

---

**Evaluación a nivel institucional de los recursos  
suplementarios del FIDA**  
**Documento conceptual**

---

Signatura: EC 2026/133/W.P.3

Tema: 4

Fecha: 21 de mayo de 2026

Distribución: Pública

Original: Inglés

**Para examen**

---

---

**Preguntas técnicas:**

**Indran A. Naidoo**

Director

Oficina Independiente de Evaluación del FIDA

Correo electrónico: i.naidoo@ifad.org

**Hansdeep Khaira**

Oficial Superior de Evaluación

Oficina Independiente de Evaluación del FIDA

Correo electrónico: h.khaira@ifad.org

---

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
A. Antecedentes y justificación	1
B. Panorama mundial de los recursos suplementarios	3
C. Evolución de los recursos suplementarios en el FIDA	4
<b>II. Objetivos, alcance y metodología de la evaluación</b>	<b>7</b>
A. Objetivos y alcance de la evaluación	7
B. Preguntas de evaluación principales	8
C. Esferas prioritarias clave de la evaluación	9
D. Marco conceptual	10
E. Metodología, bloques de fundamentación empírica y fuentes de datos	11
F. Análisis	13
G. Limitaciones	14
<b>III. Proceso, ejecución y calendario de la evaluación a nivel institucional</b>	<b>14</b>
A. Proceso de la evaluación a nivel institucional	14
B. Ejecución y calendario	15
<b>Apéndices</b>	
I. CLE evaluation framework	
II. Narrative supporting the conceptual framework	
III. Sources of evidence by evidence block	
IV. RMC terms of reference	
V. Country case study selection	
VI. Background information	
VII. Tentative timeline of the CLE of IFAD's supplementary resources	
VIII. Glossary of terms used	
IX. List of IFAD key people met during scoping phase	
X. Bibliography	

## Resumen

1. La Junta Ejecutiva del FIDA, en su 146.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2025, aprobó esta evaluación a nivel institucional de los recursos suplementarios del FIDA como parte del programa de trabajo de la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA (IOE) para 2026. Se trata de la primera evaluación independiente y exhaustiva del desempeño del FIDA en lo que respecta a movilizar, gestionar y utilizar esos recursos. La evaluación es especialmente oportuna, habida cuenta de que los recursos suplementarios tienen cada vez más importancia en el FIDA y desempeñan un papel cada vez más destacado en la financiación de la ayuda a escala mundial. Los recursos suplementarios comprenden recursos en forma de préstamos y donaciones que gestiona el FIDA en nombre de donantes asociados por conducto de diversas disposiciones jurídicas y administrativas. Se trata de recursos para fines concretos, lo cual los distingue de los recursos básicos.
2. En la evaluación a nivel institucional se analizará la función que desempeñan los recursos suplementarios y la contribución que realizan en lo que respecta a cumplir y mejorar la agenda del FIDA sobre la eficacia en términos de desarrollo y se examinará la adecuación de las disposiciones institucionales y operacionales del FIDA para los recursos suplementarios, y en particular se determinará si las disposiciones en vigor y los cambios organizativos han favorecido que dichos recursos se movilicen, gestionen y entreguen con eficacia y eficiencia. Con esta evaluación se aspira a responder a una pregunta general: ¿En qué medida ha utilizado el FIDA los recursos suplementarios como parte central y disciplinada de su modelo estratégico y de financiación para lograr los resultados en materia de desarrollo previstos? Con tal fin, en ella se llevará a cabo un análisis de la arquitectura mundial de la ayuda y el posicionamiento del FIDA en ella; los recursos humanos asignados a los recursos suplementarios y la estructura orgánica que los sustenta; los costos de los recursos suplementarios y la gestión de los honorarios conexos; y los resultados y los sistemas de presentación de informes. En general, en la evaluación a nivel institucional se analizarán los recursos suplementarios desde tres dimensiones, a saber, movilización, gestión y utilización. La evaluación abarcará el período comprendido entre 2016 y 2025.
3. La evaluación se sustenta en cuatro criterios de evaluación reconocidos a escala internacional: pertinencia, coherencia, eficiencia y eficacia. Se basa en un marco conceptual que ofrece una manera estructurada de examinar las condiciones institucionales que moldean el desempeño de los recursos suplementarios y las vías por conducto de las cuales está previsto que dichos recursos influyan en el programa de trabajo del FIDA y contribuyan a él. En la evaluación a nivel institucional se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar pruebas empíricas a fin de responder a esa pregunta. Se recopilarán pruebas empíricas por conducto de varios instrumentos (análisis estadístico y de la cartera, estudios de casos de países, encuesta electrónica, estudios temáticos en profundidad y entrevistas en la Sede) y a partir de evaluaciones llevadas a cabo recientemente por la IOE. Para validarlas, se triangularán las pruebas empíricas obtenidas empleando distintos métodos y de otras fuentes.
4. La evaluación comenzará en 2026 y el informe final se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2027. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación servirán de apoyo a la Dirección y al personal del FIDA para movilizar, gestionar y utilizar recursos suplementarios con miras a lograr un impacto más profundo y orientarán las futuras estrategias relativas a dichos recursos y las deliberaciones de las consultas sobre reposiciones futuras.

# I. Introducción

## A. Antecedentes y justificación

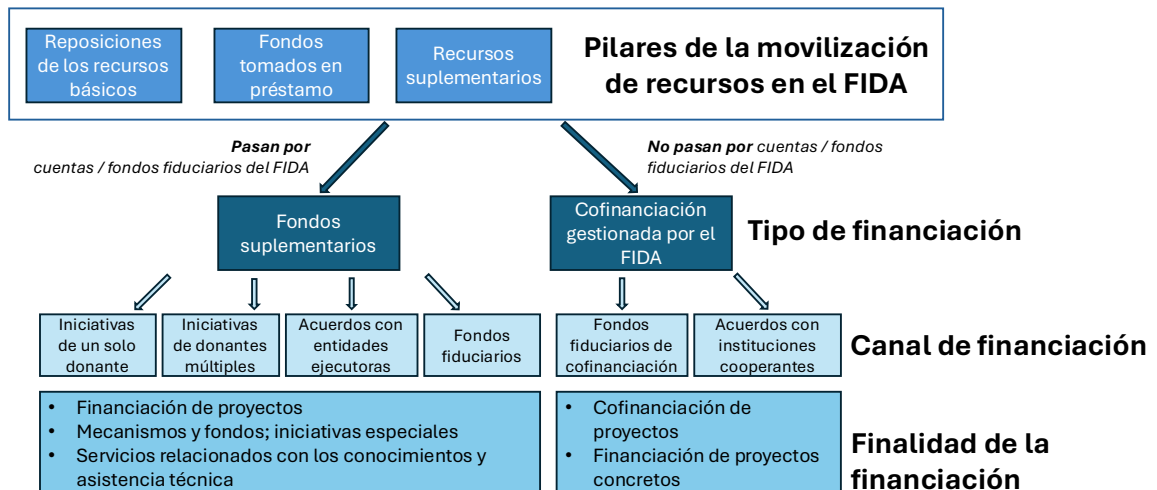
1. Según lo aprobado por la Junta Ejecutiva durante su 146.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2025, en 2026 la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA (IOE) llevará a cabo una evaluación a nivel institucional de los recursos suplementarios del FIDA. Se trata de la primera evaluación independiente y exhaustiva del desempeño del FIDA en lo que respecta a movilizar, gestionar y utilizar esos recursos. La evaluación es especialmente oportuna, habida cuenta de que los recursos suplementarios tienen cada vez más importancia en el FIDA y desempeñan un papel cada vez más destacado en la financiación de la ayuda a escala mundial.
2. El objetivo de la evaluación a nivel institucional es ayudar al FIDA y a los órganos rectores de este a adquirir conocimientos compartidos y coherentes sobre la función que desempeñan los recursos suplementarios en el contexto del objetivo general del Fondo de trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente expuesto en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), y sobre lo eficaz y eficiente que ha sido el Fondo en esa esfera. Con la evaluación se aspira a analizar la contribución que realizan los recursos suplementarios en lo que respecta a cumplir y mejorar la agenda del FIDA sobre la eficacia en términos de desarrollo, así como el grado de adecuación de las disposiciones institucionales y operaciones del Fondo para movilizar y gestionar tales recursos. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación servirán de apoyo a la Dirección y al personal del FIDA para movilizar, gestionar y utilizar recursos suplementarios con miras a lograr un impacto más profundo y orientarán las futuras estrategias relativas a dichos recursos y las deliberaciones de las consultas sobre las reposiciones futuras. La evaluación a nivel institucional abarcará el período comprendido entre 2016 y 2025.
3. **Los recursos suplementarios no pertenecen al FIDA y se destinan a fines concretos.** Según la definición que figura en la estrategia del FIDA de 2021 relativa a los recursos suplementarios<sup>1</sup>, los recursos suplementarios son recursos en forma de préstamos y donaciones que gestiona el FIDA en nombre de donantes asociados<sup>2</sup> por conducto de diversas disposiciones jurídicas y administrativas. Esos recursos no pertenecen al FIDA, no son recursos "sin ninguna restricción acerca de su uso", y no forman parte ni del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados ni del sistema de asignación de donaciones. Se utilizan para fines concretos, lo cual los distingue de los recursos básicos (véase el gráfico 1). Como se indica en la estrategia, hay dos tipos de recursos suplementarios: i) fondos suplementarios, que pasan por cuentas del FIDA y por fondos fiduciarios gestionados por el FIDA; y ii) cofinanciación gestionada por el FIDA, que no pasan por esas cuentas o fondos fiduciarios. Cada tipo tiene canales específicos. Los recursos suplementarios se destinan a tres fines principales: financiación y cofinanciación de proyectos (fondos suplementarios y cofinanciación gestionada por el FIDA); financiación de mecanismos y fondos e iniciativas especiales (fondos suplementarios); y la prestación de servicios relacionados con los conocimientos, en particular, de desarrollo de capacidades y asistencia técnica (fondos suplementarios).

<sup>1</sup> [2021 IFAD Strategy for Supplementary Resources](#) (en inglés).

<sup>2</sup> Los donantes se clasifican en Estados Miembros, Estados que no son miembros, organizaciones y fondos internacionales, el sector privado y fundaciones (*ibid.*).

Gráfico 1

**Reseña y conceptualización de los recursos suplementarios, por tipo de financiación, finalidad y canal<sup>3</sup>**



Fuente: Basado en las categorizaciones y definiciones que figuran en la estrategia relativa a los recursos suplementarios.

- Los recursos suplementarios vienen aumentando con rapidez y en la actualidad son fundamentales para el programa de trabajo del FIDA.** Los recursos suplementarios ofrecen al FIDA oportunidades de ampliar su programa de trabajo, involucrarse en nuevas esferas de trabajo y buscar financiación para sus temas transversales. Si bien los recursos básicos (véase el glosario que figura en el apéndice VIII) siguen siendo la principal fuente de financiación del FIDA, la financiación suplementaria está adquiriendo rápidamente un papel destacado como fuente adicional de recursos, lo que se refleja en el considerable aumento de la financiación recibida (véase el gráfico 2 en la sección C). Se depende de los recursos suplementarios para lograr las metas de varios compromisos de reposición contraídos por el FIDA con sus Estados Miembros, por ejemplo, en lo que respecta a la cofinanciación, el sector privado y las agendas relacionadas con el clima, la juventud y la fragilidad.
- No obstante, la proliferación de los recursos suplementarios ha dado lugar a varias dificultades que plantean riesgos financieros, institucionales y de reputación para el FIDA.** En la estrategia relativa a los recursos suplementarios se indican una serie de dificultades y riesgos, como la falta de claridad en el ámbito interno sobre la titularidad de esos recursos, unas disposiciones de ejecución desiguales y, en ocasiones, unas disposiciones de recuperación de costos inadecuados o complejos, lo que genera riesgos elevados y la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras reales y de que resulte dañada la reputación del FIDA. Además, la escasa claridad en cuanto a la división de las funciones, así como a la existencia de diferentes procesos para los diversos tipos de recursos suplementarios gestionados por distintas divisiones, ha dado lugar a falta de coherencia y a datos y labores de mantenimiento de registros y de archivo incompletos. Eso ha limitado la visibilidad de esos recursos ante la Dirección y los órganos rectores del FIDA.

<sup>3</sup> Las definiciones pueden consultarse en la sección C del apéndice VI. Cabe señalar que ese gráfico no coincide exactamente con el gráfico 1 del cuerpo del informe, puesto que el primero incluye como parte de los recursos suplementarios el programa de funcionarios subalternos del cuadro orgánico, que queda fuera del alcance de esta evaluación.

## B. Panorama mundial de los recursos suplementarios

6. **Las organizaciones internacionales suelen depender de los recursos básicos para financiar sus operaciones, pero los recursos suplementarios han pasado a ser una fuente de financiación importante.** Desde la década de 1990, las contribuciones de los donantes a los recursos básicos se han estancado, mientras que las contribuciones afectadas (*earmarked*) han aumentado<sup>4</sup>. En el sistema de las Naciones Unidas, estas contribuciones han pasado a ser una fuente importante de financiación, cuando no la fuente principal<sup>5</sup>. Las contribuciones afectadas se distinguen de los recursos básicos en que los donantes limitan su utilización a determinados temas y sectores, regiones, países o proyectos. De un modo similar, en los dos últimos decenios los canales mediante los cuales se entregan las contribuciones afectadas se han diversificado cada vez más. En la actualidad, una parte cada vez mayor de esos fondos se canaliza por conducto de organizaciones internacionales intermediarias (como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) o el Fondo Mundial), en lugar de por conducto de organizaciones internacionales operacionales como el FIDA<sup>6</sup>. Los fondos fiduciarios<sup>7</sup> han pasado a ser el tipo predominante de subcuentas de las organizaciones internacionales.
7. **La financiación afectada va en aumento, en cifras absolutas y también en relación con los recursos básicos.** Entre 2016 y 2023, la suma de las contribuciones a los recursos básicos y las contribuciones afectadas de los países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) aumentó en más de USD 6 000 millones; el monto más reciente (2023) de la suma de las contribuciones a los recursos básicos y las contribuciones afectadas era de casi USD 114 000 millones (véase el gráfico 3 del apéndice VI). La parte del total que representan las contribuciones afectadas ha aumentado de forma constante y ha pasado del 37 % en 2016 al 46 % en 2023 (cabe señalar que, en 2022, las contribuciones afectadas superaron a las contribuciones a los recursos básicos, pues representaron más de la mitad del total). En 2023, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, incluido el FIDA, constituían la mayor categoría de organizaciones a través de las cuales se canalizaba la financiación afectada<sup>8</sup>, pues a través de ellas se canalizaba el 33 % de los fondos afectados.
8. **En las evaluaciones realizadas por organizaciones homólogas del FIDA se señala que en las distintas carteras hay fortalezas y limitaciones convergentes.** Varias organizaciones de las Naciones Unidas y bancos multilaterales han realizado evaluaciones sobre el tema, lo que señala aún más la importancia de este en la arquitectura mundial de la financiación, así como su trascendencia para el futuro. Por ejemplo, el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) han realizado evaluaciones sobre los fondos fiduciarios, la cofinanciación y los mecanismos de financiación temática (que están en consonancia con la definición de recursos suplementarios en el FIDA). En las evaluaciones se señalaron algunos aspectos comunes a las distintas carteras (véase el recuadro 1).

<sup>4</sup> Reinsberg, Heinzl y Siauwijaya (2024).

<sup>5</sup> Según la bibliografía especializada, en el caso del Banco Mundial, el aumento de la financiación afectada tal vez se esté moderando (Asociación Internacional de Fomento (AIF) (2024); Reinsberg, Heinzl y Siauwijaya (2024); Heinzl and Reinsberg (2024)). Sin embargo, ya no se presenta información pública sobre los flujos financieros destinados a fondos fiduciarios. Es necesario analizar más en profundidad los datos de otras organizaciones internacionales, lo cual no entra dentro del alcance de este documento conceptual.

<sup>6</sup> Las organizaciones internacionales operacionales son organizaciones para el desarrollo que tienen capacidad de ejecución. Las organizaciones internacionales intermediarias son organizaciones para el desarrollo cuyo único propósito es movilizar financiación y que dependen de las organizaciones internacionales operacionales para la ejecución (Reinsberg, Heinzl y Siauwijaya (2024)).

<sup>7</sup> Véase el glosario que figura en el apéndice VIII.

<sup>8</sup> Esos fondos y programas de las Naciones Unidas eran el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el Programa Mundial de Alimentos.

## Recuadro 1

**Hallazgos de las evaluaciones sobre los recursos suplementarios llevadas a cabo por organizaciones homólogas del FIDA**

En la evaluación realizada por el Banco Mundial en 2013 se resaltó la escala y el uso cada vez mayores de los fondos fiduciarios como vehículos para canalizar recursos afectados, y se destacó el valor de dichos fondos en lo que respecta a proporcionar financiación coordinada para determinados países, prioridades de desarrollo y bienes públicos mundiales, pero también la débil integración de dichos fondos con los programas nacionales, así como que la participación de los beneficiarios era limitada y los marcos de resultados eran poco claros. De manera similar, en la evaluación realizada por el BAsD en 2025 se constató que los fondos fiduciarios apoyan la innovación, las prioridades climáticas y la reducción de riesgos, pero se ven afectados negativamente por una coherencia estratégica débil, una gobernanza fragmentada, un desembolso lento y un seguimiento y un aprendizaje limitados. En la evaluación realizada por el PNUD en 2025 sobre sus ventanillas de financiación se constató que estas estaban armonizadas desde el punto de vista estratégico y catalizaban la innovación y la respuesta a las crisis, pero estaban infrutilizadas debido a unas propuestas de valor poco claras, a una fuerte afectación, a la concentración de donantes y a una flexibilidad limitada. Asimismo, en la evaluación realizada por el PMA en 2024 se constató que la financiación de fuerte afectación a corto plazo socava la eficiencia, la adaptabilidad y la actuación a largo plazo, mientras que la financiación previsible, plurianual y flexible mejora la planificación, la programación de la resiliencia y el posicionamiento estratégico, aunque la escala de esta siga siendo limitada.

