

Signatura: EB 2011/102/R.32
Tema: 17
Fecha: 10 mayo 2011
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Plan a medio plazo del FIDA para 2011-2013

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Sirpa H. Jarvenpaa

Directora de la Oficina del Presidente y del
Vicepresidente

Tel.: (+39) 06 5459 2221

Correo electrónico: s.jarvenpaa@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Sharon Tan

Auxiliar Administrativa

Tel.: (+39) 06 5459 2202

Correo electrónico: s.tan@ifad.org

Junta Ejecutiva — 102º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de mayo de 2011

Para información

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Operaciones financiadas por el FIDA	iv
Resumen	v
I. Panorama general	1
II. Objetivos estratégicos del FIDA para 2011-2013	2
A. Compromiso a favor de la agricultura y el desarrollo rural para alcanzar el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio consistente en erradicar la pobreza	2
B. Proyecto de Marco Estratégico del FIDA (2011-2015)	3
C. Evaluación del PMP de las condiciones previas de la sostenibilidad y los riesgos que la amenazan	6
III. El programa de cambio y reforma del FIDA	8
IV. Efectos de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales, 2011-2013	9
V. Efectos de los proyectos, 2011-2013	11
VI. Efectos del programa de donaciones, 2011-2013	13
VII. Efectos de la ejecución de los proyectos, 2011-2013	15
VIII. Efectos del diseño y el apoyo a la ejecución de los proyectos, 2011-2013	16
IX. Logro y medición de los resultados de los programas y proyectos	19
X. Efectos de la labor de gestión de los conocimientos y diálogo sobre políticas, 2011-2013	21
A. Gestión de los conocimientos	21
B. Diálogo sobre políticas	22
XI. Efectos relacionados con las comunicaciones, 2011-2013	23
XII. Efectos de la movilización de recursos, 2011-2013	24
XIII. Efectos de la gestión financiera	26
XIV. Efectos en materia de presupuesto, 2011-2013	28
XV. Efectos en materia de tesorería, 2011-2013	29
XVI. Efectos relacionados con los servicios administrativos, 2011-2013	30
XVII. Efectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, 2011-2013	30

XVIII.Efectos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones, 2011-2013	31
XIX. Efectos relacionados con la Dependencia de Seguridad, 2011-2013	32
XX. Efectos relacionados con la Oficina de Ética, 2011-2013	33
XXI. Efectos relacionados con los órganos rectores, 2011-2013	33
A. Efectos de la Oficina del Secretario	33
B. Efectos de la Oficina del Asesor Jurídico	34
XXII. Logro y medición de los efectos y resultados del Plan a medio plazo	34
XXIII.Respuesta a los riesgos en el período abarcado por el Plan a medio plazo para 2011-2013	35

Apéndices

Logical framework 2011-2013

(Marco lógico, 2011-2013)

Abreviaturas y siglas

ADM	División de Servicios Administrativos
AGL	Oficina de Enlace para los Estados Árabes del Golfo
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
AUO	Oficina de Auditoría y Supervisión
BIsD	Banco Islámico de Desarrollo
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CMR	resultados de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
G20	Grupo de los 20
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
LEG	Oficina del Asesor Jurídico
MMR	marco de medición de los resultados
NAL	Oficina de Enlace para América del Norte
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
PAR	Dependencia de Asociaciones
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PPR	informe sobre los resultados de la cartera
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RMP	Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones
SE	Dependencia de Seguridad
SEC	Oficina del Secretario
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SKM	Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos
SNIA	sistema nacional de investigación agrícola
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TRE	División de Tesorería
UNICC	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas

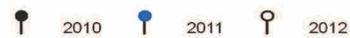
Operaciones financiadas por el FIDA



Número de proyectos por país al 1 de enero de 2010



Nuevos proyectos en



12-8-2010

Resumen

1. La consecución del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, consistente en erradicar la pobreza extrema y el hambre, sigue siendo sin lugar a dudas el elemento fundamental de la labor del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Al ser el único organismo especializado de las Naciones Unidas e institución financiera internacional que se dedica exclusivamente al desarrollo agrícola, el FIDA tiene la excelente oportunidad de servir de catalizador del potencial que encierran el crecimiento agrícola y el sector rural. La agricultura ofrece la posibilidad de conseguir beneficios cuyo alcance no se limita ni mucho menos a la seguridad alimentaria, como pueden ser el fomento de medios de vida viables para los pequeños agricultores, la creación de empleo de calidad y el logro de un desarrollo rural sostenible, incluso para quienes huyen de la pobreza urbana.
2. El Plan a medio plazo (PMP) del FIDA para 2011-2013 se inspira en el Convenio Constitutivo del FIDA y en el proyecto de Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), que instan al Fondo a trabajar a favor del crecimiento agrícola y el desarrollo rural. El proyecto de Marco Estratégico, en el que se exponen los objetivos y las metas generales y estratégicos del FIDA en materia de desarrollo, sirve de orientación para los proyectos y estrategias de la organización en los países. Además, sirve de apoyo para las políticas y directrices del FIDA, con miras a garantizar la coherencia y congruencia, e indica el modo en que el Fondo movilizará sus recursos humanos y financieros. Por su parte, en el PMP se establece un plan de trabajo institucional eslabonado de tres años de duración y se describe el modo en que el Fondo genera efectos directos para alcanzar sus objetivos estratégicos relativos a la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria.
3. El PMP, que se publica anualmente, se someterá a un proceso continuo de revisión y evaluación para determinar tanto los progresos hechos en la ejecución de las actividades previstas en él como los logros de sus productos. Estas realizaciones se miden con los indicadores y objetivos contenidos en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, que se presenta a la Junta en diciembre. Posteriormente, la Oficina de Evaluación del FIDA evalúa estos resultados cada año en su Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA. Estos instrumentos refuerzan al Fondo como organización de aprendizaje y la ayudan a ir incorporando en su modelo operativo y en sus estrategias y políticas las nuevas experiencias y los conocimientos que va adquiriendo, con miras a afrontar los desafíos que plantea la pobreza rural.
4. El marco lógico del PMP se desarrolla en un plan de trabajo eslabonado trienal, en el cual se ponen de relieve las medidas necesarias para llevar a cabo el programa de trabajo del FIDA, compuesto por programas en los países, proyectos financiados con préstamos y donaciones, servicios técnicos, diálogo sobre políticas y productos derivados de la gestión de los conocimientos. En el marco lógico se determina toda una serie de políticas y estrategias encaminadas a mejorar la capacidad del FIDA para poner en práctica y aplicar a mayor escala, sobre el terreno, soluciones de desarrollo innovadoras destinadas a resolver los problemas relacionados con la reducción de la pobreza entre los pequeños agricultores. Además, en el PMP también se exponen los supuestos en que debería basarse una ejecución eficaz y eficiente de los programas, y se determinan los riesgos que deben atenuarse para que la labor del FIDA tenga un impacto sostenible en el desarrollo.
5. Por último, en el PMP se exponen las aportaciones de recursos que habrá que efectuar en el contexto de las metas y objetivos del FIDA. De este modo resulta más fácil examinar la manera en que el FIDA utiliza sus recursos financieros y humanos para alcanzar los productos previstos y sus objetivos estratégicos, y de qué forma evolucionará la utilización de esos recursos a medida que el Fondo trate de conseguir un mayor impacto durante el marco temporal de tres años del PMP.

Además, el FIDA está aplicando un sistema de presupuestación de base cero para alinear los gastos del presupuesto administrativo con los objetivos institucionales, y está recurriendo también a la planificación estratégica de la fuerza de trabajo para velar por que la distribución de sus recursos humanos esté directamente vinculada al programa de trabajo para 2011-2013 expuesto en el PMP.

6. Con objeto de fomentar su propia capacidad para atender la demanda creciente de servicios del FIDA en materia de desarrollo así como para cumplir el programa de trabajo ampliado, la dirección ha puesto en marcha un programa de cambio y reforma dirigido a proporcionar una plataforma orgánica eficaz y eficiente mediante la cual el FIDA podrá alcanzar sus metas y objetivos. En el documento "Actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma" se informa acerca de esas iniciativas, las cuales constituyen además una esfera fundamental de actividades en el PMP, y apuntalan las operaciones básicas del FIDA consistentes en producir paquetes financieros y asistencia técnica en beneficio de la agricultura en pequeña escala.

