



Invertir en la población rural

**Consulta sobre la  
Decimotercera Reposición de  
los Recursos del FIDA**

Tercer período de sesiones  
Roma, 2 y 3 de noviembre de 2023

---

**Examen del Marco de Gestión de los Resultados de  
la FIDA12**

---

Signatura: IFAD13/3/R.3

Tema: 3 b)

Fecha: 5 de octubre de 2023

Distribución: Pública

Original: Inglés

**Para información**

---

---

**Preguntas técnicas:**

**Indran Naidoo**

Director

Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Correo electrónico: [i.naidoo@ifad.org](mailto:i.naidoo@ifad.org)

**Suppiramaniam Nanthikesan**

Oficial Principal de Evaluación

Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Correo electrónico: [s.nanthikesan@ifad.org](mailto:s.nanthikesan@ifad.org)

---

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Principales hallazgos</b>	<b>3</b>
A. Calidad del diseño del MGR	3
B. Aspectos que se deben mejorar en el diseño del MGR	4
C. Puesta en marcha del MGR para hacer un seguimiento de los avances: credibilidad y precisión de los datos sobre los indicadores	6
D. Puesta en marcha del MGR: integración en la ejecución de los programas en los países	9
E. Uso del MGR	9
<b>III. Perspectiva futura</b>	<b>9</b>
<b>Apéndices</b>	
I. List of people met	
II. List of documents reviewed	
III. IFAD12 Results Management Framework indicators	

## Resumen

1. En términos generales, el FIDA está aplicando las buenas prácticas internacionales en muchos aspectos de su Marco de Gestión de los Resultados (MGR). En concreto, el Fondo ha implantado mecanismos y procesos para garantizar una amplia participación en el diseño y la aplicación del MGR, ha realizado esfuerzos sostenidos para aprender de los datos empíricos y las experiencias, e incorporarlos, y ha desarrollado plataformas para dar a conocer los datos acerca de los progresos (el tablero del MGR y la evaluación periódica de la cartera regional y mundial).
2. No obstante, hay margen para reforzar el diseño, la recopilación de datos y el uso del MGR en las siguientes esferas:
  - Los resultados en relación con los efectos directos, aunque son importantes para la rendición de cuentas, requieren una selección más razonable de los indicadores del MGR para garantizar la credibilidad y la relevancia de los datos notificados.
  - Existen mecanismos de garantía de la calidad, pero deben reforzarse sustancialmente. **La calidad de los datos del MGR recopilados era variada.** Los indicadores financieros emplean los datos auditados, mientras que los datos de las autoevaluaciones y las encuestas sobre los efectos directos varían en lo que respecta a la credibilidad y la fiabilidad.
  - El FIDA necesita una competencia (aptitudes) más específica y capacidad para el debido seguimiento, análisis y difusión de los datos del MGR.
  - Se necesitan desplegar esfuerzos concertados para reforzar la implicación y la capacidad de los responsables de la generación de los datos del MGR con el fin de garantizar la credibilidad y la fiabilidad de los datos recopilados.
  - El FIDA todavía tiene que desarrollar metadatos para todo el conjunto de indicadores del MGR y lograr que esos datos estén disponibles y sean accesibles fácilmente para los responsables de la recopilación, el seguimiento y la garantía de la calidad de los datos.
3. El examen sugiere las siguientes medidas para su próxima aplicación con el fin de reforzar tanto el MGR de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) como los futuros marcos.
  - **Esfera 1: Estudiar la posibilidad de abandonar la práctica de establecer metas para casi todos los indicadores.** Incluir metas únicamente cuando sean viables, pertinentes y sensibles a los cambios evaluados, de conformidad con las nuevas prácticas de los bancos multilaterales de desarrollo.
  - **Esfera 2: Desarrollar y facilitar metadatos para todos los indicadores del MGR,** y garantizar que sean fácilmente accesibles para todos los posibles usuarios.
  - **Esfera 3: Tener en cuenta las consideraciones de costos (de personal y financieros) vinculados a los datos sobre los indicadores nuevos/adicionales para seleccionar los indicadores y aplicar el MGR.**
  - **Esfera 4: Establecer una comunidad de práctica del FIDA para todos los indicadores pertinentes** con el fin de reforzar la capacidad de recopilar los datos necesarios a nivel nacional.
  - **Esfera 5: Aumentar la credibilidad y la fiabilidad de todos los datos sobre los indicadores del MGR.**

- Los datos sobre los progresos notificados como parte de los datos de final de ciclo que se recopilan para el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo se deben someter a auditorías de la calidad o, al menos, a evaluaciones de la calidad externas.
- De conformidad con las prácticas de otras instituciones financieras internacionales (IFI), el FIDA debería utilizar los datos procedentes de fuentes independientes cuando estén disponibles.
- La autoevaluación de final de ciclo debería validarse de forma independiente.

# Examen del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12

## I. Introducción

1. **Antecedentes.** El programa de trabajo de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) para 2023, aprobado por la Junta Ejecutiva, incluía un examen del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) para la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12)<sup>1</sup>. Este examen es un ejemplo de un producto experimental de evaluación destinado a la presentación de hallazgos concisos orientados a la adopción de medidas, en consonancia con la estrategia plurianual. El MGR vigente se aprobó en el 44.º período de sesiones del Consejo de Gobernadores en el marco del Informe de la Consulta sobre la FIDA12.
2. El MGR es un instrumento clave concebido para realizar un seguimiento de los avances del FIDA hacia el logro de los compromisos y objetivos institucionales y en materia de desarrollo conexos durante un ciclo de reposición de tres años. Es un instrumento clave en el ámbito institucional para contabilizar los recursos de la reposición movilizados. Se realiza una autoevaluación de los avances hacia el logro de las metas del MGR, que se notifican anualmente a la Junta en el RIDE. No se ha llevado a cabo una evaluación independiente del MGR<sup>2</sup>.
3. **Finalidad del examen.** La finalidad del presente examen es evaluar la pertinencia y la eficacia de este MGR a la hora de hacer el seguimiento de los avances hacia los compromisos de resultados contraídos para la FIDA12 y como instrumento de rendición de cuentas, adopción de decisiones, aprendizaje y gestión adaptable para emplear los recursos de la reposición movilizados. La evaluación tenía como objetivo determinar los puntos fuertes y las esferas que podían necesitar mejoras a fin de potenciar el valor añadido del MGR para la organización. En consecuencia, los hallazgos también se utilizarán para sentar las bases del diseño en curso del MGR para la FIDA13 (2025-2027).
4. **Alcance del examen.** El examen evalúa la calidad del diseño del MGR y en qué medida el FIDA empleó el Marco para lograr sus prioridades y rindió cuentas por los resultados alcanzados. El análisis del diseño contempló si el MGR abordaba las prioridades de la reposición, así como la calidad técnica de los indicadores de los niveles II y III para el seguimiento de los resultados de desarrollo y la eficacia institucional<sup>3</sup>. Con respecto a la puesta en marcha del MGR, en la evaluación se reconocía como parte de un sistema dinámico sustentado en diferentes partes de la organización para generar, difundir, analizar y utilizar los datos sobre el desempeño.
5. Por consiguiente, la evaluación abarcaba el sistema y los procesos empleados para generar entradas de datos, garantizar la calidad de los datos generados, compartir y notificar los datos y aclarar las correspondientes funciones y responsabilidades. También se presentaban las experiencias de determinadas IFI en relación con los procesos, el alcance y las consideraciones que se habían tomado como referencia para elaborar sus respectivos marcos de resultados estratégicos a nivel institucional.

