
Documento conceptual relativo a la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12

Signatura: EC 2024/126/W.P.6

Tema: 7

Fecha: 9 de agosto de 2024

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Medida: Se invita al Comité de Evaluación a que examine el documento conceptual relativo a la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la Undécima y Duodécima Reposiciones de los Recursos del FIDA.

Preguntas técnicas:

Indran Naidoo

Director
Oficina de Evaluación Independiente
Correo electrónico: i.naidoo@ifad.org

Suppiramaniam Nanthikesan

Oficial Principal de Evaluación
Oficina de Evaluación Independiente
Correo electrónico: i.naidoo@ifad.org

Índice

Resumen	ii
I. Antecedentes, justificación y alcance de la evaluación	1
II. Teoría del cambio y prioridades de las reposiciones de los recursos del FIDA 2016-2024	2
III. Operaciones, disposiciones institucionales y estructura financiera (2016-2024)	5
A. Operaciones	5
B. Cambios en la organización (2016-2024)	6
C. Estructura financiera (2016-2024)	6
IV. Enfoque de evaluación	7
A. Metodología	7
B. Validación y ajuste del diseño de la evaluación	8
C. Recopilación de datos y fuentes de información	9
V. Proceso y calendario de evaluación	12

Apéndices

I. Elaboration of the theory of change for IFAD11 and IFAD12	1
II. Evaluation framework	6
III. Evaluation process	8
IV. Descriptive statistics – Operations and organization in IFAD11 and IFAD12	10
V. Comparison of replenishment priorities and commitments	16
VI. Bibliography	19
VII. List of key persons interviewed	20

Resumen

1. Hasta el momento no se ha llevado a cabo una evaluación independiente y exhaustiva del desempeño del FIDA en el cumplimiento de sus compromisos y metas de reposición. En el examen del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) realizado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) en 2023 se recomendó llevar a cabo dicha evaluación. Por consiguiente, la Junta Ejecutiva del FIDA, en su 140.º período de sesiones, aprobó la presente evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12 como parte del programa de trabajo de la IOE para 2024-2025¹.
2. En consulta con sus Estados Miembros, el FIDA moviliza los recursos básicos necesarios a través de los procesos de reposición. Como parte de este proceso, el FIDA acuerda un conjunto de compromisos y metas que deben cumplirse durante un ciclo de reposición de tres años. El seguimiento de los progresos se realiza mediante un MGR. Las reposiciones décima, undécima y duodécima del FIDA se han regido por el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).
3. En esta evaluación a nivel institucional se analizarán los avances en relación con los compromisos y las metas de reposición, las disposiciones institucionales necesarias para llevar a cabo el programa de trabajo del FIDA y la capacidad del Fondo de movilizar y asignar recursos financieros a fin de atender las necesidades de los beneficiarios objetivo y los países a los que presta servicios. En la evaluación se examinarán el desempeño del ciclo de reposición en curso (FIDA12, 2022-2024) y el del anterior (FIDA11, 2019-2021).
4. La evaluación a nivel institucional dará respuesta a la pregunta general de evaluación: en qué medida son suficientes los esfuerzos del FIDA en materia de organización, operaciones, finanzas y asignación presupuestaria para obtener los resultados de desarrollo que se buscaban con las reposiciones en apoyo de la Agenda 2030. Para ello, la evaluación abordará una serie de cuestiones: los procesos de reposición, el establecimiento de metas, los resultados logrados, el seguimiento y la presentación de informes sobre los progresos realizados, y la adecuación de la organización a su finalidad para cumplir los compromisos y las metas previstos.
5. La evaluación se basará en una teoría del cambio y en métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar elementos de juicio que permitan responder a esta pregunta. Estas pruebas se recopilarán mediante diversos instrumentos (análisis estadísticos, estudios de caso, una encuesta electrónica, análisis temáticos en profundidad y entrevistas en la Sede) y evaluaciones recientes de la IOE. Para su validación, se triangularán los datos procedentes de distintos métodos y fuentes.
6. El diseño detallado de la evaluación culminará en septiembre de 2024, y el informe final de la evaluación se remitirá a la Junta Ejecutiva en 2026. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de esta evaluación contribuirán a reforzar la ejecución de la FIDA13 (2025-2027) y se incorporarán al diseño de la FIDA14.

¹ EB 2023/140/R.15, anexo V.

Documento conceptual relativo a la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12

I. Antecedentes, justificación y alcance de la evaluación

1. **Hasta el momento no se ha llevado a cabo una evaluación independiente y exhaustiva del desempeño del FIDA en el cumplimiento de sus compromisos y metas de reposición.** Esta evaluación fue una recomendación resultante del examen del MGR de la FIDA12. A tenor de ello, la Junta Ejecutiva del FIDA, en su 140.º período de sesiones, aprobó esta evaluación como parte del programa de trabajo de la IOE para 2024-2025².
2. **Los compromisos de reposición del FIDA se rigen por su Marco Estratégico (2016-2025),** cuyo objetivo es aumentar al máximo la contribución del FIDA al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el mandato del Fondo. El FIDA es consciente de que para hacer realidad la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es necesario contar con inversiones más amplias y sostenidas en las zonas rurales, donde se concentran la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria. Desde 2016, crisis mundiales como la pandemia de COVID-19, las repercusiones de la guerra en Ucrania, la aceleración de los efectos del cambio climático y la propagación de las crisis de la deuda han exacerbado en mayor medida la pobreza rural y la inseguridad alimentaria.
3. En este contexto, **la función singular del FIDA como única institución financiera internacional y único organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas dedicado a eliminar la pobreza y el hambre en las zonas rurales y apoyar la transformación rural inclusiva y sostenible** reviste la máxima importancia. Para cumplir su mandato en estas condiciones adversas, el FIDA necesita apoyar operaciones que estén a la altura de este contexto dinámico, así como movilizar recursos suficientes para financiar dichas operaciones.
4. En consulta con sus Estados Miembros, **el FIDA moviliza los recursos básicos necesarios a través de los procesos de reposición.** En las negociaciones con los Estados Miembros, el FIDA acuerda un conjunto de compromisos y metas que deben lograrse durante un ciclo de reposición de tres años. Para cumplirlos, propone un modelo operativo y un marco financiero. El MGR permite hacer un seguimiento de los progresos del FIDA en el cumplimiento de los compromisos y metas correspondientes durante el ciclo de reposición. Así pues, es un instrumento clave en el ámbito institucional para contabilizar los recursos de reposición movilizados.
5. **En esta evaluación se analizarán los avances en relación con los compromisos y los objetivos de desarrollo de las reposiciones,** incluidos los relativos a las disposiciones institucionales necesarias para llevar a cabo el programa de trabajo del FIDA, y la capacidad del Fondo de movilizar y asignar recursos financieros a fin de atender las necesidades de los beneficiarios objetivo en los países a los que presta servicios (véanse los detalles en la sección IV). Se examinarán el desempeño del ciclo de reposición en curso (FIDA12, 2022-2024) y el del anterior (FIDA11, 2019-2021).
6. **Objetivo.** El objetivo de la evaluación a nivel institucional es determinar en qué medida el FIDA ha cumplido o progresado en el cumplimiento de sus compromisos de reposición y en la consecución de los resultados previstos. Para ello, también se evaluará en qué medida los cambios institucionales correspondientes y las

² EB 2023/140/R.15, anexo V.

disposiciones actuales pueden acelerar la ejecución oportuna de intervenciones del FIDA que generen impacto en los países a los que presta servicios para promover la Agenda 2030, así como en qué medida su estructura financiera puede satisfacer la demanda y las necesidades financieras de los pequeños agricultores rurales.

7. **Propósito.** Las evaluaciones deben estar disponibles a tiempo para influir en la toma de decisiones. Esta evaluación a nivel institucional pretende contribuir al diseño de la FIDA14 (2028-2030) en 2026 y ayudar a consolidar la ejecución de la FIDA13 (2025-2027).
8. **Alcance.** Teniendo en cuenta la corta duración de los ciclos de reposición (tres años), en la evaluación se combinarán los ciclos actual y anterior (FIDA11 y FIDA12) a fin de disponer de un período de tiempo adecuado para evaluar los resultados de desarrollo y los cambios en las estructuras institucionales. En la evaluación también se tendrá en cuenta el ciclo de reposición anterior, la FIDA10 (2016-2018), como telón de fondo de los cambios y tendencias en el desempeño observados en el marco de la FIDA11 y la FIDA12.
9. La evaluación englobará los compromisos de reposición, las metas seleccionadas presentados en el MGR de cada ciclo y la preparación institucional y operacional para lograr los resultados y cumplir los compromisos acordados. Para ello, se analizarán todas las operaciones de la cartera del FIDA durante cada uno de los ciclos, incluidas las finalizadas y aprobadas durante el período 2019-2024. También se analizarán todos los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) en curso durante este período.

II. Teoría del cambio y prioridades de las reposiciones de los recursos del FIDA en el período 2016-2024

10. **El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) ha guiado las reposiciones décima, undécima y duodécima del FIDA.** El Marco Estratégico persigue tres objetivos principales: incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre; aumentar los beneficios derivados de su participación en los mercados, y fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia frente al cambio climático. Estos objetivos están en consonancia con los de la Agenda 2030. Para cumplirlos, en el Marco se destaca la importancia de contar con marcos normativos robustos, aumentar las inversiones rurales y mejorar las capacidades nacionales, y se pide al FIDA que diversifique sus herramientas de inversión y fortalezca sus instrumentos financieros.
11. En la sección siguiente se resumen las prioridades operacionales e institucionales de la FIDA11 y la FIDA12, que sustentan la teoría general del cambio en la que se basa un ciclo completo de reposición: los procesos y productos y los insumos y actividades necesarios para cumplir los compromisos y las metas de reposición. En el apéndice V figura una comparación entre los compromisos y prioridades de la FIDA10, la FIDA11 y la FIDA12.
12. **La Consulta sobre la FIDA11** fue la primera que se celebró tras el acuerdo mundial sobre los ODS. En ella se reconocía la urgencia de avanzar hacia la Agenda 2030 y el papel del FIDA para no dejar a nadie atrás. Se llamó la atención sobre la necesidad de ir más allá de lo habitual y se asumió el compromiso de trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente, recurriendo a fuentes diversificadas de financiación del desarrollo para ampliar el programa de préstamos y donaciones. El FIDA estableció una meta de USD 1 200 millones para las contribuciones a la reposición, y otra para el programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones³. En la Consulta se reconoció el papel del FIDA como

³ Las contribuciones a la reposición incluían las contribuciones a los recursos básicos, las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones y el componente de donación de los préstamos de asociados en condiciones favorables.

depositario de financiación para el desarrollo y la necesidad de reforzar la cofinanciación. La meta para el coeficiente de cofinanciación se estableció en 1:1,4, con lo que se esperaban obtener USD 8 400 millones para el programa de trabajo, lo que suponía un incremento de más de USD 1 000 millones con respecto a la FIDA10. Por primera vez, el programa de recursos tomados en préstamo se integró plenamente en el marco financiero del Fondo para concentrar sus recursos básicos en las personas y los países más pobres. En la FIDA11 también se estudió la posibilidad de obtener préstamos en los mercados financieros para potenciar en mayor medida su capacidad financiera.

