

Signatura: EC 2020/111/W.P.5
Tema: 7
Fecha: 24 de septiembre de 2020
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Nota sobre la revisión de los productos de evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Nota para los miembros del Comité de Evaluación

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Fabrizio Felloni

Oficial encargado interino
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2361
Correo electrónico: f.felloni@ifad.org

Hansdeep Khaira

Oficial de Evaluación
Tel.: (+39) 06 5459 2261
Correo electrónico: h.khaira@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre Mc Grenra

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

Comité de Evaluación — 111.^{er} período de sesiones
Roma, 22 de octubre de 2020

Para **examen**

Índice

Agradecimientos	ii
I. Antecedentes y principios clave	1
II. Productos de la IOE	3
III. Cambios propuestos en los productos	5
IV. Mejora del proceso de evaluación a fin de promover el aprendizaje y una colaboración más estrecha con las partes interesadas	10
V. Planificación consultiva de las evaluaciones	12

Apéndices

Appendix I: IOE Response to the External Peer Review of IFAD's Evaluation Function, concerning product range	1
Appendix II: Evaluation product range, benchmarking with peers	3
Appendix III: Summary of key features of each product	4
Appendix IV: Indicative Framework for Evaluation Prioritization	10

Agradecimientos

La presente nota fue preparada bajo la dirección de Fabrizio Felloni, Oficial encargado de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), quien contó con el apoyo de Hansdeep Khaira, Oficial de Evaluación de la IOE, y Suppiramaniam Nanthikesan, Oficial Principal de Evaluación de la IOE. Se reconoce con gratitud, por su contribución a la preparación, a Dorte Kabell, Consultora Superior Externa. El resto del personal de la IOE también aportó valiosas observaciones. Norah de Falco y Sarah Pasetto, miembros del Equipo de Comunicaciones sobre Evaluación, prestaron asistencia con los gráficos, y Manuela Gallitto, Auxiliar de Evaluación de la IOE, prestó apoyo administrativo.

La presente nota se benefició asimismo de las observaciones y el asesoramiento de numerosos homólogos. Se agradece además a la Dirección y al personal del FIDA que han aportado perspectivas valiosas durante todo el proceso. En ella se tuvieron debidamente en cuenta las observaciones de los miembros respecto de una propuesta anterior presentada por la IOE en un seminario oficioso celebrado con la Junta Ejecutiva del FIDA en mayo de 2020.

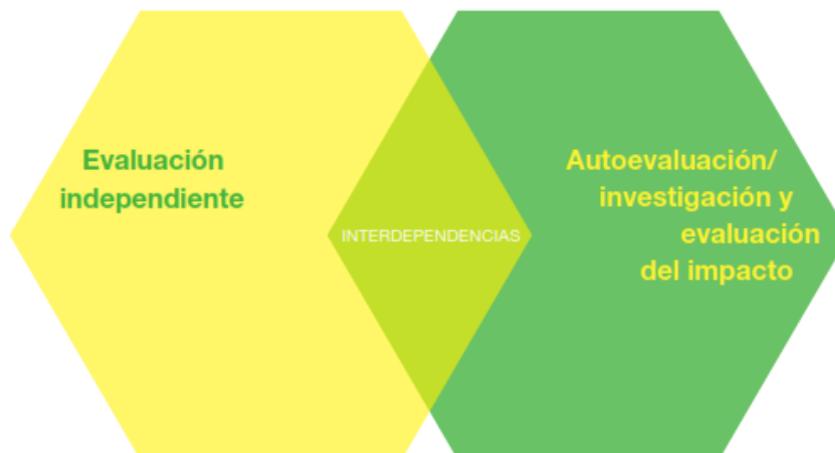
I. Antecedentes y principios clave

1. La revisión de los productos de evaluación es una de las entregas principales de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) con arreglo al plan de acción acordado con el Comité de Evaluación en octubre de 2019 para la aplicación de las medidas y recomendaciones principales formuladas en el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA.
2. Tras celebrar consultas sustantivas con la Dirección y trabajar con el grupo de trabajo en la revisión de la Política de Evaluación del FIDA, la IOE hizo una presentación sobre la revisión de sus productos en un seminario oficioso celebrado con la Junta Ejecutiva en mayo de 2020.
3. En el examen *inter pares* externo llevado a cabo en 2019 se motivó a la IOE y a la Dirección a que estudiaran formas de garantizar que los productos de autoevaluación y evaluación independiente del FIDA tuvieran una eficacia óptima a la hora de abordar el contexto y las prioridades del desarrollo rural en evolución en todo el mundo y de orientar la respuesta del FIDA a estos cambios. También se sugirió que había que efectuar una revisión. No se prescribieron la forma ni la estructura exactas que debían adoptar los productos de evaluación del FIDA y se dejó un margen considerable para seguir reflexionando y realizando pruebas experimentales y consultas sobre la base de recomendaciones generales. En los apéndices I y III del presente documento se explica la manera en que la IOE ha respondido a las recomendaciones del examen *inter pares* externo, entre otras cosas, mediante la puesta a prueba de nuevos productos y la revisión y adaptación de los productos existentes para satisfacer las nuevas necesidades del Fondo.
4. Las revisiones propuestas en la presente nota se ajustan a las recomendaciones del examen *inter pares* externo. También reflejan el examen interno realizado por la IOE de sus experiencias con los actuales productos de evaluación, las amplias consultas con la Dirección del FIDA, las interacciones con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, y el examen de las necesidades en evolución de estos en materia de aprendizaje. Mientras la IOE preparaba la presente nota, la Dirección del FIDA preparó un examen de sus productos de autoevaluación que se presentará ante el Comité de Evaluación en su 111.º período de sesiones, en octubre de 2020. Tanto la IOE como la Dirección han examinado los documentos del otro.
5. En la presente nota también se tiene en cuenta la revisión en curso de la Política de Evaluación del FIDA, las prácticas de evaluación en evolución de las instituciones financieras internacionales (IFI) y del sistema de las Naciones Unidas, y la reciente revisión de los criterios de evaluación llevada a cabo por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE).
6. Además de las propuestas que tratan sobre productos concretos de la IOE, en la presente nota se ofrece una propuesta sobre el camino a seguir para que la Dirección del FIDA y la IOE trabajen conjuntamente para mejorar la forma en que funciona el sistema de evaluación de toda la institución, con miras a impulsar el impacto del FIDA en el desarrollo.
7. Los principios básicos que han orientado la elaboración y la puesta a prueba de nuevos productos y de los revisados se detallan a continuación:
 - **Pertinencia estratégica:** La pertinencia estratégica ha de lograrse recurriendo a nuevos productos de nivel superior que reflejen más plenamente los aspectos de la labor del FIDA que no se hayan abordado en la medida suficiente en el pasado.
 - **Cobertura:** Se ampliará la cobertura para reflejar un espectro más amplio de las cuestiones que revisten importancia para el Fondo.

- **Puntualidad:** Se planificarán y pondrán a prueba nuevos productos “bajo demanda” para atender las necesidades que surjan. También se adoptarán medidas que refuercen las prácticas actuales de evaluación relacionadas con la presentación oportuna de datos empíricos pertinentes en lo que respecta a las disposiciones existentes de programación de las operaciones del FIDA. Por ejemplo, en las evaluaciones a nivel de los proyectos, se seguirán evaluando las disposiciones de ejecución de las operaciones y calculando lo bien que se adaptan a los cambios necesarios de diseño. Las evaluaciones a nivel nacional y superior harán mayor hincapié en evaluar los resultados de las operaciones en curso.
 - **Complementariedad:** Se adoptarán medidas que garanticen la complementariedad de los productos.
 - **Aprendizaje:** Se diseñarán procesos y nuevos productos que promuevan el aprendizaje.
 - **Uso óptimo de los recursos y eficacia en función de los costos:** En los procesos de selección, planificación y aplicación, así como en los del circuito de retroalimentación, se reflejarán los principios de la economía, la eficiencia y la eficacia para un uso óptimo de los recursos en el respeto de los valores a los que adhiere la organización.
8. En conjunto, los productos de autoevaluación y evaluación independiente deberían abordar las necesidades del Fondo en materia de rendición de cuentas y aprendizaje a nivel de los proyectos, los países y a nivel institucional y, por tanto, deberían evolucionar paralelamente. Además de la presente nota y tras deliberaciones con el Comité de Evaluación, tal como se recomienda en el examen *inter pares* externo, la IOE preparará una estrategia de evaluación plurianual en 2021 y dirigirá la preparación de una versión revisada del Manual de evaluación en consulta con la Dirección, que se presentará ante el Comité de Evaluación en 2022.
 9. En la composición y el diseño de los productos de la IOE se abordan tres prioridades distintas al: i) aportar los datos empíricos necesarios para la rendición de cuentas a nivel de los proyectos, los países y a nivel institucional; ii) contribuir al aprendizaje aportando conocimientos suficientes a la Dirección del FIDA y a las partes interesadas pertinentes que potencien la eficacia institucional y en términos de desarrollo, y iii) incrementar la credibilidad y la calidad de los productos de autoevaluación y evaluación independiente al tiempo que se fomentan las sinergias entre todos los procesos y productos.
 10. Con los productos de la IOE, se respaldará la política de evaluación revisada al promover una cultura orientada a los resultados en todo el FIDA y una planificación y gestión basadas en datos empíricos que alienten a centrar la atención en la eficacia en términos de desarrollo, el aprendizaje y la mejora constante de la calidad¹. La estructura de evaluación del FIDA está diseñada para cumplir estos objetivos (gráfico 1).