---

<sup>1</sup> EB 2022/137/R.3, anexo VI, Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2023 (pág. 59).

<sup>2</sup> En una evaluación a nivel institucional anterior de la IOE, realizada en 2014, se evaluó el proceso de reposición.

<sup>3</sup> El nivel I, que corresponde a la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), no se incluye en el análisis porque este nivel procede del marco de los ODS y las bases de datos estadísticas internacionales pertinentes.

6. **Enfoque y metodología.** El examen ofrece una evaluación de mitad de período del MGR de la FIDA12 (2022-2024). Se centra en la pertinencia y la eficacia del MGR y aborda las siguientes cuestiones fundamentales:
- i) **Calidad del diseño:** ¿El MGR era pertinente para las prioridades del FIDA y las partes interesadas?
  - ii) **Eficacia en la puesta en marcha del MGR para hacer un seguimiento de los avances alcanzados:** ¿Los datos acerca de los indicadores del MGR eran suficientemente creíbles y fiables para cumplir las normas de calidad necesarias y estaban a disposición de la organización de manera oportuna?
  - iii) **Eficacia en la puesta en marcha del MGR: integración en la ejecución de programas en los países**
  - iv) **Uso eficaz del MGR.** ¿El FIDA y los órganos rectores utilizaron el MGR para que el Fondo rindiera cuentas por los avances realizados hacia el logro de los compromisos de la reposición?
7. En el examen se aplicó el Manual de Evaluación del FIDA (2022) y la metodología y los procesos estándar rigurosos para las evaluaciones institucionales y temáticas. Las fuentes de datos empíricos abarcaban una revisión de los documentos de las declaraciones del FIDA durante las consultas sobre la reposición, los documentos presentados al Consejo de Gobernadores, los debates pertinentes mantenidos en el Comité de Gestión Ejecutiva y los debates de la Junta sobre el RIDE. Se definieron las principales partes interesadas en el diseño, la puesta en marcha y el uso del MGR, y se las entrevistó (véase en el apéndice I la lista de las partes interesadas a las que se entrevistó). La calidad de los datos sobre los indicadores notificados se evaluó atendiendo a la fiabilidad y la precisión, y los datos de entrada se extrajeron de las bases de datos del FIDA (como el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, el tablero del MGR, el RIDE y los análisis, las evaluaciones y las entrevistas a las partes interesadas de la IOE). Con la triangulación de estas diferentes fuentes se sentaron las bases para definir datos empíricos fiables y determinar los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.
8. La IOE también llevó a cabo un análisis comparativo de los marcos de resultados institucionales de determinados bancos multilaterales de desarrollo<sup>4</sup> integrando la evaluación comparativa que llevó a cabo el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) en 2021<sup>5</sup>.
9. **Evolución del MGR.** El MGR presenta los compromisos del FIDA con respecto a los avances que se lograrían durante el ciclo de reposición con la movilización de recursos básicos de las partes interesadas. Se trata de un documento negociado entre el FIDA y los Estados Miembros que refleja el mandato del Fondo, su modelo operacional, las prioridades integradas en su Marco Estratégico y las orientaciones de los Estados Miembros. De conformidad con las prácticas de otras IFI, el MGR abarca las contribuciones a los resultados en materia de desarrollo en las esferas prioritarias señaladas, así como el desempeño institucional necesario para lograr esos resultados de manera eficiente y sostenible.
10. El MGR ha evolucionado sustancialmente desde la FIDA7 (2007-2009). En ese período tenía dos niveles y seis indicadores. En la FIDA9 (2013-2015), el MGR abarcaba cinco niveles y 70 indicadores. En una evaluación a nivel institucional de las reposiciones del FIDA que se llevó a cabo en 2014 se definieron las deficiencias importantes que presentaban los marcos anteriores, y el Fondo intentó subsanarlas en marcos posteriores. Esas medidas abarcaban la simplificación del número de

<sup>4</sup> En el estudio comparativo se analizaron las prácticas del BAfD, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD), el Banco de Desarrollo del Caribe (CDB), la Asociación Internacional de Fomento (AIF) del Grupo Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>5</sup> Agulhas Applied Knowledge. Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank. Septiembre de 2021.

niveles e indicadores (los indicadores se redujeron a 58 para el siguiente MGR en la FIDA10 (2016-2018)), para adecuar el MGR al modelo operacional, y se basaban en las buenas prácticas de los bancos multilaterales de desarrollo y otros organismos con sede en Roma. En el MGR de la FIDA11 (2019-2021) se introdujo una matriz de compromisos específicamente para los indicadores del Marco y se redujo el número de niveles a tres. No obstante, el número de indicadores aumentó de los 58 que había en la FIDA10 a 79.

11. En la FIDA12 (2022-2024), el MGR mantuvo la estructura de tres niveles y se redujo el número total de indicadores a 66. El nivel I (6 indicadores) correspondía a la contribución a los ODS, el nivel II (30 indicadores) estaba relacionado con el impacto en materia de desarrollo y el nivel III (30 indicadores) estaba vinculado a los pilares operacionales. El Marco se complementaba con el correspondiente tablero en línea para que el personal del FIDA y la Junta pudieran hacer un seguimiento periódico de los avances realizados en la consecución de las metas para mejorar la transparencia y poder aprovechar mejor los datos sobre esos avances.
12. **Estructura del informe.** En el informe se presentan los principales hallazgos y la perspectiva futura. Los hallazgos se organizan según los temas clave en materia de evaluación que se han descrito, a saber: la calidad del diseño del MGR, la puesta en marcha del MGR para hacer un seguimiento de los indicadores; la integración del MGR en la ejecución de los programas del FIDA en los países, y el uso del MGR.

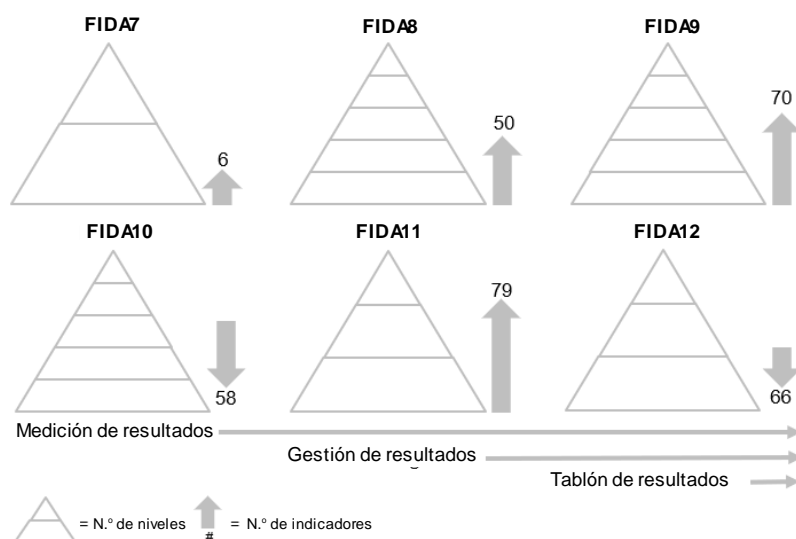
## II. Principales hallazgos

13. El MGR cumple con dos funciones clave. En primer lugar, sirve para hacer un seguimiento de los avances del FIDA hacia el cumplimiento de los compromisos de la reposición y se reconoce ampliamente como un instrumento vital de rendición de cuentas respecto de los recursos básicos movilizados para el ciclo de reposición. En segundo lugar, el MGR desempeña una función crucial a la hora de priorizar y organizar las intervenciones del FIDA vinculadas a los recursos básicos de la reposición para alcanzar las metas establecidas en el Marco.
14. Como se ha indicado, el FIDA ha implantado procesos sólidos para el diseño del MGR y ha integrado debidamente el Marco en su programación. **En términos generales, el diseño y el uso del MGR constituyen una buena práctica internacional.**

