* externo

- La función de evaluación del FIDA es creíble e independiente y está muy valorada.
- Para la IOE, el principal reto no es la calidad o la independencia, sino el uso y el enfoque estratégico.
- Una mayor selectividad, una mayor complementariedad con la autoevaluación y recomendaciones más prácticas son fundamentales para aumentar el impacto.
- En cuanto a la autoevaluación, el principal reto es la homogeneidad de la calidad, así como la pertinencia y utilidad a efectos del aprendizaje.
- Para garantizar que la evaluación siga apoyando la eficacia de las actividades de desarrollo y la eficiencia institucional del FIDA, es fundamental atender a la capacidad de evaluación (en el ámbito nacional e institucional) y a la capacidad de absorción de las enseñanzas de la evaluación por parte de la organización.
- Disponer de una estrategia de IA ayudaría a determinar las posibilidades que existen para aumentar la eficiencia y la eficacia y proporcionaría un marco para hacer un uso sostenible y ético de la IA en la evaluación. Esto debería hacerse, al igual que en el caso del desarrollo de las capacidades, en estrecha colaboración y confianza mutua con otras IFI y asociados.

1 Introducción y antecedentes

1.1 Introducción

1. El examen *inter pares* externo se ha realizado de conformidad con los requisitos de la Política de Evaluación del FIDA y tiene por objeto ofrecer una evaluación externa de la función de evaluación del Fondo, tanto de la autoevaluación dirigida por la Dirección como de la evaluación independiente realizada por la IOE.
2. El objetivo principal del examen *inter pares* externo es evaluar la función de evaluación del FIDA a fin de mejorar su contribución a la eficacia de las actividades de desarrollo y la eficiencia institucional del Fondo.
3. El examen se ha llevado a cabo en una coyuntura crítica, determinada por el entorno operativo actual del FIDA. Tras un decenio de reformas institucionales en el que han ido cambiando las expectativas sobre la eficacia de las actividades de desarrollo, la organización se está transformando a fin de estar más preparada para hacer frente a las necesidades de cada momento en materia de seguridad alimentaria y producción agrícola en las regiones más pobres de los países, en un contexto mundial de incertidumbres ambientales, financieras y políticas. El FIDA ha instaurado una nueva estructura financiera que se centra en mayor medida en las operaciones con el sector privado y en el acceso a fuentes de financiación alternativas con el fin de aumentar la eficacia operacional y el impacto sobre el terreno. Un factor contextual importante es el próximo ciclo de reposición del FIDA, la Decimocuarta Reposición de los Recursos del Fondo (FIDA14), para el período 2028-2031. La tendencia hacia la reducción de la asistencia oficial para el desarrollo también es motivo de creciente preocupación en la institución.
4. Para la función de evaluación, tiene particular importancia el ejercicio de recalibración de la ODE en cuanto centro institucional de fundamentación empírica y de eficacia que cumple funciones relacionadas con la garantía de la calidad, los resultados, los recursos, la gestión de los conocimientos, la innovación y la evaluación del impacto. En 2026 se añadió a la ODE una función de estrategia institucional para potenciar e interconectar mejor las actividades estratégicas en toda la institución, con el fin de dar apoyo y hacer efectiva la visión estratégica establecida por el Presidente del FIDA. La intención era asegurar la coherencia estratégica entre las prioridades institucionales, las orientaciones financieras y operacionales, los datos empíricos, el posicionamiento institucional y las prioridades en cuanto a la participación externa.
5. Si bien el examen *inter pares* es retrospectivo por naturaleza, ya que se ha evaluado el desempeño de la función de evaluación desde 2019 y la adhesión a las normas acordadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y la Red de Evaluación (EvalNet) del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el examen reviste un carácter deliberadamente formativo y prospectivo y prevé lo que se requiere para fortalecer la función de evaluación en el futuro próximo.
6. El grupo de examen ha adoptado un punto de vista imparcial, basado en el conocimiento de las mejores prácticas y el respeto de las normas éticas y la información confidencial. El enfoque y la metodología del examen son coherentes con los acordados por el ECG, el UNEG y EvalNet. Tal como se indica en el marco de evaluación del examen *inter pares* externo (apéndice 1), que responde al documento conceptual sobre el examen *inter pares* externo, la evaluación se basa en múltiples fuentes de información, entre las que figuran revisiones sistemáticas de documentos, entrevistas, sesiones de debate en grupos focales y una encuesta a todo el personal y a los miembros de la Junta Ejecutiva (para más detalles sobre la metodología, véase el apéndice 2).

7. En consonancia con las mejores prácticas relativas al examen externo de las funciones de evaluación, la Dirección (ODE) y la IOE han llevado a cabo autoevaluaciones de las funciones de autoevaluación y evaluación independiente, respectivamente. Estos informes de autoevaluación de la Dirección y la IOE aportan información valiosa para el examen *inter pares* externo. Aunque las autoevaluaciones no están validadas por el grupo de examen *inter pares* externo, sí que proporcionan información valiosa para los lectores del presente informe. Los informes de autoevaluación se pueden solicitar a los departamentos correspondientes.
8. A diferencia de los dos exámenes *inter pares* externos anteriores (2009 y 2019), el presente examen engloba tanto la autoevaluación liderada por la Dirección como la evaluación independiente realizada por la IOE, y en él se evalúa en qué medida ambos aspectos de la función de evaluación están armonizados y se complementan entre sí.

1.2 Antecedentes: aplicación de las recomendaciones del examen *inter pares* externo de 2019

9. Las recomendaciones formuladas en el examen *inter pares* externo de 2019 constituyen el contexto de referencia del presente examen. Las ocho recomendaciones se formularon en el contexto en que se encontraba el FIDA en aquel momento. Los hallazgos del presente examen ponen de manifiesto que se han aplicado todas las recomendaciones.
10. De acuerdo con las autoevaluaciones de la IOE y la Dirección, las recomendaciones se han aplicado en gran medida, en particular las modificaciones de la Política de Evaluación, el fortalecimiento de las orientaciones metodológicas, la mejora de los procesos de supervisión y finalización, la implantación del Marco relativo a la eficacia de la labor de desarrollo y la creación de la ODE. Con arreglo a la autoevaluación de la Dirección, la próxima fase requiere la integración de las nuevas normas en la práctica cotidiana mediante incentivos, creación de capacidad y flujos de trabajo más claros.
11. A continuación se detallan algunos pormenores de la aplicación de las recomendaciones:
12. **Revisión de la Política de Evaluación.** La Revisión de la Política de Evaluación del FIDA se publicó en 2021. Por primera vez, abarcaba tanto la evaluación independiente como la autoevaluación, y con ello se ampliaba el alcance y la inclusividad de las prácticas de evaluación en el FIDA.
13. **Simplificación de los procesos y procedimientos internos de la IOE.** En los últimos exámenes se han observado mejoras en la eficiencia de las EEPP. Los plazos se han reducido alrededor de un 10 % y las evaluaciones a menudo se finalizan antes de lo previsto, lo que refleja una mejor planificación y ejecución. La IOE ha hecho frente al aumento de la cobertura de las EEPP con un incremento del presupuesto y de los recursos de personal inferior al 30 %. Los presupuestos medios previstos y reales de las EEPP han disminuido (en torno a un 9 % y un 22 %, respectivamente), y la realización de talleres virtuales ha permitido reducir aún más los costos.
14. **Revisión de la combinación de productos de la IOE.** La IOE ha diversificado sus productos, como las evaluaciones temáticas e institucionales, las series de reseñas, las notas de aprendizaje, los artículos de investigación, los libros y los artículos revisados por pares. Se han introducido nuevos productos, como infografías, series de videos, podcasts, blogs y una revista independiente para mejorar la divulgación y la colaboración.
15. **Preparación de una estrategia plurianual para aplicar la política de evaluación de la IOE.** En la Estrategia de Evaluación Plurianual (2022-2027) se establecen cuatro objetivos principales, entre ellos el fomento de una cultura institucional transparente y orientada al aprendizaje y a la rendición de cuentas, y la

colaboración con la Dirección, los Estados Miembros y los asociados externos. Según la IOE¹, la Estrategia ha proporcionado el marco para aumentar la cobertura de las evaluaciones en los países en los últimos dos años, con un aumento del 333 % en la cobertura de los países y un aumento del 1 578 % del valor en dólares de la cartera evaluada, todo ello gestionado con un incremento inferior al 30 % en el presupuesto y el personal.

16. **Elaboración de un nuevo Manual de Evaluación.** En 2022, se firmó conjuntamente con la Dirección la 3.ª edición del Manual de Evaluación del FIDA, algo inédito en cualquier organismo de las Naciones Unidas o IFI. Este manual abarca procesos tanto de evaluación independiente como de autoevaluación, lo que refleja un enfoque más integrado de la función de evaluación dentro del FIDA.
17. **Simplificación y armonización del presupuesto de la IOE con el presupuesto administrativo general del FIDA.** A pesar de la importante ampliación de la cobertura y las actividades de evaluación que se ha producido en los dos últimos años, la IOE ha mantenido los aumentos presupuestarios por debajo del 30 %. El costo medio por EEPP ha disminuido y los gastos generales se han reducido gracias a la racionalización de los procesos y la adopción de herramientas digitales.

Puntos clave

El examen *inter pares* externo de 2026 se ha realizado de conformidad con la Política de Evaluación del FIDA y en consonancia con las normas internacionales. El examen se basa en múltiples fuentes de datos y en amplias consultas. Se trata de un examen concebido deliberadamente como de alto nivel y con visión de futuro.

El examen *inter pares* externo de 2019 dio lugar a importantes reformas (revisión de las políticas, armonización de las calificaciones y creación de la ODE). Del examen actual se desprende que la dirección es la correcta, pero ahora, más que seguir con la expansión, es más importante profundizar, establecer prioridades y agilizar la aplicación de las reformas, así como lograr la coherencia de todo el sistema.

¹ Autoevaluación de la IOE.

2 Principales hallazgos

2.1 Balance general: una función robusta que deberá ser más estratégica para acompañar al FIDA en el futuro

18. En el examen *inter pares* externo se constata que la función de evaluación (tanto independiente como de autoevaluación) está cumpliendo bien su cometido en el contexto actual, sin que se observen deficiencias importantes. Tal como se ha expuesto anteriormente, se han aplicado las recomendaciones del examen *inter pares* externo de 2019. En su forma actual, la función goza de amplio aprecio y respeto en el FIDA.
19. La Política de Evaluación y el Manual de Evaluación son congruentes con la práctica común de otras IFI y organismos de las Naciones Unidas. El grupo de examen *inter pares* externo considera que la Política es suficientemente clara y flexible como marco para seguir mejorando la función de evaluación. Deberían esclarecerse algunos elementos de sus anexos (como las tareas y responsabilidades de la ODE y la claridad de los procesos y prácticas en materia de recursos humanos), si bien la Política en sí no requiere ser objeto de revisión.
20. La evaluación independiente gestionada por la IOE ha madurado² en los últimos años gracias a la entrega eficiente de una combinación de productos de evaluación y la amplia difusión y comunicación de los hallazgos y las recomendaciones. Los criterios básicos relativos a la credibilidad, independencia y utilidad de una función de evaluación independiente fiable se cumplen en gran medida.
21. A pesar de su larga trayectoria en el FIDA, la autoevaluación se encuentra en una fase de madurez menos avanzada si se compara con funciones similares en otras IFI. Sin embargo, ha sabido determinar de forma creíble sus puntos débiles y ha establecido una estructura bien diseñada y planes convincentes para su aplicación (véase la autoevaluación de la IOE). El ejercicio de recalibración de la ODE y el nombramiento de una Directora Gerente encargada de la eficacia en términos de desarrollo y la estrategia institucional generan expectativas positivas en todo el Fondo.
22. Aunque el balance general es positivo, no está claro hasta qué punto la función de evaluación está preparada para afrontar el futuro previsible. Dado que el FIDA está llevando a cabo una reforma deliberada para hacer frente con eficacia a un contexto mundial cada vez más difícil, cabe preguntarse si la función de evaluación es suficientemente acorde con estas reformas para poder desempeñar el papel pretendido en lo sucesivo. A la ODE le queda camino por recorrer antes de que la estructura de autoevaluación esté plenamente implantada y la calidad de la autoevaluación sea aceptable en toda la organización. En la actualidad, la combinación de productos y la capacidad de la IOE no están plenamente ajustadas para hacer frente al futuro, tal como se expone en el programa de reformas del FIDA.
23. En un entorno en rápida evolución, la función de evaluación (tanto independiente como de autoevaluación) no puede cumplir su cometido mediante la mera aportación de pruebas sobre los resultados de las operaciones finalizadas. Debe prestarse más atención a las operaciones planificadas y en curso y menos al cumplimiento y a las operaciones pasadas. El enfoque debe cambiar de *ex post* a *ex ante*. La calidad en el punto de partida es importante para obtener resultados en el futuro. La función de evaluación (en particular la IOE) tiene la capacidad para aportar pruebas más pertinentes si cabe desde el punto de vista estratégico³ para

² En comparación con la situación que se describía en el examen *inter pares* externo de 2019.

³ El carácter estratégico supone actuar de forma proactiva al aportar pruebas oportunas sobre temas actuales y prestar atención a cuestiones importantes de cara al futuro.

el personal directivo superior y la Junta Ejecutiva. Esto requiere selectividad, enfoque, la realización en tiempo oportuno y eficiencia. Los planes de evaluación de la IOE deben estar estrechamente armonizados con los procesos de reposición y otros puntos clave de decisión estratégica institucional.

24. Otro ingrediente fundamental de una función de evaluación proactiva es un mayor uso de la IA. Esta ofrece la posibilidad de mejorar la cobertura de la evaluación, la realización en tiempo oportuno y el uso de los datos empíricos. No obstante, también plantea cuestiones relacionadas con la ética, la parcialidad, la rendición de cuentas, las competencias y la gobernanza, que requieren una gestión deliberada. Algunas de las posibilidades son acelerar la síntesis de datos y la metaevaluación, acceder a fuentes de datos y conocimientos de evaluación más amplios y aumentar la eficiencia de los procesos de evaluación. Al mismo tiempo, es fundamental reconocer los problemas relacionados con la ética, los derechos humanos y la equidad, la parcialidad y la representatividad, la rendición de cuentas y la transparencia. En este sentido, cabe señalar los principios de la OCDE sobre la IA⁴, que exigen la trazabilidad de los conjuntos de datos, los procesos y las decisiones. Esto implica documentar de qué manera han influido las herramientas de IA en los hallazgos y garantizar que los juicios de valor siguen siendo claramente atribuibles a evaluadores humanos.
25. Como se indica en el marco de evaluación del examen *inter pares* externo (apéndice 1), el examen se centra en seis criterios básicos: credibilidad, independencia, utilidad, complementariedad entre la autoevaluación y la evaluación independiente, gestión y dotación de personal, y creación de un entorno favorable para el aprendizaje y el desarrollo. A continuación se presentan los principales hallazgos relacionados con estos criterios⁵.

Puntos clave

La función de evaluación del FIDA es creíble e independiente y está bien valorada, y la comparación con otras IFI y organismos de las Naciones Unidas es favorable.

Sin embargo, para mantener su pertinencia e impacto en un contexto institucional en rápido proceso de cambio, en particular a tenor de la nueva estructura financiera del FIDA, el próximo ciclo de reposición de los recursos (la FIDA14) y el papel cada vez más importante que desempeña la IA, la función debe volverse mucho más estratégica, selectiva y orientada al aprendizaje y comportar productos más pertinentes y oportunos, un seguimiento más riguroso y una mayor armonización entre la evaluación independiente y la autoevaluación.

Es esencial prestar atención a las posibilidades y los problemas que plantea un mayor uso de la IA.

2.2 Credibilidad: sólida y fiable, pero se necesita un enfoque más estratégico

26. Los criterios de credibilidad permiten determinar en qué medida la función de evaluación se ajusta a las prácticas aceptadas en lo que respecta a la calidad del trabajo, incluida la metodología de recopilación y análisis de datos, la realización en tiempo oportuno, la transparencia y la participación de las partes interesadas en los procesos de evaluación, la aplicación de normas éticas en los procesos de trabajo y la pertinencia de los temas de evaluación.
27. **Los documentos de orientación sobre la evaluación se rigen por normas comunes.** Los principales documentos de orientación en materia de evaluación (la Política de Evaluación de 2021 y el Manual de Evaluación de 2022) se ajustan a las normas del ECG, el UNEG y EvalNet y están en consonancia con documentos similares

⁴ OCDE. Recomendación del Consejo sobre la Inteligencia Artificial, OCDE/LEGAL/0449.