¹ Proyecto de fecha 3 de junio de 2020.

Gráfico 1
Estructura de evaluación del FIDA



11. Los dos elementos siguientes son fundamentales para garantizar que la estructura de evaluación del FIDA funcione adecuadamente: i) la independencia orgánica y funcional de la IOE, de acuerdo con lo estipulado en la política de evaluación, y ii) una sólida colaboración entre la IOE y todas las partes interesadas clave del FIDA, especialmente a la hora de definir y satisfacer las exigencias de evaluación, garantizar la calidad de los datos empíricos e internalizar el aprendizaje.
12. La independencia es esencial para garantizar la recopilación de datos empíricos creíbles e imparciales que se produzcan de manera transparente de conformidad con las reglas y normas internacionales de evaluación y con los principios enunciados en la Política de Evaluación del FIDA. Un aspecto clave de la independencia es la capacidad de determinar qué evaluar, cuándo evaluarlo y cómo hacerlo. Este último punto —es decir, la manera de evaluar—, guarda relación específicamente con cada producto de evaluación en cuestión, ya que cada producto supone el uso de métodos, enfoques y técnicas particulares para satisfacer necesidades de evaluación particulares. En conjunto, estos productos de evaluación ofrecen una gama flexible de opciones que permiten que la IOE responda plenamente a las distintas exigencias de evaluación que se determinaron durante el proceso de planificación. Además, la IOE seguirá las orientaciones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva y mantendrá estrechas consultas con la Dirección para garantizar que las evaluaciones satisfagan las necesidades del Fondo y se lleven a cabo de manera oportuna. La Junta Ejecutiva se mantendrá como autoridad encargada de la toma final de decisiones en cuanto al ámbito de aplicación y el contenido del plan de evaluación.
13. Al mismo tiempo, la colaboración es fundamental para garantizar la pertinencia, la puntualidad, la calidad y la utilidad de los datos empíricos de evaluación. Una mayor colaboración entre la IOE y la Dirección es fundamental para la credibilidad y la utilidad tanto de las autoevaluaciones como de las evaluaciones independientes. Esa colaboración se refleja en los procesos dirigidos a preparar planes y estrategias de evaluación, formular diseños y productos de evaluación y llevar a cabo evaluaciones, y al velar por una aplicación e internalización adecuadas de las enseñanzas extraídas. Estos procesos se expondrán en la versión revisada del Manual de evaluación.

II. Productos de la IOE

14. En el examen *inter pares* externo se reconoce que “la IOE prepara una extraordinaria variedad y cantidad de productos que están a la altura de los elaborados por las unidades de evaluación de instituciones mucho más grandes”.

No obstante, dado el contexto dinámico en que opera el FIDA, la IOE debe garantizar que puede suministrar permanentemente al Fondo un conjunto juicioso de datos empíricos tanto a nivel de los proyectos como a nivel nacional, regional, temático e institucional.

15. La gama de productos de evaluación de la IOE existentes incluye:
 - A nivel de los proyectos, las validaciones de los informes finales de proyectos (VIFP), las evaluaciones de los resultados de los proyectos y las evaluaciones del impacto
 - A nivel de los países, las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP)
 - A nivel institucional, las evaluaciones a nivel institucional, los informes de síntesis de las evaluaciones y los informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)
16. En la presente nota se esbozan las medidas adoptadas para replantear la gama de productos de evaluación de la IOE, con miras a hacerlos más flexibles y sensibles a los cambios en el contexto del desarrollo y en las necesidades institucionales, también respecto de los nuevos instrumentos o las nuevas esferas en las que el FIDA se aventurará en el futuro (entre las cuales se destaca la colaboración con el sector privado). Esta flexibilidad también se verá reflejada en la versión revisada del Manual de evaluación, que será un documento vivo en formato electrónico, de modo que los productos, metodologías y procesos puedan revisarse fácilmente para responder en esas situaciones.
17. Como primera medida en este proceso de replanteamiento, la IOE examinó los productos de evaluación de las oficinas de evaluación homólogas de varias IFI² para cartografiar las prácticas homólogas afines y determinar esferas de reflexión y mejora en común. Se hizo evidente que numerosas IFI contaban con productos de evaluación muy similares. (En el apéndice II se adjunta un cuadro resumido.) Por ejemplo, es práctica común que las oficinas de evaluación independiente validen en un 100 % su equivalente a los informes finales de proyectos del FIDA, y la gama de productos suele estar integrada por evaluaciones institucionales, sectoriales y temáticas, evaluaciones por grupos (grupos sectoriales, temáticos o nacionales), evaluaciones a nivel de los países y evaluaciones del impacto, así como diversos tipos de síntesis.
18. Estas IFI también publican un examen de evaluación anual del desempeño institucional que es similar al ARRI. Estos exámenes, que difieren en cuanto al formato y el grado de profundidad, a veces se complementan con un informe anual sobre las actividades de evaluación y las principales enseñanzas.
19. Entre las organizaciones homólogas existe una tendencia general a prestar mayor atención a las evaluaciones estratégicas de nivel superior, aunque se reconoce que estos ejercicios están fundados en las evaluaciones a nivel de los proyectos que sustentan todos los esfuerzos de evaluación.
20. En unas pocas IFI (por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD)), la función de evaluación independiente lleva a cabo las evaluaciones del impacto, tanto con fines de aprendizaje como de rendición de cuentas. Además, las unidades especializadas de investigación también llevan a cabo evaluaciones del impacto³.

² El Grupo del Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo.

³ Un ejemplo es el equipo de la Iniciativa sobre la evaluación del impacto en el desarrollo, del Banco Mundial: <https://www.worldbank.org/en/research/dime/overview>.

III. Cambios propuestos en los productos

21. Al revisar su gama de productos, la IOE está manteniendo las ventajas de sus productos actuales que se determinaron en el examen *inter pares* externo y se confirmaron mediante amplias consultas celebradas en todo el FIDA. También está introduciendo, con carácter experimental, nuevos productos que responden a las exigencias en evolución en materia de datos empíricos y conocimientos definidos mediante su propia evaluación y consultas con la Dirección, la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación.
22. Con su gama revisada de productos, la IOE se propone hacer lo siguiente de manera independiente:
 - i) evaluar el desempeño y los resultados en materia de desarrollo de las operaciones financiadas por el FIDA en toda la organización;
 - ii) determinar los factores que determinan el desempeño a nivel de los proyectos y de los países y generar enseñanzas para mejorar el diseño de los proyectos y los programas;
 - iii) agrupar y analizar información sobre el desempeño y los resultados a fin de determinar las tendencias y las dificultades en todos los niveles;
 - iv) impulsar la eficacia normativa e institucional y la orientación estratégica mediante un análisis sistemático de los datos empíricos y las enseñanzas, también de homólogos, y
 - v) fundamentar y facilitar, sobre la base de datos empíricos, la toma de decisiones acerca de las operaciones y las cuestiones relacionadas con la eficacia y los procesos institucionales de gran prioridad y pertinencia estratégica para la organización.

A. Presentación de nuevos productos

23. Si bien los productos de la IOE hasta ahora vienen atendiendo las necesidades de la organización, se ha puesto de manifiesto que existen algunas deficiencias en la cobertura y que los productos existentes podrían generar más valor. Como primera medida, se proponen tres productos nuevos para abordar estas deficiencias: evaluaciones temáticas, evaluaciones subregionales y evaluaciones de conjuntos de proyectos. Estos nuevos productos además se adaptan bien a la nueva estructura descentralizada del FIDA, en particular en el caso de las evaluaciones subregionales. En el apéndice III se facilita una descripción preliminar detallada.
24. **Un número mayor de productos equivale a una flexibilidad mayor, no a un número mayor de evaluaciones.** Es importante señalar que, si bien la gama de productos se está ampliando, el objetivo no es realizar más evaluaciones al año. Es más bien ofrecer una selección más amplia de productos de evaluación, de modo que se pongan a disposición los que mejor se adecuen a cada necesidad específica de la organización. La IOE es consciente de la importancia del buen juicio a la hora de utilizar recursos.
25. **Evaluaciones temáticas.** Las evaluaciones temáticas aportarán datos empíricos sobre el desempeño y los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA en una esfera temática o sectorial (por ejemplo, la adaptación al cambio climático, la gestión de los recursos naturales, la igualdad de género, el riego). A diferencia de las síntesis de evaluación existentes, se basarán principalmente en datos empíricos primarios (estudios sobre el terreno en los países). Al analizar los resultados obtenidos sobre el terreno y comparar los enfoques aplicados por otros agentes, las evaluaciones temáticas ofrecerán a los directores oportunidades de aprendizaje

con las que podrán determinarse las soluciones en materia de desarrollo que sean eficaces en una determinada esfera temática. También se prevé que fundamentarán la estrategia y las políticas institucionales relacionadas con los temas en cuestión.