**C. Evolución de los recursos suplementarios en el FIDA**

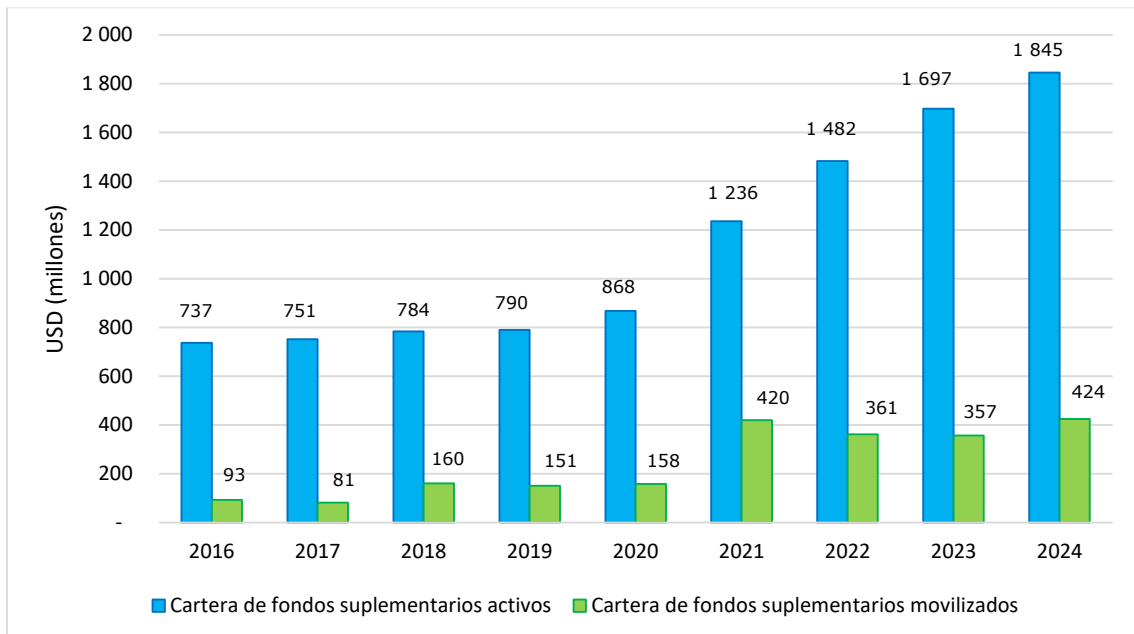
9. **La cartera de fondos suplementarios del FIDA<sup>9</sup> se ha duplicado con creces desde 2016, reflejo de la tendencia mundial al aumento de las contribuciones afectadas.** Como se indica en el resumen anual de los fondos suplementarios<sup>10</sup>, entre 2016 y 2020 el FIDA mantuvo una cartera de fondos suplementarios activos por valor de cerca de USD 800 millones anuales de media, sustentada mediante la movilización de nuevos acuerdos de fondos suplementarios por un promedio de USD 121 millones en el mismo período<sup>11</sup>. A partir de 2021, la movilización de fondos suplementarios casi se cuadruplicó, hasta alcanzar un promedio anual de casi USD 400 millones, lo cual dio lugar a un aumento considerable de la cartera de fondos suplementarios activos, cuyo valor pasó de más de USD 1 200 millones en 2021 a más de USD 1 800 millones en 2024.

<sup>9</sup> En el momento de redactar el presente documento, el FIDA presenta cada año un resumen de la movilización de fondos suplementarios. No se presenta información sobre la movilización de cofinanciación gestionada por el FIDA; no obstante, sí se presenta información sobre la utilización de dicha cofinanciación.

<sup>10</sup> Los datos presentados en esta sección figuran también en el apéndice VI, sección B, junto con una explicación más detallada e información sobre el contexto y las limitaciones.

<sup>11</sup> La cartera de fondos suplementarios activos indica el valor en dólares de los Estados Unidos de los acuerdos de fondos suplementarios activos en un año determinado. La cartera de fondos suplementarios movilizados indica el valor total en dólares de los Estados Unidos de todos los recursos de fondos suplementarios movilizados por el FIDA hasta el año correspondiente, e incluye tanto los acuerdos de fondos suplementarios activos como los finalizados.

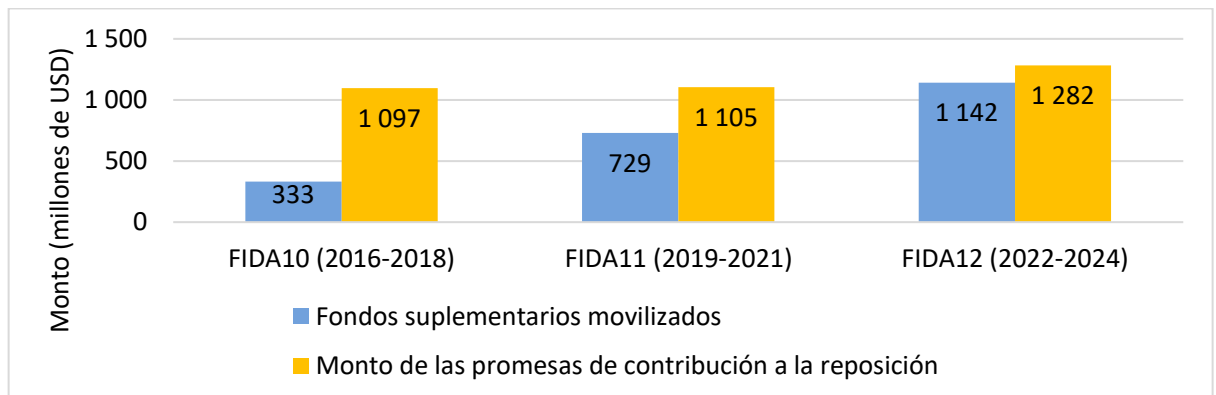
Gráfico 2  
**Carteras de fondos suplementarios activos y movilizados del FIDA**



Fuente: Informes anuales del FIDA sobre el resumen de los fondos suplementarios correspondientes al período comprendido entre 2016 y 2024.

10. **Los fondos suplementarios movilizados por el FIDA están casi a la par que las promesas de contribución a los recursos básicos recibidas por el Fondo.** El volumen de los fondos suplementarios movilizados por el FIDA se está aproximando con rapidez al de las promesas de recursos formuladas por los Estados Miembros (gráfico 3), lo cual también refleja las tendencias mundiales. En la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), los fondos suplementarios movilizados representaron el 30 % del valor de las promesas de contribución a los recursos básicos, mientras que en la FIDA11 la proporción pasó a ser del 60 % y en la FIDA12 se acercó al 89 %.

Gráfico 3  
**Recursos básicos del FIDA (monto de las promesas de contribución a las reposiciones) y fondos suplementarios movilizados por el Fondo, por período de reposición (de la FIDA10 a la FIDA12)**



Fuente: Informes anuales del FIDA sobre el resumen de los fondos suplementarios correspondientes al período comprendido entre 2016 y 2024; Oracle Business Intelligence (OBI) del FIDA (2025).

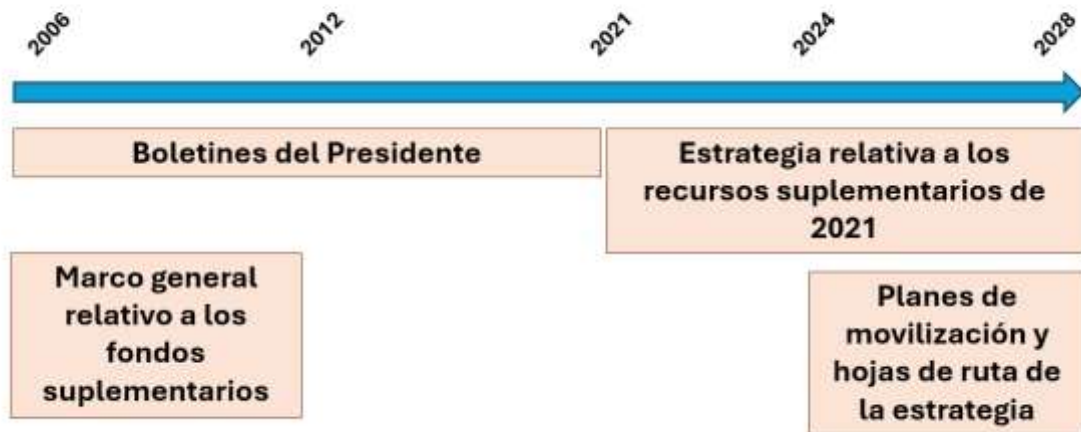
11. **El FIDA ha destinado tanto fondos suplementarios como la cofinanciación que gestiona a ampliar el tamaño de su programa de trabajo por conducto de diversos instrumentos, lo cual refleja sus labores de movilización.** De los datos sobre el programa de trabajo (véase el gráfico 6 en el apéndice VI) se desprende que, entre 2016 y 2024, el FIDA destinó a su programa de trabajo recursos suplementarios por valor de cerca de USD 2 200 millones por conducto de

proyectos de inversión (el 65 %), proyectos financiados mediante donaciones (el 29 %) y, más recientemente, operaciones sin garantía soberana (el 6 %). El volumen de los recursos suplementarios asignados aumentó a partir de 2021, hasta alcanzar en promedio un volumen de USD 357 millones al año, frente al promedio registrado entre 2016 y 2019, que fue de USD 163 millones, lo cual refleja la tendencia en materia de movilización.

12. **El FIDA fue formalizando cada vez más su metodología de movilización y gestión de los recursos suplementarios por conducto de boletines del Presidente, proceso que culminó en 2021 con la elaboración de la estrategia relativa a los recursos suplementarios.** En 2006 (véase el apéndice VI, sección D i)), el FIDA empezó a publicar boletines del Presidente para definir los marcos de movilización y de gestión de recursos suplementarios. En el boletín de 2006 se estableció el primer marco general<sup>12</sup>, que incluía definiciones y categorías de fondos e información sobre los procesos, la utilización, el seguimiento y la presentación de informes. En un boletín del Presidente de 2013 se revisó el marco para actualizarlo en consonancia con las prioridades institucionales y con un marco de descentralización de la gestión del presupuesto. También se incorporaron las recomendaciones de una auditoría de 2009, de modo que se formalizaron los procesos de autorización y asignación de los honorarios por gestión, los requisitos de presentación de informes y la clasificación de los costos y se reflejaron los cambios organizativos. En 2014 y 2019, otros boletines introdujeron procedimientos para racionalizar los recursos suplementarios y las donaciones administradas por el FMAM y medidas de recuperación de costos.
13. **La estrategia relativa a los recursos suplementarios se aprobó para mejorar el impacto del FIDA en términos de desarrollo, extender el programa de trabajo del Fondo y ampliar de escala los servicios financieros y relacionados con los conocimientos, de conformidad con el mandato del FIDA.** La estrategia posiciona al FIDA como asociado clave para los donantes y establece esferas prioritarias, principios rectores y disposiciones de gobernanza. Se ha llevado a la práctica por conducto de procedimientos operacionales actualizados publicados en 2023 y revisados en 2025; de un plan de acción (2024) que cuenta con cuatro líneas de trabajo bajo la supervisión del Comité de Movilización de Recursos, y del primer plan de movilización de recursos suplementarios (correspondiente al período 2025-2027). En el gráfico 4 se presenta un panorama general de las tendencias en materia de gobernanza de los recursos suplementarios en el FIDA.

<sup>12</sup> En el boletín de 2006, los recursos suplementarios se definieron como otros fondos aceptados para suplementar los recursos movilizados conforme a la definición que figura en el artículo 4 del Convenio Constitutivo del FIDA.

Gráfico 4

**Cronograma de la gobernanza de los recursos suplementarios en el FIDA**

Fuente: Elaborado sobre la base de la información que figura en la estrategia relativa a los recursos suplementarios.

14. **En la estrategia relativa a los recursos suplementarios también se establecen los principios de gobernanza.** Estos se pusieron en práctica en consonancia con el Marco de Delegación de Facultades del FIDA, mientras que la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Escala Mundial (GPR) se encargó de supervisar la cartera y la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) se ocupó de interactuar con los donantes de los fondos mundiales para el clima y el medio ambiente y de ayudar a las oficinas del FIDA en los países a movilizar recursos de esos fondos externos. La División de Contraloría Financiera se encarga de la contabilidad y la auditoría y de presentar la información financiera a los donantes y otras partes interesadas. Tras el ejercicio de recalibración de 2024, se produjeron cambios en la estructuras y responsabilidades de vigilancia de los recursos suplementarios, y la División de Planificación, Desarrollo Institucional y Presupuesto adquirió un papel más destacado en la movilización y la gestión de recursos suplementarios.
15. La puesta en práctica de la estrategia incluyó la actualización de los procedimientos y de los planes de acción en materia de movilización. En lo que respecta a las disposiciones institucionales, la GPR sigue supervisando la mayoría de los recursos suplementarios. Sin embargo, se ha delegado en la ECG la supervisión de los acuerdos, la movilización, la utilización y la gestión de los fondos suplementarios recibidos del Fondo Verde para el Clima, el FMAM, el Fondo de Adaptación, el Fondo para los Países Menos Adelantados y el Fondo Especial para el Cambio Climático, así como la presentación de información sobre esas actividades a la GPR.

## II. Objetivos, alcance y metodología de la evaluación

### A. Objetivos y alcance de la evaluación

16. En esta sección se enmarcan los objetivos y el alcance de la evaluación a nivel institucional, se presenta el marco conceptual que sustenta la evaluación y se describen el enfoque y la metodología generales que orientan la evaluación para recopilar las pruebas empíricas que se utilizarán para responder a las preguntas de evaluación.

17. **Objetivos.** La evaluación a nivel institucional tiene tres objetivos generales:
- i) Evaluar la función que desempeñan los recursos suplementarios y la contribución que realizan en lo que respecta a cumplir y mejorar la agenda del FIDA sobre la eficacia en términos de desarrollo.
  - ii) Examinar la adecuación de las disposiciones institucionales y operacionales del FIDA para los recursos suplementarios, en particular, determinar si las disposiciones en vigor y los cambios organizativos han favorecido que dichos recursos se movilicen, gestionen y entreguen con eficacia y eficiencia.
  - iii) Generar ideas, enseñanzas y recomendaciones prospectivas que contribuyan a las estrategias relativas a los recursos suplementarios y las reposiciones del FIDA futuras.
18. **Alcance.** La evaluación abarcará el período comprendido entre 2016 y 2025. Dicho período coincide con el del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), que será uno de los puntos de referencia de la evaluación a nivel institucional, y ofrece el marco temporal para incluir un conjunto adecuado de programas financiados por el FIDA que ya han concluido, dado que en promedio suelen durar entre cinco y siete años. Asimismo, eso permitirá que en la evaluación se tengan en cuenta y se analicen los cambios que han tenido lugar antes y después de la estrategia relativa a los recursos suplementarios. En consonancia con la definición de recursos suplementarios que figura en la estrategia, la evaluación a nivel institucional se concentrará tanto en lo fondos suplementarios que pasan por las cuentas del FIDA como en la cofinanciación gestionada por el FIDA (que no pasa por dichas cuentas)<sup>13</sup>. Además, la evaluación no abarcará ni la cofinanciación paralela (cofinanciación no gestionada por el FIDA), ni la cofinanciación nacional ni el Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico.
19. En general, en la evaluación a nivel institucional se analizarán los recursos suplementarios en relación con tres dimensiones: movilización, gestión y utilización. En lo que respecta a la movilización, con la evaluación a nivel institucional se aspira a analizar la importancia estratégica de los recursos suplementarios para las prioridades del FIDA, la eficacia de los diferentes mecanismos empleados para tales recursos y la medida en que el FIDA está preparado para mantener o aumentar esa fuente de financiación, habida cuenta del panorama actual de la financiación a escala mundial. Desde el punto de vista de la gestión, en la evaluación a nivel institucional se analizarán las disposiciones institucionales existentes para gestionar los recursos suplementarios, es decir, la gobernanza y la supervisión, los procedimientos operativos, los recursos humanos y la gestión de costos. Por último, desde la óptica de la utilización, se analizarán los aspectos programáticos y se incluirá una evaluación de la presentación de informes y los resultados. También se evaluará la estrategia relativa a los recursos suplementarios, así como el grado en que se están logrando los efectos directos que se proponen en ella.

## **B. Preguntas de evaluación principales**

20. Con la evaluación se aspira a responder a la pregunta general siguiente: ¿en qué medida ha utilizado el FIDA los recursos suplementarios como parte central y disciplinada de su modelo estratégico y de financiación para lograr los resultados en materia de desarrollo previstos?
21. Para responder a esa pregunta, en la evaluación a nivel institucional se contestará a cuatro preguntas de evaluación diseñadas en torno a los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia y eficacia del CAD de la OCDE.

<sup>13</sup> En el apéndice VI, sección C ii), figura una representación visual de los flujos de recursos suplementarios que se evaluarán.

- Pregunta de evaluación 1. ¿En qué medida los recursos suplementarios son pertinentes y están armonizados desde el punto de vista estratégico para cumplir el mandato y los objetivos estratégicos del FIDA en el contexto de una arquitectura de la ayuda y un panorama de la financiación mundiales en evolución? (Criterio del CAD: pertinencia)
  - Pregunta de evaluación 2. ¿En qué medida las políticas, sistemas y disposiciones institucionales del FIDA posibilitan un enfoque coherente y coordinado para movilizar, gestionar y utilizar los recursos suplementarios, promoviendo al mismo tiempo la agilidad y la adaptación al cambiante panorama de los donantes? (Criterio del CAD: coherencia)
  - Pregunta de evaluación 3. ¿Con cuánta eficiencia se movilizan, gestionan y utilizan los recursos suplementarios, en particular, en lo que respecta a los costos de transacción, la oportunidad, la dotación de personal y la carga administrativa? (Criterio del CAD: eficiencia)
  - Pregunta de evaluación 4. ¿En qué medida los recursos suplementarios han contribuido a mejorar la innovación, el uso de los conocimientos, la transversalización y el desempeño operacional en el FIDA y, por tanto, los resultados del Fondo en materia de desarrollo? (Criterio del CAD: eficacia)
22. Cada pregunta de evaluación va acompañada de varias series de preguntas relacionadas, recogidas en el marco de evaluación (apéndice I). En caso necesario, el marco de evaluación se enriquecerá y modificará en etapas posteriores de la evaluación. Los criterios que se emplearán para analizar con transparencia los resultados de cada serie de preguntas se elaborarán antes de comenzar la recopilación de datos, sobre la base del examen de la documentación y de las reuniones iniciales para determinar el alcance.