⁵ Previa solicitud, puede facilitarse un resumen detallado de las respuestas a las preguntas de evaluación que figuran en el marco de evaluación del examen *inter pares* externo.

de otras organizaciones multilaterales. La excepción es que el ejercicio de recalibración de la ODE aún no está plenamente reflejado en los documentos.

28. **El cometido de rendición de cuentas tiene más peso que el de aprendizaje.** Aunque los participantes en las entrevistas y en la encuesta consideran que la función de evaluación desempeña tanto un cometido de rendición de cuentas como de aprendizaje, en la actualidad predomina el de rendición de cuentas (gráfico 1)⁶.

Gráfico 1: Nube de palabras con las respuestas de la encuesta a la pregunta sobre la palabra clave asociada a “evaluación”



29. **La IOE goza de gran credibilidad.** La encuesta (apéndice 4) y las entrevistas confirman que la labor de la IOE se considera creíble en toda la organización. Una de las personas encuestadas comentó: “La IOE ha contribuido decisivamente a dar credibilidad a las intervenciones del FIDA y a impulsar a la Dirección para que mejore allí donde era necesario”.
30. La cultura de evaluación también está desarrollada en el FIDA. Casi la mitad de quienes respondieron a la encuesta habían leído los productos de la IOE y el 40 % declaró haberlos utilizado como referencia en su trabajo. Tan solo el 7 % de las personas encuestadas declaró específicamente no haber participado nunca en ninguna labor de evaluación realizada en el FIDA. Este hallazgo es favorable en comparación, por ejemplo, con el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)⁷.
31. La IOE cuenta con mecanismos de garantía de la calidad asentados, con algunas excepciones, tanto en el ámbito interno como externo, con un Grupo Consultivo de Evaluación⁸. Por ejemplo, en la práctica, todavía no se aplican cabalmente las normas éticas, aunque el personal de la IOE considera que el cumplimiento de estas ha mejorado recientemente, por ejemplo mediante la inclusión de consideraciones éticas en todos los documentos conceptuales y la elaboración de orientaciones internas sobre la recopilación ética de datos en las comunidades. Quizás sea necesario seguir fortaleciendo la capacidad interna para que las normas se apliquen sistemáticamente.
32. **Aumento de la eficiencia de la IOE.** De acuerdo con la autoevaluación de la IOE, la eficiencia ha mejorado en lo que respecta a la realización de EEPP, que ha pasado de 10,38 meses en 2019 a 9,29 meses en el período 2024-2025. El presupuesto

⁶ Los encuestados se refieren a la atención que se presta a la rendición de cuentas, entre otras cosas de la siguiente manera: “Parece que la IOE desempeña más un papel de cumplimiento que de apoyo al aprendizaje de los equipos”. “Las enseñanzas extraídas de los informes finales de los proyectos podrían difundirse mejor como referencia para la nueva generación de proyectos en los países.”

⁷ En la encuesta de percepción del BERD de 2025 se constató que el conocimiento y la familiaridad con el Departamento de Evaluación Independiente eran desiguales en toda la institución. Mientras que el 100 % de la Junta y del personal directivo superior declararon estar familiarizados con dicho departamento, solo el 31 % del personal lo estaba.

⁸ El Grupo Consultivo de Evaluación está formado por una selección de expertos internacionales en evaluación.

medio de las EEPP para gastos no relacionados con el personal ha disminuido en el mismo período de USD 202 301 a USD 156 483, pese a lo cual no hay indicios de que la calidad haya disminuido.

33. **Hallazgos dispares en cuanto a la colaboración de la IOE con las partes interesadas.** En principio, la IOE sigue un enfoque consultivo en la recopilación de datos, basándose también en los datos de los países. Sin embargo, un problema recurrente es la capacidad de los países para recopilar datos fiables sobre los proyectos. El personal de la IOE señala que podría haber una mayor inclusión y participación de los beneficiarios en otras fases del proceso de evaluación, al tiempo que se preserve la independencia. El 21 % de las personas que respondieron a la encuesta se mostró muy de acuerdo con la afirmación de que la IOE colabora suficientemente con las partes interesadas del FIDA, mientras que el 49 % se mostró de acuerdo y el 12 %, en desacuerdo. Una de las personas encuestadas formuló la siguiente recomendación: “Creo que una mayor colaboración con los beneficiarios mejorará la labor del FIDA y reducirá los riesgos de abuso por parte de las unidades de gestión de los proyectos y los funcionarios gubernamentales”.
34. **La IOE y otras partes encuestadas reconocen que la capacidad de seguimiento y evaluación en los países es escasa.** Este es uno de los factores que limitan la obtención de datos creíbles y fiables sobre los proyectos. En lugar de dotar a los países de su propia capacidad de evaluación, la IOE ha decidido cooperar con la Iniciativa de Evaluación Global, incluidos los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de ámbito regional. El grupo de examen *inter pares* externo apoya este enfoque.
35. **La combinación de productos del programa de trabajo trienal de la IOE difiere de la de los programas de trabajo de otras IFI.** La diferencia principal es la gran proporción de EEPP que figuran entre las 40 evaluaciones publicadas en el período de examen (2019-2025). La IOE ha finalizado 29 EEPP, 5 evaluaciones institucionales, 2 evaluaciones temáticas, 1 evaluación de un grupo de proyectos y 2 evaluaciones subregionales (gráfico 2).

Gráfico 2: Evaluaciones de la IOE publicadas en el período 2019-2025



36. La amplia cobertura de las EEPP es el resultado de la creciente demanda del personal operativo y de la Junta Ejecutiva, y viene a subsanar las deficiencias anteriores en la realización de evaluaciones fiables sobre la ejecución de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) del FIDA. De las personas que respondieron a la encuesta, el 39 % calificó las EEPP como el producto más útil de la IOE, mientras que el 36 % calificó las evaluaciones temáticas como las más útiles y el 34 % consideró que las más útiles eran las evaluaciones institucionales.
37. **En general, la calidad de las evaluaciones de la IOE es buena, pero puede mejorarse.** La mayoría de las personas que respondieron a la encuesta se mostró de acuerdo (incluido un 29 % que se mostró muy de acuerdo) con la afirmación de que los enfoques y metodologías de la IOE son rigurosos.

38. Como parte del proceso de examen *inter pares* externo, se examinó una muestra de 20 evaluaciones de la IOE para obtener un panorama general de las metodologías y la calidad general de los productos de evaluación (véase el apéndice 5). La muestra abarca todas las evaluaciones a nivel institucional, temáticas, de grupos de proyectos y subregionales publicadas durante el período objeto de examen, así como nueve EEPP, seleccionadas al azar. En general, las evaluaciones examinadas demuestran una gran calidad y reflejan una gran apreciación de los métodos y los datos empíricos, incluso en casos en que el alcance de las evaluaciones es ambicioso y los mandatos de evaluación son complejos.
39. **Al mismo tiempo, se han detectado varias esferas susceptibles de mejora.** Entre ellas cabe señalar una mayor transparencia con relación a la calidad y la triangulación de los datos, una atención más sistemática al entorno en el que actúa el FIDA y una reflexión más profunda sobre la validez externa⁹ de los hallazgos. En la mayoría de las evaluaciones no se explica con suficiente claridad cómo se han triangulado y utilizado los datos procedentes de distintas fuentes para fundamentar los hallazgos relativos a las preguntas iniciales de evaluación. En el examen también se ha observado que se hace poco hincapié en el conocimiento del contexto, lo que puede dificultar una comprensión más profunda de los entornos en que se desarrollan las intervenciones respaldadas por el FIDA. Para mejorar la claridad analítica sería necesario hacer un mayor uso de la teoría del cambio, en particular su articulación con el análisis empírico. En términos más generales, adoptar un enfoque más racional y formal respecto del diseño de la evaluación, que vaya más allá de un conjunto de métodos y herramientas y se base en un marco coherente y estructurado, contribuiría a una comprensión más profunda de la calidad de la evaluación. La integración de enfoques innovadores, como el análisis de contribuciones, también podría mejorar las valoraciones de la coherencia y la inferencia causal.
40. Prestar una mayor atención a estas dimensiones aumentaría la validez, la fiabilidad y la utilidad general de las evaluaciones futuras, al tiempo que permitiría mantener los elevados niveles de rigor metodológico ya evidentes en la muestra analizada.
41. **Una priorización más estratégica en el programa de trabajo de la IOE reforzará la coherencia y el impacto.** Los documentos presentados al Consejo de Gobernadores del FIDA y las aportaciones de la IOE muestran que el programa de trabajo de la IOE sigue las buenas prácticas comunes entre las IFI en lo que respecta a las consultas con la Dirección y los órganos rectores del FIDA. Las consultas brindan a la Dirección y a la Junta la posibilidad de plantear esferas prioritarias, destacar COSOP y cuestiones relativas a la graduación de los países, y debatir ámbitos de importancia estratégica o transversal a nivel institucional. Las evaluaciones de nivel superior se guían por las indicaciones de la Dirección, la cobertura de la evaluación, la pertinencia estratégica, las cuestiones críticas planteadas en evaluaciones anteriores y el calendario de aplicación y revisión de estrategias o políticas. La IOE elabora notas iniciales de definición del alcance en las que se destacan las esferas clave y las consideraciones relativas al calendario. Así, por ejemplo, en 2026 la IOE decidió pasar de un examen rápido de las cuestiones relativas a los recursos humanos a una evaluación completa a nivel institucional, teniendo en cuenta la escasa cobertura de la evaluación y las cuestiones estratégicas planteadas en las evaluaciones de la descentralización y de la FIDA11 y la FIDA12. También se dio prioridad a las nuevas esferas pertinentes para determinar la orientación futura del FIDA, como la financiación complementaria y la participación del sector privado.
42. En particular, las evaluaciones institucionales han aportado ideas sobre importantes temas estratégicos. Es el caso, por ejemplo, de la evaluación de la descentralización, o también el de las evaluaciones de la FIDA11 y la FIDA12. Una de las personas que respondieron a la encuesta comentó lo siguiente: "La evaluación de la FIDA11 y la FIDA12 ha sido especialmente útil porque ha planteado con franqueza muchas

⁹ La validez externa (o capacidad de generalización) se refiere a la medida en que cabe esperar que los hallazgos de una evaluación se puedan aplicar en otros contextos.

cuestiones que siguen siendo pertinentes para toda la organización". Varias de las personas entrevistadas realizaron comentarios similares.

43. A pesar de las amplias consultas y las consideraciones internas, surgen dudas con respecto a la pertinencia estratégica de algunas partes del programa de trabajo, en particular la de seguir realizando evaluaciones de los proyectos¹⁰ e iniciar EEPP cuando la cartera del FIDA es muy pequeña o no está previsto un COSOP. La IOE tiene capacidad para ahondar en esta cuestión. Es posible que la naturaleza del programa de trabajo, impulsado por la demanda de evaluaciones en los países por parte de la Dirección y la Junta Ejecutiva, esté privando a la IOE de desempeñar una función de mayor impacto. Varios miembros de la Junta citaron las evaluaciones de la FIDA11 y la FIDA12¹¹ como modelos ejemplares de evaluaciones estratégicas de gran valor. Estas evaluaciones se describen como "valiosas y muy apreciadas" precisamente porque plantean cuestiones institucionales difíciles de manera franca y útil.
44. El argumento es que esta capacidad debería concentrarse en las cuestiones más importantes, que podrían aportar nuevos conocimientos, o en temas que ocupan un lugar destacado en el programa de la Junta y el personal directivo superior. Esto implica que en algunos casos resulta menos útil que la IOE realice evaluaciones de proyectos y EEPP completas. Un ejemplo de esto último son las EEPP relativas al Perú, donde al parecer solo se ha terminado un proyecto desde la anterior EEPP. El grupo de examen *inter pares* externo subraya que siempre debería existir una estrecha relación entre una EEPP y un nuevo COSOP. Otro motivo de preocupación es que las EEPP utilizan un enfoque estándar. A veces el alcance es demasiado amplio (por ejemplo, al abarcar 10 años en un país que ha experimentado grandes cambios) o no se presta suficiente atención a los problemas actuales (por ejemplo, al no hablar de la graduación de un país cuando este figura en el programa). Una mayor focalización y selectividad en el alcance también podrían ayudar a garantizar la capacidad de la IOE se aproveche en las esferas de mayor utilidad. Ello posibilitará que la IOE desempeñe un papel proactivo y estratégico aún más importante en el futuro. El uso consciente y bien gestionado de la IA es importante en este contexto.
45. La IOE debería reequilibrar su programa de trabajo para dar prioridad a lo siguiente:
 - la armonización de las evaluaciones estratégicas a nivel institucional con los ciclos de reposición de los recursos y los principales procesos de reforma institucional;
 - las evaluaciones temáticas y transversales sobre temas de pertinencia institucional directa (seguridad alimentaria, participación del sector privado, sostenibilidad del impacto o IA);
 - las metaevaluaciones y los estudios de síntesis basados en los hallazgos de las EEPP existentes, en lugar de iniciar EEPP completas sobre carteras exiguas o sin un COSOP posterior.
46. A modo de orientación para determinar la pertinencia estratégica de una evaluación, cabe señalar las recomendaciones del Grupo Consultivo de Evaluación sobre lo que constituye una evaluación influyente: 1) orientación estratégica y pertinencia en el ámbito de las políticas; 2) metodología rigurosa y credibilidad; 3) participación de las partes interesadas; 4) claridad de los hallazgos; 5) aplicabilidad de las recomendaciones; 6) horizonte temporal de los conocimientos de evaluación; 7) realización en tiempo oportuno; y 8) difusión y comunicación.
47. **La credibilidad de la autoevaluación está en desarrollo.** El Marco relativo a la eficacia de la labor de desarrollo constituye la espina dorsal de la estructura de

¹⁰ La IOE señala que el número de evaluaciones de los resultados de los proyectos se ha reducido considerablemente, pasando de entre 10 y 12 a un máximo de 4 o 5 cuando los proyectos siguen en curso.

¹¹ Evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12. Documento EC 2026/132/W.P.7.

desempeño y resultados del FIDA. La segunda edición del Marco, actualizada en 2021, integra diferentes fuentes de datos empíricos, como los informes finales de los proyectos, los exámenes de los COSOP, las evaluaciones del impacto y los indicadores básicos de los efectos directos, en un sistema coherente que se utiliza para evaluar los progresos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los compromisos asumidos en el marco de la FIDA12 y la FIDA13. Las evaluaciones del impacto están pasando de ser principalmente herramientas para la presentación de información institucional a ser herramientas para el aprendizaje estratégico y la gestión adaptativa.

48. En la autoevaluación de la Dirección se llega a la conclusión de que la función de autoevaluación del FIDA está mucho más madura ahora que en el momento del examen *inter pares* externo de 2019: "La Revisión de la Política de Evaluación, el Marco relativo a la eficacia de la labor de desarrollo del FIDA (segunda edición), el fortalecimiento de la ODE, las mejoras en la presentación de informes de supervisión, la mejora de las normas de garantía de la calidad de los informes finales de los proyectos y los exámenes finales de las estrategias en los países¹² y la creciente integración de las evaluaciones del impacto han contribuido a una mayor coherencia metodológica y a una articulación más clara de las funciones y responsabilidades". El grupo de examen *inter pares* externo suscribe esta conclusión.
49. Los instrumentos para la presentación de información institucional del FIDA, en particular el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y el examen de mitad de período de los compromisos de reposición, han reforzado, según la autoevaluación de la Dirección, el incentivo para que la función de autoevaluación permita ofrecer datos que no solo sean precisos, sino también estratégicamente pertinentes.
50. El RIDE presenta el desempeño del Fondo en un año determinado y se centra en los indicadores y metas del Marco de Gestión de los Resultados. El RIDE brinda información de carácter intersectorial sobre una serie de indicadores, que abarcan desde los recursos humanos hasta la eficiencia institucional, el desempeño de los programas en los países, los resultados a nivel de los proyectos y la gestión de la cartera. Al igual que en informes similares de otras IFI, el RIDE se centra en el desempeño y los logros positivos del FIDA y apenas se ocupa de los puntos débiles y las dificultades. Un examen más equilibrado aumentaría la credibilidad del informe.
51. **Los hallazgos de las entrevistas y la encuesta suscitan preocupación por la calidad variable de los datos utilizados para la autoevaluación.** Según la autoevaluación de la ODE, la adecuación a las normas internacionales ha mejorado considerablemente. Los principios del UNEG de evaluabilidad, transparencia y utilidad se reflejan en los formatos normalizados de los informes y en el fortalecimiento de las orientaciones. Los criterios del CAD de la OCDE se aplican en la supervisión, los informes finales de los proyectos y los exámenes finales de las estrategias en los países, mientras que los principios del ECG contribuyen a la coherencia metodológica. Sin embargo, para lograr la plena institucionalización, todavía hay que resolver la aplicación desigual en las distintas regiones, que se debe a las heterogéneas capacidades de los asociados y las divisiones, la dotación de personal y la realidad de las operaciones.
52. La Dirección reconoce que su eficacia futura dependerá de la capacidad del FIDA para centrarse en la consolidación, la calidad, el aprendizaje y el uso. En lugar de introducir nuevas reformas, debería hacerse hincapié en la coherencia de la aplicación, la garantía de la calidad y el seguimiento por parte de la Dirección. El grupo de examen *inter pares* externo está plenamente de acuerdo con este planteamiento.
53. Las condiciones propicias fundamentales para ello son un liderazgo constante de la ODE, la existencia de acuerdos claros de rendición de cuentas con las divisiones

¹² También "examen final de la nota sobre la estrategia para el país".

operacionales y la armonización entre las orientaciones institucionales y la realidad de las operaciones sobre el terreno. Además, en la autoevaluación se pone de relieve la necesidad de institucionalizar ciclos de aprendizaje que traduzcan sistemáticamente los resultados de la autoevaluación en decisiones. Asimismo, se apunta a la posibilidad de ampliar el uso estratégico de herramientas digitales, análisis de datos y tecnologías emergentes para reforzar la generación, síntesis y utilización de los datos empíricos. El grupo de examen *inter pares* externo comparte estas consideraciones, incluida la necesidad de aprovechar la IA para mejorar la eficiencia y la eficacia.