26. Si bien las esferas temáticas se abordaban anteriormente mediante evaluaciones a nivel institucional, para ofrecer más opciones al Fondo y atender las necesidades específicas con mayor eficacia, ahora la IOE hará una distinción entre dos tipos de evaluaciones a nivel institucional: las evaluaciones a nivel institucional que se centrarán principalmente en la eficacia institucional (políticas, estrategias, estructura orgánica, recursos) —es decir, en cómo trabaja el Fondo—, y las evaluaciones temáticas que se centrarán principalmente en la eficacia del FIDA en términos de desarrollo —es decir, en qué hace el Fondo y con qué resultados—. En la versión revisada del Manual de evaluación se ofrecerá información más detallada acerca de las diferencias entre estos dos productos en términos metodológicos y en relación con los procesos.
27. **Evaluaciones subregionales.** Este nuevo producto se propone con carácter experimental en respuesta a las exigencias que surjan a raíz de la mayor descentralización del modelo operacional del FIDA basado en centros, oficinas subregionales y grupos de países. Las evaluaciones subregionales pueden brindar una clara perspectiva subregional y una valoración de las características comunes en relación con los desafíos en materia de desarrollo, las iniciativas programáticas y las oportunidades que no pueden observarse sencillamente estudiando a cada país por separado (por ejemplo, mediante EEPP).
28. Con ellas, se evaluarán la estrategia, los enfoques comunes de intervención que reciben apoyo del FIDA y la estructura organizativa del FIDA (por ejemplo, centros y coordinación entre las oficinas en los países) en un grupo de países que compartan características destacadas. Dado que muchos fenómenos del desarrollo no se limitan a países individuales, este producto ofrecerá una nueva oportunidad de aprendizaje. Si bien las evaluaciones subregionales no sustituyen a las EEPP, gracias a ellas la IOE podrá generar conocimientos sobre los países con una cartera más reducida donde probablemente no se realice una EEPP.
29. **Evaluaciones de grupos de proyectos.** La finalidad de una evaluación de un grupo de proyectos consiste en mejorar, mediante análisis comparativos, el aspecto de aprendizaje de las evaluaciones existentes a nivel de los proyectos. La agrupación de los proyectos que tengan características comunes (por ejemplo, región, enfoque temático, tipo de país) es, por tanto, una manera de mejorar la eficacia del proceso de evaluación y aumentar el potencial de aprendizaje, ya que los hallazgos y las apreciaciones derivadas de múltiples proyectos pueden combinarse luego y hacerse generalizaciones al respecto. Las evaluaciones de grupos de proyectos pueden abarcar varios países de la misma región o de distintas regiones. También pueden abarcar proyectos en curso para obtener resultados de evaluación en tiempo real. (Las evaluaciones de los resultados de los proyectos solo abarcan proyectos concluidos). Como se señala en el documento de la Dirección relativo a la revisión de los productos de autoevaluación, las evaluaciones de grupos de proyectos podrían servir para generar en los proyectos en curso circuitos de retroalimentación en materia de aprendizaje y conocimientos. Estas evaluaciones no sustituirán a las evaluaciones de los resultados de los proyectos que se realizan actualmente de forma independiente, que, al llevarse a cabo tras la conclusión de los proyectos, contribuyen de modo particularmente importante a evaluar la sostenibilidad de los beneficios de una operación. La elección de las evaluaciones de grupos de proyectos se basará en las necesidades de aprendizaje de la Dirección y la IOE.

B. Revisión de los productos existentes

30. Los productos existentes también se están modificando sobre la base de las observaciones exhaustivas que se recabaron en las consultas celebradas en todo el Fondo para garantizar que estos fueran pertinentes, eficaces e hicieran un uso óptimo de los recursos. Además de los cambios específicos de cada producto que se describen a continuación, los productos ofrecerán mayor flexibilidad en cuanto a la selección de los criterios de evaluación, de modo que aumentará su pertinencia y podrán realizarse evaluaciones más eficaces y en mayor profundidad. Esto se describirá detalladamente en la versión revisada del Manual de evaluación. (En el apéndice III se presenta un esquema).
31. **Validación de los informes finales de proyectos.** Las VIFP seguirán realizándose, con una cobertura íntegra de los proyectos concluidos, lo cual es necesario para: i) obtener un número suficiente de observaciones sobre los proyectos para preparar el ARRI; ii) aportar información para llevar a cabo otras evaluaciones (por ejemplo, EEPP, evaluaciones temáticas, evaluaciones a nivel institucional y síntesis de evaluación). Cabe señalar que, en la mayoría de las demás IFI, es práctica habitual que la oficina de evaluación independiente valide todos los IFP. Sin embargo, a fin de incrementar la eficiencia y la eficacia, se procurará reducir los plazos de redacción y examen de la IOE y el Departamento de Administración de Programas (PMD). Con un formato abreviado y simplificado, se potenciará la utilidad y la visibilidad de las VIFP para los evaluadores y los directores de los proyectos. La base de datos de las VIFP se integrará con la base de datos de los IFP en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales.
32. **Evaluaciones de los resultados de los proyectos.** Los principales cambios propuestos se refieren a: i) ampliar el conjunto de proyectos que reúnen los requisitos para ser evaluados (a fin de incluir aquellos que hayan concluido algunos años antes), con objeto de brindar la posibilidad de emprender exámenes más exhaustivos de la sostenibilidad *ex post*, y ii) seleccionar las evaluaciones de los resultados de los proyectos sobre la base de la demanda expresada por el PMD y el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), de las preguntas y cuestiones que surjan de la labor de evaluación y de la necesidad de que dichas evaluaciones constituyan una fuente de datos empíricos para las próximas EEPP, evaluaciones a nivel institucional, evaluaciones temáticas e informes de síntesis de evaluación. Como sucede con otras evaluaciones a nivel de los proyectos, la IOE puede examinar asimismo el número y el tipo de criterios que han de evaluarse, teniendo en cuenta la revisión de criterios concluida recientemente por el CAD/OCDE⁴. Por último, el número de evaluaciones anuales de los resultados de los proyectos puede reducirse a un promedio de cinco.
33. **Evaluaciones del impacto.** Si bien la IOE mantendrá las evaluaciones del impacto entre su gama de productos, no llevará a cabo una necesariamente todos los años. Se llevarán a cabo cuando tenga que recopilar datos primarios extensos a nivel de los hogares y de las comunidades para fundamentar otra evaluación a nivel estratégico (por ejemplo, una EEPP, una evaluación temática, una evaluación a nivel institucional o un informe de síntesis de evaluación) o cuando tenga que poner a prueba metodologías innovadoras para evaluar los resultados y el impacto en términos de desarrollo, como parte del enfoque metodológico mixto de la IOE. Por tanto, se impondrán unos criterios de selección más estrictos para las evaluaciones del impacto con objeto de dotarlas de un verdadero valor agregado. Parte del valor agregado de una evaluación del impacto consiste en centrarse en la sostenibilidad de una operación y, cuando es viable, una evaluación del impacto puede llevarse a cabo unos años después de la terminación de un proyecto en consonancia con la propuesta sugerida por la Dirección en su revisión de los

⁴ El nuevo conjunto de criterios de evaluación del CAD/OCDE incluye: la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Véase (en inglés): <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

productos de autoevaluación. Del mismo modo, se acoge con agrado la propuesta de la Dirección de que, en la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), esta trabaje conjuntamente con la IOE en el establecimiento de un marco de referencia y del enfoque general para llevar a cabo evaluaciones del impacto.