### **C. Esferas prioritarias clave de la evaluación**

23. Sobre la base del informe preparatorio, del análisis de los datos y de las entrevistas para determinar el alcance, está previsto que en la evaluación a nivel institucional se analicen en profundidad las esferas que se indican a continuación.
24. **Evolución del panorama de los recursos suplementarios y posicionamiento del FIDA.** Es necesario conocer y analizar el contexto global en el que los donantes y las instituciones financieras internacionales como el FIDA operan e interactúan con la finalidad de movilizar y aplicar recursos. Eso incluye desglosar la arquitectura internacional de la ayuda reciente y contemporánea y la dirección hacia la que está cambiando esa arquitectura. Eso también implica no solo conocer la estructura propia del FIDA, sino también la de otras organizaciones, por lo que es necesario realizar un análisis de otras instituciones financieras internacionales utilizadas como referentes para conocer mejor cómo se está posicionando el FIDA y cuáles han sido los resultados de esa labor de posicionamiento. En el análisis también se examinará la manera en que el FIDA interactúa con sus donantes, así como la idea que tienen estos del FIDA.
25. **Disposiciones institucionales y estructura orgánica.** Se analizarán y evaluarán la evolución y el estado actual de la estructura y los recursos institucionales y de los incentivos (relacionados con los conocimientos, humanos, financieros) para el personal del FIDA para movilizar y utilizar recursos suplementarios con eficacia, y para responder a las oportunidades y a la demanda. Eso incluiría un análisis de desempeño institucional tanto desde el punto de vista horizontal (en las divisiones y unidades) como vertical (desde la Dirección y la Sede del FIDA hasta las oficinas en los países).
26. **Costos de los recursos suplementarios.** Se llevará a cabo un análisis presupuestario y de costos para determinar los costos financieros y de recursos humanos de movilizar, utilizar, gestionar y administrar recursos suplementarios. Eso incluirá también una evaluación de la manera en que se recaudan y utilizan los

honorarios para la gestión de los fondos suplementarios y la gestión de los recursos suplementarios, así como de la recuperación de costos en lo que respecta al tiempo del personal del FIDA y a los recursos del Fondo empleados para movilizar, gestionar y administrar dichos recursos.

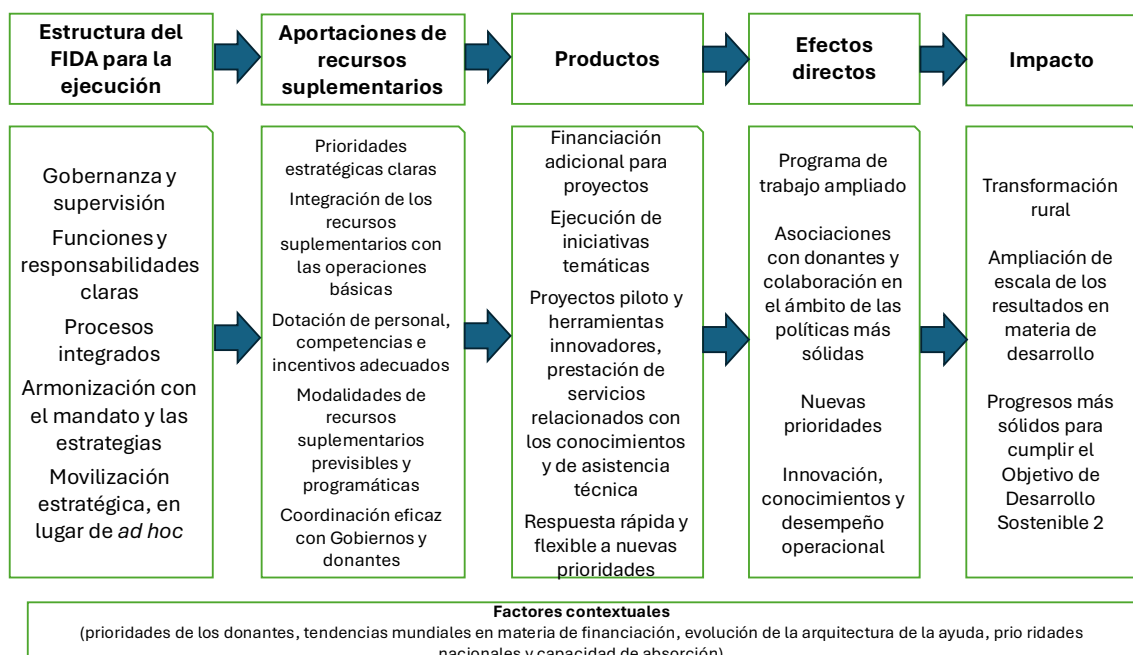
27. **Ejecución de los recursos suplementarios.** Se evaluarán los efectos directos y los resultados de movilizar y ejecutar recursos suplementarios comparándolos con el marco de resultados de la estrategia relativa a los recursos suplementarios, pero también con consideraciones más generales en torno a dichos recursos. Asimismo, se abordarán la gestión del riesgo (tanto financiero como de reputación), la innovación (la medida en que los recursos suplementarios han promovido innovaciones) y la manera en que los recursos suplementarios han contribuido a los principales resultados a nivel institucional y de los países, sin distorsionar las prioridades.
28. **Resultados de los recursos suplementarios y en materia de desarrollo.** Esta esfera girará en torno a la presentación de informes y a los resultados, incluido el seguimiento de estos, y a los sistemas existentes. Se evaluarán las distintas funciones, informes y datos necesarios para planificar, movilizar y rastrear los flujos de recursos suplementarios en toda la organización.

#### D. Marco conceptual

29. En la evaluación a nivel institucional se parte de la teoría del cambio presentada en la estrategia relativa a los recursos suplementarios para elaborar un marco conceptual que explique cómo deberían mobilizarse, gestionarse y utilizarse los recursos suplementarios en el FIDA, y de qué manera está previsto que esos procesos contribuyan a los resultados en materia de desarrollo.
30. El marco (gráfico 5) ofrece una manera estructurada de examinar las condiciones institucionales que moldean el desempeño de los recursos suplementarios y las vías por conducto de las cuales está previsto que dichos recursos influyan en el programa de trabajo del FIDA y contribuyan a él.

Gráfico 5

**Marco conceptual de la evaluación a nivel institucional**



Fuente: Equipo de la evaluación a nivel institucional.

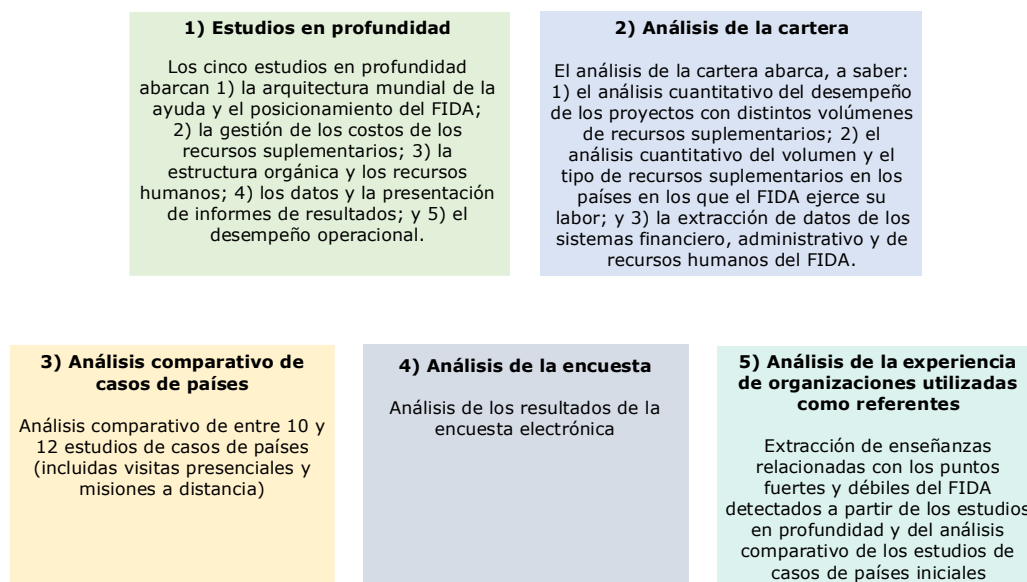
31. **Factores internos y externos.** En el marco conceptual se reconoce que los recursos suplementarios deben ser pertinentes para el mandato del FIDA y estar en consonancia con las prioridades estratégicas del Fondo. La movilización de dichos recursos se ve influida por factores internos —como la aspiración del FIDA de ampliar su programa de trabajo y fortalecer su oferta temática— y externos, como las prioridades de los donantes, las tendencias mundiales en materia de financiación y la evolución de la arquitectura de la ayuda, y las prioridades nacionales y la capacidad de absorción. Esos factores definen el contexto en que tienen lugar las operaciones relacionadas con los recursos suplementarios.
32. A continuación, en el marco se tienen en cuenta las disposiciones institucionales. Se trata de las estructuras de gobernanza, las funciones, las responsabilidades y los procesos operacionales que determinan la manera en que los recursos suplementarios se movilizan, negocian, aprueban y gestionan en todo el FIDA. Unas disposiciones eficaces deberían garantizar la coherencia, la rendición de cuentas y la armonización entre divisiones y canales de financiación.
33. Los resultados inmediatos de esas disposiciones se reflejan en el volumen y el tipo de recursos suplementarios movilizados, en la ejecución de iniciativas temáticas y la prestación de servicios relacionados con los conocimientos y en la generación de innovaciones y aprendizaje operacional. Con el tiempo, esos productos contribuirán a efectos directos más generales de la organización, como un programa de trabajo más amplio, el fortalecimiento de las asociaciones con los donantes y las instituciones financieras, la generación de innovaciones y conocimientos, y una mayor capacidad de responder a prioridades nuevas, como las relacionadas con el sector privado o con la fragilidad, el cambio climático y las situaciones de crisis.
34. En última instancia, en el marco conceptual, los recursos suplementarios se posicionan para aumentar la contribución del FIDA a la transformación rural, al posibilitar operaciones más eficaces y a mayor escala, una colaboración en el ámbito de las políticas más sólida, la entrega de bienes públicos mundiales y regionales y la posibilidad de movilizar más recursos básicos y recursos suplementarios. Por consiguiente, el marco proporciona la base analítica para evaluar si las pruebas empíricas corroboran los supuestos en que se sustenta el enfoque del FIDA en materia de recursos suplementarios.
35. Es importante tener presente que, en los casos en que los recursos suplementarios son principalmente una fuente de cofinanciación, la contribución específica de dichos recursos a los impactos señalados en el marco conceptual no puede aislarse de la de otros tipos de financiación del FIDA o el gasto público debido a su carácter fungible.
36. Los vínculos y conceptos plasmados en el marco conceptual sirven de base del marco de evaluación (apéndice I), en el cual se establecen las preguntas de evaluación, las series de preguntas relacionadas y las fuentes de pruebas empíricas empleadas para examinar los supuestos.

## **E. Metodología, bloques de fundamentación empírica y fuentes de datos**

37. Una metodología mixta sustentará cinco bloques de fundamentación empírica que servirán de base de los hallazgos de la evaluación a nivel institucional. Habida cuenta del gran volumen de recursos suplementarios que gestiona el FIDA, en la evaluación a nivel institucional se adoptarán análisis basados en conjuntos. La selección se apoyará en la intersección de varios factores: los principales donantes de recursos suplementarios del FIDA (atendiendo al volumen), la tipología de los donantes y las esferas en las que se utilizan los recursos suplementarios (véase el apéndice VI, sección C ii)). De ese modo, se abarcarán la cofinanciación (climática y dedicada a otros fines) y la financiación temática, el alcance geográfico y la tipología de operaciones, incluidos programas regionales y nacionales. La lista definitiva se elaborará en función de una consulta con las unidades pertinentes del FIDA.

38. En el marco de evaluación, las preguntas de evaluación, las series de preguntas relacionadas y las fuentes de pruebas empíricas se relacionan por conducto de bloques de fundamentación empírica (véase el gráfico 6). Las fuentes de datos de cada bloque de fundamentación empírica se resumen asimismo en el apéndice III. A continuación se describen los cinco bloques de fundamentación empírica. Los análisis iniciales dentro de algunos bloques están destinados a servir de base de las series de preguntas relacionadas y del enfoque dentro de otros, de modo que en el marco de los estudios en profundidad se siga un enfoque iterativo y reforzado.

Gráfico 6

**Bloques de fundamentación empírica de la evaluación a nivel institucional**

Fuente: Equipo de la evaluación a nivel institucional.

39. Se llevarán a cabo cinco **estudios en profundidad (1)**, que abarcarán lo siguiente: 1) la arquitectura mundial de la ayuda y el posicionamiento del FIDA; 2) la gestión de los costos de los recursos suplementarios; 3) la estructura orgánica y los recursos humanos; 4) presentación de informes sobre datos y resultados; y 5) el desempeño operacional<sup>14</sup>. Esos estudios constituirán la fuente de pruebas empíricas más importante que se utilizará para responder a las preguntas de evaluación. La labor y el análisis iniciales que se llevarán a cabo en los cinco estudios también contribuirán a perfeccionar las teorías del cambio utilizadas en los estudios de casos de países.
40. El **análisis de la cartera (2)** consistirá en un análisis cuantitativo de las calificaciones otorgadas por la IOE en evaluaciones anteriores y de las calificaciones del sistema de autoevaluación del FIDA y del Grupo de Garantía de Calidad para detectar posibles diferencias en el desempeño de los proyectos entre los que utilizan recursos suplementarios y los que no. Además, se llevará a cabo un análisis cuantitativo del volumen y el tipo de financiación de recursos suplementarios en los países en los que el FIDA ejerce su labor para mejorar los conocimientos sobre la manera en que se utilizan dichos recursos en todo el Fondo y para detectar limitaciones en lo que respecta a extraer hallazgos generales a partir del análisis comparativo de los estudios de casos de países (véase la sección G de este documento). Por último, la extracción de datos de los sistemas financiero, administrativo y de recursos humanos del FIDA contribuirá al análisis en el marco de los estudios en profundidad.

<sup>14</sup> En el apéndice III se indican los análisis y las fuentes correspondientes.

41. Se realizará un **análisis comparativo de casos de países (3)** de entre 10 y 12 estudios de casos de países (presenciales y a distancia). La utilización de los estudios de casos de países plantea dificultades relacionadas con los diversos contextos nacionales, una claridad limitada sobre las condiciones propicias necesarias a escala nacional y la escasez de pruebas empíricas sobre lo que funciona para movilizar y utilizar recursos suplementarios. En consecuencia, los estudios de casos tendrán carácter exploratorio, y se adoptará un enfoque iterativo para perfeccionar los supuestos sobre los factores de éxito mediante el examen documental y los estudios en profundidad.
42. Se determinará la viabilidad de los métodos comparativos de los casos de países, como el análisis comparativo cualitativo, para apoyar un análisis estructurado, a pesar de las diferencias contextuales. Se realizó una selección inicial de países atendiendo a la metodología que se presenta en el apéndice V. En la medida de lo posible, para reducir al mínimo el volumen de trabajo de evaluación de las partes interesadas nacionales, los estudios de casos se integrarán con las evaluaciones de la IOE relativas a los países que están en curso o se basarán en evaluaciones concluidas recientemente.
43. **Encuesta electrónica al personal del FIDA y las partes interesadas (4).** Para ampliar el radio de acción del equipo de evaluación, se hará una encuesta electrónica que permitirá recabar la opinión de partes interesadas no cubiertas por las entrevistas y los estudios de casos; por ejemplo, miembros de la Junta Ejecutiva, personal del FIDA en la Sede y en las oficinas regionales y las oficinas en los países, funcionarios públicos clave, personal de los proyectos, la comunidad de donantes y otras entidades de financiación de recursos suplementarios.
44. **Análisis de organizaciones utilizadas como referentes (5).** En la evaluación a nivel institucional se estudiarán organizaciones utilizadas como referentes para establecer paralelismos con el FIDA en la medida de lo posible, detectar buenas prácticas y contribuir a fundamentar las recomendaciones. En el estudio se incluirá una combinación de bancos multilaterales de desarrollo y organismos de las Naciones Unidas. Algunas de esas organizaciones utilizadas como referentes también han realizado evaluaciones de sus recursos complementarios. Por consiguiente, en la evaluación a nivel institucional se aspira a utilizar los conocimientos de los estudios en profundidad y de los estudios comparativos de casos de países para detectar temas clave en relación con los cuales las enseñanzas extraídas de las organizaciones utilizadas como referentes puedan servir de base de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

## **F. Análisis**

45. El equipo de la evaluación a nivel institucional triangulará y sintetizará las pruebas empíricas de los cinco bloques para formarse una idea de la manera en que se movilizan, gestionan y utilizan los recursos suplementarios en toda la organización, y del grado en que eso está en consonancia con el marco conceptual de la evaluación.
46. En el análisis comparativo de entre 10 y 12 estudios de casos de países se detectarán tendencias recurrentes en cuanto a la relación que existe entre las condiciones institucionales y contextuales y un desempeño eficaz o ineficaz.
47. Los hallazgos se integrarán con los conocimientos resultantes de los estudios en profundidad, el análisis de la cartera, las encuestas y el examen de organizaciones utilizadas como referentes para examinar los supuestos del marco conceptual y evaluar los puntos fuertes y débiles del enfoque general del FIDA respecto de los recursos suplementarios.

48. Las conclusiones se validarán mediante triangulación y consultas con las partes interesadas. Se entrevistará a informantes clave y se utilizará la inteligencia artificial generativa para apoyar el análisis sistemático con plena supervisión humana.