Puntos clave

Las evaluaciones de la IOE se consideran en general creíbles y metodológicamente robustas y cada vez más eficientes. Sin embargo, se necesita una mayor priorización estratégica, participación de las partes interesadas, calidad de los datos, orientación al aprendizaje e informes más específicos e influyentes para optimizar la pertinencia, el uso y el impacto institucional.

La credibilidad de la autoevaluación está mejor estructurada y más madura ahora que en 2019 y su perspectiva futura es prometedora.

2.3 Independencia y gobernanza: una función asentada y respetada cuya independencia es necesario garantizar

54. La cuestión principal que se plantea en cuanto a los criterios de independencia es si la IOE actúa de acuerdo con la definición de independencia (desde las perspectivas organizativa, del comportamiento, de la protección frente a interferencias externas y de la evitación de conflictos de intereses). Esto tiene implicaciones para la presupuestación, la planificación del trabajo y la dotación de personal. Ello no significa aislamiento, sino un nivel creíble de interacción y relación con las partes interesadas.
55. **La IOE es independiente.** De los hallazgos del grupo de examen *inter pares* externo no se desprende ninguna preocupación importante con respecto a la independencia de la IOE en todas las dimensiones de la independencia. Por el contrario, en general se considera que la independencia es uno de los principales activos de la IOE. Una de las personas que respondieron a la encuesta comentó: "La IOE, bajo su actual dirección, ha demostrado plena independencia y rigor".
56. La Política de Evaluación contiene una descripción clara de los factores estructurales y de comportamiento básicos necesarios para garantizar la independencia. La IOE depende directamente de la Junta Ejecutiva, sin relación jerárquica con la Dirección. Cuenta con un presupuesto y un plan de trabajo independientes, que son examinados por el Comité de Evaluación y aprobados por la Junta Ejecutiva. Tiene la autoridad para tomar la decisión final sobre su programa de trabajo y sobre el contenido de todos los productos de evaluación.
57. **El grupo de examen *inter pares* externo considera que la Revisión de la Política de Evaluación de 2021 se ajusta a las normas internacionales y a las prácticas habituales entre organizaciones similares.** La Política se centra en principios estratégicos y de alto nivel y, tal como se indica en su párrafo 17, no proporciona detalles sobre los productos, procesos o métodos de evaluación que puedan necesitar actualizaciones frecuentes. Tampoco proporciona detalles sobre los tipos de evaluaciones (independientes o autoevaluaciones) ni sobre las metodologías y los enfoques subyacentes, aspectos que deben dejarse a la apreciación de los responsables de las unidades y respetar especialmente las decisiones independientes y fundamentadas de la dirección de la IOE, tras las consultas pertinentes. Tal como se menciona en el capítulo 2.1, el grupo de examen *inter pares* externo considera que este marco es lo suficientemente flexible como para seguir mejorando la función

de evaluación. Aparte de realizar algunas aclaraciones en los anexos, la Política en sí misma no requiere ser objeto de revisión.

58. El grupo encargado del examen recomienda encarecidamente que el FIDA reafirme su compromiso con la Política de Evaluación de 2021 y adopte medidas concretas para proteger su independencia en la práctica.

Puntos clave

En general, la IOE goza de una reputación de independencia por contar con sólidas salvaguardias estructurales, rendir cuentas directamente a la Junta Ejecutiva y disponer de un presupuesto propio y plena autoridad sobre su labor y sus productos de evaluación.

Proteger la independencia de la función de evaluación es esencial para la credibilidad del FIDA.

La Política de Evaluación de 2021 resulta adecuada y no precisa de una revisión en profundidad. Hacen falta aclaraciones específicas en los anexos.

2.4 Utilidad: valor reconocido, pero adopción limitada

59. Los criterios de utilidad ponen de relieve la pertinencia y utilidad de la función de evaluación (tanto las evaluaciones independientes como las autoevaluaciones) para mejorar el desempeño institucional del FIDA, satisfacer la necesidad de la Dirección de recabar aportaciones estratégicas y facilitar el aprendizaje para los beneficiarios finales del FIDA. Asimismo, se presta atención a difundir y comunicar los aspectos relacionados con la evaluación.
60. **La utilidad de la IOE suele ser buena, con algunas excepciones.** La influencia de la evaluación depende de varios factores, entre ellos la relación con la Dirección por lo que respecta a la adopción, la adecuación, los detalles y la puntualidad de las recomendaciones. Los hallazgos del examen ponen de manifiesto que, en líneas generales, la Dirección y el personal operacional del FIDA consideran pertinente y útil la labor de la IOE.
61. La IOE recibe constantemente observaciones positivas de las partes interesadas gubernamentales acerca de la utilidad de las evaluaciones por medio de comunicaciones informales, tanto escritas como verbales, y de las opiniones manifestadas por las partes interesadas en los seminarios. Se ha incrementado el uso directo de los hallazgos y las recomendaciones de las EEPP para la elaboración de los nuevos COSOP a raíz de la mayor vinculación entre aquellas y estos. En el ejercicio 2025/26, el 69 % de los COSOP vendrán precedidos de una EEPP, cuando en 2021 ocurría con el 20 %. Una de las personas que participaron en la encuesta comentó lo siguiente: "He echado mano de las evaluaciones de la IOE para mis labores cotidianas, ya sea para examinar la cartera de la oficina central de una división regional (puesto anterior) o para valorar mejor la calidad de un COSOP sometido a aprobación (trabajo actual en la ODE)".
62. Un punto de vista interesante manifestado en algunas de las entrevistas es que, para algunas personas, ser objeto de una evaluación de la IOE se considera positivo porque puede servir para atraer la atención del personal directivo superior y de la Junta Ejecutiva. Otras de las personas entrevistadas expresaron su preocupación por la capacidad del personal operacional para responder a un gran número de solicitudes de la IOE relativas a los procesos de evaluación, por lo que agradecerían que se priorizase con mayor claridad la importancia de los productos de la IOE. Si bien las evaluaciones individuales pueden ser útiles, un gran número de ellas puede suponer una carga para el personal que acabe haciendo mella en su utilidad. Una de las personas que respondieron a la encuesta afirmó lo siguiente: "He visto mucha diferencia en el modo en el que la IOE interactúa con el personal del FIDA, en función de si se trata de una evaluación temática o de la evaluación de una estrategia en el país".

63. En la encuesta quedó patente que casi la mitad de las personas participantes (el 47 %) habían leído productos de la IOE, mientras que el 40 % declaró haberlos utilizado como referencia en su trabajo. Aproximadamente un tercio de las personas encuestadas se sirven del trabajo de la IOE a menudo (el 16 %) o muy a menudo (el 15 %), mientras que la mitad (el 49 %) lo utilizan como mínimo en algunas ocasiones. Solamente el 16 % de las personas encuestadas manifestaron no haber empleado nunca el trabajo de la IOE en los 12 meses anteriores.
64. De los 7 miembros de la Junta Ejecutiva que respondieron íntegramente a la encuesta, 4 manifestaron conocer en profundidad la labor de la función de evaluación del FIDA, mientras que los otros 3 afirmaron conocerla en cierta medida. De ellos, 6 representan a países de la Lista A y 1 procede de un país de la Lista B. No hubo respuestas de países de la Lista C. Un miembro de la Junta Ejecutiva señaló lo siguiente: "Leo evaluaciones, sobre todo. Siempre me han parecido muy buenas, equilibradas y realistas: me gusta que busquen facilitar el aprendizaje y, por consiguiente, mejorar la labor del FIDA".
65. **Potencial de aumentar la colaboración externa y la confianza mutua para incrementar la utilidad.** La colaboración con otras funciones de evaluación independientes por medio de redes de evaluación constituye uno de los medios de aumentar la calidad, la pertinencia y la utilidad de las evaluaciones. La IOE forma parte tanto del ECG como del UNEG. En estos momentos, la IOE está dando prioridad a la participación en el ECG. El ECG se dedica a armonizar la labor de evaluación entre los bancos multilaterales de desarrollo, trabajando para potenciar el uso de dicha labor; ofreciendo un foro para intercambiar enseñanzas extraídas; desarrollando indicadores del desempeño armonizados, así como metodologías y enfoques de evaluación; aumentando la profesionalidad de la evaluación; y ayudando a crear capacidad de evaluación.
66. El objetivo del Marco de Confianza Mutua, una de las iniciativas de colaboración entre los bancos de desarrollo, consiste en reducir las duplicaciones y aumentar la colaboración para generar eficiencias y una coordinación más fluida, también por lo que atañe a la evaluación y al desarrollo y el uso de herramientas de IA. Esta iniciativa brinda la posibilidad de incrementar la utilidad de la IOE.
67. **Pese a considerarse útiles, las recomendaciones de la IOE han suscitado críticas.** De conformidad con sus documentos de orientación, la IOE suele presentar entre 4 y 6 recomendaciones. No obstante, es frecuente que esas recomendaciones sean exhaustivas y consten de varias partes, y existe siempre un debate sobre el equilibrio entre el grado de flexibilidad y el carácter prescriptivo que deben tener. En las entrevistas se confirma esta idea. Si bien la mayoría de las personas participantes afirmaron que las recomendaciones eran útiles (el 39 % las calificó como muy útiles para su trabajo y el 43 % las consideró algo útiles), algunas también formularon observaciones críticas.
68. Una de las críticas tiene que ver con la imprecisión de las recomendaciones. Las personas encuestadas hicieron las siguientes observaciones: "En una evaluación reciente de la estrategia en el país llevada a cabo por la IOE, los hallazgos y las recomendaciones eran muy generales y no servían de mucha ayuda para la elaboración de la siguiente estrategia en el país. Sería útil que las recomendaciones fuesen más específicas".
69. "Algunas de las recomendaciones de la IOE parecen teóricas y no prácticas en determinados contextos".
70. "En ocasiones, las recomendaciones son bastante generales y no se ajustan de verdad al proyecto evaluado".
71. **Otra crítica guarda relación con el número de las recomendaciones y subrecomendaciones.** En el examen de la calidad de los informes de la IOE (apéndice 5), quedó patente que, si bien las recomendaciones solían contar con una

base empírica, existe una tendencia a acumular lo que podría describirse como “pilas de recomendaciones”. Por regla general, las evaluaciones contenían entre 4 y 7 recomendaciones generales, pero aproximadamente la mitad de ellas incluían hasta 22 subrecomendaciones específicas. Pese a que, por naturaleza, resulte difícil encontrar un equilibrio entre la especificidad y la amplitud correspondiente, el enfoque de “apilar recomendaciones” entraña el riesgo de restar fuerza a los mensajes clave de la evaluación y podría generar confusión en torno a las prioridades y las esferas de atención. En el examen *inter pares* externo, se han constatado muchas observaciones críticas al respecto. Una de las impresiones es que el gran número de subrecomendaciones dificulta que se comprendan en profundidad las recomendaciones. Una de las personas encuestadas indicó lo siguiente: “En el último examen *inter pares* externo, la IOE había empezado a reducir el número de recomendaciones para que destacasen las principales, pero, en los últimos años, ha aumentado su número al recurrir a las subrecomendaciones. De 5 recomendaciones principales se pasa a 25 subrecomendaciones difíciles de aplicar. Muchas de las evaluaciones temáticas parecen incluir recomendaciones de corta y pega. Suele incluirse [la recomendación de] aumentar el presupuesto y la dotación de personal para la nutrición, el género, la juventud, etcétera”.

72. Una propuesta específica y viable sería que la IOE organizase una reunión técnica con la Dirección antes de dar las recomendaciones por finalizadas. Serviría de espacio para llegar a un entendimiento mutuo y acordar el contenido, sin llegar a comprometer la independencia de la evaluación, para garantizar que las recomendaciones sean claras, prácticas y comprensibles para las partes.
73. En el Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA), se incluye un seguimiento de las recomendaciones, pero carece de una verificación creíble que no sea el mero acuerdo con la IOE y la evaluación cualitativa de la aplicación¹³. Se efectúa un seguimiento anual de las recomendaciones a través del PRISMA que elabora la Dirección del FIDA y se presenta al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. La responsabilidad del seguimiento de las recomendaciones recae sobre la Dirección del Fondo, por lo que no existe ningún mecanismo de verificación independiente o de evaluación cualitativa o sistemática de los resultados de la aplicación. También hay dificultades para interpretar las implicaciones de lo que se comunica sobre el estado de aplicación.
74. **Cabría reforzar la influencia del Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA.** El informe anual emblemático de la IOE ha cambiado durante el período del examen *inter pares* externo tanto en contenido como en extensión (de 111 páginas más anexos en 2019 a 39 páginas más anexos en 2025). En 2022, se reorientó el anterior Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA y pasó a denominarse Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA (ARIE) con el fin de proporcionar a la Dirección y a la Junta Ejecutiva una relación más exhaustiva de las actividades de evaluación emprendidas por la IOE, sus hallazgos y las enseñanzas que se podrían extraer. Se mantiene el enfoque de comparar los hallazgos de las distintas evaluaciones y presentar y analizar series cronológicas de las calificaciones para determinar las tendencias de los resultados, pero el nuevo planteamiento se centra en los hallazgos sustantivos. El ARIE de 2024 examinó dos temas principales: por un lado, la relación entre la cofinanciación y los resultados de los proyectos y, por el otro, las intervenciones en materia de servicios financieros inclusivos en las zonas rurales. El ARIE de 2025 analiza la sostenibilidad de los beneficios derivados de los proyectos financiados por el FIDA. Aunque la repercusión y el uso del informe han ido en aumento entre 2019 y 2025, todavía se podría conseguir que el ARIE fuese más influyente si se siguiese profundizando en los hallazgos y las enseñanzas de mayor calado.

¹³ Esta actividad se podría encargar a un asociado externo cada dos o tres años.

75. Cabría presentar a la Junta Ejecutiva un informe más sucinto y específico que sirva de base para un período anual de sesiones sobre los resultados y las recomendaciones de evaluación.
76. **Diversidad de opiniones acerca de la utilidad de los informes finales de proyectos.** La mayoría de las personas encuestadas consideran útiles los informes finales de proyectos para evaluar sus logros, facilitar el intercambio de ideas y experiencias entre las partes interesadas en el proyecto y contribuir a mejorar el diseño y la ejecución de proyectos futuros. Una de las críticas queda plasmada en la siguiente observación: "Creo que los informes finales de proyectos están muy bien, pero a veces no resultan útiles por el momento en el que llegan. No le veo valor a terminar un informe final cerca de la fecha de conclusión del proyecto, cuando la mayor parte de las actividades están incompletas o se pretende solicitar una prórroga del proyecto. Algunos proyectos consiguen una prórroga de unos cinco meses antes de su cierre, por lo que, en ocasiones, consiguen ejecutar entre el 30 % y el 40 % de las actividades. En ese sentido, los evaluadores no pueden recibir información completa sobre el proyecto".
77. **Según el RIDE de 2025, la Dirección ha incorporado mecanismos más sólidos de garantía de la calidad para los informes finales de proyectos.** Además, las divisiones regionales han introducido mecanismos más estrictos de control de calidad con disposiciones avanzadas para los exámenes por pares. A diferencia de lo previsto en las disposiciones anteriores, la Dirección del FIDA es quien aprueba los informes finales de proyectos y puede solicitar que se revisen las calificaciones cuando la justificación resulte insuficiente.