34. **Evaluaciones de las estrategias y los programas en los países.** El formato de las EEPP se simplificará con objeto de: i) dar mayor importancia a cuestiones estratégicas y temáticas, y ii) evitar repeticiones y reducir la extensión media de los informes. Se mantendrá la puntualidad de las EEPP como aportación a la preparación de nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). Además, como parte de la revisión de los productos de autoevaluación, la IOE trabajará con la Dirección en el estudio de las mejores opciones para organizar talleres sobre las EEPP en los países en el mismo momento en que la Dirección lleve a cabo iniciativas en esos mismos países (por ejemplo, la puesta en marcha de una iniciativa encaminada a la preparación de un nuevo COSOP).
35. **Informes de síntesis de evaluación.** Las síntesis son un producto de evaluación rentable y flexible. Se basan fundamentalmente en un estudio teórico y en un análisis de los datos empíricos obtenidos a partir de evaluaciones anteriores realizadas en el FIDA, así como en un examen de otros datos empíricos de evaluación. En el marco de este producto se ofrecerán más opciones para garantizar un uso óptimo de los recursos. Estas opciones se adaptarán para satisfacer las necesidades institucionales, y el tiempo y los recursos que en ellas se inviertan serán proporcionales a la necesidad específica que deba atenderse. Se proponen tres opciones para atender los tres tipos de necesidades siguientes: i) una nota de síntesis que consolide los hallazgos de las evaluaciones en forma concisa (una nota breve que ha de prepararse en un lapso breve de tiempo como producto "a tiempo/bajo demanda"); ii) una evaluación de síntesis, que entraña un análisis más pormenorizado basado en un estudio teórico complementado por entrevistas, debates de grupos temáticos, encuestas y, cuando proceda y sea necesario, visitas a los países, y iii) un examen sistemático basado en un protocolo más estricto y en un metanálisis de las evaluaciones y estudios existentes. La elección del tipo de informe de síntesis de evaluación dependerá de la naturaleza del tema, de los datos empíricos de evaluación que haya a disposición y de la naturaleza de la demanda de conocimientos por parte del FIDA.
36. **Evaluaciones a nivel institucional.** El PMD y los órganos rectores del FIDA han subrayado el papel fundamental que desempeñan las evaluaciones a nivel institucional a la hora de mejorar el desempeño del FIDA y han aprobado el enfoque y las metodologías empleadas para su preparación. En el pasado, las evaluaciones a nivel institucional abordaban una amplia gama de temas. Sin embargo, como se indica en la sección relativa a las evaluaciones temáticas (véase el párrafo 26), las evaluaciones a nivel institucional se centrarán en la eficacia institucional y orgánica (políticas, estrategias, estructura orgánica, recursos y procesos operacionales), mientras que las evaluaciones temáticas abordarán esferas temáticas y se centrarán en la eficacia del FIDA en términos de desarrollo en la esfera temática que se esté evaluando.
37. **Informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA.** De conformidad con las prácticas de otras IFI, el ARRI ofrece una evaluación independiente del desempeño del FIDA en materia de desarrollo sobre la base de los datos empíricos derivados de evaluaciones independientes de sus operaciones. Con él se examina el desempeño reciente del FIDA sobre la base de una media móvil de 3 años sumada a un análisis de las tendencias que abarca al menos los últimos 10 años y que también se basa en una media móvil de 3 años. Al analizar las evaluaciones a nivel institucional y a nivel de los países, el ARRI aporta datos empíricos sobre las operaciones en curso. El análisis de las operaciones fundado en las evaluaciones a nivel de los proyectos aporta datos empíricos sobre las últimas

disposiciones de ejecución y sobre la flexibilidad del Fondo para adaptar el diseño de los proyectos a contextos en evolución. Además de aportar una evaluación basada en datos empíricos de los resultados obtenidos por las operaciones del FIDA, el ARRI aporta otros datos empíricos que son esenciales para comprender el desempeño del Fondo⁵, lo cual le permite a este hacer su contribución no solo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 y 2, sino también a los ODS 5, 9, 10, 13 y 15⁶.

38. El ARRI complementa el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), en el que se examinan los progresos realizados en virtud del Marco de Gestión de los Resultados del FIDA y su desempeño institucional y en materia de desarrollo sobre la base de indicadores seleccionados. Aunque sus enfoques difieren, el RIDE y el ARRI evalúan grupos de proyectos similares. Las funciones complementarias y el enfoque del RIDE y el ARRI deberán reforzarse en el futuro.
39. El ARRI seguirá produciéndose una vez por año. Se revisará su contenido y su formato, de modo que: i) sean más concisos; ii) aborden factores que ayuden a explicar con mayor claridad el desempeño y los resultados en la ejecución, y iii) extraigan más contenido de evaluaciones estratégicas (evaluaciones a nivel institucional, evaluaciones temáticas, EEP) que en el pasado. En 2020, la IOE ha puesto a prueba un ARRI sin recomendaciones, una práctica común en otras IFI que hace hincapié en el valor de aprendizaje del documento. En el futuro, el ARRI incluirá una sección normalizada (un análisis de las tendencias de las calificaciones de evaluación) y otras secciones que variarán de año en año en función de los hallazgos, los análisis y las necesidades institucionales de aprendizaje que se deriven de las evaluaciones. La IOE ha mantenido consultas con la Dirección acerca de la producción del ARRI de 2020, a fin de aprovechar plenamente la cantidad considerable de datos empíricos que las evaluaciones independientes ponen a disposición de la IOE.
40. Para fortalecer las complementariedades y sinergias del ARRI y el RIDE, la IOE y la Dirección podrían trabajar en la armonización de los dos informes con el propósito de garantizar la coherencia de sus hallazgos. Para ello, habría que, entre otras cosas, armonizar determinados métodos (por ejemplo, el plazo propuesto para la presentación de informes, el uso sistemático de promedios móviles) y fuentes de calificaciones relativas a los resultados de conformidad con las prácticas de otras IFI⁷.
41. En el cuadro 1 se ofrece un resumen sinóptico de las características destacadas de la nueva gama de productos propuesta (por ejemplo, en lo que respecta al foco de atención, la aplicación de criterios de evaluación, la frecuencia de producción, la presencia de recomendaciones).

⁵ En particular, con el ARRI se analiza la sostenibilidad general, la eficiencia y la innovación de los resultados en materia de desarrollo y la medida en que empoderan a las mujeres y fortalecen la adaptación al clima y una buena gestión ambiental sobre la base de calificaciones derivadas de evaluaciones independientes.

⁶ ODS: 1 – Fin de la pobreza; 2 – Hambre cero; 5 – Igualdad de género; 9 – Industria, innovación e infraestructura; 10 – Reducción de la desigualdad; 13 – Acción por el clima; 15 – Vida de ecosistemas terrestres.

⁷ Como ya se ha señalado, en otras IFI, los directores emplean calificaciones de evaluaciones independientes (y no calificaciones de autoevaluación) al presentar informes acerca de los resultados de la cartera.

Cuadro 1
Nueva gama de productos del FIDA: dimensiones fundamentales

Producto	Foco de atención	N.º de páginas	Criterio de evaluación	Frecuencia típica	Recomendaciones
VIFP	Proyecto	10	Criterios a nivel de los proyectos	Cobertura anual de todos los IFP mediante las VIFP	No
Evaluación de los resultados de los proyectos	Proyecto	25	Criterios a nivel de los proyectos	Anual	Sí
EEPP	País	60	Selectivo	Cinco por año	Sí
Evaluación a nivel institucional	Eficacia institucional	50-60	Selectivo	Una cada año y medio, en promedio	Sí
Informe de síntesis de evaluación	Examen temático flexible y bajo demanda/en tiempo real de datos empíricos de evaluación	10-60, según el tipo	Selectivo	Una o dos por año	Opcional
Evaluación del impacto	Cuasi experimental	40	Selección de criterios a nivel de los proyectos	Basada en las necesidades	Sí
Evaluación temática	Eficacia en términos de desarrollo	60	Selectivo	Basada en las necesidades	Sí
Evaluación de grupos de proyectos	Proyecto/operaciones	35-40	Selección de criterios a nivel de los proyectos	Basada en las necesidades	Opcional
Evaluación subregional	Estratégica/institucional y regional	60	Básicos y de otro tipo, según proceda	Basada en las necesidades	Sí
ARRI	Institucional	35 más anexos	No aplicable	Anual	Opcional

IV. Mejora del proceso de evaluación a fin de promover el aprendizaje y una colaboración más estrecha con las partes interesadas

42. La IOE está adoptando medidas para profundizar el enfoque de aprendizaje de sus productos y garantizar un proceso y una función de evaluación basados en la demanda que sean pertinentes y cooperativos.
43. La IOE hará lo posible por intensificar la colaboración con las principales partes interesadas del FIDA en las siguientes esferas: i) el diseño de productos de autoevaluación y evaluación independiente del FIDA; ii) la planificación de las evaluaciones, la elaboración de estrategias plurianuales y planes anuales de evaluación, y la mejora del proceso de selección de temas y de planificación de las evaluaciones, y iii) la determinación de oportunidades para llevar a cabo evaluaciones casi en tiempo real. Se seguirá estudiando y trabajando sobre esto como parte de la revisión del Manual de evaluación.
44. Si bien ya se llevan a cabo bastantes actividades conjuntas de aprendizaje con las partes interesadas y los beneficiarios como parte del proceso de evaluación (por ejemplo, hacer preguntas, debatir sobre la interpretación de los datos, considerar hipótesis), todavía hay margen para potenciar el aprendizaje en colaboración con la Dirección: i) mejorando la manera en que se debate sobre los hallazgos, las