## **G. Limitaciones**

49. Se prevén limitaciones relacionadas con la continua evolución institucional durante el período que se va a evaluar, con el número y complejidad de canales y acuerdos de recursos suplementarios, con el alcance de los estudios de casos de países y con el problema de atribución resultante del carácter fungible de los recursos suplementarios en las carteras del FIDA. Los mecanismos institucionales de supervisión y gobernanza de los recursos suplementarios se reorganizaron con la estrategia de 2021, pero solo se han llevado a la práctica en los dos últimos años. Debido a ello, los procesos siguen siendo relativamente nuevos y pueden diferir de las disposiciones anteriores y las pruebas empíricas disponibles reflejan una combinación de prácticas nuevas e históricas. Eso limita la medida en que puede realizarse una evaluación sistemática del desempeño durante el período comprendido entre 2016 y 2025.
50. La amplia variedad de acuerdos y canales, así como la dispersión de responsabilidades entre múltiples divisiones, genera dificultades relacionadas con la coherencia de los datos. Los distintos sistemas de presentación de informes, los registros históricos incompletos y la falta de sistematicidad en el rastreo de las modalidades de recursos suplementarios a lo largo del tiempo pueden limitar la precisión del análisis en el ámbito de la cartera.
51. En cuanto a las carteras del FIDA y el carácter fungible de los recursos suplementarios, se plantean dos cuestiones. En primer lugar, la evaluación enfrenta limitaciones metodológicas relacionadas con el carácter fungible de los recursos suplementarios en las carteras frente a la financiación básica u obtenida por medio de préstamos, por lo que es imposible atribuir directamente a los recursos suplementarios los efectos directos o el impacto en materia de desarrollo. Debido a ello, la evaluación a nivel institucional se concentra en la contribución y en evaluar la plausibilidad de que haya causalidad. En segundo lugar, los estudios de casos de países propuestos no pretenden ser representativos desde el punto de vista estadístico de todos los programas del FIDA en los países. Aunque la triangulación con el análisis de la cartera y otros bloques de fundamentación empírica fortalecerá la solidez de los hallazgos, seguirá habiendo limitaciones en lo que respecta a extraer conclusiones generales. Esas limitaciones se resaltarán de forma clara en las conclusiones.
52. Entre las medidas de mitigación se encuentran la triangulación entre bloques de fundamentación empírica, el perfeccionamiento iterativo de las teorías del cambio y la validación de los nuevos hallazgos con el personal del FIDA y las partes interesadas.

## **III. Proceso, ejecución y calendario de la evaluación a nivel institucional**

### **A. Proceso de la evaluación a nivel institucional**

53. **Preparación y diseño.** En consonancia con el Manual de Evaluación del FIDA de 2022, en el documento conceptual de la evaluación se exponen el diseño y la metodología de la evaluación. El diseño se basó en un examen de todos los documentos relacionados con los recursos suplementarios, en un análisis preliminar de la cartera de proyectos del FIDA y en entrevistas con interlocutores clave del FIDA. El documento conceptual se ha sometido a aseguramiento de la calidad y se ha transmitido a la Dirección para recibir observaciones. La versión final que figura en el presente documento se examinará con el Comité de Evaluación en junio de 2026.

54. **Recopilación de datos.** Para responder a las preguntas de evaluación, el equipo de la evaluación a nivel institucional recopilará datos y pruebas empíricas de diversas fuentes, como entrevistas a miembros del personal del FIDA, donantes y otras partes interesadas que sean informantes clave, estudios de casos de países y encuestas electrónicas.
55. **Análisis, presentación de informes y aseguramiento de la calidad de los datos.** El equipo de la evaluación a nivel institucional analizará los datos recopilados de los distintos bloques de fundamentación empírica y se triangularán los hallazgos. El informe final incluirá la metodología, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional.
56. **Observaciones durante el proceso de evaluación.** Se organizarán consultas con la Dirección y el personal del FIDA en momentos clave del proceso de evaluación para recabar observaciones, intercambiar opiniones y examinar determinadas cuestiones sobre la evaluación, con el fin de lograr un aprendizaje más amplio y recibir observaciones oportunas a partir de esta evaluación a nivel institucional.
57. **Consortio central de aprendizaje.** Para reforzar este proceso, y en consonancia con la Política de Evaluación del FIDA (2021), se estableció un consorcio central de aprendizaje, y el personal de contacto fue designado por las jefaturas de las divisiones del FIDA. El consorcio facilitará el acceso a los datos y las pruebas empíricas. Además de reforzar los datos de entrada para la evaluación, promoverá la difusión y la utilización de los hallazgos de esta en el FIDA una vez haya concluido.
58. **Documentos que deben entregarse, proceso de examen y observaciones.** Los principales documentos que deben entregarse serán un documento conceptual y el informe final de la evaluación. La Dirección del FIDA formuló observaciones por escrito sobre el proyecto de documento conceptual y hará lo propio sobre el informe de evaluación. La IOE preparará registros de auditoría en donde se documentará la manera en que se da curso en el informe final a las observaciones de la Dirección. El Comité de Evaluación examinará el presente documento conceptual, y sus observaciones se tendrán en cuenta en el diseño y la realización de la evaluación.

## **B. Ejecución y calendario**

59. En el apéndice VII se presentan las funciones, las responsabilidades, la estructura del equipo y el calendario de la evaluación. Esta se comienza en 2026 y se concluirá en 2027, según se indica también en el apéndice VII. El Comité de Evaluación examinará el presente documento conceptual en su período de sesiones de junio de 2026. El proyecto de informe de evaluación se transmitirá a la Dirección para recibir observaciones a más tardar en marzo de 2027. El informe final se presentará en el 152.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, que se celebrará en diciembre de 2027.

## CLE Evaluation Framework

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
<b>EQ1. To what extent are supplementary resources relevant and strategically aligned to delivering IFAD's mandate and strategic objectives in the context of an evolving global aid architecture and financing landscape? (DAC Criterion: Relevance)</b>	1.1 Do SR-funded activities align with IFAD's mandate and strategic objectives?	1.1.1. Are relevant SR-funded activities aligned with strategic objectives stated in relevant IFAD corporate?  Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning  Portfolio analysis  Cross case analysis  Survey
	1.1.2 Are relevant SR-funded activities aligned with IFAD and government priorities as identified in the COSOPs?	Cross case analysis  Survey
1.2 To what extent, and how, is balance struck between donor priorities, country needs and IFAD's mandate and strategic objectives?	1.2.1 How are potential tensions between donor priorities, country needs and IFAD's strategic priorities identified, negotiated, and managed?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning  Cross case analysis  Survey
	1.2.2 What safeguards, governance arrangements, or decision-making mechanisms ensure alignment and prevent mission drift? Do they work?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
1.3 To what extent has IFAD maintained, or enhanced, its positioning in the global SR landscape?	1.3.1 What have global trends been, and likely to be in future, in availability of SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
		Cross case analysis  Survey

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	1.3.2 To what extent has IFAD positioned itself to respond to emerging global priorities and trends (e.g., climate, fragility, food systems)?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	1.3.3 How clearly does IFAD articulate its comparative advantage in mobilizing and managing SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.4 Have assumptions on IFAD's positioning and value proposition with donors in the global supplementary resources landscape proven correct?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.5 Has IFAD strengthened its positioning as a partner of choice for SRs at global, regional, and country levels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.6 How well does IFAD anticipate and respond to shifts in donor behaviour, earmarking trends, and new financing channels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
1.4 To what extent did the outputs of implementing the SR Strategy and action plans contribute to ensuring SRs mobilised were aligned with delivering against IFAD's mandate and strategic objectives within the evolving global aid architecture?	1.4.1 Do IFAD's 2021 corporate Strategy for Supplementary Resources and supporting action plan provide a clear orientation on how these resources should be mobilized, approved, managed and utilised to ensure relevance and coherence?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	1.4.2 What other factors beyond implementation of the SR Strategy and Action Plans might influence IFAD's performance?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
<b>EQ2. To what extent do IFAD's policies, systems, and institutional arrangements enable a coherent and coordinated approach to the mobilization, management, and utilization of supplementary resources, and promote agility and adaptation to the shifting donor landscape? (DAC Criterion: Coherence)</b>		
2.1 To what extent are IFAD's policies, systems, roles, and institutional arrangements coherent and support a consistent, organisation-wide approach to the mobilisation, management and use of supplementary resources?	2.1.1 Are IFAD leadership and governance functions effectively ensuring a coherent approach to SR mobilization, management, and use?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	2.1.2 How internally coherent and fit-for-purpose are IFAD's institutional arrangements for SR mobilization and management across HQ, regional, and country levels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management Cross country case analysis
	2.1.3 How well do horizontal (inter-departmental) and vertical (HQ–region–country) coordination mechanisms function?	Deep dive – Organizational structure and HR
	2.1.4 To what extent are operational guidelines, procedures, and tools (including data management systems) for SRs clear, accessible, standardized, and consistently applied? Do they effectively support internal coherence?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management
	2.1.5 How aligned are SR-related operational guidelines, procedures, and tools for SRs with IFAD's broader operational and financial frameworks?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management
	2.1.6 How effectively does IFAD manage trade-offs between flexibility/fungibility, scale and the risks of increased dependence on SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	2.1.7 Has IFAD managed well the coherence between SR and core resources? Which areas have been successful and unsuccessful?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
2.2 To what extent is IFAD's approach to supplementary resources coherent with the wider aid architecture, including complementarity with other development partners, and agile and adapted to the shifting aid landscape?	2.2.1 How has IFAD's approach to mobilization and utilization of SR affected IFAD's positioning relative to other MDBs and UN agencies?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	2.2.2 Has IFAD's approach to mobilization and utilization of SRs effectively managed risks of duplication, fragmentation or competition with support provided by to other MDBs and UN agencies?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross country case analysis
	2.2.3 Has SR mobilization strengthened or distorted IFAD's role in the SDG2 financing landscape?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
2.3 To what extent has the SR Strategy shifted practices from ad hoc mobilization to more strategic, programmatic approaches? If not, why?	2.3.1 What observable changes have occurred in how SRs have been mobilized since 2021? Do these indicate a shift to a more strategic approach?	Deep dive – operational performance Cross case study analysis
	2.3.2 If not, why?	Deep dive – operational performance

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
<b>EQ3. How efficiently are supplementary resources mobilized, managed, and utilized across IFAD, including in terms of transaction costs, timeliness, staffing and administrative burden? (DAC Criterion: Efficiency)</b>		Cross case study analysis
3.1 Is SR mobilization, approval, and implementation efficient?	3.1.1 How timely and predictable are SR mobilization, approval, and implementation processes?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.1.2 What bottlenecks or delays affect SR efficiency?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.1.3 Do SRs affect IFAD's reported efficiency ratios and why?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
3.2 Are the transaction costs and administrative burden of mobilizing, managing, and utilizing proportionate? If not, why?	3.2.1 What are the transaction costs associated with different SR modalities and donor-specific agreements?	Deep dive – SR cost management
	3.2.2 What are the transaction costs associated with different SR channels? What is their overall cost efficiency?	Deep dive – SR cost management Deep dive – SR cost management
	3.2.3 Has use of SR resources led to excessively fragmented administrative processes and manual workflows?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.2.4 Are these costs proportionate to the benefits achieved?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.2.5 Does IFAD meet donors' monitoring and reporting expectations and have the costs been proportionate? If not, why?	Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
3.3 Do staffing levels and skills, incentives, and workload recognition all support efficient utilisation of SR resources? If not, why?	3.3.1 Are human resources (numbers, skills, deployment) adequate for effective SR mobilization and management?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.3.2 Is there sufficient clarity on roles, responsibilities, and delegation to enable efficient mobilization, management, and utilisation of SR	Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – Operational performance

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	resources at country level and has this clarity (or lack thereof) affected efficiency? Why?	
	3.3.3 How do workload, incentives, and expertise affect efficiency?	Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – Operational performance
	3.3.4 How flexible is IFAD in absorbing large, ad hoc, or short-term SR inflows?	Deep dive – Data and results reporting Portfolio analysis
3.4 Have approaches to management fee and cost-recovery ensured costs associated with use of SR resources are recovered? If not, why?	3.4.1 How visible and effective has management leadership been in this area?	Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.2 Is there a comprehensive, clearly articulated, and regularly updated management-fee policy to ensure consistent application of fees, alignment with donor requirements, and increased transparency and accountability in the management of SRs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.3 Is there a clear and consistently applied administrative cost-recovery framework that ensures successful cost-recovery practices and alignment with donor terms?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.4 Are there clear guidelines and criteria on allocation and use of management fees? Is there sufficient transparency to prevent accountability issues and allay donor concerns?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.5 Is the standard 8% minimum rate for the management-fee on SRs sufficient to ensure the full recovery of both IFAD direct and indirect costs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.6 Are there particular channels of SRs where full cost recovery is not achieved? Why?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
3.5 Are risk management approaches effective at managing strategic, fiduciary, operational and reputational risks associated with SR? If not, why?	3.5.1 How visible and effective has management leadership been in managing risks associated with SR?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.5.2 What institutional mechanisms exist to monitor and mitigate strategic, operational, and financial risks associated with SR? Do they work effectively and if not, why not?	Deep dive – Organizational structure and HR
	3.5.3 How effectively does IFAD manage trade-offs between flexibility, fungibility, scale, and the risks of increased dependence on SR?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
3.6 To what extent is results reporting on SRs timely, accurate and fit-for-purpose in meeting donor expectations, while remaining aligned with IFAD's corporate results and reporting standards	3.6.1 How rigorous and reliable are the data collection, verification, and reporting practices used in monitoring SR projects and do they meet donor expectations?	Deep dive – Data and results reporting  Deep dive – Organizational structure and HR Global aid architecture and IFAD's positioning
3.7 Does IFAD have systems in place to allow it to identify lessons on the mobilization, management and delivery of SR and integrate them into future practice?		Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR
3.8 Other factors and lessons learned	3.8.1 What other factors can explain the efficiency of IFAD's mobilized, approved and managed SRs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR
	3.8.2 What could IFAD learn from comparable UN organizations and IFIs to improve the efficiency with which future SRs are mobilized, approved and managed?	Comparative reviews of experience of other organizations Deep dive – Organizational structure and HR
<b>EQ4. To what extent have SRs contributed to enhancing IFAD's innovation, use of knowledge, mainstreaming, and operational performance and hence development results? (DAC Criterion: Effectiveness)</b>		
4.1 To what extent have targets for SR mobilization (e.g., replenishment commitments, POW targets, cofinancing, mainstreaming) been met? If not, why?	4.1.1 What share of IFAD's total financing and programming is supported by SRs, and what patterns emerge in their allocation and use?	Portfolio analysis
	4.1.2 What trends are observed in the volume, diversity, sources, country and thematic focus of SRs mobilized during the CLE period? And what factors explain these trends?	Portfolio analysis
	4.1.3 How effectively has the SR Strategy and its Action Plan supported achievement of SR mobilization targets? If not, why?	Deep dives – Global aid architecture and IFAD's positioning, Organizational structure and HR, and operational performance Cross case study analysis

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
4.2 Is the evidence strong that SRs have contributed to enhancing operational performance and IFAD's support for innovation and use of knowledge? What has worked and what has not?	4.2.1 How is additionality of outcomes and results from utilization of SRs determined, and to what extent is there evidence of the additionality?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.2 How effectively have SRs supported innovation, piloting, and scaling up?	Portfolio analysis Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.3 How have SRs contributed to strengthening partnerships at global, regional, and country levels?	Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.4 How effective are IFAD's mechanisms for capturing, disseminating, and using knowledge generated through SR-funded activities?	Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.5 To what extent has the performance of projects and initiatives (co-)financed through SR demonstrated better results compared with initiatives not supported by SR?	Deep dive – operational performance Cross case study analysis

## Narrative supporting the conceptual framework

### 1. Purpose and Orientation of the Conceptual Framework

The conceptual framework provides the analytical foundation for understanding how SRs interact with IFAD's institutional systems, country engagement model, and external environment to influence organisational performance. It clarifies the pathways through which SRs contribute to four intended outcomes:

1. an expanded and strategically aligned Programme of Work (PoW),
2. strengthened partnerships and positioning,
3. enhanced responsiveness to emerging priorities, and
4. improved innovation, knowledge and operational performance.

The framework recognises that SRs are not a standalone financing instrument. Their contribution depends on how they are mobilised, integrated, and used within IFAD's broader systems. The framework therefore examines the interplay between contextual factors, organisational conditions, and institutional processes that shape the use and influence of SRs.

The conceptual framework is designed to support causal analysis across diverse country contexts and financing modalities. It provides a common reference point for the deep dives, case studies, and evidence blocks, ensuring that evidence is interpreted consistently and that findings reflect the complexity of how SRs operate within IFAD.

### 2. Supplementary Resources within IFAD's Institutional Architecture

SRs enter IFAD through multiple channels, including bilateral contributions, thematic trust funds, multi-donor platforms, and co-financing arrangements. These resources vary in size, duration, earmarking, and flexibility. The framework recognises that these characteristics shape how SRs can be used and what types of organisational effects they can generate.

SRs interact with several layers of IFAD's institutional architecture:

#### 2.1 Corporate strategy and priorities

Corporate strategies define IFAD's thematic offer, positioning, and long-term objectives. SRs are most effective when they reinforce these priorities, enabling IFAD to deepen engagement in areas where it has a recognised comparative advantage.

#### 2.2 Country Strategic Opportunities Programme (COSOPs)

COSOPs articulate IFAD's objectives and engagement model at country level. They provide the strategic anchor for integrating SRs into a coherent programme of work. When SRs align with COSOP priorities, they can reinforce strategic direction and support scaling of operations.

#### 2.3 Operational systems

Project design, supervision, knowledge management, and results reporting shape how SRs are used in practice. SRs can support upstream analytics, technical assistance, innovation pilots, and enhanced supervision, but their influence depends on how well they are integrated into these systems.

#### 2.4 Organisational structure and staffing

The distribution of staff, skills, and responsibilities across headquarters, regional hubs, and country offices affects the capacity to mobilise, manage, and integrate SRs. Adequate staffing and incentives are essential for ensuring that SRs reinforce, rather than fragment, IFAD's programme.