I. Panorama general

1. La pobreza extrema sigue siendo una realidad para más de 1 000 millones de habitantes de todo el mundo. Tres cuartas partes de esas personas viven en zonas rurales y la mayoría depende de la agricultura directamente, como agricultores y jornaleros agrícolas, o bien indirectamente, a través de actividades empresariales y de comercialización de productos o insumos agrícolas. Muchas otras dependen de los bosques, de la pesca o de otras actividades rurales¹, y muchas carecen de tierras o son agricultores con parcelas demasiado pequeñas para que puedan satisfacer sus necesidades. Los factores que les impiden progresar tienen que ver con la falta crítica de acceso a la tierra, el agua, recursos financieros y tecnologías y servicios agrícolas. El descenso de la productividad de los activos naturales, debido a la degradación ambiental, y la situación de riesgo y vulnerabilidad agravada por el cambio climático no hacen más que empeorar estos problemas.
2. El FIDA expone su análisis de la pobreza rural en el *Informe sobre la pobreza rural 2011*. En el decenio pasado (1998-2008), la incidencia de la pobreza en el mundo bajó del 61% al 51% en los países en desarrollo. Desafortunadamente, la pobreza en el medio rural no disminuyó con ese mismo ritmo y es un problema que aún aqueja al 61% de la población rural de los países en desarrollo, lo que resulta inaceptable.
3. La crisis registrada en 2007-2008 en los precios de los alimentos sirvió de dura llamada de atención y renovó la atención hacia la agricultura y la función de los pequeños agricultores para la estabilización de los precios y el aumento de la seguridad alimentaria mundial. Una de las conclusiones a que se llega en el *Informe sobre la pobreza rural 2011* es que el crecimiento rural necesita un enfoque amplio, cuyos elementos centrales son el desarrollo agrícola y los jóvenes y las mujeres de las zonas rurales como factores impulsores de la modernización de los medios de vida rurales en el mundo.
4. Un enfoque de mayor amplitud de la reducción de la pobreza rural, debidamente adaptado a los contextos numerosos y variados del medio rural, requiere un esfuerzo colectivo, lo cual, sin embargo, no encaja bien con la miríada de responsabilidades y mandatos de los distintos ministerios o programas de ayuda. Es preciso que los gobiernos de los países en desarrollo, la estructura de ayuda interna, el sector privado, la sociedad civil y las organizaciones de las poblaciones rurales definan mecanismos conjuntos para fomentar la colaboración entre las intervenciones sociales y económicas, en cuyo ámbito las mujeres y los hombres rurales participan plenamente en las decisiones sobre su propio futuro.
5. En el *Informe sobre la pobreza rural 2011* se enuncian los cuatro principios que deberían plasmar un enfoque más amplio de crecimiento rural favorable a los pobres, a saber: **en primer lugar**, mejorar el entorno de las zonas rurales para ofrecer perspectivas seguras a los jóvenes a fin de que puedan construirse un futuro, mediante el mejoramiento de la infraestructura, los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y la gobernanza, y la reducción de la vulnerabilidad a la mala salud y la penuria entre las mujeres; **en segundo lugar**, mejorar la capacidad de la población rural de gestión de los riesgos fortaleciéndola a nivel individual y colectivo mediante la educación y una mayor solidez de las organizaciones gracias a un mayor empoderamiento de las mujeres; **en tercer lugar**, reforzar las capacidades individuales dando a la población rural la posibilidad de sacar partido de nuevas oportunidades mediante el perfeccionamiento de los conocimientos técnicos, la educación postprimaria y el suministro de instrumentos

¹ Véase: Banco Mundial (2006): *Informe sobre el desarrollo mundial 2007: El desarrollo y la próxima generación*, Washington, D. C.

para una agricultura resistente y que recurre en gran medida a los conocimientos; y **en cuarto lugar**, reforzar las capacidades colectivas de la población rural para que puedan integrar sus intereses en el diseño y la ejecución de las actividades de desarrollo.

6. El FIDA ha formulado el proyecto de su Marco Estratégico (2011-2015) en el contexto mundial actual de la arquitectura de la ayuda y de los cambios en el entorno de desarrollo, y en este proceso ha reafirmado su compromiso para con su población objetivo, es decir la población rural pobre. El proyecto de Marco Estratégico orienta las inversiones del FIDA, expuestas en el PMP (2011-2013), hacia cientos de programas piloto que están catalizando un caudal mucho mayor de inversiones en la esfera de desarrollo rural gracias a la ampliación de la escala de las actividades, y están generando oportunidades satisfactorias y que pueden reproducirse en otros lugares, lo que redundará en mejores medios de vida para la población rural pobre de las distintas regiones.

II. Objetivos estratégicos del FIDA para 2011-2013

A. Compromiso a favor de la agricultura y el desarrollo rural para alcanzar el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio consistente en erradicar la pobreza