Puntos clave

Las evaluaciones de la IOE gozan de un gran reconocimiento y se utilizan cada vez más, pero la utilidad se ve limitada por las recomendaciones que contienen numerosas subrecomendaciones, la carga para el personal, la escasa verificación independiente posterior, la disparidad temporal en la presentación de los informes finales de proyectos y el potencial de colaboración desaprovechado para mejorar la pertinencia y eficiencia.

Cabría presentar a la Junta Ejecutiva un ARIE sucinto y específico que sirviese de base para un período anual de sesiones sobre los resultados y las recomendaciones de evaluación.

Las autoevaluaciones de la Dirección suelen considerarse pertinentes y útiles para mejorar el aprendizaje y el desempeño, pero su eficacia queda mermada por la carga que suponen para el personal y por el grado variable de colaboración.

2.5 Complementariedad de las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones: avances y dificultades pendientes

78. En teoría, la autoevaluación de la Dirección y las evaluaciones independientes de la IOE deberían ser complementarias y evitar solapamientos y repeticiones, lo que supone llevar a cabo una clara división de las tareas en materia de seguimiento y evaluación. También implica que las evaluaciones independientes exhaustivas puedan basarse en los datos recabados mediante las autoevaluaciones para ser creíbles. Entre los requisitos para la complementariedad están las directrices e interpretaciones comunes de los criterios de calificación y el grado de confianza entre las dos partes de la función de evaluación. Ambos componentes unidos deberían satisfacer una gran parte de las necesidades del FIDA en cuanto a rendición de cuentas y aprendizaje.
79. **Mejora de la colaboración entre la IOE y la ODE.** Los hallazgos apuntan a una relación más productiva y coordinada entre las dos funciones en comparación con 2019. Un cambio destacable desde el examen *inter pares* de 2019 ha sido la mayor colaboración entre la IOE y la Dirección, en concreto la ODE, para elaborar la Política

de Evaluación y el Manual de Evaluación del FIDA. La política revisada es la primera que incluye la autoevaluación, de modo que garantiza una visión y un enfoque integrales para la función de evaluación del FIDA y permite potenciar la armonización y la colaboración. La ODE ha sido designada como enlace entre la Dirección y la IOE y se encarga de coordinar las respuestas de la Dirección a las evaluaciones institucionales y temáticas. Se invita a la ODE a participar en todas las consultas relativas al presupuesto y el programa de trabajo de la IOE y se la incluye en copia en todas las comunicaciones importantes relativas a las evaluaciones. Por su parte, la IOE formula observaciones sobre los productos anuales elaborados por la ODE, entre ellos el RIDE y el PRISMA.

80. La autoevaluación de la ODE subraya la importancia estratégica de reforzar la complementariedad entre las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes. Una mayor coordinación metodológica, los intercambios técnicos rutinarios y la coherencia de la garantía de la calidad pueden incrementar la credibilidad, reducir las duplicaciones y potenciar el aprendizaje. Ello depende de la colaboración continua entre la ODE y la IOE, la aplicación de normas comunes cuando proceda y unas disposiciones de gobernanza que promuevan el fortalecimiento mutuo y salvaguarden al mismo tiempo la independencia.
81. El grupo de examen *inter pares* externo considera que la delimitación más exacta de las funciones y la introducción de bases conceptuales comunes han brindado la posibilidad de establecer un sistema verdaderamente complementario. Para aprovechar estos cimientos comunes, es necesario armonizar a fondo las expectativas del análisis y contar con un diálogo interfuncional intenso durante las fases clave de los proyectos y los ciclos en el país, así como con un enfoque sistemático para sintetizar los conocimientos extraídos de la evaluación a fin de respaldar el aprendizaje institucional. Los hallazgos ponen de manifiesto que la función de evaluación va por buen camino, pero aún queda mucho por hacer.
82. **Diferencias en la calificación de los resultados de proyectos.** La Dirección y la IOE¹⁴ califican los mismos criterios de evaluación, a excepción del impacto, que no siempre cuenta con una puntuación de la Dirección (10 de los 23 informes finales de proyectos de 2024 no incluyeron calificación sobre el impacto). El ARIE de 2025 detecta diferencias estadísticamente significativas entre las calificaciones de la IOE y las de los informes finales de proyectos en lo que atañe a todos los criterios de evaluación. En promedio, las calificaciones de la IOE son más críticas que las de la Dirección. La mayor discrepancia aparece en cuanto a la pertinencia (-0,46), seguida de la aplicación en mayor escala (-0,43) y, por último, igualdad de género y empoderamiento de la mujer (-0,39). La brecha se ha ido subsanando con el tiempo. Según el RIDE de 2025, la aplicación gradual del Manual de Evaluación revisado está dando resultados para solventar esa diferencia. La Dirección no considera que la discrepancia sea un motivo de preocupación; al contrario, por lo general enriquece el debate sobre los resultados y la medición de la eficacia de las actividades de desarrollo. Uno de los motivos —expuesto en las entrevistas— de las discrepancias es que la Dirección y la IOE siguen manuales de calificación algo distintos, aparte de las diferencias existentes en la interpretación de los criterios.
83. En opinión del grupo encargado del examen, si las discrepancias en las calificaciones son naturales y “saludables” por derivarse de los distintos puntos de vista de la Dirección y la IOE, las diferencias entre las orientaciones suscitan problemas y deberían poder solventarse con facilidad. Además, las diferencias en la interpretación de las orientaciones deberían resolverse mediante el diálogo entre la ODE y la IOE. La discrepancia actual en el seno del FIDA no es mayor que en otras IFI.

¹⁴ La IOE valida los informes finales de proyectos.

Puntos clave

La complementariedad y la colaboración entre la autoevaluación de la Dirección y la evaluación independiente han ido mejorando durante el período de examen. Siguen existiendo discrepancias en las calificaciones, en ocasiones a raíz de diferencias en las orientaciones.

Es necesario contar con una mayor armonización, más diálogo y normas compartidas para reforzar la rendición de cuentas y el aprendizaje.

2.6 Gestión y dotación de personal: necesidad de disponer de una gama de competencias más amplia

84. Estos criterios guardan relación con la capacidad, la eficacia y la eficiencia de la IOE y la función de autoevaluación de la Dirección, y determinan las necesidades de la función de evaluación para cumplir con su cometido previsto, tanto ahora como en un futuro próximo.
85. La IOE cuenta con recursos suficientes, pero necesita una gama de competencias más amplia para respaldar la evolución del FIDA hacia la prestación de un mayor apoyo al sector privado y en el ámbito financiero. Según su autoevaluación, la IOE suele disponer de recursos suficientes para ejecutar su programa de trabajo. Sin embargo, el aumento de la cobertura en 2026 y el incremento en el número de evaluaciones han sido superiores al crecimiento del presupuesto, lo que ha conllevado una intensificación de la carga de trabajo del personal y la búsqueda de mayores eficiencias. La incorporación de personal nuevo ha ayudado a satisfacer una parte de la demanda. La capacidad se complementa recurriendo a consultores, analistas y pasantes.
86. A fin de adaptarse a las consecuencias de la nueva estructura financiera del FIDA, la introducción de nuevos instrumentos de inversión, el aumento de las operaciones sin garantía soberana y el mayor empleo de la inteligencia artificial en el proceso de trabajo, la IOE debe ajustar su capacidad para satisfacer esas necesidades y adquirir pericia en esferas como las siguientes:
 - operaciones sin garantía soberana e instrumentos de financiación combinada;
 - desarrollo del sector privado y financiación de cadenas de valor; y
 - metodologías de medición del impacto adaptadas a los contextos del sector privado.
87. Los hallazgos indican que la IOE ya ha dado algunos pasos en la dirección correcta, pero aún no se ha llegado a una situación en la que pueda lidiar de manera satisfactoria con los nuevos retos a los que se enfrenta el FIDA.
88. Para poder desempeñar un papel estratégico, la función de evaluación debe seguir reforzando su enfoque proactivo. Para ello podrían requerirse competencias distintas a las actuales. Es importante intensificar la capacitación y el desarrollo de capacidades para asegurarse de que el personal de la IOE esté motivado, cuente con conocimientos técnicos sólidos y mantenga al día sus competencias profesionales.
89. **Para ser creíble, una autoevaluación requiere de algo más que una actualización de las directrices.** Pese a haber actualizado el sistema y las directrices de autoevaluación para acercarlos a las prácticas habituales de las IFI e incrementar la claridad metodológica, el ajuste no se ha producido del todo en la práctica. Según la propia autoevaluación de la Dirección, el sistema necesita pasar ahora de la mera reforma estructural a una aplicación coherente en toda la organización. Por lo tanto, se hace hincapié en mejorar la fiabilidad y la integración de los datos empíricos en los ciclos de los proyectos, de los países y de la institución, en vez de centrarse en un nuevo rediseño del procedimiento.

90. **El obstáculo de los niveles variables de capacidad de seguimiento y evaluación en las distintas unidades de gestión de proyectos y oficinas en los países.** La Dirección considera que esta variabilidad no se debe a una falta de compromiso, sino que responde a limitaciones estructurales: exigencias operacionales contrapuestas, la rotación de personal o la necesidad de contar con apoyo práctico de manera más continua a la hora de aplicar las directrices metodológicas. Los equipos trabajan con arreglo a distintas situaciones en cuanto a recursos disponibles, modelos de dotación de personal y entornos externos, lo que, lógicamente, afecta a la asiduidad y la calidad de la recopilación de datos. En su autoevaluación, la Dirección constata deficiencias persistentes en cuanto al equilibrio equitativo de la carga de trabajo, horas de trabajo del personal, competencias técnicas e incentivos para contribuir a una “mentalidad de evaluación”.
91. Muchos miembros del personal destacaron la importancia de seguir invirtiendo en capacitación práctica, acompañamiento específico y directrices más claras que conviertan los principios de evaluación en prácticas viables y adaptadas al contexto.
92. En varias entrevistas, se destacaron las carencias en cuanto a capacidad de seguimiento y evaluación en las unidades de gestión de proyectos y en los Gobiernos asociados como uno de los escollos principales para obtener datos de proyectos con calidad suficiente. Obviamente, es esencial redoblar los esfuerzos para solventar este problema.
93. Abordar estas limitaciones resulta crucial no solo para mejorar la calidad de los productos de autoevaluación, sino para integrar el razonamiento de evaluación en la adopción de decisiones operacionales. Es de especial importancia reforzar las capacidades en las oficinas en los países, donde las dificultades relacionadas con la evaluabilidad suelen ser más pronunciadas. En las observaciones de los representantes en los países recabadas por el equipo encargado del examen, se destaca la necesidad de capacitación sistemática en competencias básicas relacionadas con aspectos de la adquisición y contratación, la gestión financiera, el seguimiento y la evaluación, y los recursos humanos.
94. Según el RIDE de 2025, el equipo de la ODE dedicado a los conocimientos y el aprendizaje asumió a principios de 2025 la gestión de la Academia de Operaciones del FIDA, un mecanismo institucional fundamental diseñado para potenciar las capacidades operacionales de los equipos en los países, los expertos técnicos y los asociados. La Academia de Operaciones consta de tres instrumentos principales: cursos de aprendizaje electrónico (nivel 1), seminarios web interactivos y actividades presenciales de capacitación (nivel 2) y un programa estructurado de mentoría. Se recomienda hacer un seguimiento exhaustivo y efectuar una evaluación al cabo de dos o tres años para comprobar que esas iniciativas hayan dado resultado.

Puntos clave

La IOE dispone de recursos, pero necesita competencias más amplias y una capacidad proactiva para satisfacer las exigencias del FIDA, siempre cambiantes, sobre todo en lo que respecta a las operaciones sin garantía soberana.

Los niveles variables de capacidad en cuanto a seguimiento y evaluación en las regiones y en las oficinas en los países son un motivo de preocupación. A fin de lograr una autoevaluación más sólida cuya aplicación sea coherente, es necesario impartir capacitación práctica, fomentar la creación de capacidad en los países e integrar mejor los datos empíricos en la toma de decisiones.

2.7 Entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo: gran potencial de mejora

95. Estos criterios incluyen una evaluación de la cultura institucional del FIDA, así como los factores que potencian y restringen el uso de las evaluaciones y el aprendizaje correspondiente.
96. **Hasta cierto punto, se considera al FIDA una organización discente.** En su autoevaluación, el personal de la IOE califica con buena nota la cultura de aprendizaje y evaluación del FIDA. Además, la IOE considera que la gran demanda de evaluaciones por parte de la Dirección del FIDA pone de manifiesto un entorno institucional favorable a la evaluación, así como una concienciación sobre el valor que aporta la evaluación independiente a las estrategias y programas a nivel institucional y en los países. La encuesta respalda estos puntos de vista. He aquí una de las observaciones: "Las evaluaciones ayudan al personal a abstraerse de la rutina diaria para reflexionar sobre la necesidad y la eficiencia de lo que hace la organización en la actualidad. Las enseñanzas aprendidas deberían animar a la plantilla y al personal directivo superior a buscar formas de mejorar".
97. La mayoría de las personas encuestadas (el 90 %) comentan que el FIDA es una organización discente. Este resultado se mantiene constante a lo largo de la permanencia en los cargos, pero suele aumentar ligeramente en el caso de los participantes con más de seis años de experiencia laboral en el FIDA. No obstante, el personal administrativo parece menos propenso a considerar al FIDA una organización discente, puesto que el 15 % responde que no es así en absoluto.
98. Los hallazgos procedentes de las entrevistas muestran una visión más matizada. No siempre se utilizan datos empíricos a la hora de planificar nuevos proyectos. Por ejemplo, cuando los datos empíricos derivados de evaluaciones ponen de relieve que un tipo de operación no funciona, no siempre se tiene en cuenta al planificar operaciones nuevas.
99. **Los plazos de publicación de los informes de la IOE influyen en general en el aprendizaje.** Los hallazgos muestran que los retrasos en la publicación de los informes de la IOE impiden el uso generalizado de sus hallazgos y recomendaciones. Una de las personas encuestadas observó lo siguiente: "Los productos de la IOE suelen publicarse con un retraso considerable. Esta circunstancia afecta a su adecuación temporal y merma su posible influencia, ya que las versiones preliminares solamente las ve un grupo reducido de miembros del personal interno, mientras que la comunidad más amplia de partes interesadas—entre ellas, Gobiernos, equipos de proyectos y asociados para el desarrollo—no tienen acceso hasta mucho más tarde, cuando las oportunidades de aprender y corregir el rumbo son más escasas".
100. **Factores facilitadores y factores restrictivos para el aprendizaje.** Los factores facilitadores para el aprendizaje más mencionados por las personas encuestadas son la colaboración y el trabajo en equipo entre proyectos y departamentos (el 71 %) y el acceso a capacitación, recursos y programas de desarrollo (el 58 %). El 41 % de las personas encuestadas hacen referencia a mecanismos de recopilación de observaciones.
101. Asimismo, los participantes en las encuestas comentaron una serie de factores que pueden restringir el aprendizaje en el FIDA, entre ellos las prioridades políticas y la cultura institucional. Al respecto de la gestión de los conocimientos, una persona observó lo siguiente: "Ya no hay una estructura clara para la gestión de conocimientos, por lo que nadie se siente responsable de dirigir la labor en este ámbito. Al hacerlo responsabilidad de todo el personal, se convirtió en responsabilidad de nadie. Además, no están muy claras las relaciones entre la Sede y las oficinas sobre el terreno en materia de gestión de conocimientos".