#### 2.5 Partnership and coordination platforms

SRs often operate within multi-donor environments. Coordination platforms shape how SRs align with government priorities, donor strategies, and sectoral initiatives. Effective coordination enhances the strategic use of SRs and supports partnership outcomes. The framework assumes that SRs are most effective when they reinforce these institutional structures. Fragmentation, parallel processes, or misalignment between SRs

and core resources weaken the pathways through which SRs can contribute to organisational outcomes.

### **3. Contextual Factors Shaping the Use and Influence of Supplementary Resources**

The conceptual framework recognises that SRs operate within diverse country and aid contexts. Several contextual factors shape whether SRs can plausibly contribute to the four outcomes.

#### **3.1 Government demand for IFAD's engagement**

SRs are more likely to support PoW expansion, partnership strengthening, or thematic engagement when governments value IFAD's support, seek additional financing, or prioritise areas where IFAD has a recognised comparative advantage. Government demand influences the scale, scope, and strategic direction of SR-funded activities.

#### **3.2 National institutional capacity**

The ability of national institutions to absorb additional financing, implement new approaches, or engage in knowledge and innovation processes affects whether SRs can be used effectively. Where capacity is limited, SRs may support upstream analytics or targeted technical assistance but may not translate into expanded operations or deeper engagement.

#### **3.3 Donor landscape and alignment**

The degree of alignment between IFAD and other development partners that shape opportunities for co-financing, joint programming, and thematic collaboration. SRs are more likely to support PoW expansion or partnership outcomes when donors prioritise similar themes and recognise IFAD's value proposition.

#### **3.4 Country context stability**

Political stability, economic conditions, and exposure to shocks influence the feasibility of scaling operations, building partnerships, or implementing innovation. In fragile or crisis-affected settings, SRs may support rapid response or targeted interventions rather than long-term expansion.

These contextual factors do not determine outcomes on their own, but they shape the environment in which SRs can be mobilised and used.

### **4. Organisational Conditions Enabling the Effective Use of SRs**

The framework identifies several organisational conditions that influence whether SRs can be used strategically and effectively.

#### **4.1 Clear strategic priorities at corporate and country levels**

SRs are most effective when IFAD articulates a coherent strategic offer that donors and governments can align with. Clear priorities enable SRs to reinforce a unified programme of work rather than create isolated activities.

#### **4.2 Integration of SRs with core operations**

SRs contribute to organisational outcomes when they are embedded in project design, supervision, pipeline planning, and country engagement. Integration ensures that SRs reinforce the programme rather than operate as parallel workstreams.

#### **4.3 Adequate staffing, skills and incentives**

Mobilising and managing SRs requires technical expertise, time, and coordination. Staffing levels, skill sets, and incentives influence whether country teams can negotiate SRs, manage donor relationships, and integrate SR-funded activities into operations.

#### **4.4 Predictable and programmatic SR modalities**

SRs that are multi-year, flexible, and aligned with IFAD's planning cycles are more likely to support strategic outcomes. Highly earmarked or short-term SRs may generate outputs but not significantly contribute to the higher-level outputs and impacts identified in the conceptual framework.

#### **4.5 Effective coordination with governments and donors**

SRs contribute to partnerships and PoW expansion when IFAD participates in or convenes coordination platforms that align SRs with national priorities and partner investments.

These organisational conditions shape the extent to which SRs can be used strategically and influence institutional performance.

### **5. Pathways Through Which SRs Contribute to Organisational Outcomes**

The conceptual framework identifies several pathways through which SRs influence the four outcomes. These pathways reflect how SRs interact with contextual factors and organisational conditions.

#### **5.1 Strengthening IFAD's thematic and strategic positioning**

SRs can enhance IFAD's visibility and credibility with governments and donors, enabling deeper engagement and influence. This pathway is central to PoW expansion and partnership strengthening.

#### **5.2 Enabling catalytic financing and leverage**

SRs can unlock additional financing from governments, IFIs, UN agencies, or bilateral donors. This pathway supports PoW expansion and partnership outcomes.

#### **5.3 Supporting rapid and flexible response to emerging priorities**

SRs can provide flexible capital that allows IFAD to respond quickly to crises, climate shocks, fragility, or new thematic demands. This pathway underpins the outcome on responsiveness.

#### **5.4 Enhancing innovation, learning and operational performance**

SRs can fund analytics, pilots, technical assistance, and knowledge work that improve project design, supervision, and policy engagement. This pathway supports the outcome on innovation and operational performance.

These pathways are not mutually exclusive; multiple pathways may operate simultaneously in a given country or thematic area.

### **6. The Four Organisational Outcomes**

The framework determines four outcomes that SRs are expected to contribute to. These outcomes are interlinked and interdependent.

#### **6.1 Expanded and strategically aligned Programme of Work (PoW)**

SRs contribute to a larger and more coherent PoW when they strengthen IFAD's positioning, unlock co-financing, or enable scaling of existing operations. Alignment with COSOP priorities and integration with core resources are critical.

#### **6.2 Strengthened partnerships and positioning**

SRs can enhance IFAD's role in donor coordination platforms, increase visibility in thematic areas, and support joint initiatives. This outcome depends on donor alignment, strategic clarity, and effective coordination.

#### **6.3 Enhanced responsiveness to emerging priorities**

SRs enable IFAD to respond to crises, climate shocks, fragility, or new thematic demands more rapidly than core resources alone. Flexibility and speed are central to this outcome.

#### **6.4 Improved innovation, knowledge and operational performance**

SRs support upstream analytics, pilots, technical assistance, and knowledge products that improve project design, supervision, and policy engagement. Integration into operational systems determines whether these contributions are sustained.

## Sources of evidence by evidence block

Table 1

Sources of Evidence-by-Evidence block

Evidence Block	Source of data
1. Deep dive – Global aid architecture and IFAD’s positioning	KIIs - IFAD senior management and regional directors and country directors KIIs - IFAD SR donors, member state representatives and staff from peer organizations Documentary review (global reports on aid, IFAD key strategies and policies)
2. Deep dive – SR cost management	KIIs - IFAD HQ divisions (budget/financial-POB, FCD, PFM; technical-ECG, PMI; operational-DCO; etc.) Country case studies – IFAD field staff Documentary review (budget and financial documents)
3. Deep dive – Organizational structure and HR	KIIs - IFAD HQ (relevant divisions – as above); and field-based (IFAD field staff) Documentary review (HR policies, etc.) HR CLE
4. Deep dive – Data and results reporting	KIIs - IFAD HQ divisions (GPR, ECG, ODE, DCO) and IFAD field-staff Documentary and database review (OBI and divisional databases, EB documents, etc.)
5. Deep dive – Operational performance	KIIs - IFAD HQ divisions (DCO); and IFAD field staff Documentary review (IOE evaluations, PCRs)
6. Cross case analysis (theory based)	Country case studies (IFAD field staff, donors, national counterparts, implementing partners, private sector)
7. Portfolio analysis	IFAD documentation and reporting data
8. Survey analysis	Survey (IFAD HQ and field-based staff, donors, national counterparts, implementing partners, private sector)
9. Comparative reviews of experience of other organizations	Documentary review (relevant strategies and evaluations of peer organizations)

## RMC Terms of Reference<sup>15</sup>

### Background and Objective

1. In the past, IFAD's primary source of funding was the replenishment and borrowing did not exist. Ten years ago supplementary funds were only half as large as today, and cofinancing was not a strategic priority for the organization to the same extent as it is now. In this context resource mobilization revolved around the replenishment, it took place every three years, and the Replenishment Coordination Committee (RCC) served the purpose of ensuring interdepartmental coordination.

2. Today, IFAD's resource mobilization is no longer limited to the replenishment – IFAD is mobilizing considerably larger amounts, through a broader range of instruments, from a more diverse set of financing partners, and on an ongoing basis. However resource mobilization is still very much interdepartmental in nature with ERD, DCO, OTD, FOD and LEG all playing critical roles, as well as RMO. This, therefore, implies **the need for a permanent interdepartmental coordination mechanism** at AVP-level, **dedicated to ensuring effective interdepartmental coordination of the overall resource mobilization** function.

3. The establishment of the Resource Mobilization Committee (RMC) was approved by the EMC on 20 May 2021. The primary aim of the RMC is to serve as a forum for interdepartmental coordination on resource mobilization activities concerning all pillars of IFAD resource mobilization – core, borrowed and supplementary resources. The RMC also serves as the guardian of the supplementary resource pipeline entry process. It will ensure supplementary resource mobilization activities are well coordinated, in line with IFAD's strategic objectives, and maximise benefits to the Fund while carefully managing risks.

4. By giving the RMC the remit of resource mobilization across all pillars of IFAD resource mobilization, its aim is to ensure a holistic and coordinated approach to IFAD's resource mobilization, in line with strategic guidance provided by EMC (and/or RCC with regard to the replenishment).

5. IFAD's Delegation of Authority Framework establishes that AVP ERD has overall responsibility for resource mobilization at the global level, and is responsible for management of the replenishment secretariat. Accordingly, the AVP ERD is the staff with the appropriate authority to lead this process and the Resource Mobilization Committee.

### Principles

6. The RMC will carry out functions related **to interdepartmental coordination of resource mobilization**. The RMC will contribute to better management of relationships with IFAD donors and partners, ensuring successful delivery of IFAD's overall resource mobilization strategy, and financing targets. The RMC will deliver on its objective in a way that minimizes administrative burdens and supports and enables effective decentralization of supplementary resource mobilization activities.

### Composition

7. The RMC is chaired by AVP ERD and GPR is acting as Secretariat. Permanent members shall include AVP ERD, AVP FOD, AVP DCO, MD OTD, AVP &, General Counsel, IFAD, and Director GPR. AVP CSD, MD RMO, representatives of divisions at Director level and resource persons shall be invited to participate in RMC as necessary, reflecting the agenda items to be discussed.

---

<sup>15</sup> RMC ToRs were approved in February 2022, and revised in 2025 to reflect the changes introduced by the organizational recalibration in 2024.

Permanent Members:

Associate Vice-President, ERD (Chair)  
 Associate Vice-President, FOD  
 Associate Vice-President, DCO  
 Managing Director, OTD  
 Associate Vice-President &, General Counsel, IFAD  
 Director, GPR

Secretariat (GPR):

Chief Partnership Officer,  
 Resource Mobilization  
 Partnership Officer, Funds

8. Permanent members are required to attend the meetings; however, they may appoint another manager, with the appropriate level of expertise, approved by the chairperson, as an alternate. In case of inability to attend a meeting, written comments can be submitted to the Chairperson for due consideration by present members.

**Responsibilities**

9. The RMC primarily serves to enhance interdepartmental coordination on resource mobilization, as well as having an advisory role towards EMC, and a decision making role with regard to pipeline entry for new supplementary resource mobilization initiatives.

10. Specifically RMC is responsible for the following:

**A. Oversight, Coordination and Advisory:**

- a. Interdepartmental coordination and information sharing on resource mobilization activities;
- b. Overseeing progress and ensuring interdepartmental coordination on plans and efforts to mobilize core, borrowed and supplementary resources, and other co-financing, to fully fund the programme of work;
- c. Proposing annual strategic resource mobilization priorities to be shared with EMC; and
- d. On an annual basis, reviewing the effectiveness of the RMC functioning and confirming that the responsibilities outlined within these Terms of Reference have been carried out. Based on such review, additional responsibilities may be added to these Terms of Reference.

**B. Decision-Making:***Borrowed Resources:*

- a. Unless the issue at hand is the exclusive responsibility of the President or the Executive Board, review and approval of non-standard provisions in new agreements.<sup>16</sup>

*Supplementary Resources:*

- b. Review and approval of new initiatives and agreements at pipeline entry, before formal negotiations with donors begin, in line with agreed upon pipeline entry principles;
- c. Unless the issue at hand is the exclusive responsibility of the President or the Executive Board, review and approval of non-standard provisions in new agreements;<sup>17</sup>
- d. Overseeing development and approval of guidelines and procedures relating to the mobilization and management of supplementary resources.

<sup>16</sup> Non-standard provisions typically relate to donor requirements not in line with past practice on how IFAD policies and procedures have been implemented and for which IFAD would need to reach a compromise with a donor (e.g. Sanction screening in line with EU/National Lists).

<sup>17</sup> Non-standard provisions typically relate to donor requirements not in line with past practice on how IFAD policies and procedures have been implemented and for which IFAD would need to reach a compromise with a donor (e.g. Sanction screening in line with EU/National Lists).

## Rules of Procedure

11. The RMC shall meet four times per year, on quarterly basis, to discuss the overall status of resource mobilization for the three pillars: core, borrowed and supplementary resources.
  12. The standing agenda of the meetings shall include: (i) progress updates on core and borrowed resources in the context of IFAD12 targets and priorities; (ii) supplementary fund portfolio in terms of pipeline overall performance, risks, problem portfolio and other strategic matters that require senior management oversight; and (iii) discussion on major resource mobilization proposals, which shall be submitted to EMC for approval.
  13. Regular meetings of the RMC, held on quarterly basis, serve interdepartmental coordination and exchange of information related to the above mentioned standing agenda. Decision making on proposals for annual strategic priorities to be submitted to the EMC shall be subject to a quorum. Quorum shall consist of the Chairperson and three (3) Permanent members of the RMC. In case of a tie, the Chairperson has an additional vote.
  14. Extraordinary meetings or e-consultations may be scheduled by the Chairperson as necessary to: (i) review and approve new agreements or initiatives being developed, (ii) deal with issues related to mobilization of borrowed or supplementary resources from Member States and other partners or (iii) address matters related to the portfolio management of ongoing agreements (e.g. related to acceptance of non-standard clauses in new agreements, or concerning supplementary funds problem portfolio with issues related to start-up, implementation, disbursement etc.). The Chairperson will determine what attendance is needed for the purposes of each meeting, reflecting the items to be discussed. Decision-making is based on consensus.
  15. Any staff of IFAD can propose items to be included in the agenda of its meetings, for consideration by the Chairperson. The agenda and relevant documentation should be circulated at least five working days in advance.
  16. As indicated above, GPR shall serve as the Secretariat of the Committee and will support with the following tasks:
    - a. management of the RMC calendar,
    - b. preparation of the agenda,
    - c. coordinate submission and distribution of document,
    - d. draft minutes and summaries of discussions, as well as relevant decisions and review notes, and
  17. keep track of implementation of RMC recommendations during negotiation processes.
- Reporting to EMC.** RMC shall submit an update to EMC on its activities at least once per year, together with a proposal for strategic resource mobilization priorities for the following year. EMC shall also be informed of the status of the supplementary resources pipeline on a regular basis, and minutes and record of decisions taken at RMC shall be forwarded to the EMC for information by the RMC Secretariat.
18. By their nature, resource mobilization issues in IFAD are interdepartmental and have operational, financial, and strategic implications for IFAD. Therefore, when appropriate RMC may decide to escalate certain issues for discussion at EMC.

## Country case study selection

**Introduction.** The CLE will undertake a deeper study of 10–12 country case studies to generate in-depth evidence in support of the CLE. Of the 10-12 case studies, a subset will be conducted exclusively as desk-based exercises while others will be carried out through in-country missions. All case studies will draw on a combination of document reviews and structured interviews with IFAD country teams, government counterparts, project staff, and other relevant stakeholders. The final number and modality of case studies will depend on the financial resources available and on priorities identified through the evaluation design process and self-assessment workshops. The CLE team will also consider the evaluability of country programmes, taking into account factors that may affect the feasibility and quality of the analysis. This will include consideration of security constraints, access limitations, and the availability and responsiveness of programme staff and key stakeholders for interviews and consultations. Where feasible, the conducting of country case studies will be integrated into ongoing IOE evaluations and will build on recently finalised evaluations, with the dual objective of reducing the evaluative burden on national stakeholders and maximizing efficiency and use of evaluation resources.

- 1. Purpose and focus of country case studies.** The case studies will be used to answer the CLE evaluation questions and contribute to the CLE overall analysis. They will examine how SRs are mobilized, managed, and used at the country and project levels, and the extent to which they add value to IFAD's operations and development results. Key aspects to be covered include the volume, composition, and trends of SRs over time; the diversity and roles of donors; and the alignment of SRs with national priorities, country strategic opportunities programmes, and IFAD's corporate strategies. Case studies will also assess how SRs influence the scale, scope, and design of operations, including their contribution to innovation, piloting of new approaches, and scaling up of successful interventions. In addition, they will explore operational and institutional dimensions, such as governance and management arrangements, donor coordination mechanisms, and the implications of SRs for efficiency and sustainability. Particular attention will be paid to partnerships and cofinancing modalities, risk management, fiduciary and reporting requirements, and the balance between flexibility and accountability. Finally, case studies will analyse results and learning, including the contribution of SRs to development outcomes and inclusiveness, as well as lessons and good practices that can inform IFAD's future approach to mobilizing and using SRs.
- 2. CLE approach to using country case studies.** The CLE's approach to using country case studies needs to address three key challenges. First, the requirements for successfully delivering the outcomes outlined in the conceptual framework are likely to vary across the countries IFAD supports, making context a critical factor. Second, there is less limited clarity on what IFAD expects or needs to have in place at country or regional level. Third, robust evidence on what works, and in which country contexts for successfully mobilising and utilising SR is very limited.<sup>18</sup> Country case studies will therefore be exploratory in nature. Reflecting the overall iterative approach in the CLE and the challenges above, the team will identify and refine expectations on what needs to be in place to successfully deliver against the outcomes in the conceptual framework drawing on both further documentary review and initial work under the deep dives. The team will also assess the feasibility of drawing on cross case analytical methods such as QCA (see Box 3). Such methods potentially would allow the CLE to assess effectiveness in a very structured and transparent way despite contextual diversity and the limitations created by fungibility.

---

<sup>18</sup> In either IFAD or other organizations' evaluations or strategy documentation

## Box 3

**Case studies and QCA**

QCA is helpful in the CLE because it will allow the evaluation to make sense of patterns across the country case studies without assuming that there is a single “right” way for supplementary resources to work. IFAD operates in very different contexts, and the factors that support effective mobilisation and use of supplementary resources vary widely from one country to another. QCA helps identify which combinations of conditions—such as staffing, incentives, donor relationships, or clarity of roles—tend to be present when SRs perform well, and which combinations are associated with weaker performance. This makes it possible to draw credible, evidence-based insights from a small number of diverse cases, and to explain why SRs succeed in some settings but not others, in a way that is accessible and transparent to non-technical audiences.