- conclusiones y las recomendaciones con las partes interesadas; ii) multiplicando y mejorando el contenido de las actividades de aprendizaje (también de las actividades virtuales de aprendizaje), y iii) consolidando las prácticas de internalización y seguimiento de las enseñanzas extraídas.
45. La IOE y la Dirección del FIDA estudiarán conjuntamente las buenas prácticas empleadas por sus homólogos a partir de nuevas consultas por medio del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación. En el recuadro 1 se presentan algunos ejemplos de prácticas prometedoras empleadas por organizaciones homólogas.
 46. Una esfera particular en que es posible que la IOE adopte las prácticas comunes utilizadas en otras IFI es la del examen y el análisis de las respuestas de la Dirección a las evaluaciones (como en el caso del Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA)). Otras IFI publican un examen anual de la aplicación de las recomendaciones de evaluación por parte de la Dirección. En el Banco Mundial, el informe anual sobre los resultados y el desempeño⁸ publicado por el Grupo de Evaluación Independiente (GEI) contiene un análisis de la aceptación y aplicación de las recomendaciones de evaluación por parte de la administración. A partir de 2020, el mismo se complementará con un informe del GEI de validación de los progresos de la administración en la aplicación de las recomendaciones anteriores de este, como parte de una revisión de todo el proceso de registro de medidas adoptadas por la administración⁹. El Departamento de Evaluación Independiente del BASD publica un examen de evaluación anual en el que se dedica un capítulo a las respuestas del BASD a las recomendaciones de este departamento¹⁰. Hace dos años, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha una validación anual de todo el sistema de seguimiento de las recomendaciones del Grupo del BID y, en 2020, publicó el primer informe independiente que evalúa si se han aplicado las recomendaciones.
 47. En su examen de los productos de autoevaluación, la Dirección del FIDA propuso hacer que el PRISMA tuviera mayor impacto y fuera más estratégico. Esta propuesta podría examinarse conjuntamente de cara al futuro.

Recuadro 1

Prácticas innovadoras para mejorar la colaboración

Entre las prácticas innovadoras empleadas por organizaciones homólogas, cabe destacar la reciente introducción en el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) de un examen técnico conjunto, realizado entre los evaluadores y la Dirección, que ha de llevarse a cabo antes de ultimarse las recomendaciones. También se organizan talleres conjuntos de aprendizaje concebidos para extraer enseñanzas y examinarlas con objeto de garantizar su total internalización y aprendizaje.

El Banco Africano de Desarrollo (BAfD) organiza, junto con los departamentos de operaciones competentes, talleres de capitalización dirigidos a examinar los hallazgos de las evaluaciones por grupos, con el propósito de facilitar el aprendizaje y la asimilación de las enseñanzas por parte de los colegas que trabajan en los ámbitos operacionales.

En el Banco Mundial se recurre a talleres interactivos para solicitar a los homólogos de la administración que formulen observaciones preliminares sobre los documentos conceptuales y las recomendaciones de evaluación de su Grupo de Evaluación Independiente (GEI) e incrementar el sentido de apropiación de las recomendaciones en la administración. Además, actualmente, un grupo de trabajo integrado por el GEI y los directores del Grupo del Banco Mundial está estudiando opciones para simplificar el proceso de recomendación, respuesta de la administración y seguimiento, con tal de hacerlo más eficaz y mejorar la asimilación y el aprendizaje de las evaluaciones del GEI.

⁸ Banco Mundial. *Results and Performance of the World Bank Group 2018*, agosto de 2019.

⁹ Banco Mundial. *Concept Note: Results and Performance of the World Bank Group 2020*, enero de 2020.

¹⁰ BASD. *2020 Annual Evaluation Review*, marzo de 2020.

Se están considerando propuestas en las que se adoptaría un nuevo enfoque que entrañe menos recomendaciones, pero más estratégicas y una rendición de cuentas que haga más eficaz su aplicación.

Yendo todavía más allá en el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones, el BASD procura evaluar los cambios a los que han llevado las recomendaciones una vez finalizada su aplicación. En 2018, el Departamento de Evaluación Independiente y la dirección del BASD pusieron a prueba conjuntamente una actividad de aprendizaje que se ocupaba de examinar *a posteriori* las recomendaciones y su aplicación basándose en protocolos que habían desarrollado y puesto en marcha en conjunto para seguir de cerca tanto el desempeño como los resultados de las medidas adoptadas en cumplimiento de las recomendaciones.

48. Los nuevos enfoques propuestos por la IOE incluirán más oportunidades de aprendizaje en conjunto encaminadas a mejorar la comprensión mutua mediante una mayor participación directa, reuniones técnicas con la Dirección a nivel del personal y más debates presenciales sobre la elaboración de mandatos y notas y documentos conceptuales. Con ello se procura hacer mayor hincapié en el aprendizaje y fomentar una mejor comprensión mutua de las cuestiones a las que se enfrentan las operaciones del FIDA y las correspondientes opciones, alternativas, ventajas y desventajas.
49. La IOE incrementará su colaboración con sus homólogos en las operaciones durante todo el ciclo de las evaluaciones a fin de enriquecer el contenido y la utilidad de estas. Al principio del proceso de evaluación, esta colaboración tiene por objeto dotar a los evaluadores de aportaciones fundadas y específicas del contexto. Al finalizarlo, se espera que, gracias a la mayor colaboración, haya habido una mayor asimilación de las enseñanzas comunicadas por los evaluadores y que estos últimos hayan podido ver la aplicación de estas, lo cual les facilitará una visión más clara para evaluaciones futuras.
50. En apoyo de esta reorientación, se hará un mayor uso de grupos o consorcios centrales de aprendizaje, en consulta con la Dirección, con objeto de que se tengan en cuenta las experiencias pasadas y las nuevas necesidades que vayan surgiendo y de que se estudie la manera de introducir nuevas prácticas en las distintas etapas del proceso de evaluación, aprovechando las funciones y las capacidades de cada asociado. Específicamente en el caso de las EEPP, a fin de que el contexto nacional se tenga más en cuenta, se estudiará la posibilidad de otorgar mayor flexibilidad a la estructura de los talleres nacionales y a la ultimación de las evaluaciones (también al acuerdo en el punto de culminación).

V. Planificación consultiva de las evaluaciones

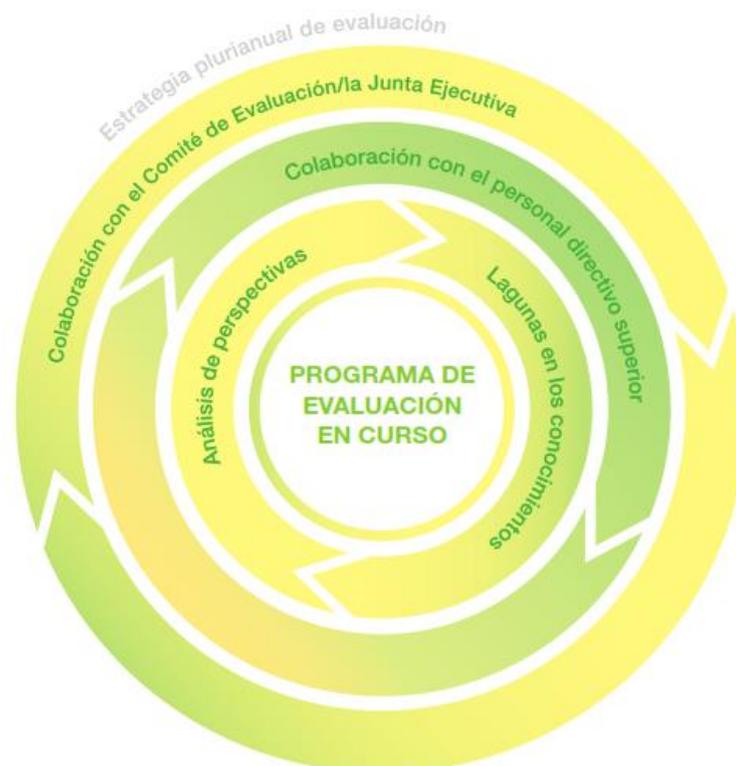
51. Para que el Fondo cumpla los objetivos de las evaluaciones establecidos en su política de evaluación, es fundamental que haga una buena planificación de las evaluaciones. A este respecto, tal como se recomienda en el examen *inter pares* externo, la IOE preparará una estrategia de evaluación plurianual en 2021. En ella se definirán el calendario y el tipo de datos empíricos de evaluación que el FIDA precisa para realizar una gestión orientada a los resultados de desarrollo durante un período plurianual. La estrategia estará fundada en análisis prospectivos, en evaluaciones para determinar la carencia de datos empíricos y conocimientos y en

estrechas consultas en todo el FIDA, así como con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. En ella se tendrá en cuenta asimismo la mejor manera de atender mediante actividades de autoevaluación y evaluación independiente las necesidades que se hayan definido (gráfico 2).

52. Con la estrategia, se velará por una mayor pertinencia y puntualidad de las evaluaciones que tratan sobre cuestiones que se prevean, así como sobre las necesidades que surjan, como las relativas a la respuesta del FIDA a la crisis de la COVID-19 o a los resultados de las reposiciones.