### A. Calidad del diseño del MGR

15. **La Dirección está ampliamente comprometida con la mejora del diseño del MGR de la FIDA12.** La Dirección ha adoptado medidas y ha realizado esfuerzos sostenidos para mejorar la pertinencia y la eficacia. Por ejemplo, ha mantenido intercambios asiduos con otros bancos multilaterales de desarrollo, ha estudiado opciones para la simplificación del MGR, ha vinculado el MGR al modelo operacional y el plan estratégico del FIDA, ha mejorado la pertinencia de los indicadores y ha optimizado el número de niveles e indicadores del MGR.
16. Como se puede observar en el gráfico 1, los niveles y los indicadores han seguido variando durante los últimos ciclos de reposición. El MGR de la FIDA7 tenía 2 niveles y 6 indicadores. Para la FIDA8, se optó por 5 niveles y 50 indicadores. Posteriormente, el número de indicadores varió. En la FIDA9, se incrementó el número de indicadores a 70. Para la FIDA10, había 58 indicadores, una cifra que aumentó a 79 en la FIDA11 y se redujo a 66 en la FIDA12. Está previsto que disminuya más en la FIDA13. El número de niveles se redujo de 5 durante la FIDA8, la FIDA9 y la FIDA10 a 3 en la FIDA11 y la FIDA12.

Gráfico 1  
Evolución de los MGR en el FIDA



Fuente: Dirección del FIDA

17. **El MGR se ha beneficiado de un proceso de diseño que se caracteriza por un enfoque inclusivo y consultivo iterativo.** El FIDA ha venido implantando mecanismos y procesos para diseñar el MGR con la participación activa de todos los departamentos y la mayoría de las divisiones. El proceso se ha estructurado debidamente y todas las partes interesadas pertinentes lo han comprendido de manera correcta<sup>6</sup>. El diseño del MGR se considera definitivo cuando los Estados Miembros y el FIDA aceptan la propuesta, lo que puede entrañar deliberaciones e iteraciones considerables. El Consejo de Gobernadores aprueba el MGR y la Junta supervisa los avances y recibe los informes anuales sobre los progresos realizados con respecto al MGR (a través del RIDE) que prepara la Dirección.
18. **Aprendizaje adaptable para mejorar el MGR.** El FIDA lleva a cabo iniciativas sistemáticas y sostenidas para aprender tanto de su experiencia como de la de otras IFI. Los datos revelan que se ha basado en análisis de lo que ha funcionado (o no) y por qué. Por ejemplo, el Fondo llevó a cabo el examen de mitad de período de la FIDA12 y los miembros del grupo de trabajo técnico examinaron los resultados para mejorar el diseño en curso del MGR de la FIDA13 (2025-2027). Además, el FIDA forma parte del grupo de bancos multilaterales de desarrollo que se reúnen periódicamente para compartir experiencias relacionadas con sus marcos de resultados institucionales.
- B. Aspectos que se deben mejorar en el diseño del MGR**
19. **Número relativamente alto de indicadores, pese a las tareas de simplificación.** La Dirección del FIDA es consciente de que, al tratarse de un organismo que trabaja en un solo sector, los 66 indicadores del MGR del Fondo podían simplificarse todavía más<sup>7</sup>. El mandato de la mayoría de las IFI abarca

<sup>6</sup> Se designan unidades específicas del FIDA para actuar como encargadas de los indicadores cuando esos indicadores están vinculados a su labor. Los representantes de esas unidades constituyen el grupo de trabajo técnico. La División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR) dirige y coordina las conversaciones en torno al diseño de los indicadores del MGR por parte de ese grupo de trabajo. La propuesta de diseño preparada por el grupo de trabajo técnico se examina en el Comité de Coordinación de la Reposición. Este posee la facultad de autorizar la propuesta de diseño para su aprobación definitiva por el Consejo de Gobernadores y está compuesto por el personal directivo intermedio y superior del FIDA. El Comité de Coordinación de la Reposición comparte las observaciones necesarias sobre la propuesta de diseño del MGR a la OPR y el grupo de trabajo técnico, que posteriormente revisan el diseño hasta su aceptación por los Estados Miembros, el Comité de Coordinación de la Reposición y el FIDA. Por consiguiente, el diseño definitivo del MGR entraña un enfoque iterativo e inclusivo en el que participan la Dirección del FIDA y las partes interesadas.

<sup>7</sup> Se está trabajando en reducir los indicadores en el diseño en curso del MGR para la FIDA13 (2025-2027).



múltiples sectores y, como se muestra en el cuadro 1 (última columna), esas instituciones tienen capacidad para reflejar su contribución a la transformación rural y los sistemas alimentarios con muchos menos indicadores que el FIDA. En el examen se reconocen algunos de los desafíos que plantea la simplificación, en particular el hecho de tener que presentar de manera matizada y amplia la contribución del FIDA a la transformación rural. No todos los desafíos tienen un origen externo. Las entrevistas revelaron que el MGR otorga una gran visibilidad y recursos a las esferas relacionadas con los indicadores que se incluyen. En consecuencia, el FIDA afronta la presión interna de las unidades para reflejar sus actividades en el MGR, lo que dificulta la simplificación.

Cuadro 1

**Comparación del número de indicadores del MGR empleados en las instituciones financieras internacionales**

<i>Institución</i>	<i>Nombre</i>	<i>Años del marco</i>	<i>Número de niveles</i>	<i>Número de indicadores</i>	<i>Indicadores definidos para hacer un seguimiento de la transformación rural y los sistemas alimentarios o indicadores conexos</i>
BAfD	Marco de resultados institucionales	6 años (2019-2024)	4	60 (+ 158 indicadores de seguimiento)	4
BAfD	Marco de medición de los resultados	10 años (2016-2025)	4	105	12
CDB	Marco de supervisión de los resultados	5 años (2020-2024)	4	69	6 (incluidos 3 con grupos rurales objetivo desglosados)
AIF	Sistema de medición de los resultados	3 años (2021-2023)	3	79	5
BID	Marco de Resultados Corporativos	4 años (2020-2023)	3	74	4
<b>FIDA</b>	<b>Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA<sup>12</sup></b>	<b>3 años (2022-2024)</b>	<b>3</b>	<b>66</b>	<b>29</b>

Fuente: Estudio comparativo de la IOE acerca de los marcos de resultados institucionales de determinadas IFI