3. **Methodology for the selection of countries.** The selection process identified ten countries shown in table 3 below for conducting case studies.

Table 2

**Indicative list of countries for conducting case studies**

Asia and the Pacific (APR)	East and Southern Africa (ESA)	Latin America and the Caribbean (LAC)	Near East, North Africa, Europe and Central Asia (NEN)	West and Central Africa (WCA)
India	Kenya	Brazil	Somalia	Niger
Philippines	Tanzania	Argentina/Mexico	Tajikistan	Senegal

4. The selection prioritizes countries based on the financial significance of SRs, considering both their absolute volume and their share relative to total financing, in order to identify contexts where SRs play a substantial role. Additional consideration is given to the diversity of SR donors at the country level, the need for a balanced regional distribution, and the feasibility of conducting in-country case studies. The main steps followed in the selection process are outlined below including reference to the main limitations encountered. Most notably, these include the absence of a single, comprehensive, and integrated database within IFAD’s corporate systems, which constrains the ability to systematically capture, link, and analyse information on SRs across countries, projects and financing arrangements.<sup>19</sup>
- a) **Step a: raw data collection.** The first step focused on establishing a comprehensive data foundation for the analysis. This involved downloading the relevant dataset in Excel format from IFAD’s Oracle Business Intelligence (OBI), specifically the *Programme of Work (PoW) report* under the *IFAD Projects financing dashboard*, which served as the central repository of project-level information. The dataset was accessed on 10 December 2025 and included a full list of projects (grants, investment projects and non-sovereign operations) by country and it captured key variables such as

<sup>19</sup> The *Supplementary Funds dashboard* in IFAD’s Oracle Business Intelligence is managed by the Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division and the Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division. It captures detailed financial information on supplementary funding agreements and includes information related to the IFAD managing division, donor, contract identification number, agreement title, and donor agreement amounts, among others. However, the dashboard does not provide other key information (e.g. the country(ies) of implementation of the supported initiatives, project identification numbers, and total costs of the financed initiative) as it is designed to track financing agreements and incoming funds rather than their allocation to specific countries or initiatives. Conversely, while the *Programme of Work report* under the *IFAD Projects financing dashboard* includes information on the countries and initiatives financed through supplementary resources, it does not specify the related supplementary financing agreement. Based on consultations and internal discussions, including with the Office of Development Effectiveness, the Programme of Work dashboard was assessed as more comprehensive for the purpose of identifying and comparing countries benefiting from supplementary resources. It was therefore used as the primary data source for the selection of country case studies.

project status and identification, financier and financier type and associated financing amounts.<sup>20</sup>

- b) **Step b: identification of the master list of countries receiving SRs in the CLE coverage period.** Following the extraction of the raw data, the dataset was enriched with additional time-related variables to better define the scope of the analysis. In particular, two new columns (“Approval date” and “Current Completion”) were added<sup>21</sup> allowing project-level information from multiple OBI dashboards to be integrated into a single working file. These variables were necessary to define the temporal scope of the analysis and for identifying projects approved or ongoing during the 2016–2025 coverage period.<sup>22</sup> The dataset was further refined to ensure accuracy and consistency.<sup>23</sup> In addition, High-Income Countries (HICs) were excluded to maintain the analytical focus on contexts where IFAD’s engagement and the contribution of SRs are most relevant.<sup>24</sup> This process resulted in the identification of a list of 116 countries that benefited from SRs during the CLE coverage period, including 25 Low-Income Countries (LICs), 53 Lower-Middle Income countries (LMICs), 37 Upper-Middle Income Countries (UMICs) and one with unknown income status (Venezuela). It is important to note that SR financing was identified in OBI using two specific variables: Financier Type, set to International (INT), and the IFAD-managed flag, set to Yes.
- c) **Step c: reducing the list based on the financial weight of SRs.** The initial list of countries was further narrowed by applying two complementary financial criteria that capture both the scale and the relative importance of SRs. Specifically, only countries meeting at least one of the following thresholds were retained: (i) countries accounting for more than 1 per cent of the total SRs available to IFAD during the CLE coverage period; and (ii) countries in which SRs represented more than 50 per cent of total financing.<sup>25</sup> Together, these criteria ensured that the selection included countries that were either major recipients of SRs in absolute terms or highly reliant on them relative to their overall financing envelope. Following the application of these filters, the list was reduced to 45 countries, forming a more focused pool for subsequent selection steps.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> The report reflects only supplementary resources applied to the financing of IFAD initiatives, thus excluding management fees.

<sup>21</sup> To populate these new columns, additional OBI data and reports were downloaded and linked to the main dataset using the VLOOKUP Excel formula. Specifically, data were drawn from: (i) the Project Duration report under the Investment Project Portfolio dashboard for investment projects; (ii) the Grant Duration report under the Grants Portfolio dashboard for grants; and (iii) the Disbursement Report under the LGS DWH – Disbursements dashboard for non-sovereign operations. During this process, missing or default date values were identified, appearing for example as “00/01/1900.” These entries were flagged out and reviewed individually to ensure consistency with the temporal scope of the CLE.

<sup>22</sup> Projects with a “planned” status were removed, as not reflecting realized or on-going financing flows.

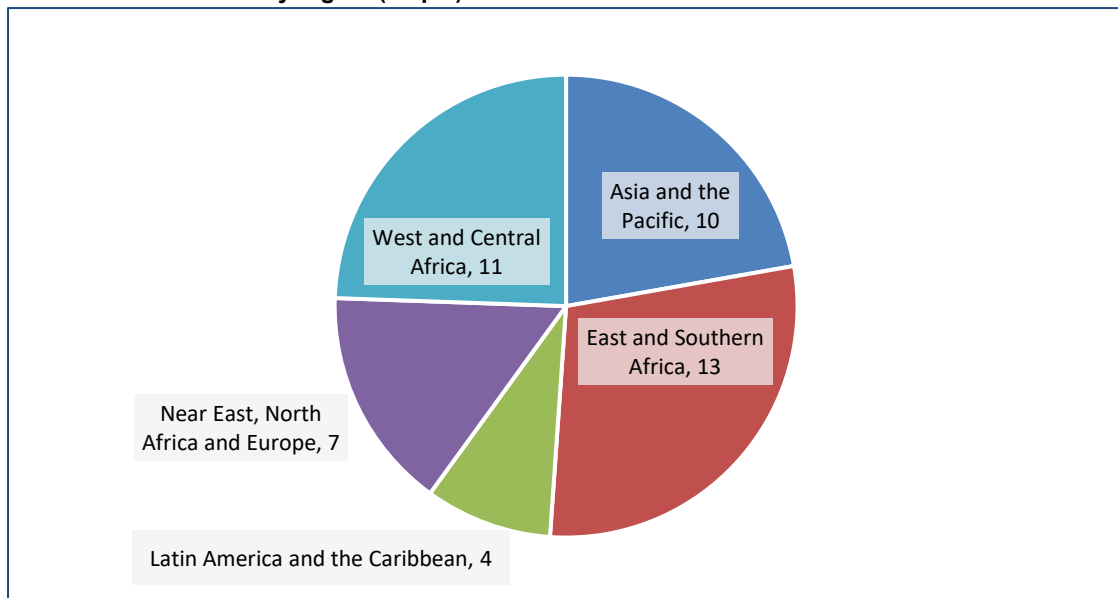
<sup>23</sup> Projects with “Financier” listed as “TBD” were removed, as were records meeting all three of the following conditions simultaneously: “Financier Type” equal to “INT”, “Financier” equal to “xx-TBD” and an empty “FI number.”

<sup>24</sup> One limitation of the approach is that the resulting country case studies may exclude SRs that support initiatives in upper-middle-income or low-income countries which are managed by institutions based in HICs. Conversely, the list may include UMICs or LICs that host managing institutions receiving SRs but that are used to support activities in some other country/ies. In fact, the *PoW report* in OBI categorises the location of the SR recipient organization under ‘country’ and does not allow for the systematic identification or tracking of the related flow of funding.

<sup>25</sup> The total financing was calculated by aggregating the “Current Amount” of all eligible projects at country level. This provided a baseline measure of the overall financing envelope supporting IFAD-related operations in each country. In parallel, supplementary resources financing was computed by considering only international cofinancing managed by IFAD. Based on these values, two relative indicators were derived: (i) the share of supplementary resources in total financing for each country, and (ii) the share of each country’s supplementary resources financing in the total supplementary resources portfolio. Together, these indicators made it possible to compare countries both in terms of the relative importance of supplementary resources within their financing structure and their absolute contribution to the global supplementary resources’ portfolio.

<sup>26</sup> Records categorized under “Countries: Non specified” were not considered as they could not be assessed or used as case studies.

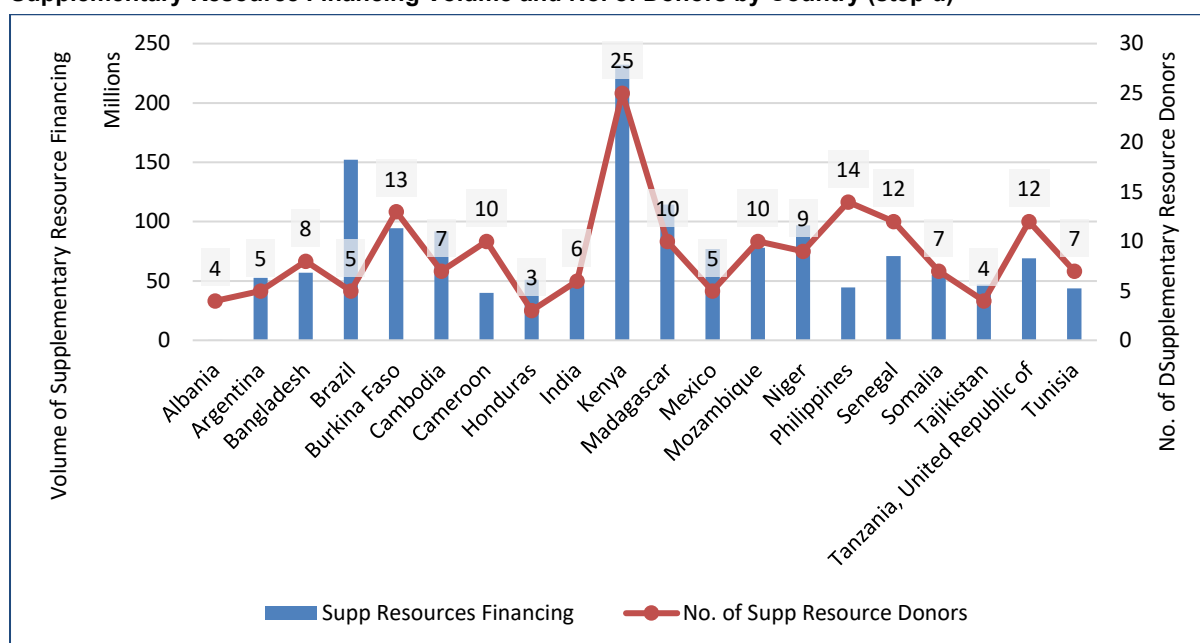
Figure 1  
Shortlisted countries by region (step c)



- d) **Step d: focusing on countries with the highest diversity of SRs.** To capture the diversity of donor engagement at the country level, a new metric was developed measuring the number of SR donors. For each country, donors (identified under the “Financier” field) associated with SRs financing were mapped. This approach enabled to prioritize countries that offer greater potential for in-depth analysis of donor coordination, management arrangements, and partnership dynamics. Countries were then ranked according to the number of supplementary resource donors. To ensure regional balance, the top four countries within each region were selected.<sup>27</sup> Where countries had an equal number of donors, SR financing volume was used as a secondary ranking criterion. This process resulted in a shortlist of 20 countries for further consideration.

<sup>27</sup> Palestine, ranking third in the NEN region, was not considered due to contextual factors and constraints affecting the feasibility of conducting a country case study. It was replaced by Tajikistan, ranking fifth in the list after Albania. In addition, a review of donor coverage across the shortlisted countries showed that the Department for International Development (DFID) was the only donor accounting for more than 1 per cent of total supplementary resources mobilized during 2016–2025 that was not represented in the initial list of 20 countries. To address this gap, India was selected to replace Viet Nam. While both countries had portfolios involving six supplementary resource donors, only India included DFID among its donors. This adjustment improved overall donor coverage while maintaining the original selection logic and comparability across countries.

Figure 2  
**Supplementary Resource Financing Volume and No. of Donors by Country (step d)**



- e) **Step e: elaboration of the final list.** The final step consisted of optimizing the selection of countries to maximize donor coverage while maintaining a total of 10 case study countries. This optimization exercise was carried out using Python, which enabled a systematic assessment of different country combinations against a defined set of constraints<sup>28</sup> alongside the donor coverage objective. The resulting final list achieved a balanced mix of countries in terms of significance in SRs volumes, regional and contextual diversity, and breadth of donor representation. In addition, the selected countries collectively reflect a diverse range of initiatives, covering all purposes and channels of SR (see appendix VI), and including regional and country-level stand-alone grant programmes, investment operations, and non-sovereign operations. This provides an opportunity to assess SRs as comprehensively as possible across different modalities. The list of selected countries may be revised as the evaluation progresses, in response to evolving considerations, constraints, priorities, and information needs arising at different stages of the evaluation process, including through exchanges with IFAD regional divisions. As a result, some countries may be replaced with others, as appropriate. The list of alternative options corresponds to the 20 countries identified in the step d.
5. The evaluation will also include a “shallow dive” analysis of countries that have received relatively limited funding and from a smaller number of donors. The aim is to gather insights into the factors that may explain limited resource mobilization at the country level, including potential structural, institutional, or contextual barriers. This approach allows the evaluation to explore common patterns, challenges, and constraints that may hinder effective resource mobilization. providing complimentary evidence to the in-depth case studies and helping to inform broader lessons for improving supplementary resources engagement across different country contexts. Countries were selected from the master list (step b above, prior to the exclusion of HICs), identifying the 21 with the lowest total volume of SR financing and the lowest proportion of SR financing as part of total financing. [1]. Among those, 10 countries were selected only considering those with an on-going

<sup>28</sup> The following constraints were applied simultaneously: two countries per region, at least two LICs, and at least two UMICs.

portfolio to ensure feasibility and evaluability. The shallow dives will be conducted in a subset of these ten countries.

Table 3

**Selected countries for shallow dives**

APR	ESA	LAC	NEN	WCA
Afghanistan	Comoros	Costa Rica	The Republic of Türkiye	Nigeria
China		Haiti		
Maldives				
Nepal				
Papua New Guinea				

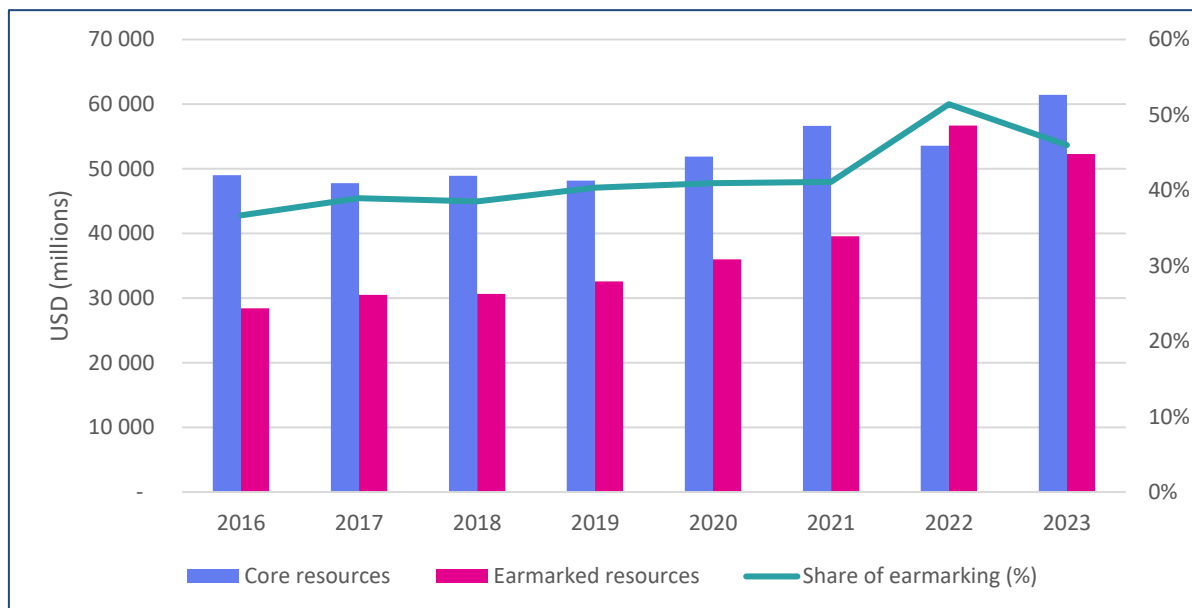
6. [\[1\]](#) Albania, Afghanistan, Algeria, Azerbaijan, China, Comoros, Costa Rica, Haiti, Maldives, Mauritius, Myanmar, Nepal, Nicaragua, Papua New Guinea, Nigeria, Paraguay, Samoa, Thailand, The Republic of Türkiye, Ukraine, Venezuela.

## Background information

### A) Global earmarked funding data

Figure 3.