102. En la autoevaluación de la Dirección, se indica como observación destacada del personal que la adopción de las herramientas y orientaciones depende en gran medida de la implicación del personal directivo, la disponibilidad de recursos y la utilidad percibida de los datos procedentes de evaluaciones para la toma de decisiones operacionales.
103. En la autoevaluación se sugiere que el FIDA camina hacia una cultura de evaluación más cohesionada. Se apunta a ejemplos alentadores como las sesiones temáticas técnicas, las sesiones informativas estructuradas y las modalidades de intercambio entre pares, pero se siguen considerando prácticas desiguales que aún no se han integrado en un ciclo sistemático que aúne los datos empíricos procedentes de la supervisión, los informes finales, las encuestas y las evaluaciones del impacto. Continúa habiendo disparidades entre regiones, tipos de proyecto y grados de capacidad en cuanto a seguimiento y evaluación. Los sistemas de información han mejorado, pero los procesos de aprendizaje siguen siendo desiguales y suelen depender más de la iniciativa personal que de prácticas institucionalizadas.
104. El equipo encargado del examen concuerda con la Dirección en que resulta esencial consolidar el entorno propicio —mediante creación de capacidades específicas, secuenciación de la generación de datos empíricos y ciclos deliberados de aprendizaje institucional— para garantizar que los datos de evaluación sirvan de base en todo momento para el diseño de proyectos, la supervisión y el posicionamiento estratégico.
105. Asimismo, la Dirección considera que armonizar el momento de publicación de los productos de autoevaluación con puntos de decisión clave en el ámbito operacional —en particular, el diseño de proyectos, los ciclos de supervisión y los exámenes de los COSOP— garantizaría la disponibilidad de datos empíricos procedentes de las evaluaciones cuando se adoptan las decisiones.
106. El uso de inteligencia artificial para procesar grandes volúmenes de datos de evaluación —por ejemplo, informes finales de proyectos, registros de supervisión y conjuntos de datos de seguimiento y evaluación— haría posible que el FIDA sistematizase las enseñanzas aprendidas con mayor eficiencia, las clasificase por esfera temática, tipo de proyecto o zona geográfica y transformase la información dispersa en conocimientos aplicables.
107. Entre los beneficios derivados de una mayor armonización entre la autoevaluación de la Dirección y la evaluación independiente de la IOE, se cuentan una mayor fiabilidad de los datos procedentes de las evaluaciones, un entorno de evaluación más predecible y una cultura más sólida de rendición de cuentas y aprendizaje.
108. **La IOE aplica un enfoque neurocientífico a las comunicaciones.** La IOE ha utilizado un enfoque basado en la neurociencia para su interacción con las partes interesadas del FIDA, en el entendimiento de que los estilos comunicativos pueden repercutir sobremanera en cómo se perciben los hallazgos, sobre todo cuando se trata de comentarios críticos o negativos. Este enfoque gira en torno a la solidaridad y la empatía para crear espacios seguros desde el punto de vista psicológico para manifestar e intercambiar opiniones imparciales, gestionar la complejidad, comprender las motivaciones intrínsecas y adoptar una perspectiva centrada en el futuro.
109. La propia experiencia de los miembros del grupo encargado del examen pone de manifiesto que se prefiere un enfoque holístico para la comunicación que integre el contenido, las relaciones, el contexto y los canales, de manera que todo funcione con coherencia. La puntualidad de la difusión y las comunicaciones reviste una especial importancia en un contexto institucional complejo como el del FIDA.
110. **Variedad extraordinaria en las comunicaciones de la IOE.** El equipo encargado del examen quedó impresionado por la inmensa variedad de productos de difusión y comunicación de la IOE, muy superior a lo que se observa en la mayoría de los

departamentos de evaluación de las demás IFI. Los miembros de la Junta Ejecutiva que respondieron a la encuesta consideran que la IOE es eficaz o muy eficaz a la hora de difundir y comunicar los resultados de las evaluaciones, así como al facilitar el intercambio de experiencias entre las partes interesadas de los proyectos y promover la extracción de enseñanzas. Los miembros de la Junta Ejecutiva están menos familiarizados con la labor de divulgación de la IOE a países asociados, puesto que hubo tres miembros que no supieron evaluar estos aspectos.

111. El sitio web de la IOE acumula más de 400 000 visitas. Entre enero y julio de 2025, se llevó a cabo un ejercicio que empleó IA para analizar las opiniones sobre la IOE en redes sociales. Se examinó la interacción en los perfiles de redes sociales de la IOE, en concreto en X y LinkedIn, que cuentan con unos 3 600 y 8 000 seguidores respectivamente.
112. **Opiniones dispares sobre la capacidad de absorción del aprendizaje en el FIDA.** La capacidad de absorción es la aptitud de una organización para detectar, asimilar, transformar y utilizar los hallazgos y las enseñanzas procedentes de la función de evaluación y otras instancias que proporcionen datos empíricos. La capacidad de absorción depende de la apertura a los conocimientos nuevos, pero también de la capacidad de respuesta y del momento en que se conocen los hallazgos y las enseñanzas, así como de los incentivos para incorporarlos. Para una función de evaluación, supone un reto encontrar el equilibrio perfecto entre excederse y quedarse corto por lo que respecta a las evaluaciones y los procesos correspondientes. El personal de la IOE considera adecuada la capacidad de absorción del FIDA y afirma que, atendiendo a la capacidad de absorción y respuesta de la institución, podrían realizarse una o dos evaluaciones institucionales o temáticas al año. Varias de las personas entrevistadas dudan de que sea así y consideran que la capacidad de absorción de la Dirección es un escollo. El argumento es que la IOE está mejor dotada de recursos que otras partes de la organización. El gran número de evaluaciones pone a prueba la capacidad de responder a las solicitudes durante los procesos de evaluación y de asumir las enseñanzas y recomendaciones que se deriven de ellos.
113. **Uso responsable y estratégico de la IA en la evaluación independiente.** Es probable que la IA tenga un papel cada vez más destacado en el futuro de la evaluación independiente, en particular por lo que respecta al análisis de grandes volúmenes complejos de datos cualitativos y cuantitativos, además de mejorar el acceso a la información sobre la evaluación para que todo el personal en el FIDA la integre en el diseño de proyectos de un modo más sistemático y "obligatorio".
114. Pese a que estas herramientas pueden ser una ayuda considerable para el personal evaluador, su uso también suscita preguntas acerca del sesgo, la transparencia, la explicabilidad, la protección de datos y la dependencia excesiva de los resultados automatizados. Es esencial abordar estos riesgos para salvaguardar la independencia, la credibilidad y la fiabilidad de la evaluación. Con este fin, resulta conveniente elaborar unas orientaciones claras sobre el uso ético y adecuado de la IA en la esfera de la evaluación, aprovechando la labor en curso y contribuyendo a ella de la mano de instituciones homólogas, entre ellas otras IFI, el ECG, el UNEG y las redes existentes en ese ámbito. Esta coordinación ayudaría a promover la coherencia con las buenas prácticas internacionales emergentes, además de evitar enfoques fragmentados o incongruentes.
115. El equipo encargado del examen considera que la estrategia para la integración de la inteligencia artificial en la IOE 2024-2026 ("Strategy for Integrating Artificial Intelligence in IOE 2024-2026") es un buen punto de partida para establecer un marco estructurado que permita priorizar los casos de uso, gestionar los riesgos, aclarar las disposiciones de gobernanza y garantizar la concordancia con las normas y los valores en materia de evaluación. Debería impulsarse el uso de la IA mediante inversiones complementarias en capacitación del personal e instrucción en la materia. Esta formación es esencial para garantizar que los evaluadores sigan siendo usuarios

- informados y críticos de estas herramientas, de modo que la IA sirva para realzar — en lugar de reemplazar— el juicio profesional y la supervisión humana.
116. Para la función de evaluación, la IA representa una oportunidad estratégica de mejorar la cobertura, la puntualidad, la accesibilidad de los datos y la eficiencia. Ahora bien, requiere contar con una gobernanza deliberada: directrices éticas claras, desarrollo de las capacidades del personal y coordinación con instituciones homólogas. La IA debería realzar el juicio de los evaluadores profesionales, no reemplazarlo. La estrategia actual de la IOE constituye una buena base; los próximos pasos prioritarios son la aplicación y la instrucción del personal.
 117. **Funciones, responsabilidades y el imperativo de la independencia en la evaluación.** La Política de Evaluación del FIDA de 2021 establece un marco firme para la evaluación independiente en el que se determinan con claridad las funciones y responsabilidades de la Junta Ejecutiva, el Comité de Evaluación, la Dirección del FIDA y la IOE. La Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación se encargan de supervisar la aplicación de la Política, asegurándose de que la evaluación independiente cuente con recursos suficientes, goce de reconocimiento y se someta a seguimiento sistemático. Asimismo, la Junta asume la responsabilidad fundamental de nombrar a la persona que ocupará el puesto de Director o Directora de la IOE mediante un proceso detallado y transparente que se describe en el anexo de la Política. Por su parte, la Dirección del FIDA es responsable de proteger la independencia de la IOE, entablando consultas periódicas con la Oficina y proporcionando un acceso pleno y sin restricciones a la información y el apoyo necesarios para las evaluaciones. La IOE, que rinde cuentas directamente a la Junta Ejecutiva, es responsable de la adhesión a las normas internacionales establecidas por el ECG, el UNEG y EvalNet, red integrada en el CAD de la OCDE.
 118. No obstante, una política bien diseñada no basta por sí sola para garantizar la independencia de la IOE. La credibilidad y la eficacia dependen de la preservación práctica de la independencia en todos los procesos, lo que incluye la elaboración de los programas de trabajo, la aplicación y publicación de las evaluaciones, la gestión de los recursos humanos y presupuestarios y la contratación de personal. La independencia debe defenderse activamente en el devenir cotidiano de las operaciones, la adopción de decisiones y la cultura institucional.
 119. El proceso de contratación para el puesto de Director o Directora de la IOE es la piedra angular de la independencia de la Oficina. Este proceso debe ser absolutamente transparente, estar basado en el mérito y no sufrir injerencias externas. Para evitar conflictos de intereses y garantizar la objetividad, es necesario que la contratación y gestión del personal de la IOE sea completamente independiente de la Dirección del FIDA, al amparo del marco de recursos humanos del FIDA. Aparte de los recursos humanos y las contrataciones, debe preservarse la autonomía operacional de la IOE en todos los aspectos de su labor, lo que incluye el acceso sin restricciones a la información y la libertad de publicación y difusión.
 120. La independencia de la IOE no es un mero requisito de procedimiento, sino que constituye la base de la confianza en la función de evaluación independiente del FIDA. Cuando se pone en peligro la independencia —ya sea por injerencias en los procesos de recursos humanos, contrataciones politizadas o restricciones a la autonomía operacional—, se hace mella en la credibilidad de las evaluaciones. Ello a su vez debilita la capacidad del FIDA de aprender, adaptarse y rendir cuentas ante sus partes interesadas y las poblaciones a las que presta servicio.
 121. Por su propia naturaleza, la autoevaluación que lleva a cabo la Dirección es diferente de la que hace la IOE en cuanto a su independencia estructural. Aunque la autoevaluación la efectúen quienes estén a cargo del proyecto o de los procesos examinados, esas evaluaciones también deben ser rigurosas e imparciales. Tal y como se establece en la Política, los seis principios de la evaluación —utilidad; imparcialidad y credibilidad; transparencia; asociación, consultas y colaboración;

evaluabilidad; y uso óptimo de los recursos y eficacia en función de los costos— se aplican tanto a las autoevaluaciones como a las evaluaciones independientes. Las dos vertientes de la función de evaluación deben ser complementarias para garantizar la generación de datos fiables y oportunos para el aprendizaje, la rendición de cuentas y la mejora de las operaciones del FIDA.

Puntos clave

El FIDA valora la evaluación y el aprendizaje, pero los datos sobre su uso son dispares. Los retrasos, las deficiencias de capacidad y la escasa gestión de los conocimientos limitan su asimilación.

Se podría potenciar el impacto mediante mejoras en cuanto a adecuación temporal, liderazgo, ciclos de aprendizaje sistemático y síntesis con IA.

Ante el uso creciente de la IA, la IOE necesita contar con una estrategia clara y orientaciones explícitas para garantizar su uso coherente y responsable, acorde con los principios de evaluación, la independencia y la rendición de cuentas.

3 Recomendaciones

122. El objetivo general de las recomendaciones consiste en potenciar la armonización entre la función de evaluación y la estrategia y los procesos de reforma del FIDA. La función de evaluación puede aportar aún más conocimientos y datos empíricos de cara a procesos de relevancia estratégica como las reposiciones de recursos y las iniciativas de reforma. La armonización implica una estrecha interacción entre la IOE, la ODE/la Dirección y la Junta Ejecutiva. Para la función de evaluación, conlleva implicaciones en la planificación del trabajo, la selección de los productos de evaluación y el momento temporal en el que tienen lugar las actividades de difusión y comunicación. Para la Dirección, las implicaciones tienen que ver con la necesidad de intercambiar conocimientos, la disposición a buscar datos contrastados y usarlos para fundamentar las decisiones, reflexionar al respecto, mejorar y adaptarse. La armonización estrecha puede servir para incrementar la eficacia en términos de desarrollo y, en última instancia, para alcanzar los objetivos operacionales del FIDA. El uso consciente y más generalizado de la IA y otras tecnologías puede desempeñar una función fundamental.
123. **Recomendación 1:** *La IOE debería reajustar su cartera de productos para mejorar su selectividad, de modo que los recursos se destinen principalmente a evaluaciones estratégicas que incrementen la utilidad de la función de evaluación para una toma de decisiones oportuna y bien fundamentada.*
124. Esta recomendación conlleva una priorización más clara de las evaluaciones más pertinentes desde el punto de vista estratégico, al tiempo que se tiene en cuenta la capacidad de absorción de la Dirección para participar en los procesos de evaluación y aplicar las recomendaciones. Si bien la IOE debe considerar en su programa de trabajo las peticiones de la Junta Ejecutiva y la Dirección, también debe ser consciente de las necesidades actuales y futuras en cuanto a datos procedentes de evaluaciones, lo que incluye tener en cuenta los plazos de la FIDA¹⁴. En lugar de seguir llevando a cabo evaluaciones de proyectos y EEPP sobre carteras de proyectos exiguas o cuando la evaluación no vaya seguida de un COSOP, la IOE debería hacer metaevaluaciones y estudios de síntesis o notas informativas sobre cuestiones transversales y oportunas, valiéndose de las enseñanzas y hallazgos de evaluación disponibles para definir las prioridades y la orientación estratégica del FIDA, incluidas las operaciones sin garantía soberana. Esta recomendación tiene implicaciones para la planificación del trabajo, la gama de competencias del personal, la metodología para la participación de las partes interesadas de los países y el uso de tecnologías.
125. **Recomendación 2:** *La Dirección debería redoblar los esfuerzos para mejorar la autoevaluación y, junto con la IOE, aumentar la complementariedad con las evaluaciones independientes, habilitando circuitos de aprendizaje más sólidos y un uso más coherente de la información de las evaluaciones en la adopción de decisiones.*
126. A medida que la autoevaluación va madurando gracias a la aplicación del plan de desarrollo actual por parte de la ODE, conforme a lo manifestado en la autoevaluación de la IOE, debería examinarse y revisarse la división de tareas entre la ODE y la IOE para evitar solapamientos y apuntalar la ventaja comparativa de las dos partes que componen la función de evaluación. También deberían aplicarse las medidas adecuadas para garantizar una mayor coherencia entre todas las metodologías y todos los criterios. Esta recomendación tiene implicaciones para la autoevaluación y la evaluación independiente de los proyectos y los programas en los países. Se debería llevar a cabo una evaluación de seguimiento de la autoevaluación una vez transcurridos dos años, cuando la reforma esté más avanzada, para evaluar la pertinencia, la eficacia y la coherencia general del nuevo sistema, las prácticas, la calidad y los resultados de la función revisada de autoevaluación.