20. **Escasas consideraciones de costos.** Cada indicador precisa tanto de recursos financieros como del tiempo y las aptitudes del personal para la recopilación, la garantía de la calidad, la introducción de la información en las bases de datos del FIDA, el seguimiento y la notificación de los avances. El nivel de recursos necesarios varía según la naturaleza y la complejidad del indicador y el contexto nacional en que se recopilan los datos. Esos costos no se consideran en su totalidad durante el proceso de diseño del MGR cuando se estudian los cambios.
21. **Rigor heterogéneo en el establecimiento de metas.** Las entrevistas revelaron que las metas no siempre se establecían sobre la base de los datos empíricos y la experiencia. El aumento de las metas puede surgir a raíz de la necesidad de integrar la visión y las prioridades de las principales partes interesadas, o puede deberse a una medida interna por la necesidad de lograr suficientes recursos básicos.
22. **Varias IFI están abandonando la práctica de contar con metas para los indicadores de sus marcos de resultados institucionales.** Un estudio encargado en 2021 por el BAfD para comparar los marcos de resultados institucionales de los principales bancos multilaterales de desarrollo reveló que la mayoría de esos bancos no contaban con metas para algunos o todos los

indicadores, ya que se consideraban confusas o inadecuadas<sup>8</sup>. En su lugar, los datos sobre los indicadores se notifican junto con las referencias históricas. Por ejemplo, las metas no son adecuadas para recoger los resultados transformadores y las intervenciones de gran calidad. Además, las metas del MGR relacionadas con los resultados en materia de desarrollo reflejan la composición histórica de la cartera, en lugar de la actual. El FIDA también está adoptando medidas a ese respecto con los nuevos indicadores que ha introducido. De los 66 indicadores, 4 no cuentan con metas (indicadores 2.2.8, 2.2.16, 3.4.1 y 3.4.2, véase el apéndice III para obtener más información).

### **C. Puesta en marcha del MGR para hacer un seguimiento de los avances: credibilidad y precisión de los datos sobre los indicadores**

23. **En la FIDA12, el Fondo ha adoptado importantes medidas para desarrollar instrumentos y sistemas con el fin de hacer un seguimiento de los avances y difundir los datos de forma más amplia.** Por ejemplo, el FIDA puso en marcha un tablero del MGR en línea con datos actualizados periódicamente para hacer un seguimiento de todos los indicadores del Marco. Comenzó a trabajar en una evaluación anual de la cartera regional e institucional para examinar los resultados en esos planos, así como los avances en la consecución de las metas del MGR. Además, se crearon bases de datos en línea para recopilar todos los datos pertinentes. Por ejemplo, se implantó el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales para recopilar y compartir los datos detallados relacionados con las operaciones.
24. Pese a los avances, en la revisión también se constató que la credibilidad y la calidad de los datos sobre los indicadores del MGR variaban. En el examen se reconoce que la calidad de los datos sobre los indicadores del MGR depende de varios factores, como la solidez de la garantía de la calidad, la capacidad y las aptitudes del personal encargado de la recopilación de los datos, la responsabilidad (aceptación) en lo que respecta a los indicadores y la claridad de la metodología. La ausencia de mecanismos creíbles de garantía de la calidad para los indicadores no financieros probablemente afecte negativamente a la credibilidad general del MGR.
25. **Énfasis desigual en la calidad de los datos entre los distintos indicadores.** Los datos financieros para los indicadores de nivel III (3.4.1 a 3.4.4) están sometidos a una estrecha vigilancia. Se supervisan y su calidad es objeto de una auditoría sistemática en el documento sobre los recursos disponibles para compromisos, en los estados financieros y en el tablero de riesgos institucionales que desarrolló la Oficina de Gestión del Riesgo Institucional.
26. No obstante, otros indicadores, especialmente muchos del nivel II, no están sujetos a controles de calidad estrictos similares. Por ejemplo, los datos correspondientes a los indicadores básicos de nivel II proceden de las encuestas sobre los efectos directos realizadas a nivel nacional por las unidades de gestión de los proyectos y plantean desafíos en lo que respecta a la garantía de la calidad. Con el fin de mejorar la calidad de los datos de esas encuestas, el FIDA presentó las Directrices de evaluación de los indicadores básicos de efectos directos a finales de 2021. Las entrevistas con los directores en los países revelaron una preocupación continua por la calidad de esas encuestas, lo que indicaba la limitada eficacia de la publicación de directrices cuando no se asiste a las sesiones de concienciación y capacitación concebidas para adquirir la capacidad necesaria en lo que respecta al diseño y la utilización de las encuestas.

<sup>8</sup> Agulhas Applied Knowledge: Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank, septiembre de 2021.

27. Las evaluaciones del impacto del FIDA realizadas que abarcaron una muestra de proyectos sentaron las bases para la estimación de los indicadores 2.1.1 a 2.1.5 del MGR, lo que refleja el impacto mundial del Fondo<sup>9</sup>. La División de Investigación y Evaluación del Impacto (RIA), que lleva a cabo las evaluaciones del impacto, cuenta con protocolos claros para la recopilación de datos con definiciones de los metadatos y la metodología. Emplea los protocolos estándar del equipo encargado del programa “Estudio de medición de los niveles de vida” del Banco Mundial para los indicadores del MGR del FIDA. La metodología de las evaluaciones del impacto de la RIA se ha validado externamente. La RIA también lleva a cabo controles aleatorios de la calidad de los datos, actualiza los conjuntos de herramientas en línea e imparte cursos de capacitación. No obstante, las entrevistas con las oficinas regionales revelaron que se planteaban preguntas sobre la fiabilidad de los elevados números agregados notificados para los indicadores que se han mencionado. Así pues, los tenían una utilidad escasa a los fines de una labor de promoción. Un reciente análisis de la IOE<sup>10</sup> revela algunos errores a la hora de obtener los datos sobre los indicadores en relación con el alcance de los proyectos. El FIDA aún no dispone de una validación independiente de la fiabilidad y la precisión de los resultados de las evaluaciones independientes y las iniciativas para recopilar los datos correspondientes a los indicadores 2.1.1 a 2.1.5<sup>11</sup>.
28. En algunos casos, se ignoró el problema de la fiabilidad a la hora de escoger la fuente de los datos. Por ejemplo, se ha observado ampliamente la diferencia entre las calificaciones de los resultados de los proyectos otorgadas en las autoevaluaciones del FIDA y las evaluaciones de la IOE (Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA de 2023). En las entrevistas se pusieron de relieve los casos en los que los informes finales de los proyectos (una fuente de los datos del MGR) tienden a aumentar las calificaciones relativas a los resultados para cumplir las metas del MGR. Además, las autoevaluaciones parecían indicar patrones de resultados contradictorios. Por ejemplo, en el RIDE de 2023 se informó de que los resultados de los proyectos en condiciones de fragilidad eran superiores para casi todos los indicadores que en condiciones normales.
29. La auditoría de la calidad de los indicadores se está convirtiendo en una necesidad para el FIDA puesto que el personal directivo superior está prestando una atención cada vez mayor a la calidad y la validez de los datos del Fondo. Además, los datos ambientales, sociales y de gobernanza del FIDA también requerirán auditorías de la calidad como exige el cumplimiento de los Principios de las Naciones Unidas para la Inversión Responsable.
30. **La capacidad limitada de seguimiento y evaluación (SyE) plantea desafíos a la hora de garantizar la calidad de la recopilación, el análisis y la notificación de los datos.** También reduce la capacidad del FIDA de realizar las actualizaciones y mejoras necesarias en esos sistemas.
31. Por ejemplo, en el caso de los tableros del MGR, medidas sencillas como la representación de los datos en forma de un sistema de semáforos, la facilitación de análisis de tendencias para situar los valores actuales de los indicadores y el desglose de los datos por región no están disponibles. La precisión y la frecuencia de las actualizaciones todavía están lejos de ser óptimas. La naturaleza y la frecuencia de los fallos en el tablero del MGR apuntan a limitaciones de capacidad en la labor de seguimiento del Marco. Algunos de esos fallos en el tablero son de carácter técnico, por ejemplo, el progreso de los indicadores no se calcula como el

<sup>9</sup> El programa “Estudio de medición de los niveles de vida” es el programa insignia del Banco Mundial para la realización de encuestas.