13. Se dio prioridad a las personas y los países más pobres, al tiempo que se aseguraban la orientación estratégica, la capacidad de absorción y el sentido de apropiación por parte de los países. Otras prioridades consistían en ampliar el alcance y potenciar y garantizar la sostenibilidad de los efectos directos, como el aumento de la producción agrícola, el fomento de la resiliencia y la mejora del acceso a los mercados. Para ello, el FIDA siguió integrando la inclusión de la juventud, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, la nutrición y la lucha contra el cambio climático en sus intervenciones, y se comprometió a dedicar el 25 % de su programa de préstamos y donaciones al clima. Además, en la FIDA11 se hizo un esfuerzo por garantizar la adaptación de las operaciones para mejorar el apoyo a la transformación rural y reforzar las actividades no crediticias. El FIDA se comprometió a abordar las necesidades de los países afectados por la fragilidad y los conflictos y a responder a los problemas relacionados con la migración y también trató de mejorar su modelo operativo acelerando la descentralización. Además, hizo hincapié en la importancia de crear asociaciones estratégicas para obtener resultados y de aprovechar esas asociaciones para la gestión de los conocimientos, la promoción y la influencia.
14. El MGR de la FIDA11 tenía una estructura de 3 niveles con 79 indicadores: el nivel I (7 indicadores) correspondía a la contribución a los ODS, el nivel II (32 indicadores) estaba relacionado con el impacto en materia de desarrollo y el nivel III (40 indicadores) estaba vinculado a los pilares operacionales e institucionales.
15. En la **FIDA12** (2022-2024) se pedía ampliar e intensificar los esfuerzos: duplicar el impacto del FIDA para 2030, con el objetivo de aumentar los ingresos anuales de 68 millones de mujeres y hombres de las zonas rurales. Para lograrlo, el FIDA se comprometió a realizar los cambios institucionales necesarios, poner en práctica un enfoque eficaz respecto de los programas en los países y actualizar su marco financiero.
16. Para obtener los resultados deseados, el FIDA siguió reforzando la incorporación sistemática de sus temas prioritarios en todas sus intervenciones. Se comprometió a aumentar del 25 % al 40 % la proporción del programa de préstamos y donaciones dedicada a la financiación para el clima durante el ciclo anterior; a asegurar que el 35 % de los proyectos contribuyeran a transformar las relaciones de género, que el 60 % de los nuevos proyectos tuvieran en cuenta la nutrición y que el 60 % dieran prioridad a la juventud, y a promover las sinergias entre los temas transversales. Se siguió haciendo hincapié en el fomento de la resiliencia, especialmente en los países en situaciones de fragilidad y conflicto, a los que el FIDA destinó el 25 % de sus recursos básicos. También se siguió prestando especial atención a los países que registraban un mayor nivel de pobreza. La FIDA12 se propuso mantener su nivel de ayuda a los países más pobres y endeudados y garantizar que el 50 % de los recursos básicos se asignaran a África Subsahariana. Se ha seguido prestando especial atención a los Pueblos Indígenas (con al menos 10 nuevos proyectos destinados a ellos). Se ha reforzado la atención a las personas con discapacidad (que se incluirá en las revisiones de la política de focalización). Para aumentar su impacto, el Fondo también se comprometió a promover asociaciones con el fin de obtener resultados y movilizar financiación.

17. El Fondo se comprometió a aplicar un enfoque programático en los países a los que presta sus servicios para mejorar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de la cartera. Como parte de esta labor, asumió la responsabilidad de promover la ampliación de escala y la innovación y de integrar las tecnologías digitales en la agricultura. Al mismo tiempo, siguió aprovechando la flexibilidad para reestructurar proyectos sin esperar a los exámenes de mitad de período.
18. El FIDA se comprometió a seguir introduciendo cambios institucionales para fortalecer su capacidad de cumplir los objetivos de reposición. En concreto, se concentró en seguir avanzando en la descentralización, y para ello aumentó la proporción de personal destacado hasta el 45 % al final del ciclo. Con el fin de garantizar que todas las unidades del FIDA, incluidas las oficinas en los países, contaran con el personal adecuado y con las competencias adecuadas, y de disponer de los procesos adecuados para una ejecución eficiente, así como de tecnologías actualizadas para mejorar la productividad del personal y la ejecución de los programas, se introdujo el Plan para el personal, los procesos y la tecnología.
19. El marco financiero de la FIDA12 tenía por objeto consolidar las reformas financieras de la FIDA11 para reforzar la sostenibilidad y la disciplina financiera del Fondo (el nuevo mecanismo del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD), la base de reposición sostenible, la Política de Suficiencia de Capital, la Política de Liquidez revisada, el Marco Integrado para la Obtención de Préstamos y el enfoque revisado para determinar los recursos disponibles para compromisos). El FIDA se propuso aumentar la obtención de préstamos y el programa de préstamos y donaciones y ampliar su oferta financiera, manteniendo al mismo tiempo una sólida calificación crediticia. El Fondo era consciente de que su ambicioso programa de préstamos y donaciones no podía sostenerse solamente por medio de las contribuciones a las reposiciones. Tras los fructíferos esfuerzos realizados en el marco de la FIDA11 para aumentar la cofinanciación nacional, la FIDA12 se propuso mejorar la meta de cofinanciación general a 1:1,5. En la FIDA12, el Fondo se propuso intensificar su colaboración con el sector privado y estableció un Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación para recaudar USD 200 millones de financiación para proyectos del sector privado.
20. El MGR de la FIDA12 mantuvo la estructura de 3 niveles de la FIDA11, pero con un número menor de indicadores (66): el nivel I (6 indicadores) correspondía a la contribución a los ODS, el nivel II (30 indicadores) estaba relacionado con el impacto en materia de desarrollo y el nivel III (30 indicadores) estaba vinculado a los pilares operacionales e institucionales. En 2023, la IOE finalizó un examen del proceso de reposición a través del que se había diseñado, aplicado y utilizado el MGR en la organización.
21. **El Marco Estratégico es el eje central del sistema del FIDA para la gestión dirigida a obtener resultados de desarrollo.** Tal como se ha mencionado, el desempeño del FIDA se mide a través de los MGR.
22. **Teoría del cambio.** A partir de las entrevistas mantenidas con determinados interlocutores de la Dirección del FIDA y del examen de los informes de las consultas sobre las reposiciones y los modelos operativos, se concretó la siguiente hipótesis subyacente de la teoría del cambio (para más detalles, véase el apéndice I). Para afrontar el apoyo urgente que se necesita para cumplir la Agenda 2030 y alcanzar los compromisos y metas acordados en los ciclos de reposición, son cruciales tres factores interdependientes: i) que las operaciones financiadas por el FIDA logren un desarrollo perdurable en los países y comunidades a los que presta servicios y están más necesitados de recursos mediante la ampliación de las capacidades productivas de los pequeños agricultores, el aumento del acceso a los mercados y la generación y el aprovechamiento de asociaciones robustas para obtener resultados de manera sostenida; ii) a fin de facilitar la rápida ejecución de operaciones eficaces en los países a los que presta servicios, el FIDA debe adecuarse a su finalidad, contar con

personal suficiente con la experiencia y las competencias necesarias y dotarse de un diseño institucional adecuado, y iii) el FIDA debe movilizar los recursos necesarios para financiar operaciones que presten servicios financieros y de desarrollo que respondan a las necesidades de los beneficiarios y puedan ser ampliadas por los asociados en las zonas rurales. Dicho de otro modo, debe disponer de mecanismos institucionales, operacionales y financieros adecuados y eficaces para lograr el impacto deseado en el desarrollo. En la evaluación a nivel institucional se evaluarán estas cuestiones a nivel de los insumos, las actividades, los productos y los efectos directos, pero no del impacto.

III. Operaciones, disposiciones institucionales y estructura financiera en el período 2016-2024

A. Operaciones

23. Para intensificar y ampliar su impacto en las zonas rurales, el FIDA aspiraba a que sus operaciones lograran las metas previstas con servicios adecuados que transformaran efectivamente la vida de los pobres de las zonas rurales. Para ello, trató de mejorar las distintas operaciones, ya que estas, que forman conjuntamente la cartera del Fondo, mejoran los medios de vida. Asimismo, trató de ampliar el alcance mediante operaciones más eficaces y de mayor envergadura. En este subapartado y en el apéndice IV se presentan brevemente los aspectos más destacados de las operaciones realizadas durante la FIDA11 y la FIDA12.
24. En el cuadro 1 se muestra el número de proyectos aprobados por región, así como los proyectos finalizados durante cada período de reposición, y en el cuadro 2 se indica el volumen del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo del FIDA. En el cuadro 1 se observa que el flujo de trabajo en la FIDA12 ha sido desigual, por lo que el Fondo tendrá que ejecutar más proyectos en 2024 que durante los dos primeros años del ciclo.

Cuadro 1

Proyectos aprobados durante el ciclo de reposición

Región	FIDA10	FIDA11	FIDA12*
Asia y el Pacífico	20	18	8
África Oriental y Meridional	15	20	10
América Latina y el Caribe	12	10	4
Cercano Oriente, África del Norte y Europa	16	8	2
África Occidental y Central	15	27	6
Total	78	83	30

Proyectos finalizados durante el ciclo de reposición

Regiones	FIDA10	FIDA11	FIDA12*
Asia y el Pacífico	26	23	14
África Oriental y Meridional	15	18	12
América Latina y el Caribe	16	13	8
Cercano Oriente, África del Norte y Europa	9	16	8
África Occidental y Central	23	14	8
Total	89	84	50

* A 31 de diciembre de 2023.

Fuente: FIDA. Informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA.

Cuadro 2

Programa de trabajo y programa de préstamos y donaciones
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	FIDA 10 2016, 2017 y 2018	FIDA 11 2019, 2020 y 2021	FIDA 12 2022, 2023 ^a y 2024 ^b
Total programa de préstamos y donaciones	3 323	3 627	3 356
Total programa de trabajo	6 190	10 622	10 719

Fuentes: [EB 2019/128/R.3/Rev.1](#); [EB 2020/131\(R\)/R.3/Rev.1](#); [EB 2023/140/R.15](#).

^a Valor previsto.

^b Valor planificado.

B. Cambios en la organización (2016-2024)

25. En consonancia con sus compromisos de reposición, el FIDA emprendió importantes reformas institucionales y operacionales durante este período, que incidieron en su capacidad para llevar a cabo operaciones con rapidez. Se aceleró la descentralización para destacar a un 27 % de personal adicional en 8 años. Se realizó un ejercicio de reasignación para permitir la reubicación del personal. La Sede se reorganizó para que pudiera funcionar la descentralización⁴. Entre otros cambios, se creó el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) para prestar servicios y apoyo técnicos, se hizo obligatoria la incorporación sistemática de los temas prioritarios en las operaciones del FIDA y en los COSOP, se creó la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) —unidad especializada dentro del SKD destinada a apoyar los temas transversales—, y se estableció una Oficina de Gestión del Riesgo Institucional (RMO). Entre otras iniciativas destinadas a apoyar las operaciones, el FIDA también estableció y actualizó los Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC) (2015, 2017, 2020), verificó las directrices operacionales para racionalizar el diseño, la supervisión y el apoyo a la ejecución de los proyectos, revisó la política de donaciones, estableció el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS) para el seguimiento y la supervisión de la información de los proyectos⁵ y puso en marcha un tablero en línea para hacer un seguimiento del progreso de los indicadores del MGR y una Academia de Operaciones en línea para formar al personal. Muchas de estas iniciativas supusieron cambios de gran alcance que se planificaron individualmente y se llevaron a cabo durante este período, y seguramente repercutirán en los esfuerzos del FIDA por cumplir sus compromisos y metas de reposición. En el apéndice IV figura un análisis inicial de las operaciones del FIDA y su desempeño durante este período. Actualmente se está llevando a cabo un ejercicio de reajuste con el fin de mejorar la preparación de la organización para cumplir sus objetivos y metas.

C. Estructura financiera (2016-2024)

26. En la FIDA11, el Fondo puso en marcha una serie de medidas de reforma del marco financiero para mejorar su alcance y sus resultados sobre el terreno. La reforma del MSD, la Política de Suficiencia de Capital, el Marco de Gestión del Activo y el Pasivo y el nuevo enfoque relativo a la gestión de la liquidez tienen por objeto mejorar la sostenibilidad financiera del Fondo y su capacidad de asumir compromisos de financiación. En la FIDA12 se trató de mantener la disciplina

⁴ La IOE llevó a cabo dos evaluaciones sucesivas a nivel institucional en relación con la experiencia de descentralización del FIDA, durante los períodos 2003-2016 y 2016-2022.

⁵ El ORMS solamente se ocupa de los préstamos ordinarios y no incluye las donaciones ni los proyectos de tipo C o tipo Z.

financiera y de mejorar el perfil financiero y la gestión de riesgos del Fondo. Se contemplaron las siguientes mejoras para transformar la estructura financiera del FIDA: finalizar el proceso de calificación crediticia, aplicar el Marco Integrado para la Obtención de Préstamos y adoptar principios clave para apoyar la sostenibilidad financiera del FIDA y revisar los procedimientos y definiciones vigentes para determinar los recursos disponibles para compromisos⁶. El FIDA se propuso aumentar la obtención de préstamos y el programa de préstamos y donaciones y ampliar su oferta financiera, manteniendo al mismo tiempo una sólida calificación crediticia. Como parte de este esfuerzo, el FIDA estableció el Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos (BRAM), que permite a los prestatarios obtener préstamos fuera del marco del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS). Para impulsar su capacidad de asumir compromisos de financiación, el FIDA introdujo el Marco que rige los reembolsos acelerados y los reembolsos anticipados voluntarios. La IOE llevó a cabo una evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA en 2018 y un examen en 2023 para determinar el estado de las medidas adoptadas por la Dirección en respuesta a las recomendaciones de esa evaluación.