Gráfico 2

Planificación y optimización de las evaluaciones



53. Esta estrategia plurianual se anualizará para orientar la planificación anual de manera periódica. La planificación anual se basará en el propio análisis prospectivo de la IOE y, al ser un proceso en curso, en consultas estrechas con las partes interesadas del FIDA, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. El proceso de planificación anual será lo suficientemente flexible como para que puedan elaborarse nuevos instrumentos que reflejen dimensiones importantes de la labor del FIDA, como su colaboración con el sector privado; una esfera con inversiones demasiado limitadas para garantizar que se desarrollen instrumentos específicos basados en proyectos, pero que podría abordarse recurriendo a los instrumentos existentes, como un informe de síntesis de evaluación o una evaluación temática.
54. Se está reconsiderando el uso del marco de selectividad vigente. Se elaborarán criterios y un proceso de consulta idóneos para seleccionar el plan de evaluación y darle prioridad dentro de los límites del presupuesto del que se disponga. Se aplicarán criterios específicos y, para facilitar su aplicación, se ha elaborado una lista de verificación (véase el apéndice IV). La mayor parte de la labor que supone la formulación de los productos de evaluación y la preparación de la versión revisada del Manual de evaluación tendrá lugar en 2021. En el gráfico 3 se presenta un calendario para esta iniciativa.

Gráfico 3 Calendario de las entregas principales de los productos de evaluación revisados por la IOE y de otros compromisos conexos



Appendix I: IOE Response to the External Peer Review of IFAD's Evaluation Function, concerning product range

Q1: How has IOE addressed the overall recommendation on product range?

"IOE should review and revise its product mix. Key inputs should include more accurate resource requirements for individual products, and a detailed survey of the views of all key audiences on existing and prospective products, including intended purposes and perceived value. Key stakeholders should be consulted closely. Flexibility to respond to demand and opportunity should be built in."

Response:

- ✓ IOE has undertaken a thorough revision of the product mix, both addressing areas of improvement identified in existing products and developing and piloting new products to fill the identified gaps.
- ✓ Given the importance of the revised product range, IOE believes that dialogue is better than a one-way survey and therefore has conducted a thorough consultation throughout IFAD canvassing the views of many different stakeholders. In addition a detailed survey had already been conducted by the External Peer Review.
- ✓ A new and more consultative evaluation planning process based on a revised selectivity framework is being introduced which will provide more flexibility.
- ✓ Resource aspects will be addressed through the budget process, which is also being improved and revised.

Q2: How has IOE responded to the specific recommendation on product range?

"The Panel's specific recommendations on product mix are: redesign and reduce substantially the number of project-specific evaluations; shift the balance toward more forward-looking, thematic or regional analysis likely to be of higher value to the Board and Management; introduce a means to provide real-time evaluation feedback for projects in execution; and, deepen the "learning and advisory" focus of IOE work, versus its current more dominant "accountability" focus."

Response:

IOE has undertaken a number of steps towards revising its product range. This includes re-designing to make some products succinct and user-friendly, piloting new products, reducing the number of some products prepared annually, clustering some products to use resources more effectively, reflecting timeliness in planning and in piloting new "on-demand" products to respond quickly to emerging needs and introducing forward-looking, strategic-level products to augment learning. Evaluation processes are being reviewed as part of the work on the update of the evaluation manual and will provide the detail on how learning aspects of IOE products are being enhanced through closer collaboration with management

Q3: How has IOE addressed the key issues raised in the EPR on individual existing products?

Response:

Project Completion Report Validations (PCRv):

IOE maintains 100% coverage, consistent with peer practice, and to ensure adequate, solid evidence for the more strategic evaluations. The format is streamlined and use

improved through integration of the PCRV database with the PCR database in the Operational Results Management System (ORMS).

Project Performance Evaluations (PPE)

Recommendation to seek to cluster PPEs is being implemented and further improved through a new product: Project Cluster Evaluation. The free standing PPE is maintained to be able to respond to specific knowledge needs (governing bodies, IOE, Management) and demands from regional divisions. PPEs may also focus on ex-post assessment of sustainability. IOE plans to reduce the number of PPEs per year from ten (in the past) to about five.

Corporate Level Evaluations (CLE)

New more inclusive planning process will address selection of topic and approach.

Evaluation Synthesis Report (ESR)

ESR is being developed as a flexible tool to respond to a range of different types of demand. Recommendations will be optional and applied on a case by case basis.

Impact Evaluations (IE)

IE will be conducted based on knowledge need, including in terms of the need to test innovative methodologies for evaluating development outcomes and impact as part of IOE's mixed method approach. IEs may also cover ex-post assessment of sustainability.

The Annual Report on Results and Impact (ARRI)

The 2020 ARRI presents a new format and approach on a pilot basis and is expected to be of more strategic value than in the past. In addition to a section on the portfolio performance and results (based on IOE ratings), it will include thematic discussion on "wider institutional performance issues to which IOE can bring unique insights" as recommended by the EPR. In the future, the ARRI may draw more from Corporate-level, Thematic evaluations, Country Strategy and Programme Evaluations and Evaluation Syntheses. Further reviews of the ARRI content and methodology will take stock of practices and lessons learned from other IFIs where similar documents are produced. Finally, ARRI will continue to be complementary to RIDE, given that both reports rely on very similar project cohorts.

Appendix II: Evaluation product range, benchmarking with peers

Table 2
Evaluation product mix - Benchmarking with peers

Type of evaluation	IFAD	WBG/IEG	ADB /IED	AfDB/IDEV	IADB/OVE
Validation					
Project	100%	100% Under review	100% Public sector 100% Private sector Technical assistance completion validation	100% public sector 50% private sector 10% with field visits	100% Public sector 100% Private sector
Evaluation					
Project	✓	Under review ✓	✓	✓	✓
Technical Assistance		Under review ✓	✓		
Country/ regional programme	✓	Under review ✓	✓	Country and regional strategy evaluations. Mid-term evaluations introduced on a pilot basis	✓
Cluster	new	Cluster CPE Pilot/under review	✓	Project cluster evaluations are designed and timed to contribute to broader thematic or sector evaluations	
Thematic/ Sector		✓	✓	✓	✓
Corporate	✓	✓	✓	✓	✓
Synthesis/ Systematic Reviews	✓	✓	✓	✓	
Impact	✓/RIA	DIME	✓	✓	
Other ¹¹	ARRI	Report on the Results and Performance of the WBG (RAP report) Under review	Annual evaluation reviews (AER)	Annual Synthesis report of Validations Annual report for IDEV	Annual Report of Validations

¹¹ Using only the ratings provided by the independent evaluation office for the criteria based ratings of operations. Not the self assessed ratings.

Appendix III: Summary of key features of each product

1. Project Completion Report Validation (PCRVR)

Audience	IOE and PMD
Coverage/number per year	100% coverage of PCRs (the average number of PCRs per year is 30-35).
Rationale	To provide accountability through validating the PCR ratings, which also feeds into the ARRI and generates a database for other evaluations (CLEs, CSPEs etc.).
Approach and methodology	Desk based document review, based on secondary sources only. Should be read together with the PCR.
Evaluation criteria	All IFAD criteria.
Format of report	Page length: 10 pages, plus annexes.
QA/QE	The quality enhancement (QE) process is: IOE PCRVR coordinator and Deputy Director IOE, with final clearance (quality assurance, QA) by Deputy Director IOE.
Core Learning partnership	N.A.
Change from past practice	<p>A web-based system will be designed with an annotated outline (and word limit) of the PCRVR (tabular format). Evaluators will be able to input the text directly into the system. This will help attain standardization of the report and facilitate easy linking with the ORMS.</p> <p>The PCRVR will be more concise and to the point, with the analysis more focused on validating the narrative of the PCR. For criteria where there is a rating disconnect with PCRs this will be clearly justified and the narrative text may therefore be longer.</p> <p>The PCRVR database will be integrated with the PCR database in the ORMS to increase the visibility and use of PCRVRs by evaluators and project managers.</p>

2. Project Performance Evaluation (PPE)

Audience	PMD, country and project managers, Government officials, project managers.
Coverage/number per year	Five to six PPEs annually (number subject to whether or not Project Cluster Evaluations are undertaken), reduced from the previous ten per year.
Rationale	<p>PPEs fill important information gaps and inform IFAD project development, ensuring lessons are learned from past project experience.</p> <p>Deepening the evaluative understanding from the PCR- PCRVR; PPEs contribute evidence to other evaluation products.</p> <p>Projects selected for evaluation for one of the following reasons:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ When there is insufficient evidence in the PCR/PCRVR to fill knowledge gaps (internal and external) or countries that otherwise would not be covered ✓ Required input for a higher-level IOE evaluation (e.g., Thematic Evaluation, Country Strategy and Programme Evaluation, Evaluation synthesis) ✓ Specific demand from PMD or SKD ✓ Where the second phase of a project is planned ✓ To assess sustainability ex post
Approach and methodology	<p>Based on PCR, desk review and field visits.</p> <p>Ensuring representativeness (good and poor performance examples, geographical) and avoiding selection bias (over-reporting of a country or portfolio).</p>
Evaluation criteria	IFAD evaluation criteria
Format of report	<p>Page length: 25-30 pages.</p> <p>The Approach Paper will not be included in the annexes. Space for discussing key issues.</p>
QA/QE	<p>Designated peer reviewer, PPE coordinator and Deputy Director IOE.</p> <p>PPE coordinator will check final draft before it is sent to the Director IOE for clearance.</p>
Core Learning partnership	Regional director, country director, country office (if it exists), senior government counterpart, former project director. Others as relevant.
Change from past practice	Number of PPEs reduced and format changed.