<sup>10</sup> Por ejemplo, IOE (2022): Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA sobre el Informe de evaluación del impacto en el marco de la FIDA11, EB 2022/136/R.8/Add.1.

<sup>11</sup> La IOE ha proporcionado observaciones a la Junta Ejecutiva sobre los métodos del FIDA que se aplican en la selección de una muestra de proyectos para el ejercicio de evaluación del impacto y la extrapolación de los resultados del impacto de esos proyectos de la muestra con el fin de estimar el impacto del conjunto de la cartera del FIDA.

cambio registrado con respecto a un valor de referencia, y los valores de referencia superaban las metas en algunos casos. Todo ello dificulta la utilización del tablero para hacer un seguimiento de los indicadores.

32. Existen problemas de capacidad a múltiples niveles. La calidad de los datos comienza con la recopilación que se realiza a nivel de los proyectos y sigue con un proceso de agregación y notificación. La limitada capacidad a nivel de los proyectos y de la Sede afecta negativamente a la calidad de los datos. La OPR ha adoptado medidas para mejorar la capacidad en los países y en la Sede. Por ejemplo, ha elaborado directrices para la supervisión y las encuestas sobre los efectos directos (Directrices de evaluación de los indicadores básicos de efectos directos) y ha impartido capacitación en línea a través de la Academia de Operaciones. La OPR ha puesto estas oportunidades a disposición del personal del FIDA, las unidades de gestión de los proyectos y los consultores externos que participan en las actividades del Fondo en los países. Ha automatizado el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, por lo que la gestión de datos ya no es manual. También ha contratado a un oficial de SyE para la gestión de los datos del MGR<sup>12</sup>. Como se aborda en los siguientes párrafos, los problemas de calidad de los datos persisten en determinadas esferas pese a esas iniciativas.
33. **La aceptación y la plena comprensión de la justificación de los indicadores del MGR varían en el FIDA.** Los análisis y las entrevistas revelaron que la aceptación era alta en la Sede, sobre todo entre el personal directivo intermedio y superior. Sin embargo, era más baja entre el personal descentralizado. Varios directores en los países señalaron que determinados indicadores básicos del nivel II (por ejemplo, 2.2.14 a 2.2.16) e indicadores del nivel III relativos a los resultados de los programas en los países (3.1.1 a 3.1.5) eran difíciles de medir y a veces no contaban con fuentes creíbles de datos debido a las limitadas metodologías y capacidades para la realización de encuestas en los países. Esta escasa aceptación pone de manifiesto que se debe trabajar en revisar los indicadores o, si la Dirección está convencida de su pertinencia, realizar esfuerzos concertados para promover la aceptación de todos los indicadores por parte del personal.
34. **El FIDA todavía debe desarrollar metadatos integrales para todos sus indicadores.** La facilitación de metadatos para todos los indicadores institucionales es una práctica habitual en las IFI<sup>13</sup>. Los metadatos proporcionan la definición, la descripción, la explicación y la justificación de los indicadores. También ofrecen la unidad de medida, la fuente de los datos, el método de recopilación de datos, el método de cálculo de los indicadores (con un ejemplo ilustrativo), el protocolo de garantía de la calidad, el uso y la interpretación de los datos y las limitaciones. El MGR de la FIDA12 abarca una lista de definiciones y fuentes de datos para todos los indicadores. Muchos entrevistados consideraban que las definiciones no eran claras. La facilitación de definiciones claras y comprensibles de los indicadores es un primer paso necesario. De todas maneras, únicamente las definiciones no bastan para garantizar la coherencia y la reproducción a la hora de medir y calcular los datos de proyectos ejecutados en diferentes lugares o países, y a lo largo del tiempo. El objetivo de los metadatos es la estandarización de las definiciones y los procesos para que todas las personas hagan referencia y midan el mismo concepto. Actualmente, no hay metadatos disponibles para todos los indicadores del MGR, aunque los responsables de los distintos indicadores desarrollaron metadatos para algunos de ellos. Cuando los metadatos estén disponibles, hay que trabajar en garantizar la plena comprensión y aceptación de todos los usuarios.

<sup>12</sup> Además, como parte de los compromisos de la FIDA12, el Fondo aprobó un plan de acción de SyE a nivel de los proyectos en 2022 que se completará para 2025.

<sup>13</sup> Por ejemplo, el Banco Mundial: <https://databank.worldbank.org/metadataloglossary/all/series>.

## D. Puesta en marcha del MGR: integración en la ejecución de los programas en los países

35. El FIDA ha puesto en marcha el MGR como marco para orientar la ejecución de sus programas en los países. Los indicadores y las metas del MGR sientan las bases de las prioridades de las divisiones, los sistemas de puntuación regionales e institucionales, los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales y el diseño de las operaciones del FIDA. Las metas del MGR a nivel institucional tienen un enfoque descendente y se integran en el sistema de evaluación de la actuación profesional de los administradores, cuando resulta viable. De esta manera, las responsabilidades relacionadas con la rendición de cuentas por los compromisos vinculados al MGR en todo el FIDA quedan debidamente distribuidas. De hecho, el MGR está profundamente integrado en el FIDA y configura todas sus intervenciones.
36. Estos avances se fundamentan en la credibilidad y la fiabilidad de la medición de los avances realizados con respecto al MGR, es decir, los datos sobre los indicadores. Por consiguiente, los desafíos señalados en la sección C (atención desigual a la calidad en los distintos indicadores, capacidad limitada de SyE y escasa aceptación y comprensión de los indicadores entre los responsables de los datos a nivel nacional) plantearían amenazas para mantener los avances en la integración del MGR en la ejecución de los programas del FIDA en los países.

## E. Uso del MGR

37. **El MGR se utilizaba ampliamente en el FIDA como marco organizativo para la priorización de las esferas de intervención y la actuación profesional del personal en la consecución de las metas del MGR.** El Comité de Gestión Ejecutiva usó el MGR para trasladar las prioridades institucionales a las regiones. El personal directivo superior empleó las metas del MGR en los tableros de desempeño de los vicepresidentes adjuntos, y los datos del MGR se utilizaron en las evaluaciones regionales e institucionales para determinar las esferas que debían mejorarse y las que presentaban buenos resultados.
38. **Los datos revelan que el uso del tablero del MGR en línea es limitado.** En el documento del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12 se indicaba que la introducción del tablero relativo al MGR permitiría a la Dirección, los miembros de la Junta y el público en general hacer un seguimiento en tiempo real de los progresos realizados con respecto a los objetivos fijados<sup>14</sup>. El tablero del MGR disponible en línea gozó de visibilidad inmediatamente tras su puesta en marcha. Sin embargo, los datos sobre las visitas al sitio web y las entrevistas revelaron que su uso ha disminuido. Ese descenso obedece probablemente a las limitaciones en el diseño que se han mencionado y a que los resultados presentados no se explican por sí mismos ni son fáciles de interpretar.