IV. Enfoque de evaluación

A. Metodología

27. **Metodología.** La evaluación se atenderá a lo dispuesto en la Política de Evaluación del FIDA revisada (2021) y el Manual de Evaluación. Tendrá una base teórica y utilizará métodos cualitativos y cuantitativos y técnicas analíticas. Se recopilarán datos utilizando diferentes fuentes y métodos, lo que servirá de base para la triangulación y la validación de la información. La metodología de evaluación se ha diseñado para generar resultados y conclusiones sólidas.
28. **Marco de evaluación.** El marco de evaluación determina las preguntas, subpreguntas y fuentes de datos e información de la evaluación, guiándose por la teoría del cambio, las entrevistas con los interlocutores de la Dirección y el examen de los documentos pertinentes. Se basa en determinados elementos de las matrices de compromisos y medidas objeto de seguimiento y los MGR de la FIDA11 y la FIDA12, en la segunda fase de la descentralización, y en indicadores pertinentes de los MGR y los informes sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE). Habida cuenta de la complejidad de la evaluación, las preguntas se ajustarán y se revisarán teniendo en cuenta las observaciones que se reciban durante el taller de diseño de la evaluación y las cuestiones que surjan a lo largo de esta.
29. **La pregunta general de evaluación es la siguiente:** ¿en qué medida son suficientes los esfuerzos del FIDA en materia de organización, operaciones, finanzas y asignación presupuestaria para obtener los resultados de desarrollo que se buscaban con las reposiciones en apoyo de la Agenda 2030? Para responder a esta pregunta, la evaluación se sustenta en los siguientes criterios reconocidos internacionalmente:
30. **Pertinencia.** En qué medida los objetivos y metas de las reposiciones están en consonancia con la realización de la Agenda 2030, el mandato y las prioridades del FIDA, las prioridades de los países a los que presta servicios y las necesidades de los beneficiarios en todos los contextos de desarrollo. Entre las cuestiones que se examinarán figuran las siguientes:
 - En qué medida la cartera del FIDA está en consonancia con las prioridades de reposición, entre otras cosas para llegar a las personas y los países más pobres.

⁶ EB 2013/108/R.20

- Hasta qué punto está el FIDA en condiciones de cumplir los compromisos y las metas de reposición (en cuanto a estructura institucional, capacidad del personal, disposiciones operacionales, estructura financiera y gestión de riesgos).
 - En qué medida siguen siendo pertinentes estos compromisos y prioridades ante los rápidos cambios que se están produciendo en el entorno.
31. **Coherencia.** En qué medida los cambios institucionales, la estructura financiera, las disposiciones operacionales y la asignación presupuestaria forman un conjunto coherente y sistemático que ayudaría al FIDA a cumplir sus compromisos y metas de reposición. Entre las cuestiones que se examinarán figuran las siguientes:
- Hasta qué punto interactúan la estructura financiera, las estrategias de asignación de recursos, las políticas institucionales, las estrategias, las directrices y los instrumentos del FIDA con el fin de cumplir sus metas y compromisos asumidos.
 - En qué medida los cambios institucionales —incluidos el ejercicio de reajuste en curso y la segunda fase de la descentralización— están en consonancia con la ampliación de los objetivos y las esferas de trabajo del FIDA.
32. **Eficiencia.** En qué medida planificó, gestionó y aplicó el FIDA todas las medidas necesarias para cumplir los compromisos y las metas de reposición de manera oportuna y eficaz en función de los costos. Entre las cuestiones que se examinarán figuran las siguientes:
- En qué medida aplicó el FIDA un enfoque adaptativo a la hora de extraer enseñanzas y mejorar los procesos y compromisos de reposición y amplió sus objetivos y metas en función de su experiencia y capacidad de ejecución.
 - Hasta qué punto las medidas adoptadas por la Dirección en respuesta a las evaluaciones independientes dieron lugar a las correcciones de rumbo necesarias.
 - En qué medida los cauces de formulación de observaciones del FIDA detectan las causas profundas de los problemas que afectan a la moral del personal y le dan una respuesta eficaz y oportuna.
33. **Eficacia.** En qué medida está cumpliendo el FIDA o es probable que cumpla los compromisos y las metas de reposición. Entre las cuestiones que se examinarán figuran las siguientes:
- En qué medida el FIDA ha cumplido las metas de reposición o ha avanzado hacia su cumplimiento.
 - Hasta qué punto están logrando los servicios financieros del FIDA el alcance y los progresos deseados hacia los resultados de desarrollo y contribuyendo a reducir el déficit de financiación rural.
 - En qué medida es capaz el FIDA de ejecutar el programa de trabajo durante el ciclo de reposición, garantizando un flujo de trabajo fluido y un equilibrio suficiente entre las necesidades de los países a los que presta servicios y la capacidad de absorción de recursos.

B. Validación y ajuste del diseño de la evaluación

34. El diseño se ajustará teniendo en cuenta los comentarios recibidos de los asesores independientes, los interlocutores de la IOE y la Dirección. El equipo de evaluación establecerá una asociación básica de aprendizaje para reforzar la colaboración de la IOE y la Dirección y promover el sentido de apropiación y el aprendizaje (véase el apéndice III).

35. **Taller de diseño de la evaluación.** Se invitará a los interlocutores de la Dirección a asistir al taller y a formular observaciones sobre el diseño, la teoría del cambio y las preguntas de evaluación. La IOE colaborará con la Dirección y el personal a lo largo del proceso de evaluación para recabar información y observaciones.
36. **Taller de autoevaluación de la Dirección.** Diversas unidades del FIDA resumirán sus perspectivas sobre los progresos realizados en los procesos, compromisos y metas de reposición, las enseñanzas extraídas en su cumplimiento y los pasos futuros. El debate se centrará en sus respuestas a las preguntas planteadas por el equipo de evaluación. Estas aportaciones ayudarán a perfeccionar el diseño de la evaluación.

C. Recopilación de datos y fuentes de información

37. **Síntesis o pruebas de evaluaciones recientes de la IOE.** Muchas de las respuestas a las preguntas de evaluación anteriores se han abordado en evaluaciones a nivel institucional y temáticas realizadas recientemente y en cada informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA (ARIE). Por ejemplo, pueden encontrarse respuestas en las siguientes **evaluaciones a nivel institucional**: prácticas de gestión de los conocimientos del FIDA (2024), experiencia del FIDA en materia de descentralización (2023), innovaciones para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible (2020), desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre (2019), estructura financiera del FIDA (2018) y reposiciones del FIDA (2014); en las **evaluaciones temáticas** sobre el apoyo del FIDA a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (2024), nutrición (2025) y la capacidad de los pequeños agricultores para adaptarse al cambio climático (2022), así como en el **examen** de la respuesta de la Dirección relativa a la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA (2023) y del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12 (2023). Además, en la evaluación se extraerá información de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP), las evaluaciones subregionales, las evaluaciones de grupos de proyectos y las evaluaciones en el marco de los proyectos pertinentes, según sea necesario. También se tendrá en cuenta el informe de evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) (2024). El equipo de evaluación recopilará los datos de esas evaluaciones. **Se utilizarán estudios de caso, entrevistas con las partes interesadas, análisis de documentos y una encuesta electrónica para verificar que siguen siendo válidos.**
38. **Análisis temáticos en profundidad.** A fin de reunir la información contextual necesaria para analizar los datos recabados, será preciso realizar un análisis en profundidad en ámbitos específicos. Por ejemplo, la asignación presupuestaria, la gestión de los recursos humanos, las medidas de gestión en respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones institucionales y temáticas de la IOE, y la calidad de los instrumentos de autoevaluación y de los informes (especialmente, por lo que se refiere a los efectos directos o al impacto). Con el fin de disponer de los antecedentes necesarios y de pruebas exhaustivas, estos estudios se diseñarán para dar respuesta a preguntas definidas de antemano. Para los análisis en profundidad se recopilarán datos de las actividades realizadas (por ejemplo, estudios de caso, encuestas electrónicas, entrevistas con las partes interesadas y examen de documentos) y se elaborará un breve informe que se resumirá en los anexos del informe final de evaluación.
39. **Examen de la documentación.** Se examinarán los documentos del FIDA relacionados con las consultas sobre las reposiciones (por ejemplo, los informes de las consultas sobre la FIDA10, la FIDA11 y la FIDA12; los informes sobre los resultados presentados a la Junta Ejecutiva, como el RIDE; la segunda fase de la descentralización; los COSOP pertinentes, los informes de diseño, los informes finales de proyecto y los informes de supervisión; las publicaciones relacionadas con los programas de trabajo y los programas de préstamos y donaciones; los

datos del Departamento de Administración de Programas; los boletines del Presidente; la Política de Recursos Humanos y los procedimientos conexos; los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas; los informes de gestión presupuestaria y financiera, y determinados informes de auditoría interna). El equipo de evaluación extraerá información del último ARIE y de la base de datos de dicho informe, así como de evaluaciones a nivel institucional y temáticas. También se examinarán documentos específicos relacionados con los avances mundiales que han tenido lugar desde 2016 y documentos procedentes de bancos multilaterales de desarrollo de referencia y los organismos con sede en Roma, en particular las evaluaciones de fin de ciclo similares.

40. **Entrevistas con informantes clave.** Se realizarán entrevistas semiestructuradas con miembros del Comité de Coordinación de la Reposición, del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva, del personal directivo superior y de personal clave de las unidades pertinentes de la Sede y de las oficinas en el terreno. Durante los estudios de caso, se entrevistará a funcionarios gubernamentales y otros asociados para el desarrollo presentes en los países (por ejemplo, representantes de la sociedad civil, asociados internacionales para el desarrollo, asociados del sector privado y oficiales de proyectos en los países) con el fin de recabar opiniones sobre las contribuciones del FIDA a la Agenda 2030, el apoyo a los proyectos y su desempeño general. La información que se obtenga en las entrevistas no se divulgará de ningún modo que permita revelar la fuente.
41. **Encuesta electrónica.** Una encuesta electrónica ampliará el alcance de la evaluación y servirá para recabar la opinión de un conjunto más amplio de interlocutores (por ejemplo, el personal del FIDA en la Sede y en las oficinas en los países, funcionarios gubernamentales, la comunidad local de donantes, representantes de la sociedad civil y gerentes de los programas en los países). La encuesta englobará: i) diversas dimensiones de las contribuciones del FIDA y sus unidades en el terreno; ii) la colaboración y armonización con los Gobiernos, los gerentes de los programas en los países, los organismos con sede en Roma, la comunidad local de donantes y la sociedad civil; iii) cuestiones institucionales (por ejemplo, gestión y adopción de decisiones, delegación de facultades, rendición de cuentas, gestión financiera, recursos humanos y apoyo a los proyectos), y iv) los servicios financieros respaldados por el FIDA (por ejemplo, su pertinencia con respecto a las necesidades locales y su adecuación para satisfacer la demanda).
42. **Análisis de la cartera: análisis cuantitativo de las calificaciones y los principales indicadores.** Un análisis cuantitativo de las calificaciones y los principales indicadores de las evaluaciones de la IOE, los informes finales de proyecto, los informes de supervisión de proyectos y las bases de datos del FIDA (por ejemplo, el Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) y Flexcube) permitirá determinar cualquier diferencia en los resultados de las operaciones del FIDA en los distintos ciclos de reposición.
43. **Análisis de datos administrativos.** Los datos se extraerán de los sistemas financieros, administrativos y de recursos humanos del FIDA. Los datos sobre los recursos humanos se utilizarán para analizar las tendencias en cuanto a la proporción de personal destacado en las oficinas en los países, el número de empleados y el perfil de los miembros del personal en esas oficinas, las prácticas de movilidad del FIDA, el tiempo necesario para cubrir vacantes y las tasas de vacantes, entre otros aspectos. Se examinarán los procesos de toma de decisiones y los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas del FIDA para determinar si son adecuados para una organización descentralizada, y se utilizarán datos presupuestarios y financieros para estimar la adecuación de las consignaciones presupuestarias para la ejecución de los programas en los países.