	A stronger focus on fewer criteria and more focus on drawing lessons that can inform future design and implementation of similar projects as well as underpin Thematic Evaluation, Evaluation Synthesis or other products.
--	--

3. Impact Evaluations (IE)

Audience	IFAD Governing Bodies/committees i.e. EB and EC, and IFAD management. In addition, IEs also benefit governments and policy makers, the development community, and to some extent, the academia.
Coverage/number per year	No fixed number of impact evaluations in a given year. Frequency to depend on evaluability of evidence base in the projects, suitable timing, capacity of local evaluation providers, and the need to provide evidence for other forthcoming evaluations (e.g., CSPE, TE, ESR, etc.)
Rationale	Generates robust evidence on the causal pathways in a programme. Builds capacity in IFAD/IOE to generate evidence-based on a rigorous method. Provides evidence shared with the global impact evaluation community. Contributes to methodological development and innovation. Projects could be selected based on foreseen higher-level evaluation product (see above). Overlapping with SKD on the same project will be avoided. Alternatively, selection of project could be based on a theme or topic. In this regard, selection could be based on: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidence gap mapping. ✓ Opportunities for methodological innovation. ✓ Theme emanating from a thematic evaluation; ESR; etc. ✓ Topic selected from the multi-year strategy (through horizon scanning). ✓ Focus could be on a specific component within a project. ✓ Opportunities to assess impact and sustainability issues ex post.
Approach and methodology	Quasi experimental (ex post). In addition to desk review and field visits, impact evaluation are based on primary data collection through large quantitative surveys, complemented by qualitative data collection.
Evaluation criteria	Impact and selection of IFAD criteria.
Format of report	Page length: 40 pages max, with emphasis on Rural Poverty Impact criterion. The executive summary will continue to be published in all three UN languages.
QA/QE	Internal peer review before document sent to the Deputy Director IOE and Director IOE.
Core Learning partnership	Regional director, country director, country office (if it exists), senior government counterpart, former project director. Others as relevant.
Change from past practice	The cycle of the IE would be changed: beginning January and ending December (as opposed to the current July to June) and would be conducted on a needs basis in a non-fixed frequency.

4. Project Cluster Evaluation (PCE) (New Product)

Audience	EC/EB and Senior management, IFAD regional divisions External audience: academia, other IFIs, UN agencies.
Coverage/number per year	Coverage depends on demand from Management and governing bodies and on IOE evidence needs for IOE's higher level evaluations.
Rationale	PCE allows to assess the experience of several projects that have a common theme. This would provide additional cross-learning opportunities, compared to individual project evaluations. PCEs would allow reviewing ongoing projects, in addition to closed ones (PPEs only cover completed projects). PCE can generate synergy with other IOE evaluations (as a preparatory step for a thematic or corporate-level evaluation). PCEs are meant to complement, not to replace PPEs.
Approach and methodology	Both formative and summative the approach allows comparison between countries/regions - to provide lessons on the same model/approach in different countries or regions such as for example implementation modalities. PCEs are based on desk review, interviews with stakeholders and country missions, including field visits.
Evaluation criteria	Core evaluation criteria (DAC) to be covered, while other criteria would be addressed as appropriate.
Format of report	Page length: max 50 pages.

	Structured around criteria or themes, rather than by project (i.e. there will be a synthesis of findings across the projects for each criteria/theme).
QA/QE	Peer review in the presence of the Deputy Director IOE, PPE. Coordinator and the supervisor of the Lead Evaluator. Final report to be cleared by the Coordinator and Deputy Director IOE, and sent to the Director IOE for final approval.
Core Learning partnership	Regional director, country director, country office (if it exists), senior government counterpart, former project director. Others as relevant.
Change from past practice	New product.
Value added	Comparisons between projects sharing a similar topic. Opportunities to review ongoing projects (contemporary issues).

5. Country Strategy and Programme Evaluation (CSPE)

Audience	IFAD-PMD, Governments and related institutions, other donors that contributed to financing the country programme and other national partners, including beneficiaries' organizations.
Coverage/number per year	Typically five per year.
Rationale	CSPEs assess the performance and results of the lending portfolio, non-lending activities and country strategy and inform IFAD country strategy and programme development, ensuring these are evidence-based. CSPEs lay the ground for the preparation of country strategies. Selection of countries is based on the link to COSOP development, the size of the portfolio in terms of total investments and number of operations. Typology of country (e.g. by income classification, lending terms, fragility situation) will be considered as well.
Approach and methodology	Theory based contribution analysis. Portfolio analysis including rating. Analysis and rating of non-lending and grants. Desk review, stakeholder interviews and country missions, including field visits.
Evaluation criteria	All IFAD evaluation criteria.
Format of report	Page length: max 60 pages. Strategic emphasis: country strategy (COSOP), evaluation of lending and non-lending activities. Attention will be given to reducing current duplications and repetitions in the report structure.
QA/QE	Internal IOE peer review with all staff attending. CSPE coordinator will check the document before it is sent to the Deputy Director IOE and Director IOE for clearance.
Core Learning partnership	IFAD programme division director, regional division, country director, project manager, government counterparts, and representative(s) of co-funding organization(s), major civil society organizations. Others as deemed relevant. To be further developed in the evaluation manual.
Change from past practice	Revised structure with great emphasis on the strategy aspect; and the contribution of lending and non-lending activities. All previous evaluation criteria may be nested under new OECD-DAC criteria.

6. Subregional Evaluations (SRE) (New Product)

Audience	EC/EB, IFAD Management, the relevant Regional Division and the concerned Governments
Coverage/number per year	No fixed number per year. It will depend on demand from Management or governing bodies of IFAD and on IOE learning priorities.
Rationale	Provides evidence on subregional initiatives, subregional development aspects and interactions between country programmes that can not be provided through the CSPEs. Responds to the new organizational model that has emerged at IFAD: hubs covering a cluster of countries.

	SRE have a strategic focus (instead, project cluster evaluations have an operational / project orientation).
Approach and methodology	<p>SREs have a strategic / thematic focus and cover organizational aspects (e.g., hubs, country offices, implementation support).</p> <p>They could take a comparative review of: (i) country strategies, common themes of engagement; (ii) multi-country and subregional activities (e.g., grants) supported by IFAD that are meant to provide public goods to the sub-region; and (iii) responses to subregional phenomena (e.g., related to climate change, extreme weather, or changes in the stocks of natural resources).</p> <p>Desk review of key documents of IFAD (and of other international organizations) and external literature on subregional background (including studies and peer-reviewed journal articles); interactions with key stakeholders at IFAD headquarters and concerned countries; country visits, including selected field visits; insights, knowledge-building and generating opportunities for stakeholders through inter-country stakeholder exchanges. Non-lending activities and some project portfolio performance may be included, within a subregional perspective.</p>
Evaluation criteria	Selection of IFAD criteria.
Format of the report	<p>Page length: 60 pages, tentative limit for the main part of the report.</p> <p>Introductory chapter: key questions, methodology and process; concise second chapter: subregional context relevant to IFAD's mandate and activities, as well as key features in the sub-region; third chapter: key analysis, special focus on strategic, thematic and common portfolio efficiency issues, review of IFAD's organizational / support system; fourth chapter: conclusions and recommendations.</p>
QA/QE	These evaluations would follow the same clearance process applied to CSPes.
Core Learning partnership	<p>IFAD divisional director, country directors, regional economist and portfolio adviser, project managers, government counterpart directorates, and representative(s) of co-funding organization(s), major civil society organizations.</p> <p>Others as deemed relevant.</p> <p>To be further developed in manual.</p>
Change from past practice	New product