## III. Perspectiva futura

39. Los hallazgos mencionados en la sección anterior, las conversaciones con las partes interesadas y la revisión del documento apuntan a que hay cinco esferas que requieren una mayor atención para reforzar tanto este MGR como los futuros marcos.
40. **Esfera 1: Estudiar la posibilidad de abandonar la práctica de establecer metas para casi todos los indicadores.** Incluir metas únicamente cuando son viables, pertinentes y sensibles a los cambios evaluados. Si no se cumplen esas condiciones, deberían omitirse las metas. Muchas IFI, como el Grupo Banco

<sup>14</sup> Párrafo 182 del FIDA (2021b): <https://webapps.ifad.org/members/gc/44/docs/spanish/GC-44-L-6-Rev-1.pdf>.

Mundial (excepto la Asociación Internacional de Fomento) ya han dejado de utilizar metas. El MGR de la FIDA12 no cuenta con metas para 4 de los 66 indicadores, y se debería estudiar la posibilidad de ampliar esta práctica.

41. **Esfera 2: Desarrollar metadatos para todos los indicadores del MGR**, accesibles fácilmente para todos los posibles usuarios, y garantizar que quienes recopilan y analizan los datos comprendan con claridad los metadatos para desempeñar sus tareas.
42. **Esfera 3: Tener en cuenta las consideraciones de costos vinculados a los datos sobre los indicadores nuevos/adicionales para seleccionar los indicadores y aplicar el MGR.** El tiempo del personal y los recursos financieros necesarios para la recopilación de datos, la capacitación del personal responsable, la garantía de la calidad, la realización de análisis y la presentación de información deberían calcularse en la fase de diseño como consideración para seleccionar los nuevos indicadores. Es probable que la insuficiencia de recursos para la aplicación afecte a la calidad y la credibilidad de los datos.
43. **Esfera 4: Establecer una comunidad de práctica del FIDA para todos los indicadores pertinentes** con el fin de reforzar la capacidad para recopilar los datos necesarios a nivel nacional. Incluir, entre las funciones de la comunidad de práctica del FIDA, el asesoramiento entre iguales y el apoyo a la resolución de problemas para los encargados de la recopilación y la conservación de los datos.
44. **Esfera 5: Aumentar la credibilidad y la fiabilidad de todos los datos sobre los indicadores del MGR.**
  - Continuar con la práctica de llevar a cabo una autoevaluación del MGR al final de un ciclo de reposición y ampliar su alcance para incluir la pertinencia y la eficacia del MGR, los problemas que plantea la recopilación, la garantía de la calidad, el análisis y el uso de los datos.
  - Como parte de esta autoevaluación, los datos sobre los progresos notificados en la información al final del ciclo del RIDE deben ser objeto de auditorías de la calidad. Las auditorías de la calidad deberían regirse por las normas internacionales (indicadores con garantía de la calidad independiente)<sup>15</sup> o realizarse según los principios de los parámetros de resultados de calidad (adecuación, transparencia, contexto, fiabilidad y coherencia)<sup>16</sup>. Cuando las auditorías de calidad externas no son viables, debería plantearse una evaluación externa de la calidad.
  - De conformidad con las prácticas de otras IFI, el FIDA debería utilizar los datos procedentes de fuentes independientes cuando estén disponibles. Por ejemplo, los indicadores enumerados en el Manual de Evaluación del FIDA deberían utilizar los datos de la IOE en lugar de los datos de las autoevaluaciones.
  - Esta evaluación de final de ciclo debería validarse de forma independiente.

<sup>15</sup> <https://cfrr.worldbank.org/publications/internal-audit-key-performance-indicators>

<sup>16</sup> <https://www.frc.org.uk/getattachment/cd978ef7-72ad-4785-81ee-e08bb7b7f152/LAB-Performance-metrics-FINAL.pdf>

## List of people met

### Corporate Services Support Group

Saheed Adegbite	Director, OSB
Cristiana Sparacino	Senior Quality Assurance Specialist, QAG
David Cuming	Quality Assurance Specialist, QAG
Julian Escobar Giraldo	Consultant, QAG
Alberto Cogliati	Associate Vice-President and Chief Risk Officer, RMO

### Corporate Services Department

Guoqi Wu	Associate Vice-President, CSD
Rima Alcadí	Senior Advisor, CSD
Francesca Maselli	Chief, Policy & Strategic Support Unit, HRD

### External Relations and Governance

Leon Williams	Senior Partnership Officer, GPR
---------------	---------------------------------

### Financial Operations Department

Malek Sahli	Senior Officer Development Finance, FOD
Claudio Di Benedetto	Financial Technical Officer (Advisor), FOD
Allegra Saitto	Chief, Financial Reporting & Corporate Finance, FCD

### Programme Management Department

Donal Brown	Associate Vice-President, PMD
Davidson Ashley Anne	Programme Officer (Rural Poor Stimulus Facility), PMD
Abdelkarim Sma	Portfolio Advisor, Lead Regional Economist, APR
Ulac Demirag	Country Director and Head Hub India, IFAD Country Office India
Umit Mansiz	Country Director Afghanistan, Myanmar, Philippines, IFAD Country Office Philippines
Meng Sakphouseth	Country Programme Officer Cambodia and Laos, IFAD Country Office Cambodia
Sara Mbago-Bhunu	Regional Director, Regional Office Kenya, ESA
Mawira Chitima	Head, Multi Country Office Ethiopia
Mohamed El-Ghazali	Country Director, IFAD Country Office Uganda
Sara Kouakou	Portfolio Advisor, Regional Office Kenya, ESA
Miyuki Minzunoya	Programme Analyst, Regional Office Kenya, ESA
Daniel Anavitarte	Regional Specialist, LAC
Maine Astonitas	Senior Portfolio Advisor, Multi Country Office Peru
Claus Reiner	Country Director, IFAD Country Office Brazil
Dina Saleh	Regional Director, NEN
Mohamed Abdelgadir	Head Multi Country Office Egypt a.i./Country Director, IFAD Country Office Egypt
Gianluca Capaldo	Portfolio Advisor and Interim Country Director for Türkiye, NEN
Alessandra Garbero	Lead Regional Economist, NEN
Naoufel Telahigue	Head Multi Country Office and Country Director Armenia and Morocco, NEN
Clorinne Razzini	Consultant, NEN
Nigel Brett	Director, OPR
Chitra Deshpande	Lead Advisor, Results and Resources, OPR

Stamatopoulos Dimitra	Specialist Policy and Results, OPR
Marco Maria Soledad	Senior Specialist, Policy and Results, OPR
Sayed Khan Raniya	Temporary Assignment, OPR
Bernard Hien	Regional Director, Regional Office Côte d'Ivoire, WCA

### **Strategy and Knowledge Department**

Jyotsna Puri	Associate Vice-President, SKD
Juan Carlos Mendoza	Director, ECG
Antonella Cordone	Senior Technical Specialist, ECG
Hisham Zehni	Climate and Environment Specialist, ECG
Triki Thouraya	Director, PMI
Stefania Lenoci	Head Private Sector Advisory and Implementation Unit (PAI), PMI
Sara Savastano	Director, RIA
Arthur Mabiso	Senior Economist, RIA