44. **Estudios de caso.** Durante la evaluación se realizarán hasta 10 estudios de caso de países distribuidos entre las cinco regiones y se incluirá al menos una oficina regional. En la medida de lo posible, los estudios de caso se integrarán con las evaluaciones en curso de la IOE relativas a los países (por ejemplo, las EEPP y las evaluaciones subregionales) a fin de reducir al mínimo la carga que supone la evaluación para las partes interesadas presentes en los países. Todos los estudios de caso documentales incluirán entrevistas a distancia con los principales interesados y beneficiarios. Entre cinco y siete estudios de caso implicarán la realización de misiones sobre el terreno a cargo del equipo de evaluación internacional, mientras que el resto prevé visitas al terreno a cargo de consultores nacionales. El número exacto dependerá de los recursos financieros disponibles y de las necesidades señaladas durante los talleres de diseño de la evaluación y de autoevaluación.
45. En los estudios de caso se analizarán el papel del apoyo del FIDA a lo largo del ciclo del proyecto y los aspectos susceptibles de mejora. Los estudios abordarán los siguientes aspectos: i) el grado de interacción con el Gobierno y otros interlocutores en el país, así como su sentido de apropiación, en particular la cofinanciación; ii) la tramitación y aprobación del proyecto, su puesta en marcha y el primer desembolso; iii) la ejecución y supervisión del proyecto, lo que comprende las adquisiciones y contrataciones, los desembolsos, la gestión financiera y la presentación de informes; iv) las contribuciones de las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas; v) la pertinencia y utilidad de los servicios financieros ofrecidos por el proyecto, y vi) la calidad de los proyectos, que abarca la focalización y el grado de incorporación sistemática de los temas prioritarios en el proyecto, y el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) para supervisar los progresos e informar al respecto, extraer enseñanzas y gestionar los conocimientos.
46. Los **criterios de selección de los estudios de caso** son, entre otros, i) el equilibrio geográfico; ii) el seguimiento de estudios de caso anteriores en evaluaciones previas; iii) el tamaño de la cartera y la categoría de país; iv) el tipo y grado de consolidación de la oficina sobre el terreno, y v) posibles vínculos con otras evaluaciones en curso. Dada su importancia para los procesos de descentralización, la División de África Oriental y Meridional y la División de África Occidental y Central, que sirvieron de estudios de caso para la evaluación a nivel institucional en materia de descentralización realizada en 2023, serán objeto de un estudio documental de seguimiento. La nueva Oficina Regional para Asia y el Pacífico brindará una valiosa oportunidad para evaluar los progresos realizados desde la evaluación a nivel institucional de la descentralización, siempre que se establezca antes de que finalice el proceso de recopilación de datos.
47. **Triangulación.** Como ya se ha comentado, en la evaluación se utilizarán métodos cuantitativos y cualitativos. Entre ellos figuran el análisis cuantitativo de las calificaciones en función de los resultados de los proyectos y los datos pertinentes del FIDA, el examen de documentos, las entrevistas semiestructuradas a informantes clave, los estudios de caso, una encuesta electrónica y el examen de organizaciones utilizadas como referencia. La triangulación, para la que se utilizarán datos empíricos procedentes de diversas fuentes y métodos, permitirá asegurarse de que los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones estén debidamente respaldados por los datos empíricos de la evaluación.
48. **Utilización de inteligencia artificial generativa en la recopilación y el análisis de datos.** Se utilizará un modelo de lenguaje amplio supervisado para sintetizar la información de los documentos disponibles, como los informes de evaluación, los COSOP, los informes de final de proyecto y los informes de diseño de los proyectos.

49. **Limitaciones.** La corta duración de los ciclos de reposición (tres años) dificulta la obtención de los efectos directos en materia de desarrollo o los resultados institucionales acordados en los MGR. Los logros a este nivel tardan en materializarse. Para solventar este problema, en la evaluación se determinarán los principales hitos en la consecución de los objetivos y se analizarán las discrepancias entre lo que el FIDA ha logrado y lo que pretendía lograr. Otro problema es que los efectos directos en materia de desarrollo logrados durante un ciclo de reposición podrían deberse a operaciones y cambios institucionales introducidos en ciclos anteriores. Para resolver este problema, en la presente evaluación se examinan conjuntamente la FIDA11 y la FIDA12.
50. La escasez de datos cuantitativos fiables y adecuados para evaluar los efectos directos en materia de desarrollo supondrá una dificultad. En la evaluación se valorará la calidad de los datos cuantitativos disponibles, como los datos de las evaluaciones del impacto del FIDA cuando sea factible. La Política de Evaluación del FIDA revisada encomienda a la IOE la tarea de valorar periódicamente la calidad de las autoevaluaciones del FIDA. Por tanto, en esta evaluación a nivel institucional se llevará a cabo un examen en profundidad de la calidad de las evaluaciones del impacto y su contribución a los resultados presentados en el MGR. Además, en la evaluación se triangularán los datos procedentes de múltiples métodos cualitativos (por ejemplo, estudios de caso y entrevistas a las partes interesadas) para disponer de información alternativa cuando sea necesario. La repercusión de la pandemia de COVID-19 en el desempeño del FIDA no es plenamente evaluable en este momento. En la evaluación se triangularán los datos con estudios de caso, entrevistas a las partes interesadas y una encuesta electrónica.

V. Proceso y calendario de evaluación

51. **En el apéndice III se presentan las fases de la evaluación, los productos finales, el proceso de examen, el equipo y el calendario.** El Comité de Evaluación examinará el documento conceptual en septiembre, en su 126.º período de sesiones. El proyecto de informe de evaluación se remitirá a la Dirección para que formule sus observaciones antes de octubre de 2025. El informe de evaluación final se presentará en el 147.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, que tendrá lugar en abril de 2026. También se presentará en el correspondiente período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA14 en 2026.

Elaboration of the theory of change for IFAD11 and IFAD12

Table appendix I-1

Elaboration of the Theory of Change for IFAD11 and IFAD12

	Organizational	Operational/Development	Financial/Budget Framework
Impact		Contribute to achieving the 2030 Agenda -sustained reduction in rural poverty and food insecurity [SDGs 1 and 2; and impact on 5,8,13,15, and 17]	
Outcomes (Aligned with the three Strategic Objectives of the Strategic Framework (2016-2025))	Improved organizational effectiveness and efficiency for accelerated delivery of impactful IFAD-funded interventions (COSOPs and Operations) to support Agenda 2030. IFAD adaptively manages (identifies challenges and opportunities to programme delivery, innovation, lessons learning, and corrects its course). Clear communication strategy with feedback loops operationalized to facilitate motivated staff with high morale .	Replenishment commitments and outcome targets achieved, and resilience of rural poor improved through: <ul style="list-style-type: none"> Expanded outreach that increased the productive capacities, agricultural productivity, and market benefits of the rural poor. Mainstreaming leads to enhanced environmental sustainability, access to nutritious food, rural youth employment, and rural gender equality. Strengthened absorption and adaptive capacity of client countries and beneficiaries to face crises (e.g., climate change, pandemic, conditions of fragility and conflict). Stronger partnerships for results, KM, and policy engagement in client countries. 	Improved financial services reach larger share of rural poor and promote rural agriculture and development (IFAD's approach replicated and scaled up). Lending volume increased (catalytic role as an assembler of development finance, - leveraging direct lending) to reduce the rural finance gap .
Output (step 2) (Ref-IFAD 12: Business Model and Financial Framework 2022-2024 (IFAD12/2(R)/R.2)	Operational and organizational oversight and accountability exercised through credible, transparent reporting on results and progress [facilitated by a well-functioning M&E system and (Management) Information System].	IFAD Country Programmes speedily implemented and contribute to rural transformation. IFAD portfolio and its interventions: <ul style="list-style-type: none"> Strengthened mainstreaming to deepen resilience and impact. Increased focus on fragile contexts and resilience. Systematic efforts to establish effective strategic partnerships for financing, knowledge (e.g., expanding SSTC), policy engagement, and partnerships with non-state actors, including private sector. Agile responses to global/regional crises (e.g., Conflicts, pandemics, debt crises). 	<u>Resource mobilization</u> . Necessary resources mobilized to fully support IFAD's replenishment goals and targets - increased cofinancing, special facilities funded (e.g. ASAP+, Indigenous Peoples fund, PSFP, SIF, SSTC). <u>Resource allocation</u> IFAD leverages its own resources and financial architecture to establish a work programme to achieve replenishment targets and maximizes replenished resources channelled to beneficiaries .

- **Effective non-lending activities** delivered (stronger strategic partnerships, policy engagement, knowledge management, and institutional capacity development), with **synergies** between lending and non-lending activities.

IFAD's core resources **target the poorest countries** (LICs, and LMICs) and the rural poor elsewhere as well as countries with conditions of fragility and crisis (including climate crisis), in line with replenishment priorities.

Resource utilization.

IFAD-supported **financial services are accessible, demand driven, adequate, and appropriate** to the needs of the targeted clients (poorer countries and beneficiaries).

Outputs(step 1)	<p>Agile and adaptable organizational structure (headquarters and decentralized offices) offers more flexibility to course correct and a broader range of ways of working with governments and the rural poor.</p>	<p>Country portfolio and interventions are aligned with the priorities of IFAD and client countries as well as the needs of intended beneficiaries (relevance).</p>	<u>Resource utilization.</u>
	<p>Improved risk governance in place in line with the evolving business model and financial framework of IFAD.</p>	<p>Increased efficiency and sustainability of IFAD's portfolio and projects:</p>	<p>Systematic annual delivery of PoW to ensure smooth workflow.</p>
	<p>Adequate staff with necessary experience, skills, and motivation/morale are hired, retained, and mentored.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Increased average project size. • Reduced time for IFAD operations to move from concept note stage to becoming effective. • Strengthened guidelines and efforts to integrate scaling up and innovation in IFAD-funded operations. 	<p>PoLG balances country needs, absorptive capacity, financial prudence, and IFAD's delivery capacity.</p>
	<p>Coherent policies, strategies, guidelines, and tools responsive to changing global context [to enable speedy delivery of development-effective country programmes].</p>	<p>Strategies for NLAs operationalized from the early stages of project implementation.</p>	<p><u>Resource allocation.</u> PBAS system responsive to the rapidly emerging changes (debt crises, changes to countries' economic status, effects of war, pandemics, and climate change).</p>
	<p>M&E capacity and systems, coupled with information system, in place to facilitate transparent monitoring and reporting of results, adaptive management, oversight, and accountability.</p>	<p>Mainstreaming (SECAP, Gender, Nutrition, inclusive targeting) effectively owned, understood, and well-implemented by IFAD and project staff.</p>	<p>Budget is allocated to achieving the replenishment targets considering the historical costs of doing business and achieving targets, within available financial and non-financial resources and organizational capacity.</p>
	<p>Effective, efficient, and transparent management of decentralization (with decentralization strategy, targets, and timeline) in place.</p>	<p>Cutting edge technologies and innovations (e.g., digitalization of agriculture) pursued.</p>	<p>Adequate share of administrative budget allocated to core service delivery (comparable to that of major MDBs).</p>
			<u>Resource mobilization.</u>
			<p>Strategies for raising equity (for concessional loans and administrative budget) and debt (for floating-rate loans) are operationalized and tracked.</p>

	<p>Clear and consistent delegation of authority to decentralized offices, in line with IFAD's operational strategies, staffing and business model.</p>		<p>Borrowing capacity increased and sustainability of IFAD's aggregate budget examined, considering the Fund's current and forecast financial position. [Mobilize additional resources through borrowings, (which are lent under BRAM, leveraging IFAD's equity) optimizing its balance sheet usage, increasing its outreach and impact while maintaining its strong credit rating].</p> <p>Strengthened financial architecture by i) completing credit process, ii) implementing the Integrated Borrowing Framework, iii) adopting key principles to support IFAD's financial sustainability.</p>
<p>Inputs and Activities</p>	<p>Organizational change commitments</p> <p>Mechanisms in place to establish realistic replenishment commitments, results framework, targets and to track progress.</p> <p>Commitment and leadership of senior management to move away from a culture of compliance to results-orientation.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>	<p>Operational change commitments</p> <p>Operational guidelines Updated/Revised to improve the design and implementation of IFAD operations.</p> <ul style="list-style-type: none"> Guidelines to mainstreaming (SECAP, Gender, Nutrition, inclusive targeting) are updated, and made accessible. Revised, streamlined procedures in place for supervision and implementation support. <p>Mechanisms to strengthen the quality of project design and the quality at entry updated/revised.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>	<p>Commitments related to budget and financial framework.</p> <p>Maintain financial discipline through reforms to Debt Sustainability Framework (DSF), Capital Adequacy Policy, Asset Liability Management Framework, and Liquidity Management.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>

Assumptions:

- Management is committed to the full implementation of replenishment commitments and shows leadership towards their implementation and associated goals.
- Leadership changes in IFAD are associated with major changes to the organizational structure. These changes are in the best interest of the organization and the benefits of the changes outweigh the cost of disruption caused by these changes.
- Organizational and operational arrangements for delivering replenishment commitments are transparent, have staff buy-in and allow sufficient time to get staff feedback and course correct.
- IFAD can find qualified personnel in a timely manner to have the full workforce to deliver the Fund's PoW as planned.
- Strategic oversight is exercised by the EB and the GC to ensure that lessons are learned from experience, and management reflects the lessons from strategies and work programme delivery, and replenishment goals and targets are realistic.