127. **Recomendación 3:** *El FIDA debería reforzar su cultura de aprendizaje mediante la promoción de una colaboración más estrecha entre la Dirección y la función de evaluación, con el objetivo de aumentar la asimilación y aplicación de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones en las decisiones estratégicas y operacionales.*
128. Esta recomendación incluye mejorar los circuitos de aprendizaje en todo el FIDA, introduciendo esferas de reflexión sistemática y replanteándose los métodos para validar y presentar información sobre la aplicación de las recomendaciones de la IOE. Conlleva también garantizar la recopilación y el uso de las principales enseñanzas extraídas de las evaluaciones en las etapas iniciales de los proyectos y en el diseño de los COSOP. Esta recomendación implica un uso proactivo de los métodos de aprendizaje en todos los niveles del FIDA, así como una mayor implicación de la Junta Ejecutiva, entre otras cosas, mediante sesiones dedicadas al debate sobre una versión mejorada del ARIE —el informe emblemático anual de la IOE— y sobre otros productos importantes de las evaluaciones. La mejora del aprendizaje depende más de los comportamientos, los incentivos y la buena organización de los procesos que de medidas de aprendizaje sofisticadas y costosas.
129. **Recomendación 4:** *La IOE debería aumentar la especificidad y la claridad de sus recomendaciones para incrementar su aplicabilidad y su valor para la toma de decisiones.*
130. Una interacción más estrecha y eficaz con la Dirección a la hora de formular y priorizar las recomendaciones garantizará que estas se comprendan mutuamente y resulten claras, útiles, realistas y viables. Con el fin de salvaguardar el principio de que las recomendaciones estén bien fundamentadas en hallazgos, la IOE debería imponer una mayor transparencia en cuanto a la calidad y triangulación de los datos, prestar una atención más sistemática al entorno y reflexionar en mayor medida sobre la validez externa de los hallazgos. Deberían evitarse las subrecomendaciones, mientras que el seguimiento de las recomendaciones debería verificarse mediante evaluaciones independientes. La puntualidad de la publicación es esencial para aumentar las posibilidades de que se adopten las enseñanzas y recomendaciones.
131. La IOE y la Dirección podrían celebrar una reunión técnica sobre las recomendaciones antes de que se finalicen, pero no para debatir el contenido de las recomendaciones basadas en la independencia de la evaluación, sino como mecanismo para garantizar la interpretación común de las recomendaciones y que resulten realistas y prácticas.
132. Podría plantearse un mecanismo de verificación periódica independiente del PRISMA por parte de un asociado externo para valorar tanto la adopción y los resultados de las recomendaciones como su aplicación.
133. **Recomendación 5:** *La ODE y la IOE deberían reforzar la colaboración con iniciativas mundiales pertinentes¹⁵ sobre el desarrollo de la capacidad de seguimiento y evaluación para esclarecer las funciones, potenciar las capacidades e incrementar el valor del seguimiento y la evaluación para la toma de decisiones, tanto en el plano interno como con los países asociados.*
134. Contar con una capacidad adecuada de seguimiento y evaluación entre el personal operacional del FIDA a todos los niveles y entre los representantes de los países asociados y las unidades de gestión de los proyectos resulta esencial para la credibilidad de los datos y la capacidad de ejecutar proyectos. La IOE y la ODE

¹⁵ Por ejemplo, la Iniciativa de Evaluación Global, que incluye el Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR).

deberían seguir reforzando sus propias iniciativas de creación de capacidad en cuanto a seguimiento y evaluación y estrechar la colaboración con las iniciativas mundiales pertinentes.

135. **Recomendación 6:** *La Junta Ejecutiva debería reafirmar su compromiso respecto de la Política de Evaluación de 2021 y salvaguardar la independencia de la IOE y la función de la ODE mediante la aclaración de los anexos de la Política.*
136. El equipo encargado del examen considera que la propia Política se ajusta a las mejores prácticas de otras organizaciones comparables y resulta suficientemente flexible como marco para seguir mejorando la función de evaluación. Los anexos deberían explicar las funciones y responsabilidades de la ODE, aclarar que la Junta Ejecutiva tiene plenos poderes para la selección y destitución del Director o la Directora de la IOE sin injerencia alguna y exigir que se dedique tiempo suficiente en el Comité de Evaluación a cada una de las evaluaciones presentadas¹⁶.

¹⁶ Los anexos deben aclarar lo siguiente: i) la función y las responsabilidades de la ODE; ii) que se debe asignar tiempo suficiente a cada producto de evaluación presentado ante el Comité de Evaluación; iii) que la Junta Ejecutiva es la única instancia responsable de la selección y destitución del Director o la Directora de la IOE; y iv) que el proceso de contratación debe basarse en méritos, con completa transparencia y sin injerencias externas de ningún tipo, ni de la Dirección del FIDA, ni de la Presidencia del Fondo, ni del Director/a de la IOE saliente.

4 Appendices

Appendix 1: EPR Evaluation Framework ([LINK](#))

Appendix 2: EPR approach and methodology

Appendix 3: List of interviewees

Appendix 4: Surveys of staff and members of the Executive Board

Appendix 5: Assessment of IOE evaluation reports

Appendix 1: EPR Evaluation Framework ([LINK](#))

Appendix 2: EPR approach and methodology

The Evaluation Framework (submitted by the EPR in November 25 and approved by IOE and Management) was developed in response to the approach paper (9 October 2025) and recognizes guidelines for such reviews (ECG, UNEG and OECD/DAC) including conversations with selected key stakeholders and an initial identification of issues related to the evaluation function in the current and emerging internal and external context. It was also based on the panel members' broad expertise and experience and the time and resources available to complete the EPR. The findings and recommendations of the 2019 EPR formed the basis for this EPR.

The EPR has also assessed how the evaluation function complies with the requirements of the 2021 revised Evaluation Policy. This policy presents, for the first time, a comprehensive framework through which self-evaluation (conducted under the aegis of Management) and independent evaluation will be planned, conducted and used. The revised policy seeks to promote complementarity and synergy between the two. The principles underlying the policy include usefulness, impartiality and credibility, transparency, partnership, consultation and collaboration, evaluability, and value for money/cost-effectiveness. The policy also describes the procedures for selection, appointment, dismissal and performance assessment of the IOE Director.

The review has been formative and forward-looking, anticipating how the evaluation function can be strengthened in the future. The panel has taken an impartial view, based on knowledge of best practice, with respect to ethical norms and confidential information.

The methodology included the following elements:

- Review of the 2019 EPR and the implementation of the recommendations.
- Review of IOE's self-assessment report (December 2025) which consists of a summary of IOE's assessment of its functions as per the six key clusters guided by the evaluation questions. At the end of each cluster is a SWOT analysis. The document also contains an update on the implementation of the 2019 EPR recommendations. It focuses specifically on independent evaluation in IFAD and will accompany a separate self-assessment developed by IFAD Management on self-evaluation.
- Review of the report on self-assessment of IFAD's self-evaluation function (draft 16 January 2026). Covering the period 2019–2025, it examines how the self-evaluation system has evolved since the 2019 EPR, how it has been shaped by successive institutional reforms, and how it now supports accountability, learning and performance improvement across the full operational cycle, from design through supervision and completion.
- Review of relevant documents related to the evaluation function such as the evaluation policy, the evaluation manual, guidelines for project completion reports, strategic plans, work programmes and annual reports.
- Systematic assessment of a sample of IOE corporate and country evaluation reports published in the review period. The objective was to provide an overview of the methodologies and overall quality of a sample of IOE evaluation products. A sample of 20 evaluations was selected which includes all corporate-level, thematic, project cluster and subregional evaluations, as well as a purposive selection of nine CSPEs, randomly selected with the support of Copilot AI. Evaluations were assessed against a set of indicators grouped into seven quality dimensions: scope, reliability, construct validity, internal validity, external validity, data analysis validity, consistency.

- Assessment of a sample of self-evaluation reports produced in the review period.
- Review of relevant corporate IFAD documents.
- Survey of IFAD staff and members of the Executive Board to assess familiarity with, assessment of and use of the knowledge from the evaluation function. The survey was prepared in November 2025. To ensure that the survey was well adapted and intelligible from a beneficiary's point of view, the survey was then tested and reviewed by IFAD. It was open for two and a half weeks in November/December 2025 and was closed with 512 views. In total, the survey received 400 individual responses: 280 complete answers as well as 125 incomplete. Among the respondents, eight were members of the IFAD Executive Board, and the rest were from IFAD staff. In sum, the response rate for board members was 22. 2 per cent (8 respondents out of 36), and the response rate for IFAD staff was 43.5 per cent (392 respondents out of 900 IFAD staff).
- Interviews/focus groups in-person and virtual with stakeholders (IOE, the Executive Board, the President and other members of senior Management, country directors, country partners, selected staff, and other key informants).

Appendix 3: List of interviewees

IOE staff

Hannah Den Boer, Evaluation Analyst
 Mona Fetouh, Deputy Director
 Massiel Jimenez, Evaluation Officer
 Steven Jonckheere, Senior Evaluation Officer
 Hansdeep Khaira, Senior Evaluation Officer
 Diane Abi Khalil, Senior Evaluation Officer
 Mikal Khan, Evaluation Officer
 Kouessi Maximin Kodjo, Lead Evaluation Officer and Chief of Section
 Monica Lomena-Gelis, Senior Evaluation Officer
 Anne Sophie Lenoir, Evaluation Assistant
 Sarah Mahdar, Temporary Administrative Assistant
 Indran Naidoo, Director IOE
 Oanh Nguyen, Lead Evaluation Officer and Chief of section Paolo Silveri, Lead Evaluation Officer and Chief of section
 Shaun Ryan, Administrative Associate
 Laure Vidaud, Administrative Associate
 Alexander Voccia, Senior Evaluation Communication & Knowledge Management Specialist
 | Coordinator, Evaluation Communication Unit

IFAD staff

Carola Alvarez, Managing Director, Office of Development Effectiveness
 Oscar Anaadumba, MEL specialist
 Stella Atela, Director, People and Culture Division
 Madina Bazarova, Director, Office of Audit and Oversight
 Thomas Bousios, Director, Information, Communication and Technology Division
 Nigel Brett, Director, Sustainable Production, Markets and Institutions Division
 Donal Brown, Associate Vice President, Department for Country Operations
 Han Ulac Demirag, Chief, ODE (Quality Assurance and SECAP Unit)
 Chitra Deshpande, Results specialist, ODE
 Federica Diamanti, Associate Vice-President, External Relations Department
 Roger Fischer, Chief Risk Officer, Office of Enterprise Risk Management
 Lenyara Fundukova, Senior Knowledge Management Specialist, ODE (Evidence for Development Impact and Innovation)
 Ron Thomas Hartman, Director, Global Engagement, Partnerships and Resource Mobilization

Bernard Hien, Director, West and Central Africa Division

Carlos Manuel Icaza Lara, Specialist Policy and Results, ODE (Results, Resources and Systems Unit)

Alvaro Lario, IFAD President

Sara Mbago-Bhunu, Director, East and Southern Africa Division

Rocio Medina Bolivar, Director, Latin America and the Caribbean Division

Vibhuti Mendiratta, Senior Economist, ODE (Evidence for Development Impact and Innovation)

Juan Carlos Mendoza, Director, Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division

Diane Menville, Associate Vice-President, Financial Operations Department

Gerardine Mukeshimana, Vice-President

Robert Palmer, delegated by Jenny Scharrer, Director, Private Sector Operations Division

Tisorn Songsermsawas, Senior Economist, ODE (Evidence for Development Impact and Innovation)

Reehana Rifat Raza, Director, Asia and the Pacific Division

Naoufel Telahigue, Director, Near East, North Africa, Europe and Central Asia Division

Claudia Ten Have, Secretary of IFAD

Leon Williams, Senior Specialist (M&E), ODE (Results, Resources and Systems Unit)

Guoqi Wu, former Associate Vice President, Corporate Services Department

Executive Board Representatives

Ms Lorena Alvarqado Quezada, Alternate Permanent Representative, Permanent Mission of Mexico to the United Nations Organizations for Food and Agriculture in Rome

Mr Jan Bade, Chargé d'Affaires a.i., Permanent Representation of the Kingdom of the Netherlands to the United Nations Organizations for Food and Agriculture in Rome

Mr Nicolas Cattaneo, Collaborateur diplomatique, Embassy of the Swiss Confederation

Mr James Catto, Director, Office of International Development Policy, Department of the Treasury of the United States of America

Mr Edoardo Ciammariconi, Communication Officer and Assistant to the Ambassador, Swiss Mission to the United Nations Agencies in Rome

Mr Miguel Garcia Winder, Former Mexico Executive Board Representative

Ms Marlene Heeb, Deputy Permanent Representative, Counsellor, Swiss Mission to the United Nations Agencies in Rome

Ms Aliisa Ketonen, Advisor, Embassy of the Republic of Finland

Ms Léa Kvaternik-Borderon, Alternate Permanent Representative, Permanent Representation of France to the United Nations Agencies in Rome

Mr Ronald Meyer, Former Germany Executive Board Representative

Ms Susann Nilsson, Executive Board Representative of Sweden to WFP and IFAD

Dr Yaya Olaniran, Minister, Permanent Representative of the Federal Republic of Nigeria to the United Nations Food and Agriculture Agencies in Rome and Evaluation Committee Chairperson

Mr Mohamed Sawy, Executive Board Representative of the Arab Republic of Egypt to the United Nations Food and Agriculture Organizations in Rome

Ms Divyadharshini SHANMUGAM, Director (OMI), Department of Economic Affairs, Ministry of Finance of the Republic of India

Ms Sui Li, Deputy Permanent Representative of People's Republic of China to the United Nations Agencies for Food and Agriculture in Rome

Ms Anja Wagner, Executive Board Representative of the Federal Republic of Germany to the International Organizations in Rome

Country-level Stakeholders

Mr Daniel Chakwesha, International Cooperation, Ministry of Finance, Economic Development and Investment Promotion. Harare, Zimbabwe

Ms. Tu Duong, Administrative Director, RYNAN SMART AGRICULTURE JSC, Viet Nam

Dr Mohamed Yammai, Director General, Resource Mobilization, Resource Mobilization Department, Ministry of Finance and Planning, Male', Maldives

Other

Ms Anne-Claire Luzot, Director, Office of Evaluation, World Food Programme

Mr Fabrizio Felloni, Deputy Director, Independent Evaluation Office, Global Environment Facility

Dr Srini Pillay, Chief Medical Officer and co-founder of Reulay

Dr Vinod Thomas, Senior Adviser for IOE

Rob D. van den Berg, member for IOE's External Advisory Panel 2022-2024

Appendix 4: Surveys of staff and members of the Executive Board

The survey was launched on 26 November 2025 and disseminated by email to IFAD staff by the IOE team. It remained open for two and a half weeks and closed on 12 December 2025, which aligns with good practice for internal organizational surveys. The survey was designed to be short, with an average completion time of 10 minutes, balancing sufficient participation time with respondent engagement. However, the timing of the survey, towards the end of the calendar year, may have affected participation rates, particularly among senior staff and Executive Board members.

The survey was closed with 512 views. In total, the survey received 400 individual responses: 280 complete answers, as well as 125 incomplete. Among the respondents, eight respondents were members of the IFAD Executive Board, and the rest were regular IFAD staff. In sum, the **response rate for Board members was 22.2 per cent** (8 respondents out of 36), and **the response rate for IFAD staff was 43.5 per cent** (392 respondents out of 900 IFAD staff).¹⁷ About 20 per cent of the respondents from IFAD staff were not familiar with the evaluation work conducted in the organization and thus were taken out of the survey. The **final sample for the rest of the survey is 272 IFAD staff and 8 members of the Executive Board**.