**DAC member core and earmarked funding through the multilateral development system (US\$ million) between 2016 and 2023**



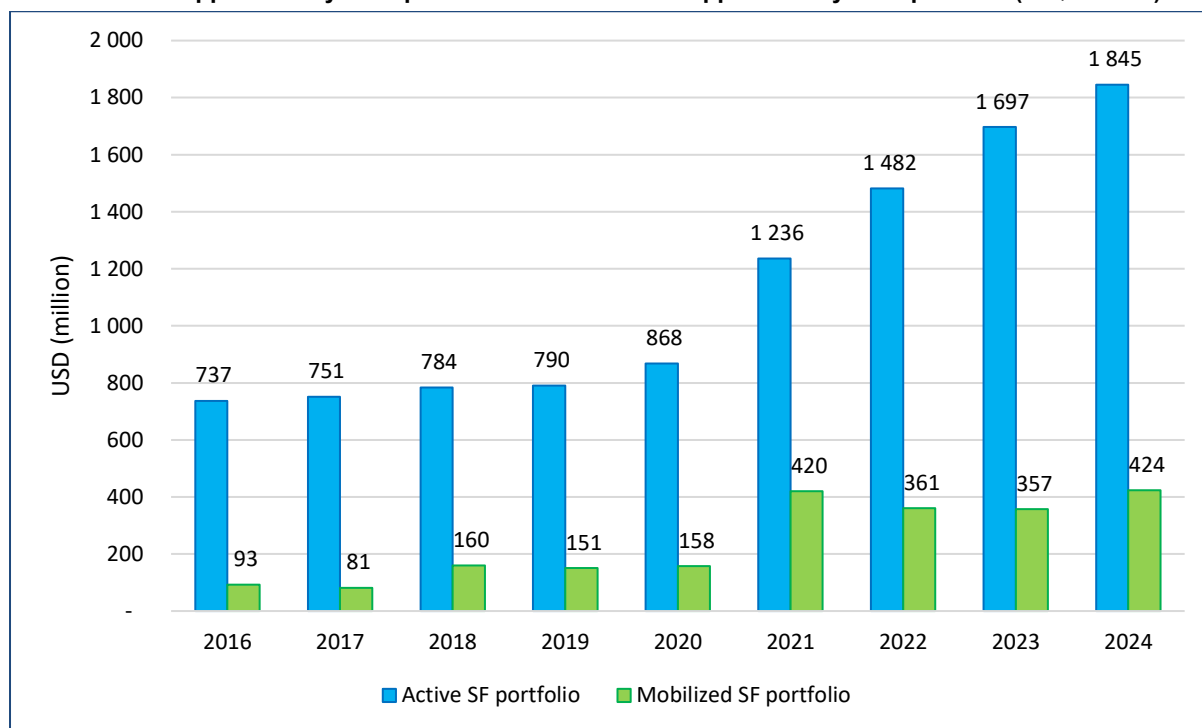
Source: OECD. 2025. [A look at DAC members' earmarking](#) (accessed 5/12/2025)

### B) IFAD Supplementary Fund (SF) and Supplementary Resource (SR) portfolio data

The SF data (figures 4 and 5) reflects supplementary fund (SF) agreements signed between IFAD and donors. It is therefore a measure of IFAD's mobilization efforts for SFs. IFAD classifies all such data as supplementary funds, in line with the SR Strategy, and groups them under four channels: single-donor funds, multi-donor funds, implementing entity agreements, and trust funds. Accordingly, the data excludes IFAD-managed co-financing that does not flow through IFAD accounts or trust funds. The figures presented represent the total US\$ value of signed agreements and the years in which they were active; they do not indicate annual disbursements or levels of utilization.

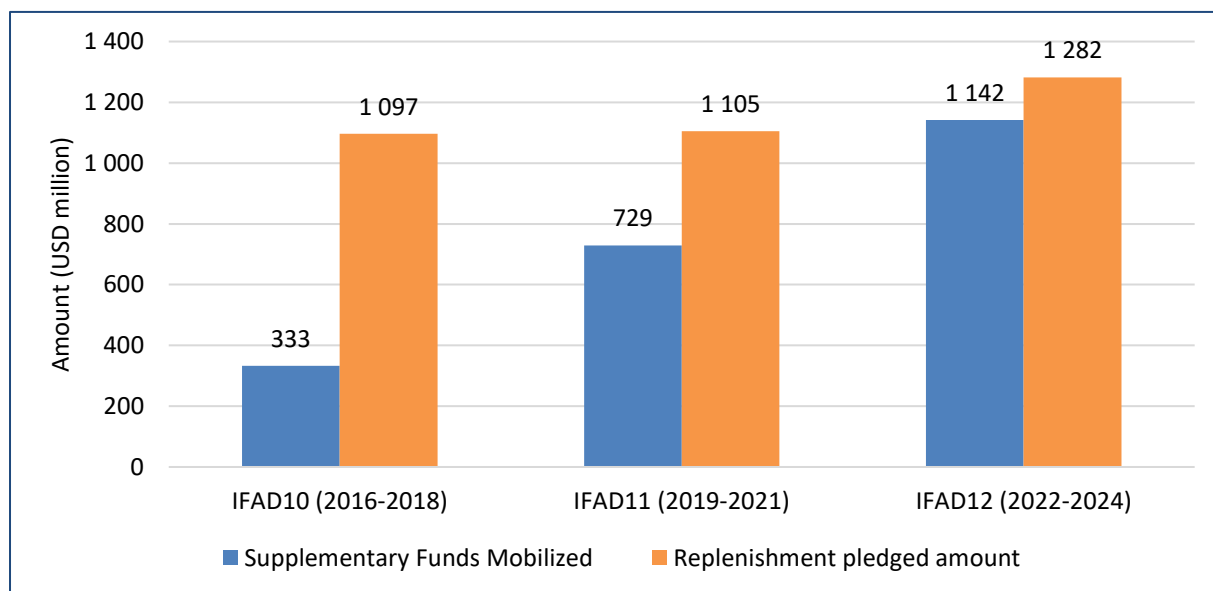
The Supplementary Resource (SR) data (figure 6) is obtained from IFAD's corporate data on the Programme of Work (PoW). It reflects the allocated US\$ amount of all SRs for IFAD's PoW per year. This includes the 4 channels of SFs and the two channels of IFAD-managed co-financing (cofinancing trust funds and cooperating institution agreements). It does not break down under which channels SRs have been allocated.

Figure 4  
**IFAD's active supplementary fund portfolio and mobilized supplementary fund portfolio (US\$ million)**



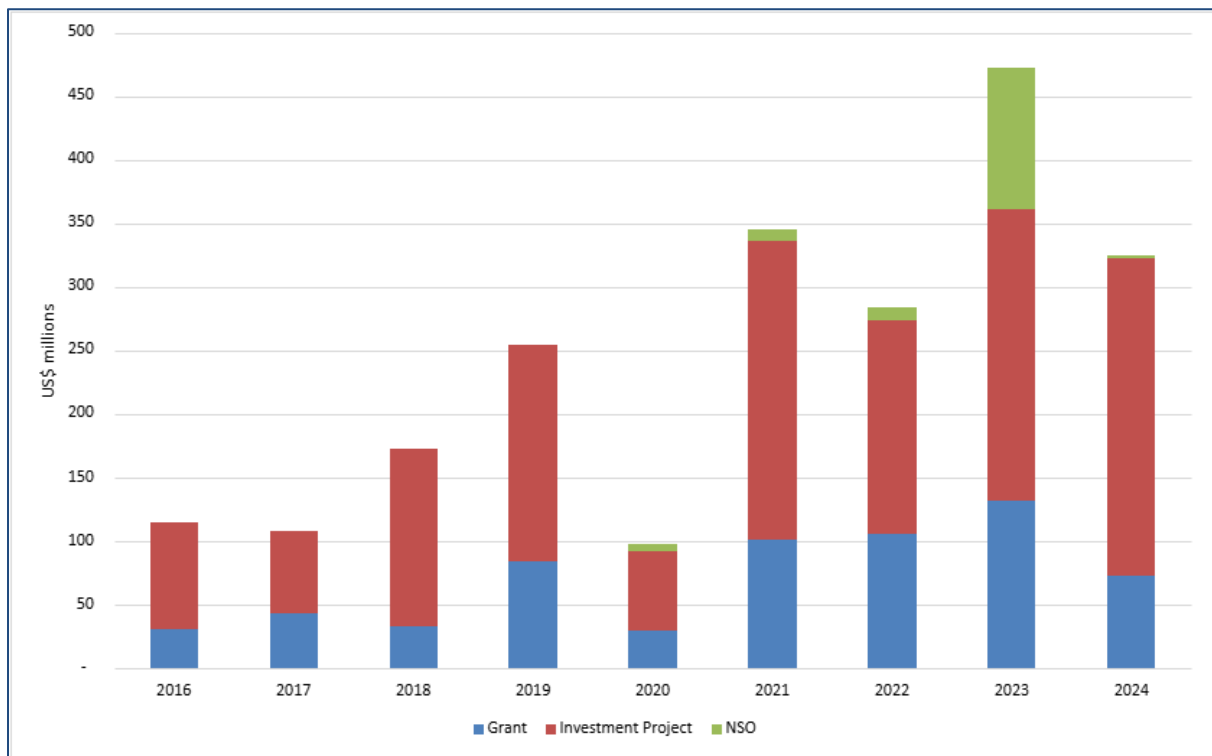
Source: IFAD annual supplementary fund overview reports 2016-2024

Figure 5  
**IFAD core resources (replenishment pledged amount) and mobilized SFs per replenishment period (IFAD10 to IFAD12)**



Source: IFAD annual supplementary fund overview reports 2016-2024; IFAD OBI 2025

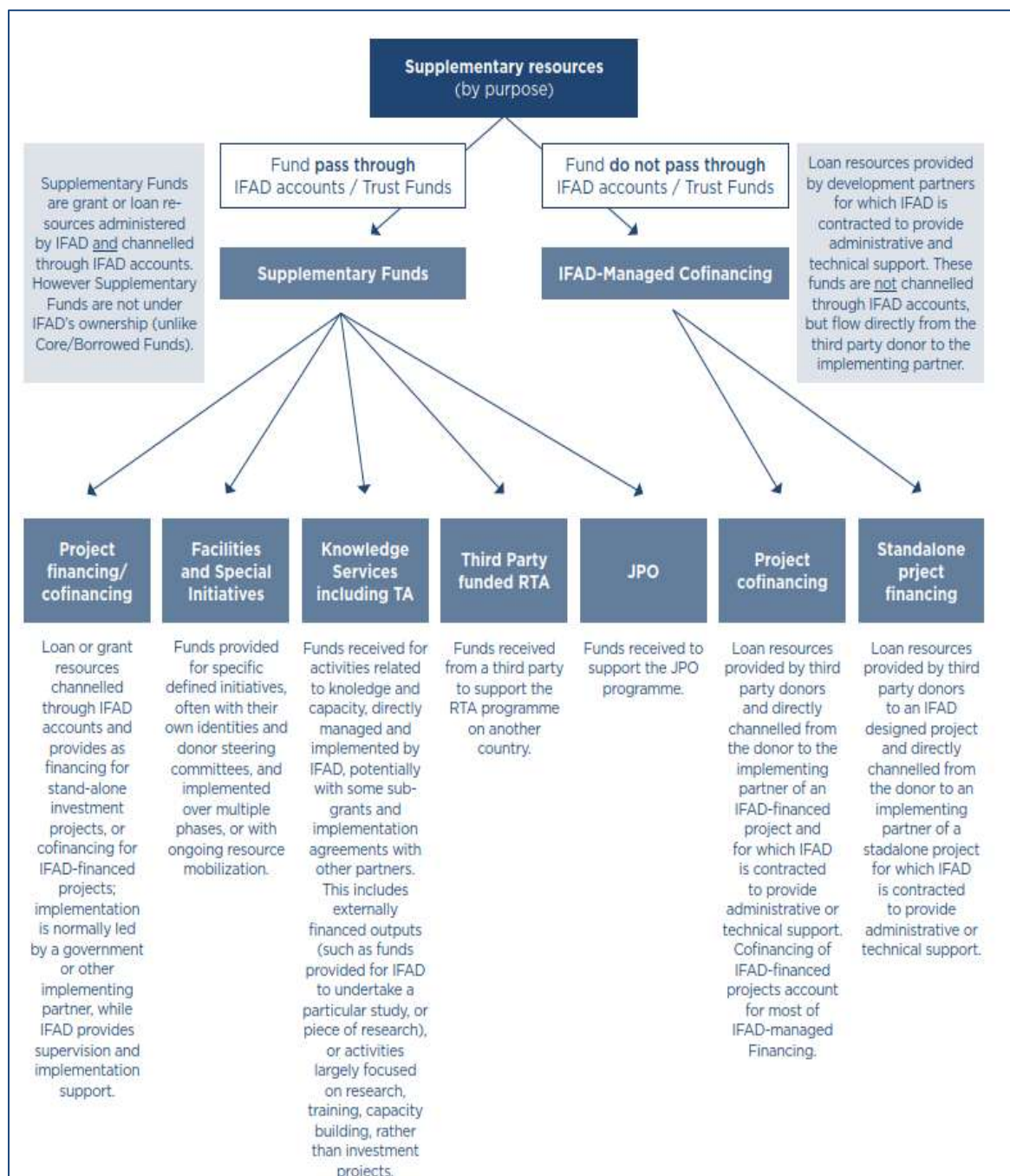
Figure 6

**Supplementary Resources Allocated by Approval Year and Project Type in US\$**

Source: IFAD OBI (Programme of Work)

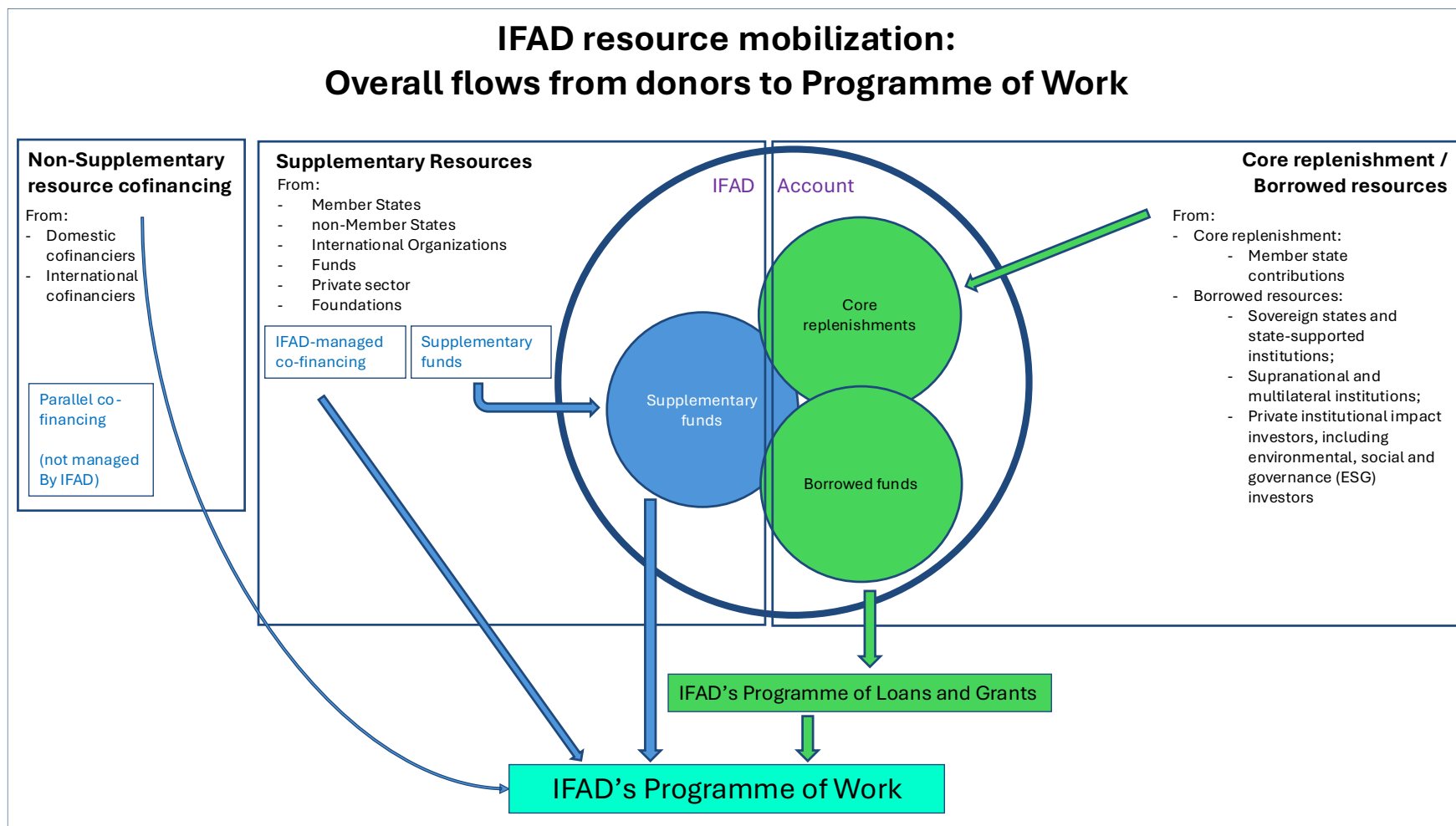
### C) Graphic visualizations of supplementary resources