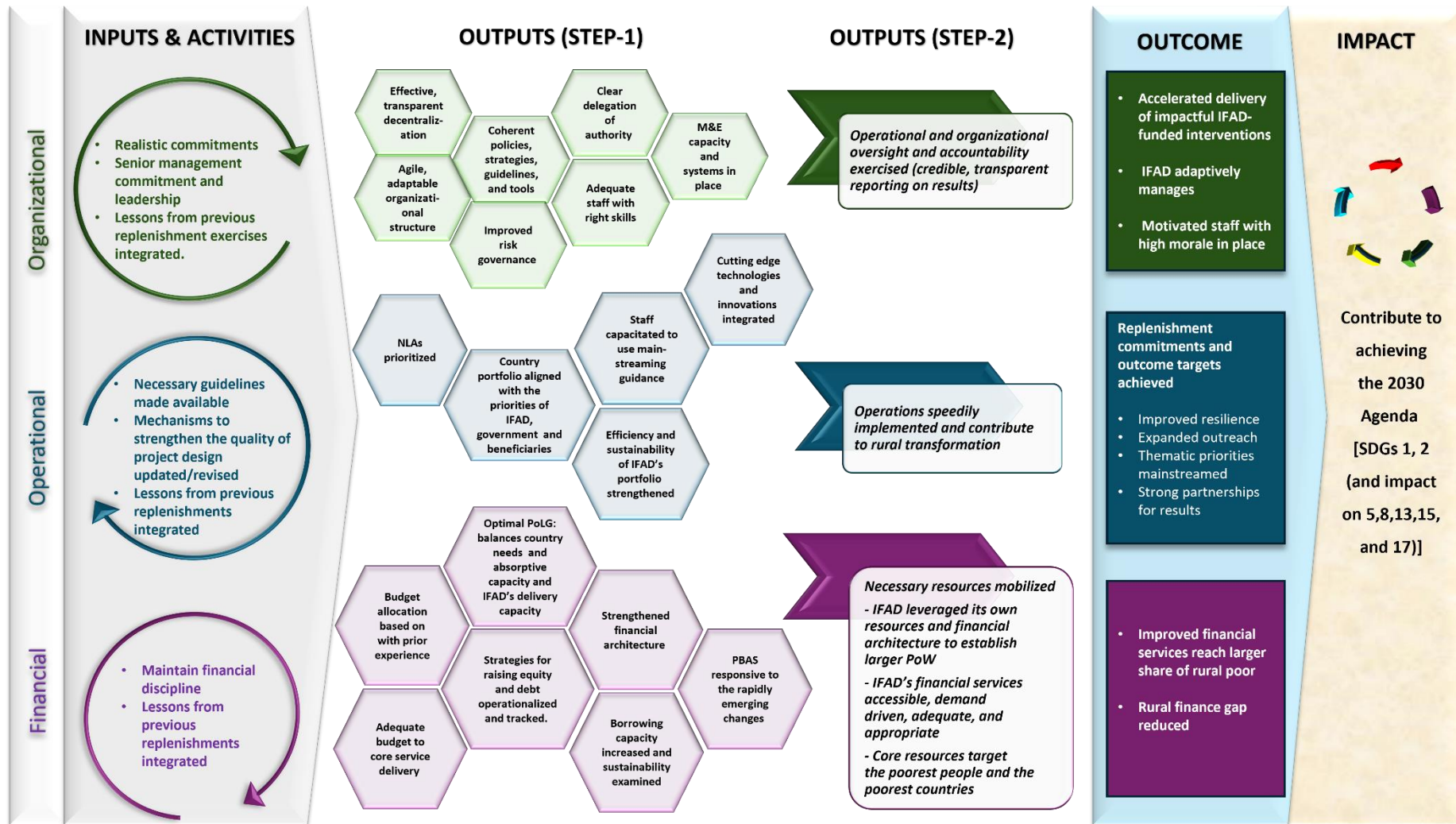
- Demand for BRAM loans on top of PBAS allocations increases IFAD's impact and improves its finances.
- Management learns from evaluative evidence, including independent evaluations, and pursues actions that effect the necessary organizational and behavioural changes to correct the course.

Risks:

- External shocks (pandemics, war, economic melt-down) could hinder achieving replenishment targets.
- Shareholders may not be able to provide the necessary financial capital in a timely, and sustained manner.
- Strong government ownership and capacity to support rural development and IFAD's country programme approach in client countries (including, where decentralized field offices are hosted).

Figure annex I-1

Schematic of the Theory of Change for IFA D11 and IFAD12



Source: IOE Elaboration

Evaluation framework⁷

Evaluation criteria	Evaluation questions	,	,
Overarching Evaluation Question	To what extent are the organizational, operational, and Finance/Budget allocation-related changes sufficient to lead to the development results replenishments sought to achieve in support of the 2030 Agenda?	Answers to the key evaluation questions under the four evaluation criteria	Totality of the evaluation evidence

[EQs will focus on the outcome level and sub-evaluation questions will probe related outputs]

Relevance

EQ1. To what extent are the replenishment goals and targets aligned with achieving the 2030 Agenda, IFAD's mandate and priorities, client country priorities, and beneficiary needs?

- Sub-evaluation question EQ1.1. To what extent is IFAD's portfolio aligned with IFAD's replenishment priorities, including reaching the poorest and the poorest countries?
- Sub-evaluation question EQ1.2. To what extent is IFAD fit-for-purpose (organizational structure, staff capacity, operational arrangements, financial architecture and risk management relevant) to achieving the replenishment commitments and targets?
- Sub-evaluation question EQ1.3. To what extent these commitments and priorities remain relevant in the face of rapid changes to context (such as, debt crisis, pandemic, conflicts)?

Efficiency

EQ2. To what extent does IFAD credibly assess its operational performance and organizational reforms, learn lessons, and scale its ambitions and goals to the available resources, capacities, and experience? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ2.1. (Adaptive Management): To what extent is the level of coverage, credibility and accuracy of IFAD's progress-tracking and reporting adequate to exercise the necessary oversight (by IFAD senior management) and accountability (by governing bodies) towards achieving the Fund's commitments and targets?
- Sub-evaluation question EQ2.2: To what extent did the management actions in response to independent evaluations lead to the necessary course corrections?

EQ3. To what extent IFAD's feedback loops can identify the root causes of challenges to staff morale and effectively address them in a timely manner?

Effectiveness

EQ4. To what extent are IFAD's financial services achieving the desired outreach and contributing to reducing the rural finance gap? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ4.1. To what extent is IFAD able to achieve resource mobilization targets?
- Sub-evaluation question EQ4.2. To what extent are the resource mobilization targets balanced with IFAD's delivery capacity (to identify and deliver appropriate financial services to the last mile) and smallholder needs (targeting the poorest countries and locations)?
- Sub-evaluation question EQ4.3. To what extent is IFAD able to deliver PoW during the cycle, ensuring smooth workflow, sufficiently balancing the client country needs and absorption capacity, with the sufficient allocation of resources to country programme delivery?

EQ5. To what extent IFAD is achieving/likely to achieve its commitments and targets? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ5.1. To what extent is IFAD's country-level programmatic approach promoting synergies between lending and non-lending activities, and supporting the Fund achieving its commitments and targets?

⁷ The evaluation framework will be refined further following the design and self-assessment workshop.

- Sub-evaluation question EQ5.2. To what extent do IFAD operations adhere to IFAD's transformational country programmatic approach (able to mainstream with results and client orientation, increased focus on fragile contexts, effective NLAs with synergies to lending activities, promote innovations, and provide agile responses to crises)?
- Sub-evaluation question EQ5.3. To what extent is IFAD keeping abreast with cutting-edge agricultural technology and innovations and disseminating these to the benefit of smallholder farmers.
- Sub-evaluation question EQ5.4. To what extent do IFAD and project staff understand and own the results to be achieved and tracking methods? [Also, linked to EQ2.]

Coherence

EQ6. To what extent are the organizational changes in step with IFAD's expanding ambition and areas of work? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question 6.1: To what extent do the ongoing recalibration exercise and the Decentralization 2.0 cohere with the need to deliver replenishment commitments and targets?
- Sub-evaluation question 6.2: To what extent are the risk-management governance and delegation of authority adequate/optimal in the context of an expanding PoW and decentralization efforts?

EQ7: To what extent do IFAD's policies, strategies, and guidelines work together to deliver the Fund's targets and commitments?

Evaluation process

1. **Preparation and design.** In line with the IFAD Evaluation Manual, the evaluation approach paper was prepared, designing the evaluation approach and methodology. The design was based on a review of all relevant documents, analysis of IFAD's portfolio of projects, and interviews with key interlocutors in IFAD management. The Approach Paper was quality assured and shared with management for feedback and the final version discussed with the Evaluation Committee in September 2024. The evaluation team conducted a design workshop and a self-assessment workshop to finalize the design with inputs from the core learning partnership group and other key IFAD management stakeholders.
2. **Data collection.** Following this, the team collected data and evidence to provide the answers to the evaluation questions (see Section II for details). A case study interview protocol, preparatory notes and an annotated agenda will be prepared before each case study is carried out. At the end of each case study, a brief case study report will be prepared.
3. **Data analysis, reporting and quality assurance.** The IOE team will analyse the collected data from case study reports, headquarter study report, thematic deep dives, E-survey, the inferential statistics from a portfolio review. Findings will be triangulated using different sources and method. An evaluation report will be prepared that includes the methodology, findings, conclusions, and recommendations of this CLE.
4. **Feedback during the evaluation process:** Consultations will be organized with Management and staff at key stages of the evaluation to provide feedback, exchange thoughts and discuss selected evaluation issues to ensure wider learning and timely feedback from this CLE to IFAD's ongoing organizational and operational reforms and the forthcoming design of IFAD14. In addition: (i) during the Design Workshop Management stakeholders will provide comments that will help IOE to review/revise the Theory of Change, fine tune the evaluation questions and evaluation approach and methodology and select the Country/ICO case studies; and (ii) during the Management Self-Assessment Workshop different IFAD units will summarize their perspectives on the progress made in decentralization, strengths and weaknesses, lessons learned and future directions and answer the evaluation questions.
5. **Core Learning Partnership Group:** To strengthen this process consistent with IFAD's 2021 evaluation policy, a Core Learning Partnership Group (CLP) was established.⁸ Members of the CLP are experienced IFAD technical and managerial staff whose contributions will strengthen the understanding of the evaluation team of key issues, theory of change, evolution of the replenishment processes, commitments and goals, and implementation arrangements. The CLP will facilitate greater access to data and evidence. In addition to strengthening the inputs to the evaluation, the CLP will promote the dissemination and use of evaluative findings in IFAD after the evaluation is completed. The members of CLP were nominated by Directors of relevant IFAD Units, selected based on their technical or managerial expertise and decentralization related experience. The CLP members will provide the necessary information for the Evaluation Team during key milestones of the evaluation (i.e., approach paper; evaluation design; data collection; reporting and dissemination).
6. **Independent Evaluation Advisors:** In line with the IFAD Evaluation Policy, IOE will seek one or two senior independent advisers. Their main roles will be to review and provide comments on the draft approach paper and the draft final report.