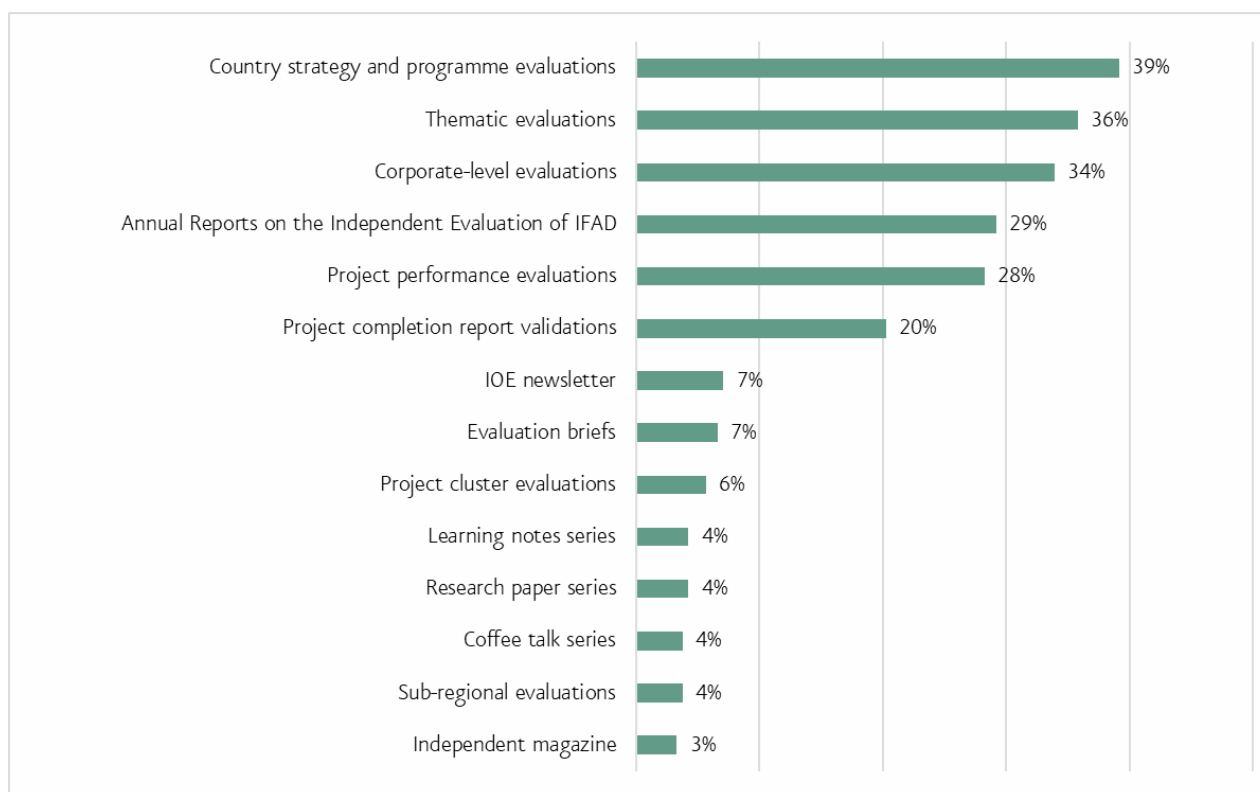
The survey successfully reached a diverse set of IFAD staff:

- Most **respondents are professional staff (54 per cent), followed by consultants (25 per cent)** and administrative staff (15 per cent). Only 3 per cent hold positions at the level of Deputy Director or above. Notably, three respondents identified as interns and two as United Nations volunteers.
- Most of the **respondents (54 per cent) work in the headquarters of IFAD in Rome**, and over a quarter (27 per cent) work in country offices. The next largest group at 12 per cent work in regional offices and, more marginally, 2 per cent (6 respondents) worked remotely, 2 per cent as consultants (5), 1 per cent in a multi-country office (4) and in a liaison office (3). Over a third (34 per cent) of respondents work in the Country Operations Division, followed by 13 per cent each in the Corporate Services Division and the Office of Technical Delivery. The Independent Office of Evaluation accounts for 9.7 per cent of the sample.
- Nearly **half of respondents (47 per cent) have worked at IFAD for one to five years**, while a quarter (25 per cent) has been with the organization for over a decade. Thirteen per cent have less than one year of service and 15 per cent have worked at IFAD for six to ten years.
- The survey sample is **48 per cent female and 46 per cent male**, with 5 per cent of respondents choosing not to disclose their gender.

While the survey reached a diverse range of staff in terms of division, tenure and occupation, limited background data on the overall staff population prevented a full assessment of sample representativeness. Although the survey targeted permanent IFAD staff, responses to screening questions suggest that some non-permanent staff also participated. As a result, the findings should not be considered representative of, or generalized to, the broader population of consultants working with IFAD.

¹⁷ The IFAD staff population figures were supplied by IFAD Human Resources and correspond to data as of October 2025. From our experience, these response rates fall within acceptable ranges (30-50 per cent) for voluntary organizational surveys conducted in multilateral institutions.

**Figure 2 : Which of the IOE products do you find the most useful for your work?
(n = 212, IFAD staff)**



Overall, the **survey collected evidence on a very positive assessment of the IOE:**

- The independence of IOE is the most strongly endorsed quality of the evaluation function, with 51 per cent of respondents strongly agreeing. Assessments are more mixed with regard to the rigour of IOE approaches and methodologies, as well as IOE's engagement with stakeholders. These areas received the highest levels of negative feedback (between 3 to 8 per cent), although they also recorded the largest share of "don't know" responses.
- The survey also collected **highly positive feedback on the usefulness of IOE evaluation recommendations**. Most respondents (82 per cent) reported that the recommendations were useful, including 39 per cent who rated them as very useful. This is **consistent across occupation status and tenure period** at IFAD among all the staff, but it is particularly the case for administrative staff and the deputy directors and above.
- On the effectiveness of IOE's results and communication, the results are somewhat positive with respectively 62 per cent and 55 per cent of respondents stating that it is effective or very effective. Less than a third of respondents said it was only a little effective.
- The assessment of the impact of IOE's work is also positive, with between 65 per cent and 74 per cent of respondents providing positive ratings. However, it should be noted that a relatively high share of respondents, up to 20 per cent, were unable to assess these elements, while negative responses accounted for between 10 per cent and 15 per cent.

The negative feedback regarding IOE mainly relates to the significant workload required from staff during evaluations, the timing of evaluations not always aligning with operational needs and a perceived distance between operational teams and IOE's independent role, as well as concerns that some recommendations are too general or theoretical and not sufficiently adapted to specific operational contexts.

"In my previous role as CPM, after CSPE I tried to involve IOE colleagues at the early stage of a programme design but the participation level or the notion was IOE is "independent" and (we) therefore didn't get much value or input at early stage of the design but rather at a later stage to check on compliance which was late in my view."

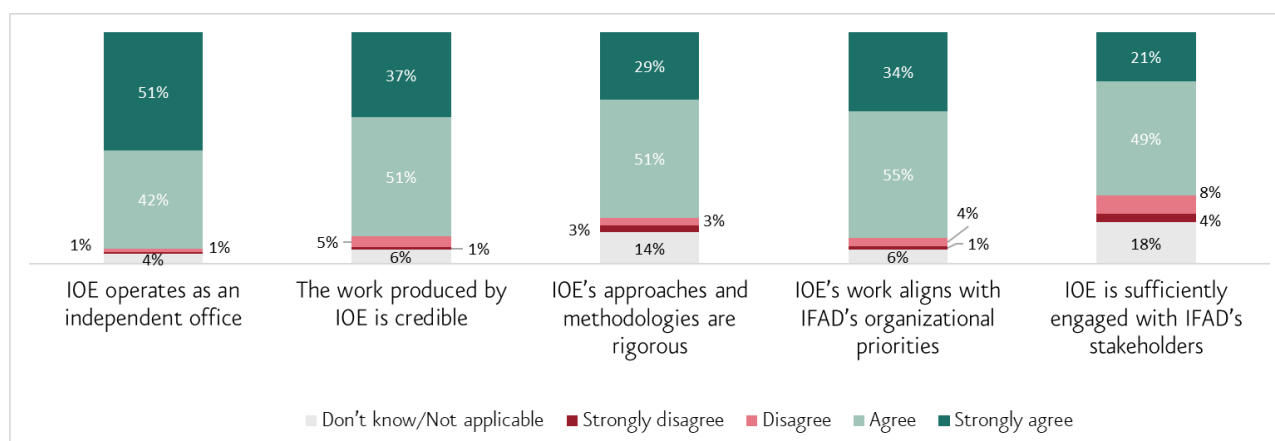
The recommendations call for broadening the scope of evaluations beyond IFAD operations, improving communication through shorter and more accessible outputs and easier access to report findings, strengthening dialogue between evaluation functions and Management, and further decentralizing evaluation functions to bring them closer to country and regional contexts. A selection of survey respondents' comments is illustrative.

"IOE products are somewhat hard to find. They should have more presence in the intranet and more diagrams for easy digest of information."

"In my opinion, staff members and other stakeholders require assessments to be presented in two ways. There are times when in-depth rigorous research is required, of course, but I would also contend that there is a time when 'lighter' briefs, learning notes, and shorter reports are needed, especially when staff are busy. These give readers an understanding of a particular issue, keeping them updated and informed; if they need more information, they can always turn to more in-depth work."

"Given the organizational structure in terms of the independence of IOE, its role in facilitating lessons learning or uptake of evaluations particularly at the regional and country level is somewhat limited. This would work better if the organization had a decentralized evaluation function which has a dotted line management to IOE. This perhaps requires either partial decentralization of IOE in line with what other UN agencies have done or strengthening the self-evaluation function to enhance uptake."

Figure 3 : Based on your experience, how much do you agree with the following statements about these aspects of the IOE? (n = 213, IFAD staff)

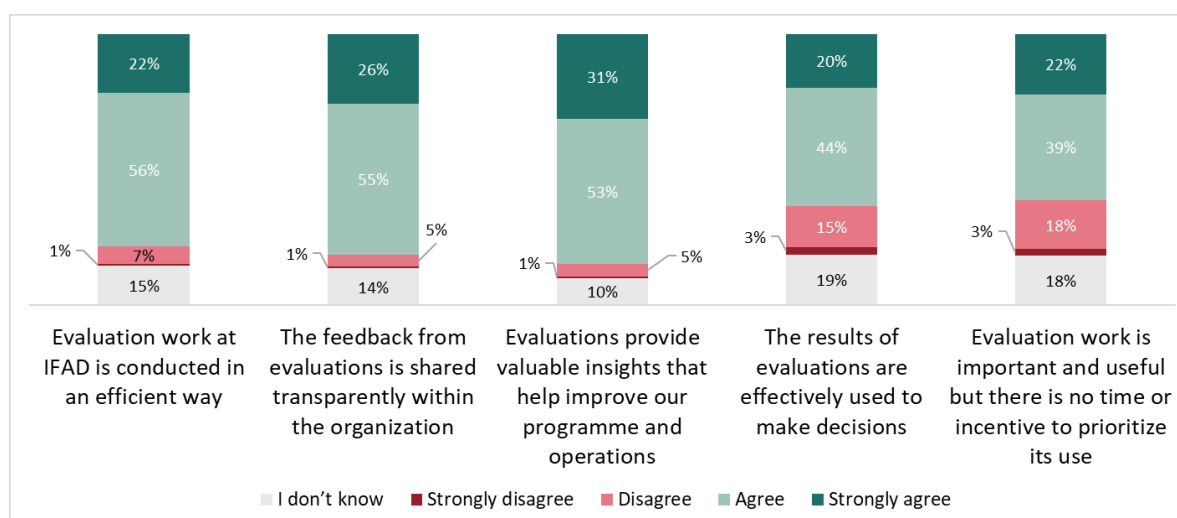


Concerning **Management-led self-evaluation**, less than one third of respondents (31 per cent) reported having been involved in a project completion report (PCR), mostly consultants and professional staff. However, for those concerned with PCRs, their reported use was high, with 39 per cent indicating they use them very often and 51 per cent sometimes; only 5 per cent reported never using them. PCRs are very positively assessed by respondents, with overwhelming majorities (88–97 per cent) agreeing that they support the assessment of achievements, outcomes and impacts, facilitate experience-sharing and lesson-learning, and contribute to improvements in future project design and implementation.

The last section of the survey was dedicated to a **broader assessment of the evaluation conducted** at IFAD:

- Overall, a large majority of respondents express positive views on evaluation at IFAD (with 75–84 per cent positive agreement across statements), particularly regarding the usefulness of evaluations for improving programmes and informing decisions, although a notable minority highlights constraints related to time and incentives for prioritizing their use.
- The effective use of evaluation results in decision-making is slightly less positively assessed with 18 per cent of the respondents disagreeing with this statement.
- The lack of time and incentive to prioritize the use of evaluation also shows a higher level of disagreement among respondents (21 per cent).
- Most respondents (90 per cent) consider IFAD to be a learning organization, including 37 per cent who strongly affirm this view. This perception is generally consistent across tenure and slightly more positive among staff with over six years of service, although administrative staff are somewhat less positive, with 15 per cent stating that this is not at all the case.

Figure 4 : Based on your experience, how much do you agree with the following statements about evaluation work conducted at IFAD (including self-evaluation and independent evaluation)? (n = 197, IFAD staff)



- The most frequently cited enablers of learning are collaboration and teamwork across projects and departments (71 per cent) and access to training, resources and development programmes (58 per cent), followed by feedback mechanisms (41 per cent), with additional factors including professional interest, internal communication and learning events, peer learning and IOE events and newsletters.
- The main barriers to learning identified by respondents are limited resources (71 per cent) and competing priorities (60 per cent), followed by ineffective knowledge management (42 per cent) and hierarchical rigidity (40 per cent), while fewer respondents cite unclear learning objectives (25 per cent), and additional constraints include challenges in headquarters and country office relations regarding decentralized knowledge management and potential tensions with political priorities.

II. Main results from the Executive Board

As described above, the survey collected the complete responses of seven members of IFAD's Executive Board. Six of them are from List A countries, one of them is from List B.

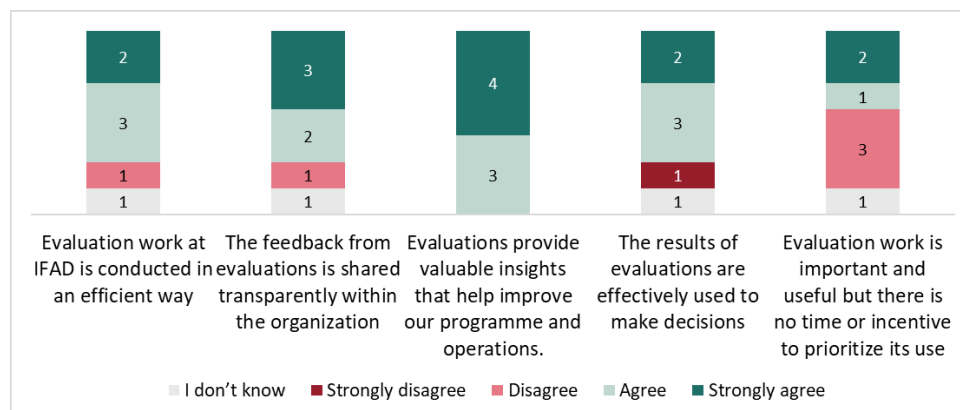
We had no answers from list C countries. This distribution suggests that IFAD's evaluation function may face challenges in engaging Executive Board representatives from List B and List C countries. Almost all of the board member (86 per cent) has read some IOE products, but only about half of them (43 per cent) have used them to be informed about their work.

"I mainly read evaluations. I found them to be very good, balanced and realistic: I like that they aim to facilitate learning and thus further improve IFAD's work."

There is broad agreement that IOE effectively contributes to improving the design and implementation of future projects, with most Executive Board members viewing IFAD as either fully or partially a learning organization. Executive Board members generally find IOE's recommendations useful (57 per cent agree they are very useful) and recognize its independence, credibility, methodological rigour and alignment with IFAD's priorities. Most also view IOE as effective in communicating results, sharing experiences and promoting lesson learning, though some note limited stakeholder engagement and familiarity with outreach to partner countries. One board member expressed some concern:

"IOE talk a lot about themselves but less about the outcome or results of their work."

Figure 5 : Board member assessment of IOE (n = 7, Executive Board)



Leadership support, a learning-friendly culture, collaboration and access to training are seen as the main enablers of learning at IFAD, though feedback mechanisms and the knowledge management system are less recognized, with some caution about problem cover-ups and external pressures. Key barriers include competing priorities, limited time and resources, ineffective knowledge management, hierarchical rigidity, unclear learning goals, and, for some, pride or protection of financial resources.

"There seems to be more cover-up if problems arise than interest in learning - this is a huge worry for us."

Appendix 5: Quality review of IOE evaluation reports

This meta-evaluation is based on a review of IOE evaluations conducted between 2019 and 2025. The quality review was prepared in January 2026, and the report was drafted in early February 2025. The analysis and report were produced by Matthieu Sarnin, Consultant at Quadrant Conseil.

The objective of this review was to provide an overview of the methodologies and overall quality of a sample of IOE evaluation products, in order to inform the independent external review of IOE. While an in-depth review of individual evaluations was beyond the scope of this exercise, the review sought to identify recurring strengths and weaknesses across evaluations conducted by IFAD.

The review universe comprises 40 evaluation reports, including five corporate-level evaluations (CLEs), two thematic evaluations (TEs), two project cluster evaluations (PCEs), two subregional evaluations (SREs), and 29 country strategy and programme evaluations (CSPEs). From this universe, a sample of 20 evaluations was selected. The sample includes all corporate-level, thematic, project cluster, and subregional evaluations, as well as a purposive selection of nine CSPEs, randomly selected with the support of Copilot AI. The complete list of reviewed reports is presented in annex I.

The systematic quality review of IOE evaluations applied a simplified version of the meta-evaluation framework developed by the Independent Evaluation Group (IEG).¹⁸ Evaluations were assessed against a set of indicators grouped into seven quality dimensions: scope, reliability, construct validity, internal validity, external validity, data analysis validity, consistency. For each of these attributes, we assess a series of indicators based on a grading scale (1) adequate, (2) partial, (3) inadequate, or inapplicable (NA). The key questions of the framework can be found in annex II. Based on the findings, the review highlights several key quality concerns and identifies areas requiring further attention.