### **Convenors and Executive Committee Representatives**

Niall Cremen	Development Specialist, Development Cooperation Division (Irish Aid) Department of Foreign Affairs of Ireland
Ronald Meyer	Counsellor Alternate Permanent, Representative of the Federal Republic of Germany to the International Fund for Agricultural Development
Medi MOUNGUI	Second Counsellor Alternate Permanent Representative of the Republic of Cameroon to IFAD
Purna Chita Nugraha	First Secretary Alternate Permanent Representative of the Republic of Indonesia to IFAD
Parick Olsson	Deputy Head Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
Sandra Paola Ramirez Valenzuela	First Secretary, Alternate Permanent Representative of the United Mexican States to IFAD
Govert Visser	Deputy Permanent Representative, a.i. of the Netherlands to the United Nations Organizations for Food and Agriculture in Rome
Miguel Jorge Garcia Winder	Ambassador, Permanent Representative of the United Mexican States to IFAD

### **External agencies**

Sara Osaka	Operation Policy & Country Services, The World Bank
------------	---



## List of documents reviewed

- AfDB. 2021. Mid-Term Evaluation of the AfDB's Results Measurement Framework (2016–2025). Agulhas Applied Knowledge. Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank. September 2021.
- IFAD. 2016. IFAD development effectiveness framework. EB 2016/119/R.12
- IFAD. 2017. Taking IFAD's Results and Impact Management System (RIMS) TO THE Next Level. EC 2017/ 96/W.P.7. (Rome, IFAD, 2017)
- IFAD. 2021. Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. Recovery, Rebuilding, Resilience. GC 44/L.6
- IFAD. 2021 Development Effectiveness in the Decade of Action: An Update to IFAD's Development Effectiveness Framework. EB 2021/134/R.24
- IFAD. 2016. IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation. (Rome IFAD, 2016)
- IFAD. 2020(a). Draft IFAD Results Management Framework. IFAD 12/3/R.2/Add.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(b). IFAD 12: Business Model and Financial Framework 2022-2024. IFAD 12/2(R)/R.2. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(c). Summary of the Chairperson: Reconvened Second Session of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. IFAD12/2(R)/INF.1/Rev.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(d). Summary of the Chairperson: Third Session of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. IFAD12/3/INF.1/Rev.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2021(a). Core Outcome Indicators Measurement Guidelines (COI). (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2021(b). Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. Recovery, Rebuilding, Resilience. GC 44/L.6/Rev.1. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD 2021 (c). Midterm Review of the IFAD Strategic Framework 2016-2025. EB 2021/133/R.16. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2021(d). Revised IFAD Evaluation Policy. EB 2021/132/R.5/Rev.1. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2022(a). IFAD 11 Impact Assessment Report. EB 2022/136/R.8. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2022(b). Corporate Portfolio Stock-take. Programme Management Department. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2022(c). Report on IFAD's Development Effectiveness 2022. EB 2022/136/R.7. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2023(a) IFAD 13 Business model and financial framework paper. Draft II – For RCC of 19/04/2023. (Rome IFAD, 2023)
- IFAD. 2023(b). IFAD at the midterm of the Twelfth Replenishment. IAFD13/1/R.2/Rev.1. (Rome IFAD, 2023)

IOE. 2022. Comments of the Independent Office of Evaluation of IFAD on the IFAD11 Impact Assessment Report, EB 2022/136/R.8/Add.1

IOE. 2023. Annual Report on Independent Evaluation. 2023. EC 2023/122/W.P.3

## IFAD12 Results Management Framework indicators

**Table 1:**

Tier I - Goals and context

	Source	SDG Sub-indicator	Baseline (year)	Results (year)
<b>1.1 SDG 1: No poverty</b>				
1.1.1 Proportion of population below the international poverty line of US\$1.90 a day (SDG 1.1.1)	UNSD	1.1.1	N/A	
<b>1.2 SDG 2: Zero hunger</b>				
1.2.1 Prevalence of food insecurity (SDG 2.1.2)	UNSD	2.1.2	N/A	
1.2.2 Prevalence of malnutrition among children under 5 years of age (SDG 2.2.2)	UNSD	2.2.2	N/A	
1.2.3 Productivity of small-scale food producers (SDG 2.3.1) <b>(new)</b>	UNSD	2.3.1	N/A	
1.2.4 Average income of small-scale food producers (SDG 2.3.2)	UNSD	2.3.2	N/A	
1.2.5 Government expenditure on agriculture (index) (SDG 2.a.1)	UNSD	2.A.1	N/A	

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.

**Table 2:**

Tier II – Development impact and results<sup>17</sup>

<b>2.1. Impact</b>								
Strategic objective	SDG targets	IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Baseline (IFAD10 2016-2018)	IFAD12 target (end-2024) <sup>18</sup>	IFAD11 target (end-2021)	
	1.2 and 2.3	2.1.1	Number of people with increased income (millions) (SDGs 2.3 and 1.2)	IFAD impact assessment (IIA)	62	68	44	
SO1	2.3.2	2.1.2	Number of people with improved production (millions) (SDG 2.3.2)	IIA	47	51	47	
SO2	2.3	2.1.3	Number of people with improved market access (millions) (SDG 2.3)	IIA	50	55	46	
SO3	1.5	2.1.4	Number of people with greater resilience (millions) (SDG 1.5)	IIA	26	28	24	

<sup>17</sup> All persons-based indicators will be disaggregated by sex and youth status (young and not young) and where feasible to include persons with disabilities.

<sup>18</sup> Impact target ranges include the expected impact determined from the IFAD12 financial scenarios D as defined in the business model and financial framework, which use an assumed cofinancing target of 1.5 and create a PoW of between US\$8.3 billion and US\$10.3 billion.

	2.1	2.1.5	Number of people with improved nutrition (millions) (SDG 2.1)	IIA	N/A	11	12
<b>2.2. Outreach, outcomes and outputs</b>							
<i>Areas of thematic focus in Strategic Framework 2016 - 2025</i>	<i>SDG target</i>	<i>IFAD12 RMF code</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline<sup>19</sup></i>	<i>IFAD12 target (end-2024)<sup>20</sup></i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>
Outreach	1.4	2.2.1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions)	Core indicators	110	127	120
Access to agricultural technologies and production services	1.4, 2.3 and 2.4	2.2.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated	Core indicators	450,000	610,000	70,000
		2.2.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)	Core indicators	2.7	3.25	3.5
Inclusive financial services	1.4, 2.3 and 8.3	2.2.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.) (millions)	Core indicators	18	22.5	23
Diversified rural enterprises and employment opportunities	8.2, 8.3 and 10.2	2.2.5	Number of rural enterprises accessing business development services	Core indicators	600,000	900,000	100,000
		2.2.6	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	Core indicators	2.7	3.1	3.2
		2.2.7	Number of supported rural producers that are members of a rural producers' organization (millions)	Core indicators	0.7	1.0	1.2
		2.2.8	Number of beneficiaries with new jobs/employment opportunities <b>(new)</b>	Core indicators	N/A	Tracked <sup>21</sup>	N/A
Rural infrastructure	2.3	2.2.9	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	Core indicators	12,000	19,000	20,000
Environmental sustainability and Climate change	2.4, 5.4,	2.2.10	Number of hectares of land brought under climate-resilient management (millions)	Core indicators	1.5	1.9	1.5

<sup>19</sup> The IFAD12 RMF baselines are the forecasted results that IFAD is expected to achieve by 2021 (estimated figures of the RIDE 2022). The RIDE reporting is highly sensitive to changes in the sample of projects, and IFAD expects large shifts in its major contributors by the end of IFAD11. Projections can help reduce the variability and increase precision.