⁸ See the Evaluation Manual for Country Programme and Strategy Evaluations(2015).

7. **Evaluation team.** Under the overall strategic direction of Indran A. Naidoo, Director, IOE, the CLE will be led by Suppiramaniam Nanthikesan, Lead Evaluation Officer, IOE. Four senior consultants will be recruited to provide specific inputs on topics such replenishment processes, organizational structures and human resource management, delegation and accountability, and budgeting/financial management. The evaluation team will be supported by Ms. Hannah Den Boer, Associate Evaluation Officer, and an Evaluation Assistant, IOE.
8. **Deliverables, review process and feedback.** The main deliverables of the CLE will include the approach paper, the final evaluation report and a *Profile* and *Insight*. IFAD Management will be invited to provide written comments on the draft approach paper and draft final report. IOE will prepare an "audit trail" to transparently illustrate how IFAD Management comments were treated in the final report. The Evaluation Committee will review the draft approach paper, and their comments considered in the design and implementation of the evaluation. Further deliverables include the written IFAD Management response to the final evaluation report and the reports of the independent evaluation advisers, which will be included in the final report.
9. **Timeline.** The evaluation will begin in 2024 and will be completed in 2025, as indicated in the timeline below.

Timeline of the CLE of the organizational and operational performance of IFAD under IFAD11 and IFAD12

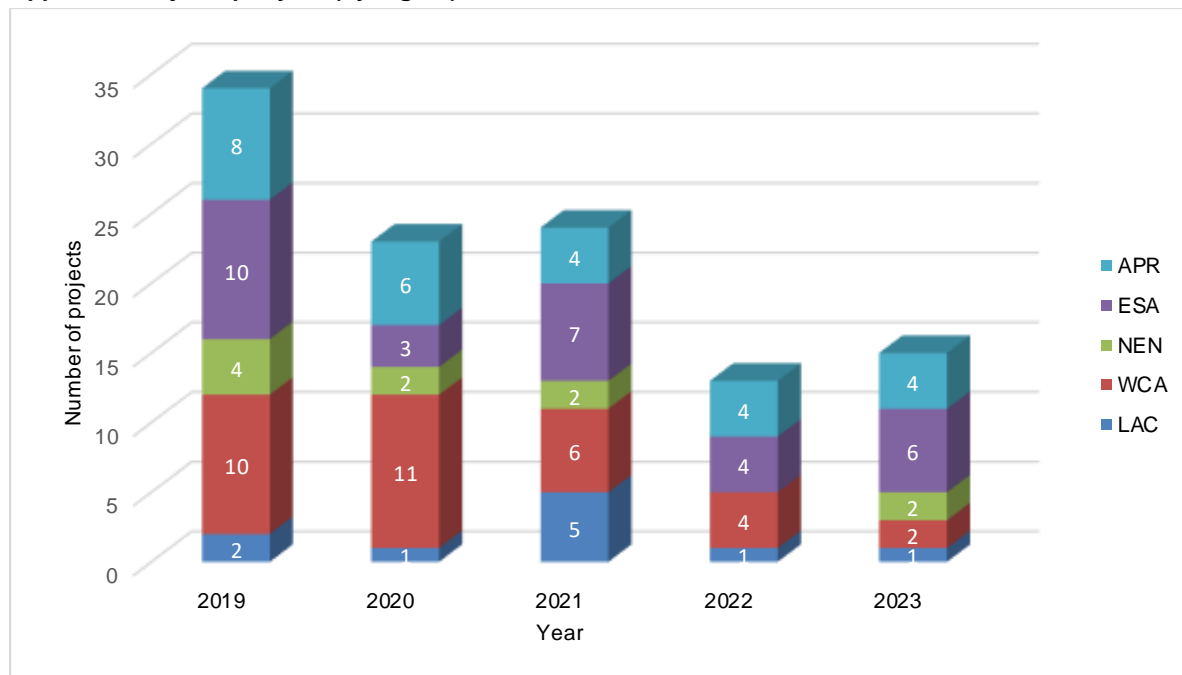
<i>Timeline</i>	<i>Activities</i>
December 2023	The 140th Session of IFAD's Executive Board approved this evaluation as part of IOE's work plan for 2024-2025 (EB 2023/140/R.15, Annex V)
February – June 2024	Approach Paper drafted and quality assured; evaluation team selected
September 06, 2024	Approach Paper discussed in the 126 th Session of the Evaluation Committee
September 2024	Design workshop and Management self-assessment workshop; evaluation design finalized with case studies identified; Core Learning Partnership (CLP) Group established and participates.
September 2024 – June 2025	Data collection (desk and field-based case studies, E-survey, thematic deep dives, comparative studies)
July – September 2025	Data analysis, reporting and quality assurance
September 2025	Emerging findings and areas of recommendations presented to the IFAD management and CLP
October 2025	Draft report Shared with IFAD Management
March 2026	Presentation of the final evaluation report and Management Response to the Evaluation Committee.
May 2026	147 th Session of the Executive Board discussion of the Report
2026	Report presented to the 2026 replenishment consultation session

Source: IOE elaboration.

Descriptive statistics – Operations and organization in IFAD11 and IFAD12

Chart appendix IV-1a

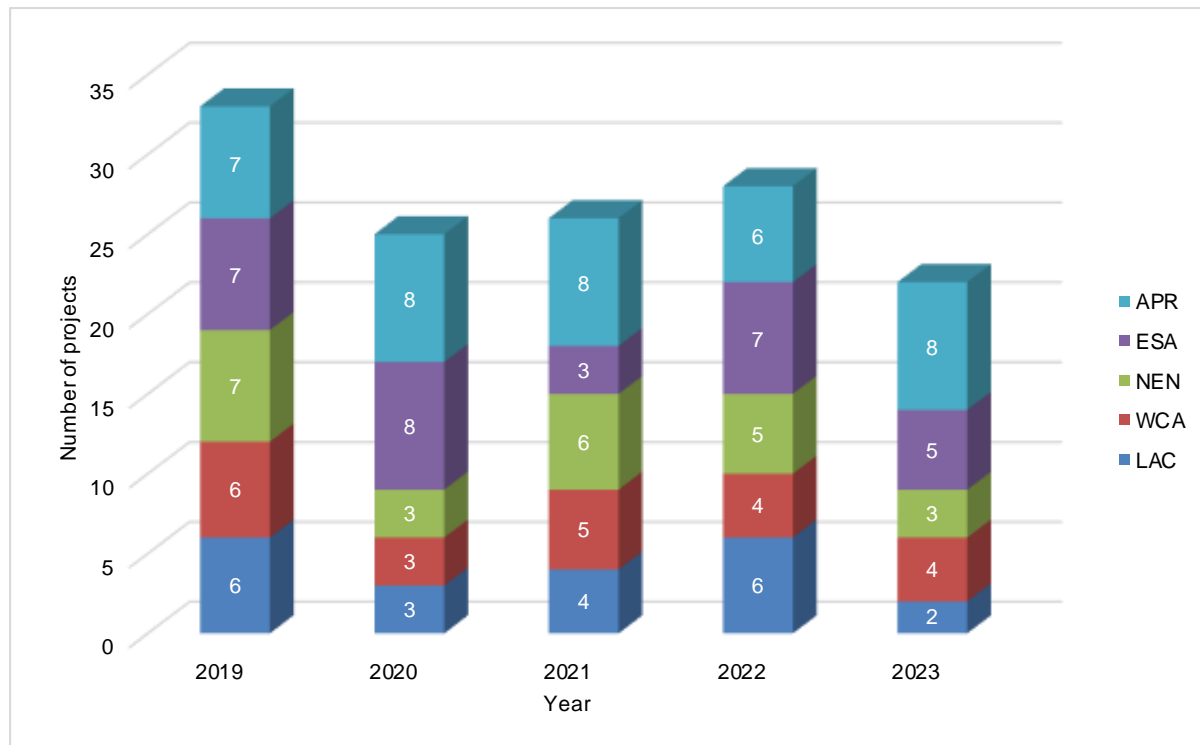
Approved Projects per year (by region)



Source: OBI-IFAD, 31st December 2023

Chart appendix IV-1b

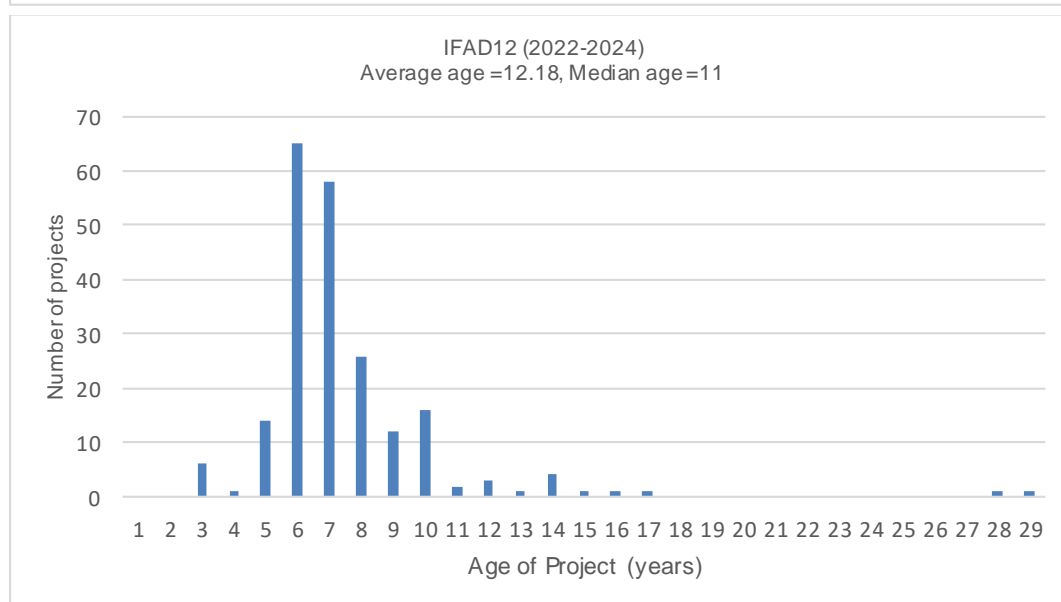
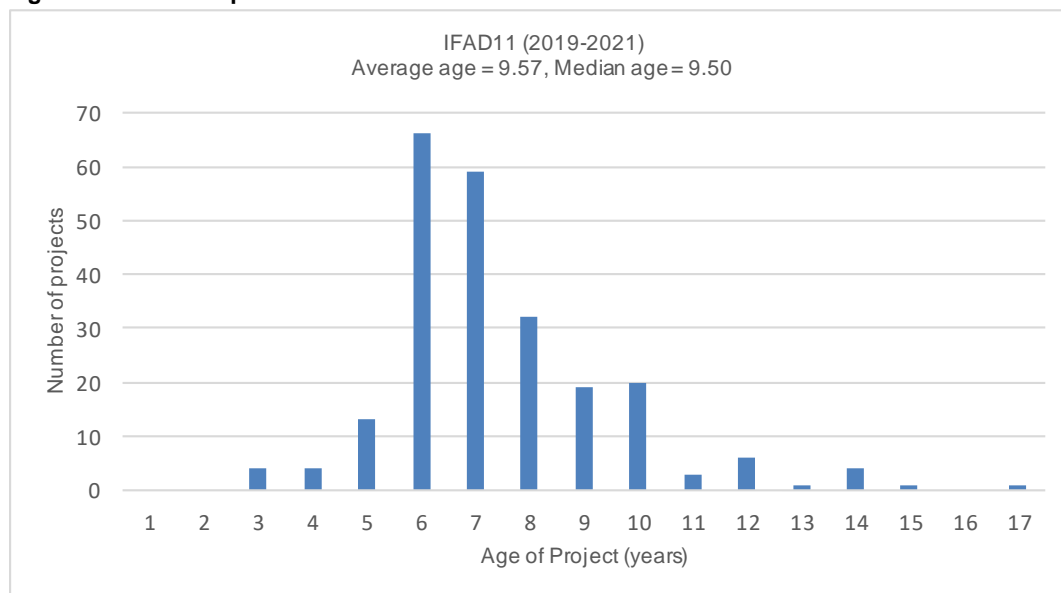
Projects completed per year (by region)