7. Evaluation Synthesis Report (ESR)

Audience	<p>EC/EB, IFAD Management and staff, and global audience.</p> <p>Audience will vary depending on the topic.</p>
Coverage/number per year	Demand based, depends on corporate needs and requests, but expectation is one or two per year.
Rationale	Presents evaluative knowledge on topics of strategic relevance. Provides systematic review of results and lessons. Informs future direction, strategic focus or decisions on broader types of engagement or investments.
Approach and methodology	<p>Synthesis would systematize evaluative evidence from IOE (and on a selective basis from other organizations). Syntheses may not require recommendations.</p> <p>Availability of timely and sufficient evidence of adequate quality a condition.</p> <p>Three alternative approaches to be applied depending on the foreseen purpose, use and data available:</p> <p><i>Synthesis note</i>: a short note presenting evidence on a specific topic in a succinct manner, in response of an ad-hoc request, or in preparation (or as follow-up) of a larger evaluation or to summarise the limited evidence available. It has the potential to provide near-real time feedback.</p> <p><i>Synthesis evaluation</i>: provides comprehensive analysis of evidence from evaluations/studies on a specific topic. Mainly desk-based; it collects evidence from IOE and other evaluations, complemented by limited interviews, group discussions and/or survey.</p> <p><i>Systematic reviews</i>: based on a strict protocol, it will identify and rigorously synthesize evidence from evaluations (including with meta-analysis techniques if applicable), likely including topics where a large number of evaluations or studies are available.</p>
Evaluation criteria	Core evaluation criteria to be used as appropriate, but not mandatory.
Format of report	<p>Page length for synthesis note: max 10 pages.</p> <p>Page length for synthesis evaluation: max 30-40 pages.</p> <p>Page length for systematic review: 50 pages.</p>

	Includes chapter on lessons learned; these can be used to highlight the good (and poor) practices. If the report does not include recommendations, it should flag open questions (knowledge gaps) or critical issues for consideration by IFAD staff and management.
QA/QE	Current process of internal peer review before document sent to the Deputy Director IOE and Director IOE will be maintained. IOE may engage one or more senior external advisers to review the approach paper and main report.
Core Learning partnership	As a minimum SKD, PMD and IOE.
Change from past practice	Range of approaches suggested providing flexibility to adjust to demand and needs.

8. Corporate Level Evaluation (CLE)

Audience	EC/EB and Senior management as well as operations managers at all levels in PMD and SKD.
Coverage/number per year	One every 18 months on average (may alternate with Thematic Evaluations).
Rationale	<p>Informs IFAD's strategic direction and business model development.</p> <p>Topics of CLEs relate to IFAD's organizational performance and institutional effectiveness (e.g. Financial Architecture, Decentralization, etc.). Topics will be selected based on inputs from the strategic orientation of the EB/EC, IOE's own analysis of organizational evidence needs, and consultations with IFAD Management. IOE will conduct horizon scanning and evidence gap emerging from analysis of available evaluations, to map IFAD's needs.</p> <p>The topic will be finalized through IOE discussions and consultations with EB/EC.</p>
Approach and methodology	Variety of methods and data collection tools. Common methods include: (i) desk review; (ii) interviews with Management and IFAD staff; (iii) country case studies; (iv) review of comparator organizations' experience; (v) survey of IFAD staff, governing bodies and country partners.
Evaluation criteria	The CLEs will use evaluation criteria in a selective manner.
Format of report	Page length: 60 pages, upper limit for the main part of the report.
QA/QE	<p>Quality Enhancement will be done by an IOE Peer Review, chaired by the Director and open to all IOE staff. External senior advisers or an advisory panel will also support the process, for example by reviewing the approach paper and main report.</p> <p>Quality assurance of final document by the Deputy Director IOE and cleared by the Director IOE.</p>
Core Learning partnership	Core Learning Partnership Group comprising of key users of evaluations in IFAD set at the beginning of the process: Senior management, selected division directors and IOE.
Change from past practice	CLE focus on corporate organization / process issues of high priority for the organization and examines issues related to organizational effectiveness, such as financial architecture, approaches to supervision, country presence and decentralization, for example.

9. Thematic Evaluations (TE) (Recent)

Audience	EC/EB; Senior management as well as IFAD Operations managers at all levels in PMD and SKD; Governments and related institutions; concerned donors.
Coverage/number per year	To be decided on a year to year basis (may alternate with Corporate-level Evaluations).
Rationale	Provide evidence of the development effectiveness and performance and results of IFAD-funded operations in a given operational thematic area (e.g., natural resource management, climate change adaptation gender equality) and generate lessons and recommendation to enhance IFAD's future design and implementation support and the results of its funded operations in the same topic.
Approach and methodology	<p>TEs focus on assessing the development effectiveness of IFAD in the selected thematic area. It has a summative component (IFAD's performance to date) and formative (organizational readiness to address challenges ahead and to deliver committed results).</p> <p>By analysing results achieved on the ground, and comparing the approaches of other actors, TE provides learning opportunities for managers to identify development effective solutions in the thematic area.</p>

	<p>A TE will also assess the fit-for-purpose of existing arrangements to deliver results in the thematic area, and hence, is also forward-looking and expected to inform the corporate strategy and policies on the select themes.</p> <p>The evaluation will be based on country case studies and a review of IFAD policies and practices as well as capacities related to the theme.</p> <p>In addition, depending on the theme, a brief comparative review of the experience of other organizations will be presented.</p>
Evaluation criteria	TEs will select few of the criteria (for example, effectiveness and sustainability)
Format of report	Page length: 60 pages, ideal upper limit, similar to that of CLEs.
QA/QE	<p>QE will be done by an IOE Peer Review, chaired by the Director and open to all IOE staff. External senior advisors or an advisory panel will also support the process, for example by reviewing the approach paper and main report.</p> <p>QA on final documents will be by the Deputy Director IOE and cleared by the Director of IOE.</p>
Core Learning partnership	Senior Management, technical division director(s) and IOE.
Change from past practice	New product.

10. Annual Report on Results and Impact (ARRI)

Audience	EC/EB. Management and staff. General public.
Coverage/number per year	Annual.
Rationale	Presents the EB and the public with an aggregate analysis of the performance and results of IFAD-funded operations based on independent ratings, as is the norm in other IFIs, and highlights the factors that explain such performance to provide IFAD with a better insight on pathways to improve performance and results.
Approach and methodology	<p>It is a form of meta-analysis of existing evaluations which consolidate findings; identifying trends and underlying explanatory factors, it presents the performance of all completed and evaluated IFAD Operations at the aggregate level as well as evidence from selected evaluations and historical trends and time series.</p> <p>The portfolio rating analysis and historical trends will appear in all ARRI reports. The content of the remaining ARRI chapters may change from one year to the other. In reviewing the ARRI methodology and contents, IOE will take stock of ongoing practices and lessons learned by other IFIs that produce similar documents.</p>
Evaluation criteria	Analysis of portfolio performance and trends covers all evaluation criteria.
Format of report	Page length: about 30 pages maximum of main body, to maximize absorption of messages and enhance user-friendliness.
QA/QE	<p>Prepare a Concept Note (clarify the methodology and approach and complementarities and synergies with RIDE). Quality enhancement on draft report through IOE peer review process and quality assurance by IOE Deputy Director and Director.</p> <p>Share and discuss the concept note with EC and IFAD Senior management.</p> <p>Quality enhancement on final draft by IOE and quality assurance by Deputy Director IOE and Director IOE.</p>
Core Learning partnership	IFAD operational staff and senior management will be consulted during the report preparation.
Change from past practice	Shorter report, structure change from one year to the other. Optional recommendations. More attention to learning topics.

Appendix IV: Indicative Framework for Evaluation Prioritization

Knowledge gap: Is the evaluation likely to close a critical knowledge (or evidence) gap for accountability and learning?

Informing other evaluative work: Will the evaluation contribute to ongoing or forthcoming evaluative or other analytical endeavours?

Informing decision-making: Will the findings be relevant and contribute to organizational decisions on ongoing and/or future work? Decisions may be at the project, country, regional, thematic or corporate levels.

Strategic Significance: Is the subject of the evaluation an issue of strategic significance for IFAD that contributes to the Organization's core mandate and priorities? Does it address issues that are on the public agenda?

Selection of countries: When selecting countries for evaluations or for case studies, IOE should take into consideration, in addition to the specific questions that an evaluation is addressing, elements such as: (i) IFAD regions; (ii) IFAD portfolio size; (iii) presence of elements of fragility; (iv) classification of countries by income or by IFAD lending terms; (v) when relevant, country's membership in trade agreement, monetary zones or other subregional agreements.

Timing: When was/is the last/next assessment of the evaluation subject, or the beginning of a new initiative (COSOP/Project/Programme/Policy)? Is it the right time to observe expected facts, changes or behaviours (e.g., at the level of processes, institution, strategies or at the field level)? Does the evaluation timeline take into account the envisaged organizational timeline for taking decisions? Does the timing consider any inherent risk for the evaluators and the stakeholders?

Evaluation typology, modality and coverage: Is the selected evaluation type, its scope and implementation modality likely to produce the type of information that is required and within a reasonable time frame and budget?

Risk: Does the evaluation pose any undue risk for those conducting it or for the main stakeholders? Will the evaluation findings feed into IFAD's assessment and mitigation of risk (to its mandate, operations, funding or reputation for example) as a result of projects or initiatives that may be deemed critical, sensitive or controversial?