<sup>20</sup> The IFAD12 targets reflect financial scenario D, and will ultimately depend upon the scenario chosen by Members.

<sup>21</sup> This is a new outcome indicator without any historical data and will employ new calculation methodologies.

Nutrition	7.2, 13.1 13.3	2.2.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	Core indicators	10,000	11,500	10,000
	15.1 15.3	2.2.12	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	Core indicators	300,000	350,000	300,000
		2.2.13	Number of tons of greenhouse gas emissions (carbon dioxide equivalent [CO <sub>2</sub> e]) avoided and/or sequestered (million tons of CO <sub>2</sub> e over 20 years)	Core indicators	65	95	65
		2.2.14	Number of persons provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	Core indicators	5	6	5
		2.2.15	Percentage of women reporting minimum dietary diversity (MDDW)	Core indicators	20	25	N/A
Access to natural resource	1.4, 5.a	2.2.16	Number of beneficiaries gaining increased secure access to land <b>(new)</b>	Core indicators	N/A	Tracked	N/A

### 2.3. Project-level development outcome ratings at completion<sup>22</sup>

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Baseline (2016-2018) (RIDE 2019)	IFAD12 Target (end-2024)	IFAD11 target (end-2021)
2.3.1	Overall project achievement (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	N/A	90	90
		IOE ratings	N/A	Tracked	N/A
2.3.2	Government performance (ratings 4 and above) (percentage) <b>(new)</b>	PCR ratings	80	80	80
2.3.3	IFAD's performance (ratings 4 and above) (percentage) <b>(new)</b>	PCR ratings	N/A	90	N/A
2.3.4	Efficiency (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	67	80	80
2.3.5	Sustainability of benefits (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	71	85	85
2.3.6	Scaling up (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	88	95	95
2.3.7	Gender equality (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	88	90	90

<sup>22</sup> Some of these indicators' definitions may be revised in the context of the revision of the evaluation manual; namely, potential to scale up and likelihood of sustainability of benefits.

	Gender equality (ratings 5 and above) (percentage)	PCR ratings	N/A	60	60
2.3.8	Environment and natural resource management (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	84	90	90
2.3.9	Climate change adaptation (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	83	90	85

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.

**Table 3:**

Tier III – Delivering impact

		Source	Baseline (2019)	IFAD12 Target (end-2024)	IFAD11 target (end-2021)
<b>Transformational country programmes</b>					
<b>3.1 Performance of country programmes</b>					
3.1.1	Relevance of IFAD country strategies (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	93	90	90
		COSOP completion reviews (CCRs)	N/A	80	80
3.1.2	Effectiveness of IFAD country strategies (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	89	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.3	Partnership-building (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	91	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.4	Country-level policy engagement (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	83	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.5	Knowledge management (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	93	90	90
		CCRs	N/A	80	N/A
3.1.6	COSOPs integrating private sector interventions complementing the PoLG (percentage) <b>(new)</b>	Quality assurance review	N/A		N/A
<b>3.2 Designing for impact</b>					
3.2.1	Overall rating for quality of project design (ratings 4 and above) (percentage)	Quality assurance ratings	93	95	95
3.2.2	Overall rating for quality of grant-funded projects at entry (ratings 4 and above) (percentage) <b>(new)</b>	Quality assurance ratings	100	95	90
3.2.3	Projects designed to be gender transformative (percentage) <b>(new)</b>	Corporate validation	32	35	25

3.2.4	Climate finance: Climate-focused PoLG (percentage) <b>(new)</b>	Corporate validation based on MDB <i>Methodologies for Climate Finance Tracking</i>	34	40	25
3.2.5	Climate capacity: Projects designed to build adaptive capacity (percentage) <b>(new)</b>	Corporate validation	N/A	90	N/A
3.2.6	Appropriateness of targeting approaches in IFAD investment projects (percentage)	Quality assurance ratings	93	90	90
3.2.7	Quality of project target group engagement and feedback (ratings 4 and above) (percentage) <b>(new)</b>	Supervision ratings	N/A	80	N/A
<b>3.3 Proactive portfolio management</b>					
3.3.1	Disbursement ratio (percentage)	Oracle FLEXCUBE	17.9	15	17
3.3.2	Overall implementation progress (ratings 4 and above) (percentage) <b>(new)</b>	Supervision ratings	89	85	N/A
3.3.3	Proactivity index (percentage) <b>(new)</b>	Corporate databases	55	70 <sup>23</sup>	N/A
<b>Transformational financial framework</b>					
<b>3.4 Resources</b>					
3.4.1	Debt-to-equity ratio (percentage)	Corporate databases	8.1	Tracked	Tracked
3.4.2	Deployable capital (percentage) <b>(new)</b>	GRIPS	40.3	Tracked	Tracked
3.4.3	Cofinancing ratio	GRIPS	1:1.37	1:1.5	1:1.4
	Cofinancing ratio (international)	GRIPS	1:0.61	1:0.7	1:0.6
	Cofinancing ratio (domestic)	Corporate databases	1:0.76	1:0.8	1:0.8
3.4.4	Leverage effect of IFAD private sector investments <sup>24</sup> (average leverage factor) <b>(new)</b>	Corporate databases	N/A	5	N/A
<b>Transformational Institutional Change</b>					
<b>3.5 Institutional efficiency</b>					
3.5.1	Ratio of IFAD's administrative expenditure to the PoLG (including IFAD-managed funds) (percentage)	Corporate databases	11.2	12.5	12.9
3.5.2	Ratio of the administrative budget to the ongoing portfolio of loans and grants	Corporate databases	2.1	2.1	2.1
<b>3.6 Decentralization</b>					

<sup>23</sup> The target reflects a new definition in line with other international financial institutions, which includes restructuring of ongoing projects.

<sup>24</sup> This is defined as the aggregate size of public and private sector resources mobilized thanks to IFAD's own investment and support to non-sovereign projects, across the portfolio.

3.6.1	Ratio of budgeted staff positions in ICOs/regional hubs (percentage)	Corporate databases	32	45	35
3.6.2	Decentralization effectiveness (percentage) <b>(new)</b>	ICO Survey	N/A	80	N/A
<b>3.7 Human resource management</b>					
3.7.1	Percentage of women in P-5 posts and above	Corporate databases	33.9	40	35
3.7.2	Time to fill Professional vacancies (days)	Corporate databases	94	90	100
3.7.3	Percentage of staff completing SH/SEA online training <b>(new)</b>	Corporate databases	N/A	98	N/A
	Percentage of PMUs completing training on SH/SEA for new projects <b>(new)</b>	Corporate databases	N/A	50	N/A
3.7.4	Performance management (new)	Corporate databases	N/A	50	N/A
<b>3.8 Transparency</b>					
3.8.1	Percentage of PCR submitted within six months of completion, of which the percentage publicly disclosed	PMD	67/74	85/90	85/90
3.8.2	Comprehensiveness of IFAD's publishing to IATI standards (percentage)	IATI	86	75	75

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.