Source: OBI-IFAD, 31st December 2023

Chart appendix IV-2

Age distribution of portfolio



Source: OBI-IFAD, 31st December 2023

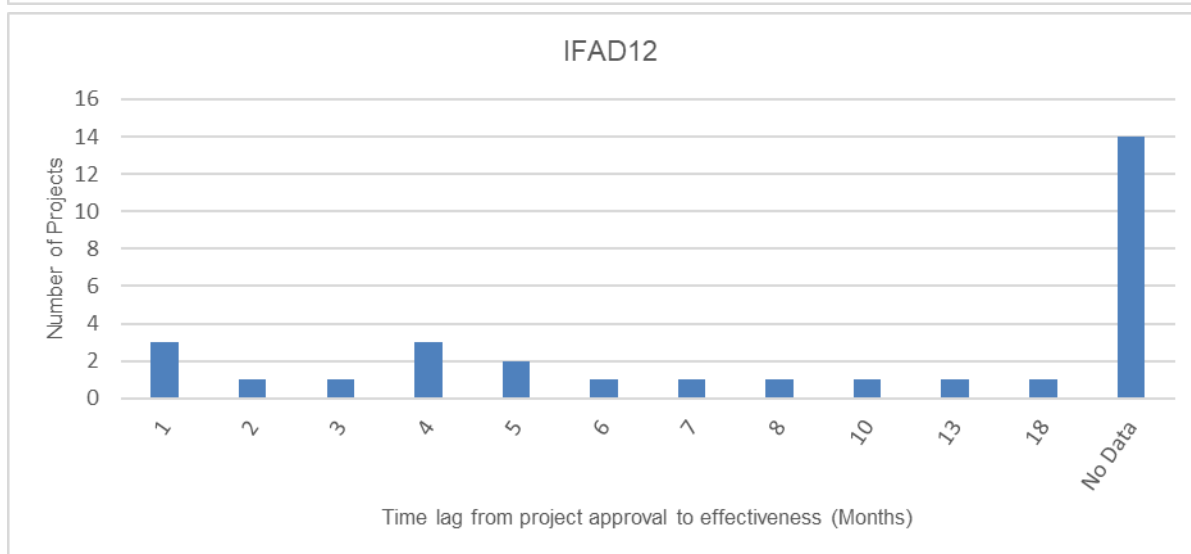
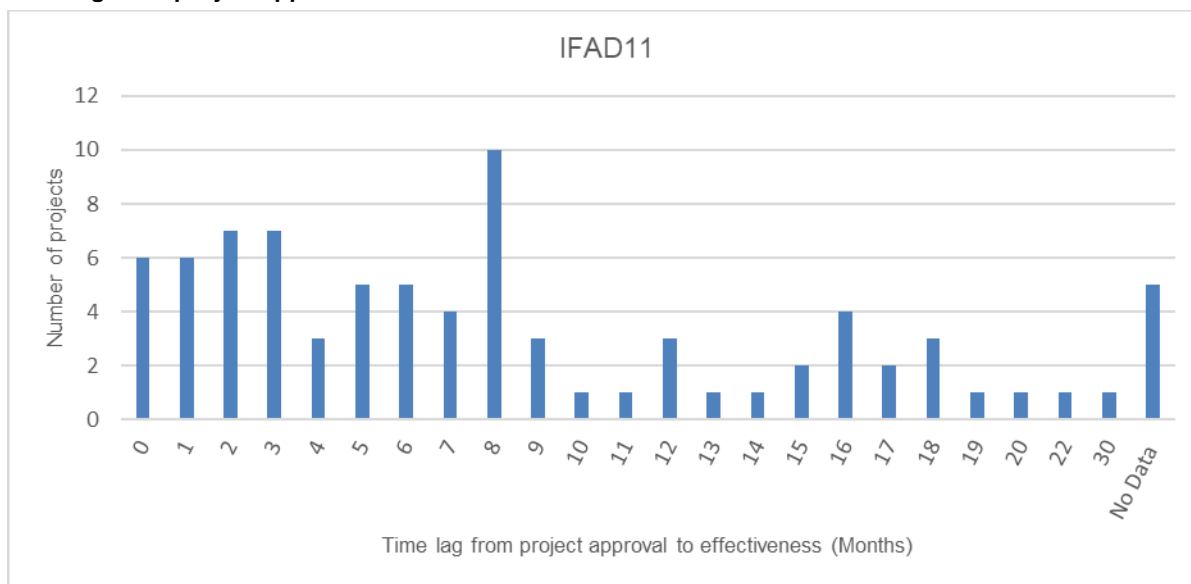
Table appendix IV-1

Number of persons receiving IFAD services in completed projects

Replenishment Cycle	APR	ESA	LAC	NEN	WCA	Total
IFAD 11	11 122 085	24 037 167	391 946	2 164 965	1 226 151	38 942 314
IFAD 12	5 710 365	3 646 409	273 399	1 219 731	801 304	11 651 208
Total	16 832 450	27 683 576	665 345	3 384 696	2 027 455	50 593 522

Source: PCRs obtained from ORMS, April 2024.

Chart appendix IV-3
Time lag from project approval to effectiveness



Source: OBI-IFAD, 31st December 2023

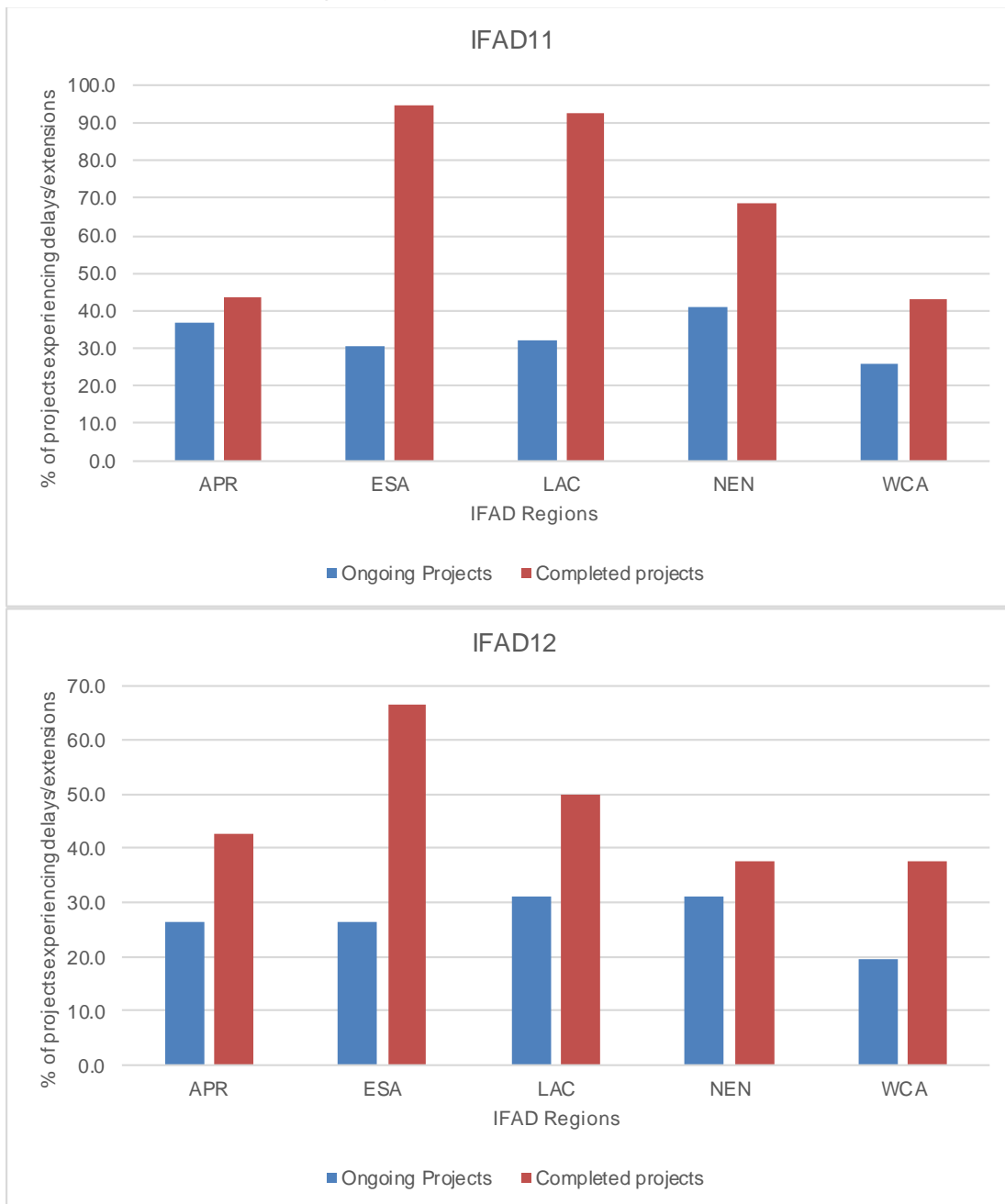
Table appendix IV-2
Percentage of CDs per job grade 2016 to 2022

Grade of CD ⁹	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NOC							1
P-3			4	10	2	2	1
P-4	14	14	12	15	25	25	29
P-5	27	27	26	23	23	19	22
Total	41	41	42	48	50	46	53

Source: HRD

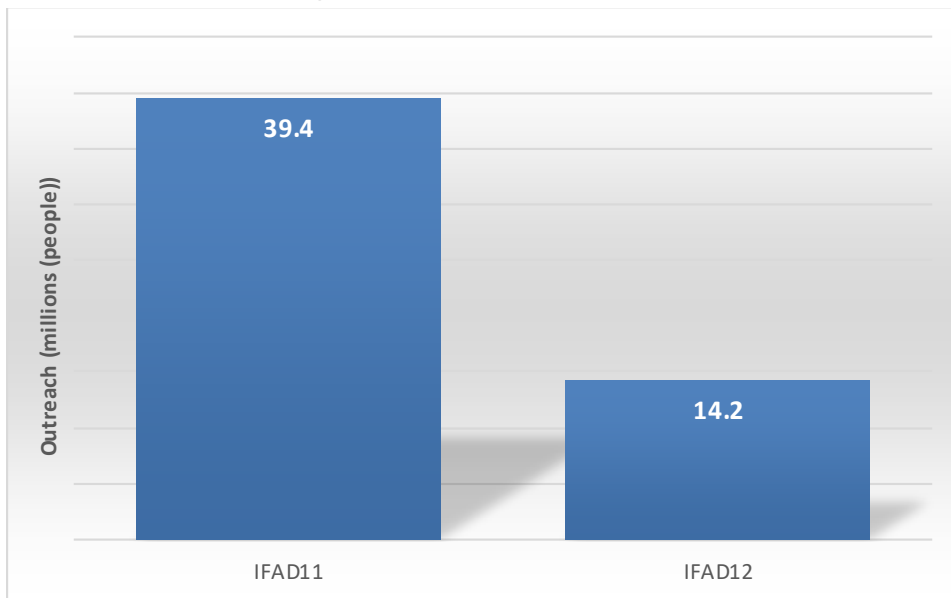
⁹ The two incumbents who are graded at NOC and P-3 level have been appointed ad interim in these roles. They are paid an allowance for assuming responsibility for a role more senior than their grade.

Chart appendix IV-4
Share of projects experiencing delays/extensions.