I. Limitations

Finally, several limitations affecting the quality review should be noted. First, contrary to the IEG meta-evaluation framework, the analysis relies exclusively on final evaluation reports published by IFAD¹⁹ and comparison with methodology presented in approach papers was not possible. In addition, the IEG framework includes a second phase consisting of an in-depth quality review of a limited subsample of evaluations, complemented by interviews with evaluation staff to capture contextual information on evaluation design and implementation. This level of qualitative depth was beyond the scope of the present study. Given time constraints and the larger number of evaluations reviewed, a more systematic but less in-depth approach was applied to collect information on evaluation. Secondly, the scope and nature of the evaluations included in the review vary considerably. However, evaluations were treated as equivalent types of products during the data collection phase, meaning that the same items were reviewed for each evaluation, the diversity of evaluation types and their respective idiosyncrasies were considered during the analysis phase and should also be taken into account when interpreting the results presented in this report.

¹⁸ For brevity, this report omits detailed definitions and rationales for each attribute in the framework. The full methodology is available in: World Bank. 2021. A Meta-Evaluation of Independent Evaluation Group Evaluations (Fiscal Years 2015–19). Independent Evaluation Group. Washington, DC: World Bank.

¹⁹ The exercise did not cover dimensions of credibility and quality that could not be assessed based on the reports alone, such as consultations between evaluators and counterparts, the expertise and composition of evaluation teams, integrity in data collection, the nature of quality assurance processes, and the quality of peer review, where applicable.

Considering these limitations, this report should not be seen as a standalone product, but rather as a complementary input intended to inform the external evaluation review.

II. Results

The assessment finds that overall, the quality of the IOE reports is very good and that in most cases, the evaluation reports clearly describe and report the key elements under review, as presented in the score summary in Appendix 5. Accordingly, the challenges highlighted below mainly reflect areas where further improvements could be made from an already strong baseline.

Assessment of the overall evaluation design

The scope of evaluations varies substantially depending on the type of evaluation product. While some evaluations focus on a limited number of programmes (e.g. PCEs) or a single country (e.g. CSPEs), corporate and thematic evaluations tend to adopt a much broader and more ambitious scope. In addition, the timespan covered by the evaluations is often extensive, with half of the sample covering periods of more than ten years. As a result, the evaluands described in the sample are frequently highly complex, reflecting the multisite, multilevel and multi-actor nature of IFAD-supported interventions. Most evaluations in the sample explicitly stated a learning objective with only three which did not refer to learning or lesson drawing as a stated purpose. In addition, the evaluations can broadly be grouped according to how their objectives are framed: one group adopts a more causal perspective, while the other emphasizes performance assessment.²⁰ Finally, regarding evaluation questions, all evaluations except four formulated between two and five overarching questions to guide the evaluation process. None subsequently introduced an excessive number of sub-questions that would resemble a “bag-of-questions” approach to scoping. Most overarching questions were evaluative in nature. To a lesser extent, approximately half of the evaluations included exploratory questions, nine out of fourteen incorporated design-oriented questions, and only two raised more descriptive questions aimed at understanding programme contexts. Given the ambitious scope of many evaluations, this limited emphasis on contextual understanding is somewhat surprising, as it constrains deeper insight into the environments in which IFAD-supported interventions operate.

Despite this, most recommendations were logically grounded in the evidence presented throughout the evaluation reports. One minor caveat is that, although recommendations were generally evidence-based, there is a tendency to accumulate what could be described as “bags of recommendations.” Evaluations typically included four to seven overarching recommendations, but approximately half of the evaluations also specified up to 22 sub-recommendations. While balancing the specificity and breadth of recommendations is inherently challenging, the “bag of recommendations” approach risks diluting the key messages of the evaluation and potentially creating confusion about priorities and focus.

Reliability and quality of evidence issue

All evaluation relied on a well-developed evaluation design matrix and a theory of change, which provides a clear rationale for the methods used to address specific evaluation questions. Findings were generally well described and logically linked to the underlying data and methods. However, one area of concern is that most evaluations do not provide sufficient clarity on how evidence from different sources was triangulated and used to substantiate findings relative to the initial evaluation questions. Several important cautions should be noted regarding the transparency and clarity of the analysis of evidence.

²⁰ This distinction appears largely driven by the type of evaluation, with more cross-sectoral evaluations (e.g. CLEs and TEs) focusing on IFAD's contribution to broader social outcomes, and more narrowly-scoped evaluations (e.g. PCEs and CSPEs) concentrating on project-level results in relation to predefined objectives, often linked to country strategies.

This relates to four elements reviewed: the description of data analysis methods, the explanation of how evaluative evidence was triangulated and synthesized, the articulation of quality assurance principles applied during coding and synthesis, and the depth of the discussion of limitations. Only two evaluations explicitly described how data were analyzed and how evidence was triangulated. Similarly, only two evaluations included elements related to analysis and triangulation within the evaluation design matrix itself. The evaluation titled Joint evaluation of collaboration among the United Nations Rome-Based Agencies (ID3CLE)²¹ offers a good example of a clearly-formulated data analysis approach: “Data analysis was structured around the questions, sub-questions and indicators in the evaluation matrix. The evaluation team developed a standardized findings matrix template, structured by evaluation questions and sub-questions. Team members entered data from each of the country, deep dive and thematic studies into one of these matrices, and all matrices were then combined for easy analysis. Structuring the data in this way facilitated triangulation. Analysis of documentation and review of interview notes supplemented the combined findings matrices. The evaluation team integrated its understanding and analysis from all these sources through a series of workshop discussions. [...]” (ID3CLE). Conversely, the evaluation Knowledge Management Practices in IFAD Corporate-Level Evaluation (ID1CLE) provides a useful example of the “black box” approach to analysis and triangulation often found in the evaluations: “During the synthesis phase, the evaluation team assessed the extent to which the evidence was adequate and could be triangulated through the various sources and methods. Constraints in the availability and quality of data were, in particular, noted for evidence blocks 1 and 2 (see limitations).” (ID1CLE, own emphasis)

Second, a closely-related issue identified in the systematic review concerns the quality assurance principles applied during coding and synthesis. All evaluations but one included in the sample underwent an internal peer review process within IOE. Eight evaluations reported the involvement of external independent consultants in quality assurance and enhancement activities, and half explicitly referred to compliance with IOE evaluation standards or internal guidance. However, only a limited number of evaluations provided detailed information on the quality assurance principles applied throughout the evaluation process, the coding of data and the analysis.

Finally, a well-developed discussion of limitations is an important factor affecting the reliability of an evaluation. In this respect, most evaluations performed somewhat well, as all included a dedicated section or paragraph outlining key limitations and, in most cases, the mitigation approaches adopted. However, while limitations on data sources and methods are generally well documented, only three evaluations addressed limitations in the evaluation design and reflected on the evaluation process. Finally, the extent to which mitigation measures were discussed in response to identified limitations varies considerably across the evaluations analyzed. Some evaluations clearly explained how specific methods were used to address evidence gaps. This is the case, for example, in the country strategy and programme evaluation (CSPE) of the People’s Republic of China: “To ensure adequate coverage of evidence, qualitative interviews, an extensive literature review and an online stakeholder survey complemented this CSPE to the extent possible and allowed triangulation of quantitative and qualitative information.” (ID13CSPE). By contrast, other evaluations remained vague regarding the mitigation measures undertaken. The CSPE of the Republic of Türkiye illustrates this limitation: “In light of these limitations, the team triangulated using diverse sources of data and information, where accessible, before concluding.” (ID12CSPE).

²¹ It should be noted that this evaluation is the only one in the sample conducted by an external private company, rather than internal evaluators. While the emphasis on transparency and clarity in source analysis is understandable in this context, internally-conducted evaluations should also adhere to similar standards.

A final concern regarding the reliability of evaluation results relates to the extent to which findings can be expected to apply in other settings. Overall, temporal validity was generally well addressed in the evaluation reports, with evaluations reflecting on the maturity of projects and the timing of data collection. In most cases, external validity was discussed in relation to the selection of primary data sources, such as portfolio analyses, country case studies and field visits, and was also considered when assessing secondary data. For example, in the Republic of Türkiye country strategy and programme evaluation (ID12CSPE): “In the AKADP, the samples used in the impact assessment survey had no links to those in the baseline survey. In the MRWDP, the Government of Türkiye impact assessment did not use the baseline data. The validity of its comparison of results between beneficiaries and control groups is questionable without an understanding of these two groups before the project”. However, discussions of external validity specifically regarding the generalizability of evaluation findings were relatively scarce and, in some cases, omitted entirely. Population validity was particularly weak in most reports, leading to partial ratings for several evaluations. Some evaluations, however, acknowledged limitations related to external validity in a clear and meaningful way. For example, the Sub-Regional Evaluation of Countries with Fragile Situations in IFAD-WCA, which examined IFAD’s engagement in the G5 Sahel countries and northern Nigeria, explicitly addressed generalization issues arising from limited data sources.

Overall, while the evaluations reviewed in the sample were generally robust with respect to data analysis validity, concerns related to data quality and the strategies used to mitigate potential biases arising from weaker data emerged as key areas for improvement under this attribute. The main issue raised by these findings is that, although evaluations collect large volumes of evidence from a wide range of data sources and methods, it is often difficult to assess the relative strengths and weaknesses of that evidence, which tends to be reported in a largely linear and non-hierarchical manner that can lack analytical clarity. A more explicitly articulated link between evidence, methods and the scope of inference would improve the interpretability and robustness of the findings. This could be done through a tighter articulation of the theory of change in relation to the empirical components of the study and could enhance transparency in how evidence is synthesized and weighted, thereby improving the overall rigour of the evaluation.

IFAD-centred approach

All the evaluation reports included in the analysis used a theory-based approach, reconstructing a theory of change, sometimes situated within a broader conceptual framework and they often provided a compelling section to operationalize key concepts within the formulation of the theory or the conceptual framework used. However, only half of the evaluations mobilized and incorporated external research following structured review principles. Consequently, most evaluations tend to adopt an IFAD-centred perspective in defining and operationalizing key concepts and fall short in describing the broader policy context or the roles of external actors engaged alongside IFAD interventions. A notable exception is the corporate-level evaluation of Knowledge Management Practices in IFAD (ID1CLE), which illustrates strong use of external literature. In this case, the conceptual framework and nested theory of change draw on an extensive review of the six generations of knowledge management functions to explore “a set of hypotheses that cover causal linkages between KM strategies, tools, practices and key enabling factors, and how they interact to deliver KM results at corporate, regional division and country programme levels” (ID1CLE). The assessment of construct validity thus highlights that including external knowledge more systematically and applying structured literature review methods could broaden the evaluation perspective beyond IFAD-specific interventions.

III. Conclusion

Overall, the evaluations reviewed demonstrate high quality and reflect a strong appreciation of methods and evidence, even in the context of ambitious evaluation scopes and complex evaluands. At the same time, several areas for improvement were identified. These include greater transparency regarding data quality and triangulation, more systematic attention to the environment in which IFAD operates, and enhanced reflection on the external validity of findings. Strengthening the use of the theory of change, particularly its articulation in relation to empirical analysis, would further improve analytical clarity. More broadly, adopting a more rational and formalized approach to evaluation design, moving beyond a collection of methods and tools toward a coherent, structured framework, would support a deeper understanding of evaluation quality. The integration of innovative approaches, such as contribution analysis, could also enhance assessments of coherence and causal inference. Expanding attention to these dimensions would improve the validity, reliability and overall utility of future evaluations, while maintaining the high standards of methodological rigour already evident across the sample analyzed.

Annex I : List of evaluations in the review sample

ID	Title
ID1CLE	Corporate-level evaluation of knowledge management practices in IFAD. December 2024
ID2CLE	Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience 2023. November 2023
ID3CLE	Joint evaluation on the collaboration among the United Nations Rome-based agencies. October 2021
ID4CLE	Corporate-level evaluation on IFAD's support to innovations for inclusive and sustainable smallholder agriculture. September 2020
ID5CLE	Corporate-level evaluation on IFAD's engagement in pro-poor value chain development. September 2019
ID6TE	Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change. May 2023
ID7TE	Thematic evaluation of IFAD's support to gender equality and empowerment. March 2025
ID8PCE	Project cluster evaluation on rural finance in the East and Southern Africa Region. December 2023
ID9PCE	Project cluster evaluation on rural enterprise development. August 2023
ID10SRE	Sub-regional evaluation of IFAD's experience in the Dry Corridor of Central America. August 2024
ID11SRE	Sub-regional evaluation of countries with fragile situations in IFAD-WCA. Learning from experiences of IFAD's engagement in the G5 Sahel countries and northern Nigeria. March 2023
ID12CSPE	Türkiye country strategy and programme evaluation. 23 April 2025
ID13CSPE	China country strategy and programme evaluation. 21 February 2024
ID14CSPE	Colombia country strategy and programme evaluation. 7 February 2024
ID15CSPE	Malawi country strategy and programme evaluation. 24 January 2023
ID16CSPE	Islamic Republic of Pakistan country strategy and programme evaluation. 4 March 2022
ID17CSPE	Uganda country strategy and programme evaluation. 7 July 2021
ID18CSPE	Ecuador country strategy and programme evaluation. 3 March 2021
ID19CSPE	Madagascar country strategy and programme evaluation. 1 December 2020
ID20CSPE	Tunisia country strategy and programme evaluation. 8 March 2019

Annex II : Quality review assessment

Attribute	Review
Scope	- Are the context and rationale of the evaluation adequately described? (Graded) - Are the evaluation goals adequately formulated? (Graded) - Are the evaluation questions adequately formulated (also in relation to each other)? (Graded) - Are the evaluation questions adequately linked to the evaluation goals? (Graded) - Has the scope and delimitation of the evaluation been adequately described? (Graded)
Reliability	- Is the methodology of the evaluation adequately described? (Graded) - Is there a theory of change or theory of action, or conceptual framework? (Y/N question) - Is there identification and analysis of an operations portfolio? (Y/N question) - Are the quality assurance principles in coding and synthesis described? (Y/N question) - Are the sampling and selection considerations described? (Y/N question) - Is there a description of data collection methods and sources of data? (Y/N question) - Is there a description of data analysis methods? (Y/N question) - Is there a triangulation and synthesis of findings, including how (different) findings from different methods or designs have been integrated to reach (general) conclusions? (Y/N question) - Are the limitations of the evaluation adequately described (resulting from limitations in scope, methods or data and validity of findings)? (Y/N question)
Construct validity	- Has the evaluation clearly defined and operationalized key concepts into measurable attributes, and are these concepts adequately interrelated within a coherent theoretical framework (theories of action, change and conceptual models)? (Graded) - Has the evaluation effectively utilized and integrated external literature following structured review principles, and if applicable, has it successfully implemented a theory-driven approach with a clear articulation of mechanisms, contexts and outcomes? (Graded)
Internal validity	- How does the evaluation address causality and attribution? (If there are no causality questions, this does not apply. If there are causality questions, more information is needed to grade the dimension) (Graded) - In the presence of causal questions: - Is the identification strategy based on theory or counterfactual analysis, or is there an evident triangulation of different sources? (in this particular question, you must extract the identification strategy defined in the evaluation).
External validity	- Has the report paid adequate attention to population validity or generalizability of findings (the ability to generalize the study results to individuals or target groups, organizations or regions not included in the study)? (Graded)
Data analysis validity	- Has the evaluation addressed risks of bias resulting from data weaknesses or demonstrated any signs of incorrect methodological application in the qualitative or quantitative analyses? (Graded)

Consistency	- Are the methods and data sources logically linked to the evaluation questions? (Graded) - Have the methods that are reported as being applied indeed been applied? (Graded) - Do the findings logically relate to the underlying data and methods used? (Graded) - Do the findings respond to the original evaluation questions? (Graded) - Do the recommendations logically flow from the findings? (Graded)
--------------------	---

code name	Scope	Reliability	Construct validity	Internal validity	External validity	Data analysis validity	Consistency
ID1CLE	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID2CLE	Adequate	Partial	Partial	Partial	Adequate	Partial	Adequate
ID3CLE	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID4CLE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID5CLE	Adequate	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate
ID6TE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate
ID7TE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID8POE	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID9POE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID10SRE	Adequate	Adequate	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate
ID11SRE	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate
ID12CSPE	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Partial	Adequate	Adequate
ID13CSPE	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Partial	Partial
ID14CSPE	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate
ID15CSPE	Adequate	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate
ID16CSPE	Partial	Adequate	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate
ID17CSPE	Partial	Partial	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Partial
ID18CSPE	Adequate	Adequate	Partial	Partial	Adequate	Adequate	Adequate
ID19CSPE	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Partial	Adequate
ID20CSPE	Partial	Adequate	Partial	Adequate	Adequate	Adequate	Adequate