#### i) Supplementary resources overview



Source: IFAD Strategy for Supplementary Resources 2021

**ii) IFAD’s resource mobilization flows from donors to IFAD’s Programme of Work**



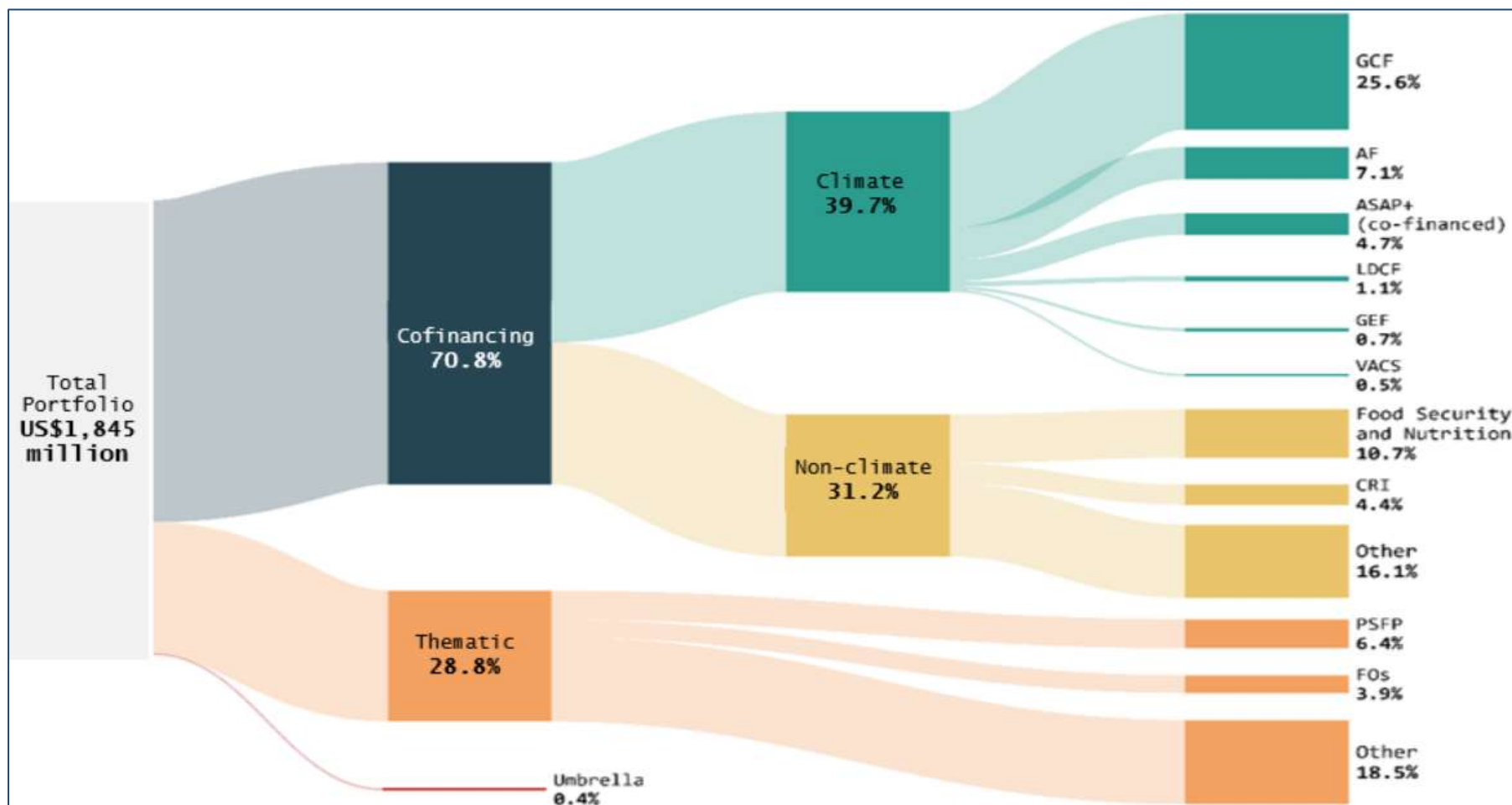
Source: created by the CLE team

### iii) Supplementary resources channels and purposes

Purpose	Channels					
	Supplementary Funds			IFAD-Managed Cofinancing		
	IFAD Account		Implementing Entity Agreements	Trust Funds	Cofinancing Trust Fund	Cooperating Institution Agreements
Single-donor initiatives	Multi-donor initiatives					
Project Financing/ Co-financing	(e.g., Member states, EC)	(e.g. RPSF, FARMS)	(e.g Adaptation Fund, GEF, GCF, GEF, SCCF, LDCF, GAFSP)		(e.g Spanish Trust Fund)	
Facilities and Special Initiatives		(e.g ABC Fund, FFR, PARM, GDPRD, ILC, SAFIN)		(e.g. 2RP,PSTF,TFWBG)		
Knowledge Services including TA	(E.G., Member states, EC/ CGIAR, Foundations)	(e.g. EC/Support to Farmers Organizations)				
JPO Programme						

Source: IFAD Strategy for Supplementary Resources 2021

**iv) Use of the ongoing supplementary fund portfolio<sup>29</sup>**



Source: EB 2025/145/R.37, Overview of supplementary funds received, committed and used in 2024

<sup>29</sup> GCF: Green Climate Fund; ASAP+: enhanced Adaptation for Smallholder Agriculture Programme; VACS: Vision for Adapted Crops and Soil; CRI: Crisis Response Initiative; PSFP: Private Sector Financing Programme; FOs: farmers' organizations.

### D) Supplementary resource timelines

#### i) Supplementary resource policies and strategies timeline

Timeframe	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PBAS Cycle	IFAD6	IFAD7	IFAD8	IFAD9	IFAD10	IFAD11	IFAD12	IFAD13	IFAD14														
IFAD SR policies and strategies	<p>General framework for mobilizing and managing SF (President's Bulletin) Handbook on SF</p> <p>Mobilizing and managing SF principles&amp;procedures (President's Bulletin)</p> <p>SF and GEF-administered grants procedures (President's Bulletin)</p> <p>Cost-recovery principles&amp;procedures for SF (President's Bulletin)</p> <p>Supplementary resource strategy</p> <p>SF operating procedures guidance note</p> <p>SR mob. Action Plan</p> <p>SR mobilization plan Annual SR mob. Roadmaps</p>																						

Source: created by the CLE team

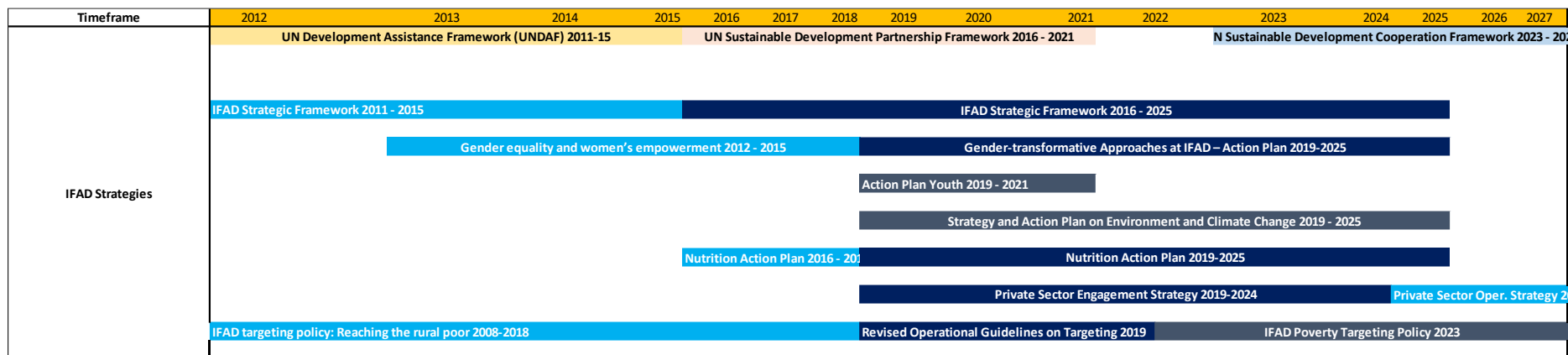
### ii) Supplementary resource channel timeline

Timeframe		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
PBAs Cycle		IFAD7			IFAD8			IFAD9			IFAD10			IFAD11			IFAD12			IFAD13			IFAD14
SR channels	IFAD- managed and administered	Single donor agreements (since 1994)																					
		Partnership agreement																					
		Pooled multi-donor agreements (since 1998)																					
		Implementing entity agreements																					
		GAFSP																					
		Trust fund agreements																					
		ASAP2																					
	IFAD- managed	Cofinancing trust fund																					
		Spanish trust fund																					
		Cooperating institution agreements																					
		EA																					
		OFID																					
		FCA																					
		ADB																					
		CFFA																					
		Spain																					
		CFFA																					
		CDP (SAFE)																					
		CoFA																					
		OPEC																					
		FCA																					
		EADB																					

Legend for acronyms: FA: Framework Agreement; CFFA: Co-Financing Framework Agreement; CDP: Cassa Depositi e Prestiti; SAFE: Sustainable Agriculture and Food Ecosystems; CoFA: Cooperation Framework Agreement; FCA: Framework Cofinancing Agreement; EADB: East African Development Bank. See IFAD [Co-financing Framework Agreements](#) for more information

Source: created by the CLE team

**iii) IFAD policies and strategies**



Source: created by the CLE team

## Evaluation team and timeline

1. **Evaluation team.** The CLE will be led by Hansdeep Khaira, Senior Evaluation Officer, IOE, under the strategic direction of IOE Director, Indran Naidoo. The team will be supported by Valeria Galletti, Evaluation Officer, IOE and include senior consultants specialized in financing landscape and aid architecture; organizational structure; and organizational cost and budget management. The team leader will be assisted by a senior consultant in designing the approach paper and the evaluation report. Other members of the team will include mid-level consultants and junior consultants, and interns. Daniela Asprella, Evaluation Assistant, IOE, will provide overall administrative and logistical support. As per standard practice, a senior international evaluation expert will act as an independent advisor, providing comments on the draft approach paper and draft evaluation report.
2. **Evaluation timeline.** As described in the IFAD Evaluation Manual, the CLE will have four main phases: (i) design including further refinement of the approach paper with data-collection tools; (ii) implementation including secondary and primary data collection and initial synthesis; (iii) reporting; and iv) completion and dissemination. The table below reports an indicative timeline for the evaluation.

### Evaluation timeline

Timeline	Activities
December 2025	Evaluation approved at the 146th Session of IFAD's Executive Board
January – March 2026	Approach Paper drafted and quality assured; evaluation team selected
June 2026	Approach Paper discussed in the 133rd Session of the Evaluation Committee
March – June 2026	Design workshop and Management self-assessment workshop; evaluation design finalized with case studies identified; Core Learning Partnership (CLP) Group established
June – November 2026	Data collection (desk and field-based case studies, E-survey, thematic deep dives, comparative studies)
November 2026 – February 2027	Data analysis, reporting and quality assurance
February 2027	Emerging findings and areas of recommendations presented to the IFAD management and CLP
March 2027	Draft report Shared with IFAD Management
November 2027	Presentation of the final evaluation report and Management Response to the Evaluation Committee.
December 2027	152nd Session of the Executive Board discussion of the Report

Source: IOE elaboration

## Glossary of terms used

Term	Description
<b>Core resources</b>	Unearmarked resources transferred to multilateral organisations and the governing boards of these organisations have the unqualified right to allocate as they see fit within the limits prescribed by the organisation's mandate (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024). In IFAD, this pooling occurs in 3-year cycles called replenishments.
<b>Supplementary resources</b>	<p>Resources that take the form of both loan and grant resources and are managed on behalf of a wide range of partners, through a range of legal/administrative arrangements. The resources are supplementary to the contributions referred to in Article 4 of the Agreement establishing IFAD and include resources provided by Member States, non-Member States, and other donors such as International Organizations and Funds, the private sector and foundations on conditions that are mutually agreed between IFAD and the donor(s) (IFAD 2021b).</p> <p>The IFAD classification takes on both supplementary funds and portfolio of IFAD-managed cofinancing (see below)</p>
<b>Supplementary Funds</b>	<p>Supplementary resource that are grant or loan resources administered by IFAD and channelled through IFAD accounts. Supplementary funds are not under IFAD's ownership and are not "without restriction to use". Moreover, these are allocated outside both the performance-based allocation system (PBAS) and the grant allocation system (IFAD 2021b).</p> <p>Within IFAD, funds received for sponsorship for individuals participating in IFAD's Junior Professional Officer (JPO) programme are also referred to as Supplementary Funds but are not covered by the strategy. Similarly, IFAD administers supplementary funds on behalf of the International Land Coalition (ILC).</p>
<b>IFAD-managed co-financing (as Supplementary Resources)</b>	Loan resources provided by development partners for which IFAD is contracted to provide administrative and technical support. These funds are not channelled through IFAD accounts, but flow directly from the third-party donor to the implementing partner (IFAD 2021a). IFAD manages this co-financing.
<b>Earmarked resources</b>	<p>Synonymous with IFAD's Supplementary Resources.</p> <p>Donor-provided funds whereby donors restrict the use of funds to specific purposes, countries or sectors (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024). OECD defines earmarking as resources channelled through multilateral organisations over which the donor retains some degree of control on decisions regarding disposal of the funds.</p> <p>Earmarked resources are also referred to as multi-bi or non-core contributions to multilateral organisations.</p>
<b>Trust funds</b>	<p>Trust funds are pooled financing instruments within multilateral organizations, governed jointly by donors and banks. They may involve single or multiple donors, remain open over time, serve distinct humanitarian or development purposes, and are treated as a separate funding category in policy and research (Ihl et al. 2025).</p> <p>In IFAD, trust Funds are established subject to approval of the Executive Board, while authority for acceptance of funds to the Trust Funds on behalf of IFAD as the Trustee is typically defined in the Trust Fund instrument (IFAD 2021a).</p>
<b>Implementing Entity Agreements</b>	<p>These are agreements where donors perceive IFAD to be the implementing agency for the channeled funds.</p> <p>Donors include the climate funds such as Adaptation Fund, GCF, GEF, and others such as the SCCF, LDCF or GAFSP</p>

**Cooperating Institution Agreements**

Formal agreements which establish the legal and administrative framework for a partnership, confirming the roles, responsibilities, and obligations of each partner. IFAD has institutional partnerships which were entered into with AfDB, AsDB, WB and others in the early days of IFAD (e.g., 1978, 1979), providing a framework of cooperation to support IFAD in the identification and preparation of projects and the administration of loans and grants, and act as cooperating institutions. The agreements signed by IFAD in the past 10 years have moved away from the cooperating institution type of framework agreement to MoUs addressing specific areas of cooperation.<sup>30</sup>

Examples include agreements with OFID, and all agreements are provided in Appendix VI D. ii.

**Project financing/ cofinancing**

Loan or grant resources channelled through IFAD accounts and provides as financing for stand-alone investment projects, or cofinancing for IFAD-financed projects; implementation is normally led by a government or other implementing partner, while IFAD provides supervision and implementation support (IFAD 2021b).

**Facilities and Special Initiatives**

Funds provided for specific defined initiatives, often with their own identities and donor steering committees, and implemented over multiple phases, or with ongoing resource mobilization (IFAD 2021a).

**Knowledge Services including Technical Assistance (TA)**

Funds received for activities related to knowledge and capacity, directly managed and implemented by IFAD, potentially with some sub-grants and implementation agreements with other partners. This includes externally financed outputs (such as funds provided for IFAD to undertake a particular study, or piece of research), or activities largely focused on research, training, capacity building, rather than investment projects (IFAD 2021a).

---

<sup>30</sup> IFAD N.D.

## **List of IFAD key people met during scoping phase**

Allegra Saitto, Director and Controller, FCD

Beatrice Pirro, Audit Consultant, AUO

Dony Mazingaizo, Senior Finance Specialist (ABC Fund & SF), FCD

Eva Balcells, Senior Legal Officer, LEG

Francesco Ranalleta, Senior Budget Specialist, POB

Gozde Kayacik, Legal Officer, LEG

Itziar Miren Garcia Villanueva, Deputy General Counsel (Operations), LEG

Leon Williams, Senior Specialist (M&E), ODE

Phoebe Bower, Legal Officer, LEG

Pierre Yves Guedez, Lead Climate and Environmental Funds, ECG

Mani Kuthirummal, Senior Audit Officer, AUO

Mara Albanese, Finance Specialist (Financial Reporting and Corporate Finance), FCD

Max Von Bonsdorff, Chief Partnership Officer, GPR

Oana Denisa Butnaru, Partnership Officer, Funds Management, GPR

Ronald Thomas Hartman, Director, GPR

Robert Creswell, Audit Manager, AUO

Wei Wang, Chief Partnership Officer and Special Adviser to the President, GPR

## Bibliography

### IFAD Documents

IFAD. 2006. *Procedures for Mobilizing and Managing Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2006/01. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2013. *Principles and Procedures for Mobilizing and Managing Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2013/12. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2014. *Procedures for Supplementary Funds and GEF-Administered Grants*. President's Bulletin PB/2014/08. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2016. *IFAD Strategic Framework 2016–2025: Enabling Inclusive and Sustainable Rural Transformation*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2017. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2016*. Executive Board document EB 2017/121/INF.3. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2018. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2017*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2019a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2018*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2019b. *Principles and Procedures for Cost Recovery from Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2019/02. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2020. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2019*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2021a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2020*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2021b. *Strategy for Supplementary Resources*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2022. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2021*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2023. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2022*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2024a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2023*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2024b. *Mobilization and Management of Supplementary Resources: Increased Ambition to Assemble Development Finance – Proposed Action Plan 2024–2026*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2025. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2024*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. N.d. *Guidance Note Procedures for Entering into Partnership Agreements*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

### **External Resources**

Asian Development Bank (ADB). 2025a. *Corporate Evaluation: ADB-Administered Trust Funds and Other Cofinancing, 2015–2024 – Evaluation Approach Paper*. Manila: Independent Evaluation Department, Asian Development Bank.

Asian Development Bank (ADB). 2025b. *ADB-Administered Trust Funds and Other Cofinancing, 2015–2024*. Corporate Evaluation Report CS-29. Manila: Independent Evaluation Department, Asian Development Bank.

Independent Evaluation Group (IEG). 2011. *Trust Fund Support for Development: An Evaluation of the World Bank's Trust Fund Portfolio*. Washington, DC: Independent Evaluation Group, World Bank Group.

Independent Evaluation Group (IEG). 2013. *Evaluation of Trust Funds in the World Bank's Support for Development – Approach Paper*. Washington, DC: Independent Evaluation Group, World Bank Group.

Ihl, J., R. Singh, I. M. Mukali, H. H. Skagerlind, and A. Heucher. 2025. *The Effectiveness of Core and Earmarked Funding in Multilateral Development Cooperation – Systematic Review*. DEval Discussion Paper 2/2025. Bonn, Germany: German Institute for Development Evaluation (DEval) and Expert Group for Aid Studies, Sweden (EBA).

OECD. n.d. *OECD Data Explorer: Development Finance – Official Flows (DAC.DPGC.1000, latest available data)*. OECD Data Explorer. Accessed 7 January 2026. <https://data-explorer.oecd.org/>

Reinsberg, B., M. Heinzl, and C. Siauwijaya. 2024. "Tracking Earmarked Funding to International Organizations: Introducing the Earmarked Funding Dataset." *The Review of International Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11558-024-09548-1>

United Nations Development Programme (UNDP). 2025. *Formative Evaluation of the UNDP Funding Windows*. New York: Independent Evaluation Office, United Nations Development Programme.

World Food Programme (WFP). 2024a. *Earmarked, Flexible and Multi-Year Contributions: Summary of Evaluation Evidence*. Rome: Office of Evaluation, World Food Programme.