Source: OBI-IFAD as of 31st December 2023

Chart appendix IV-5
Number of people receiving IFAD services



Source: IOE calculations based on data from PCRs (obtained from ORMS)

Non-lending activities in client countries

Table appendix IV-3

Knowledge Management

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Knowledge Generation</i>	<i>Knowledge Use</i>	<i>Enabling Environment</i>
IFAD-10	16	9	9	9
IFAD-11	13	13	12	13
IFAD-12	6	6	5	4

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Table appendix IV-4

Policy Engagement

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Building the Capacity of Government Agencies</i>	<i>Policy Analysis and Support for Policy Formulation</i>	<i>Contributing to Policy Dialogue Fora at the National, Regional, and Global level</i>	<i>Operationalizing National Policy at the Local Level</i>	<i>Reviewing Policy Implementation</i>	<i>Facilitating Dialogue among Government Ministries/ Agencies</i>	<i>Creating Space for Policy Dialogue</i>
IFAD-10	16	5	16	11	9	5	4	10
IFAD-11	13	6	12	9	4	3	4	9
IFAD-12	6	3	6	4	4	2	0	3

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Table appendix IV-5

Partnership Building

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Financial Institutions and other Co-Financing/ Bilateral donors</i>	<i>Rome Based Agencies and UN Country Teams</i>	<i>Civil Society Organizations</i>	<i>Farmer Organizations</i>	<i>Research Organizations</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Policy Engagement Partnerships</i>	<i>Knowledge Partnership</i>
IFAD-10	16	16	15	15	13	16	15	16	15
IFAD-11	13	13	13	13	10	10	12	13	13
IFAD-12	6	5	6	4	1	3	3	6	5

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Comparison of replenishment priorities and commitments

Area	IFAD10	IFAD11	IFAD12
RMF	5 tiers, 58 indicators	3 tiers, 79 indicators	3 tiers, 66 indicators
Agenda 2030	Global poverty reduction, food security, agricultural investment (Drafted prior to 2030Agenda)	SDG 1: No poverty; SDG 2: Zero hunger. Supporting the achievement of SDG 5, SDG 8, SDG 10, SDG 13, SDGs 14 and 15, and SDG 17.	(As in IFAD11) SDGs 1 and 2; and impact on 5,8,13,15, and 17
Targeting	Rural women, Indigenous people	- 90% allocation of IFAD's core resources to LICs and LMICs; 45% to Sub-Saharan Africa	- 100% of core to LICs and LMIC; 50% to Sub-Saharan Africa. - A new targeting policy (e.g. on persons with disabilities).
Outreach target	Fund aimsto reach 110-130 million receiving services from IFAD-supported projects	Fund aimsto reach 120 million poor rural people	Fund aimsto reach 127 million people receiving services.
Organizational changes	<ul style="list-style-type: none"> Decentralization: Expanding to 50 country offices, with nearly half in fragile states. <ul style="list-style-type: none"> Human resource management: ✓ Annual strategic workforce planning to determine the size, skills, and competencies needed for IFAD's workforce. ✓ Consolidating HR reforms from IFAD9, including refining staff rules and addressing staff concerns. Upgrading ICT architecture and streamlining internal processes to reduce transaction costs. A user-friendly e-procurement interface and revised corporate procurement guidelines. Upgrade the RIMS and a multi-pronged strategy for Impact Assessment. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementing Development Effectiveness Framework <ul style="list-style-type: none"> Human resource management to support decentralization. IFAD's gender and diversity targets (e.g. number of women at grades P-5 and above). Upgrade ICT systems to support decentralization and better measure, monitor and manage for results. Roll out the Operational Results Management System (ORMS). 	<ul style="list-style-type: none"> Continuing decentralization Focus on adaptive management
Operational commitments: Focus on fragility, Mainstreaming, Guidance, M&E System	<ul style="list-style-type: none"> Develop differentiated approaches for middle-income countries and countries in fragile situations. Integrate innovation, learning, and scaling up into all IFAD operations. - 100% of IFAD operations to mainstream Climate change by 2018; a nutrition lens will be used at each stage of the project cycle, from design through implementation; at least 15% of project designs are gender-transformative and at least 50% achieve full gender mainstreaming. Establish public-private-producer partnerships, country-level and global policy engagement, and SSTC. 	<ul style="list-style-type: none"> 25-30% of core resources to most fragile situations <ul style="list-style-type: none"> Integration of the mainstreaming themes Synergies between lending and non-lending activities 	<ul style="list-style-type: none"> 25% of core resources allocated to countries with fragile situations. <ul style="list-style-type: none"> 40% of PoLG climate-focused Tailored solutions and adaptable programming (referred to as <i>transformational country programmes</i>) <ul style="list-style-type: none"> Adaptive management Increase mainstream targets for all themes. Increased focus on sustainability and scaling-up (latter through NLAs) <ul style="list-style-type: none"> Expanding SSTC. Deploy fewer and typically larger operations, with more cofinancing, tailored approaches to

	<ul style="list-style-type: none"> • Focus on Knowledge management. <ul style="list-style-type: none"> • Build co-financing partnerships. • Systematic support to project-level M&E. 		countries in transition and targeting extreme poverty and food insecurity.
Financial Architecture and Resource mobilization	<ul style="list-style-type: none"> • US\$3.0 billion in PoLG and US\$0.6 billion for administrative and other expenses. • Replenishment contributions target US\$1.44 billion. • Unrestricted complementary contributions to support climate change, SSTC, nutrition-sensitive agriculture, and the 4P initiative. <ul style="list-style-type: none"> • Mobilize resources with sovereign borrowing. • Supplementary funds for thematic priorities. <ul style="list-style-type: none"> • Mobilization of cofinancing. 	<ul style="list-style-type: none"> • PoLG target of US\$3.5 billion, representing an increase of about 10%. • Replenishment contribution target US\$1.2 billion. • Increased mobilization of private sector investment. <ul style="list-style-type: none"> • Integrate borrowing from markets into IFADs' Financial Framework. <ul style="list-style-type: none"> • Mobilize co-financing. 	<ul style="list-style-type: none"> • PoLG target US\$3.8 billion • PoW target approximately US\$1.1 billion. • Establish ASAP+ and PSFP and BRAM • For UMICs and interested other countries, BRAM mechanism. <ul style="list-style-type: none"> • A new DSF-mechanism. • Continued focus on cofinancing.
Commitments	Innovation, learning and scaling up; Climate adaptation; Improved nutritional impact; Public-private-producer partnerships (4Ps); Gender equality and women's empowerment; Country-level policy engagement; Global policy engagement: South-South and Triangular Cooperation: More differentiated country approaches; Further enhancing the operations delivery model and tools; Enhancing financial management and risk assessment capacity; Proactive HR management; upgrading communication and ICT systems; enhancing systems for procurement, facilities management and travel; Governance; administrative efficiency; Results Measurement System for IFAD10; Financing options for IFAD's future.	Borrowing from market to achieve the target PoLG; strengthen IFAD's role as an assembler of development finance to expand the PoW.; Optimize macro level allocation of resources; Increase focus on the poorest and most vulnerable people; Advance IFAD's decentralization; Enhance focus, flexibility and agility in use of resources, and consider associated risks; Mainstream the key cross-cutting themes of nutrition, gender, youth, and climate; Strengthen synergies between lending and non-lending engagement; Make strategic partnerships for financing, knowledge, advocacy, and global influence a cornerstone of IFAD operations; Pilot diversified products tailored to different country circumstances; Strengthen capacity and systems to manage for results; enhance IFAD's service delivery platform; Midterm review of the IFAD Strategic Framework 2016-2025 and engagement with United Nations reform.	<ul style="list-style-type: none"> - Increased ambition on mainstreaming and other priority issues, and enhanced targeting of the most vulnerable rural people. - Strategic focus on fragility, conflict, building resilience, countries in transition. - Prioritizing IFAD's core resources for the poorest countries - Strengthen strategic partnerships with a wider range of partners, especially private sector. <ul style="list-style-type: none"> - Increase IFAD's decentralization, while strengthening institutional safeguard mechanisms and risk management. - Integrate borrowing to achieve PoLG target and introduce two new programmes – ASAP+ and PSFP – to achieve targeted PoW.

Source: IOE determination from Replenishment Consultation Documents GC38/L.4/Rev.1 (2015), GC41/L.3/Rev.1 (2018), and GC44/L.6 (2021)

10. **IFAD's tenth replenishment cycle** (2016-2018) recognized its role in facilitating investments in different rural contexts, supporting national and global policy processes, generating and sharing knowledge, and developing partnerships to contribute to sustainable and inclusive rural transformation. To do so, it would continue to improve its operational effectiveness, institutional effectiveness and efficiency, financial capacity and management, and results management system.
11. Specifically, IFAD10 focused on operationalizing innovation and scaling up successful practices, mainstreaming climate adaptation, improving nutritional outcomes, youth inclusion, and promoting gender equality and women's empowerment; to consolidate strategic approaches around public-private-producer partnerships, country and global policy engagement, and South-South and Triangular Cooperation, with particular attention to differentiated approaches for fragile, low-income, and middle-income countries; to strengthen its business model by enhancing partnership-building, knowledge management, and country presence; to consolidate its human resources reforms, upgrade ICT architecture, and streamline support services; and finally, agreed to expand the Fund's support to monitoring and evaluation systems at project and country level, and upgrade its Results and Impact Management System.
12. IFAD10 recognized that core replenishment contributions would not be sufficient if IFAD expanded its operations to meet the estimated future demands within its operational capacity to deliver. It focused on improving its financial management systems. IFAD10 supported a US\$3.0 billion programme of loans and grants (PoLG) alongside administrative and other budget expenditures and debt relief under the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Debt Initiative. The replenishment targeted US\$1.44 billion in contributions from Member States, with additional provisions for strategic borrowing to ensure financial sustainability and support the expanded programme of work.
13. The RMF of IFAD10 had 58 indicators across five tiers: Level 1 - global poverty, food security, and agricultural investments (5 indicators); Level 2- Country-level development outcomes and impact delivered by IFAD-supported projects (13 indicators); Level 3 – Country-level development outputs delivered by IFAD-supported projects (12 indicators); Level 4 – Operational effectiveness of IFAD-supported country programmes and projects (18 indicators); Level 5 – IFAD's institutional effectiveness and efficiency (10 indicators).

Bibliography

Selected IFAD documents

- IFAD. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. (Rome: IFAD, 2016).
- IFAD. *Report of the Consultation on the Tenth Replenishment of IFAD's Resources*. GC 38/L.4/Rev.1. (Rome: IFAD, 2015).
- IFAD. *Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD's Resources: Leaving no one behind: IFAD's role in the 2030 Agenda*. GC 41/L.3/Rev.1. (Rome: IFAD, 2018).
- IFAD. *Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources: Recovery, Rebuilding, Resilience*. GC 44/L.6/Rev.1. (Rome: IFAD, 2021).

Independent Office of Evaluation reports (selected)

- IFAD. *Corporate-level Evaluation - IFAD Replenishments evaluation*. (Rome: IFAD, 2014)
- IFAD. *Corporate-level Evaluation of IFAD's financial architecture*. (Rome: IFAD, 2018).
- IFAD. *Corporate-level Evaluation on IFAD's engagement in pro-poor value chain Development*. (Rome: IFAD 2019)
- IFAD. *Corporate-level evaluation on IFAD support to innovations for inclusive and sustainable smallholder agriculture*. (Rome: IFAD, 2020)
- IFAD. *Corporate-level evaluation on IFAD's Decentralization experience 2023*. (Rome: IFAD 2023).
- IFAD. *Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change*. (Rome: IFAD 2023).
- IFAD. *Corporate level evaluation on IFAD's knowledge management practices*. EC 2024/125/W.P.4 (Rome: IFAD 2024).
- IFAD. *Review of IFAD12 Results Management Framework*. (Rome: IFAD, 2024).
- IFAD. *Review of the implementation of Management's response to the 2018 corporate-level evaluation of IFAD's financial architecture*. (Rome: IFAD 2024)
- IFAD. *Thematic evaluation of IFAD's support to gender equality and women's empowerment*. EC 2024/125/W.P.5 (Rome: IFAD 2024).

Other documents

- MOPAN. Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN) Assessment Report of IFAD (2024).

List of key persons interviewed

Name	Function/organization
IFAD stakeholders	
External Relations and Governance	
Ronald Thomas Hartman	Director, GPR
Max Von Bonsdorff	Chief Partnership Officer, GPR
Federica Cerulli Irelli	Chief Partnership Office, GPR
Charlotte Thumser	Partnership Analyst, GPR
Programme Management Department	
Nigel Brett	Director, OPR
Chitra Deshpande	Lead Advisor, Results & Resources, OPR
Maria Soledad Marco	Senior Specialist, Policy and Results, OPR
Dimitra Stamatopoulos	Specialist Policy and Results, OPR
Leon Williams	Senior Specialist, M&E, OPR
Strategy and Knowledge Department	
Sara Savastano	Director, RIA
Vibhuti Mendiratta	Senior Economist, RIA
Tisorn Songsermsawas	Technical Specialist Economist, RIA