7. El primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM 1), consistente en "erradicar la pobreza extrema y el hambre", es el eje fundamental de la misión del FIDA y donde este concentra toda su atención y trabajo (cuadro 1). El proyecto de Marco Estratégico del FIDA, que orienta de manera general las políticas y directrices del Fondo y garantiza la coherencia y congruencia, rige los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados, los cuales, a su vez, plasman la actuación del FIDA en los Estados Miembros en desarrollo de la organización.
8. En el proyecto de Marco Estratégico se reconoce la presencia persistente de la pobreza y el hambre en las zonas rurales, que debilita las condiciones de vida de casi 1 800 millones de personas que subsisten en las zonas rurales del mundo con menos de dos dólares al día. Este grupo representa una cuarta parte de la población mundial y comprende el número asombroso de 1 000 millones de personas desnutridas. En el proyecto de Marco Estratégico se pone de relieve asimismo la diversidad que caracteriza los medios de vida de los pequeños agricultores y la creciente diferenciación dentro y entre los integrantes de los hogares, lo que hace más complejo encontrar opciones de desarrollo apropiadas; la integración cada vez mayor de las economías rural y urbana, que hace necesario un análisis más convincente de las cadenas de valor; la degradación de los recursos y el medio ambiente, y los efectos del cambio climático, que hacen peligrar los efectos de las actividades de desarrollo rural que tanto ha costado conseguir; la volatilidad de los precios de los alimentos y sus causas subyacentes, que apuntan a la necesidad de aumentar de manera sostenible las posibilidades y la capacidad de recuperación de los pequeños agricultores, y la creciente necesidad de invertir en la agricultura de modo de beneficiar a los pequeños productores vulnerables y, en consecuencia, ofrecerles la posibilidad de aprovechar las oportunidades generadas y hacer frente a los riesgos conexos.
9. A partir de la experiencia y las enseñanzas extraídas, la estrategia del FIDA va dirigida a dar a la población rural pobre la oportunidad de mejorar su seguridad alimentaria y nutrición, incrementar los ingresos y fortalecer su capacidad de resistencia. La consecución de sus objetivos se mide por la capacidad del FIDA de contribuir al ODM 1 y a los demás ODM interrelacionados relativos a la educación universal y la igualdad de género, con particular atención a reducir: i) el porcentaje de población mundial que vive con menos de 1,25 dólares al día; ii) la prevalencia de la desnutrición, y iii) la proporción de niños menores de 5 años con peso inferior

al normal. Esto se logrará aumentando la producción de cultivos, la agregación de valor en la agricultura, la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) destinada a la agricultura y el porcentaje de los presupuestos fiscales nacionales asignado al desarrollo agrícola y rural.

Cuadro 1
Los ODM y los indicadores del desarrollo agrícola mundial

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
ODM 1: Población que vive con menos de 1,25 dólares al día (%) ^a	2005	26	21
ODM 1: Prevalencia de la desnutrición en la población (%) ^a	2002-2004	17	10
ODM 1: Niños menores de 5 años con peso inferior al normal (%) ^a	2005	27	17
Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100) ^b	2006	112,4	Objeto de seguimiento
Valor agrícola agregado (crecimiento anual) (%) ^b	2004	4,1	Objeto de seguimiento
Volumen de AOD destinada a la agricultura	2007	USD 4 200 millones	Objeto de seguimiento
Porcentaje del presupuesto asignado al desarrollo agrícola y rural (%) ^c	2005	5	Objeto de seguimiento

^a Naciones Unidas (2008): *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2008*, Nueva York.

^b Banco Mundial (2009): *Indicadores del desarrollo mundial 2009*, Washington, D. C.

^c En lo que se refiere a África, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) ha abogado a favor de que se destine el 10% de los presupuestos nacionales a la agricultura y se ha instituido un sistema de seguimiento al respecto. En cuanto al resto del mundo, el FIDA utilizará las estadísticas compiladas por el Fondo Monetario Internacional.

B. Proyecto de Marco Estratégico del FIDA (2011-2015)

10. Partiendo de los fundamentos aportados por el *Informe sobre la pobreza rural 2011*, en el proyecto de Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) se definen los siguientes objetivos de la labor del FIDA: i) reforzar la base de recursos naturales y activos económicos para las mujeres y los hombres pobres del medio rural, a fin de que sea más resistente al cambio climático, la degradación ambiental y la transformación del mercado; ii) ampliar el acceso de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales a los servicios fundamentales para reducir la pobreza, aumentar los ingresos y fortalecer la capacidad de reaccionar a un entorno en evolución; iii) reforzar las capacidades de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales para gestionar empresas agrícolas y no agrícolas rentables, sostenibles y resistentes o para sacar provecho de las oportunidades de empleo digno que se presenten; iv) reforzar las capacidades de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales y sus organizaciones para influir en las políticas y las instituciones que afectan a sus medios de vida, mediante el mejoramiento del entorno normativo e institucional de las economías rurales, para abarcar no solo la producción agrícola sino también toda la gama de actividades no agrícolas que rodean el sector agrícola y contribuyen a su desarrollo.
11. Al igual que su predecesor (el PMP [2010-2012]), el presente PMP constituye un instrumento de planificación, es decir, un patrón en continua evolución que permitirá seguir los progresos logrados mediante los esfuerzos que el FIDA desplegará con nuevas energías en el ámbito del proyecto de Marco Estratégico (2011-2015) para afrontar el enorme desafío de reducir la pobreza rural. El PMP ayudará a analizar la manera en que, a nivel macro, el FIDA logra: i) asumir un papel de liderazgo más preponderante en los procesos de desarrollo rural sobre la base de la agricultura en pequeña escala; ii) ayudar a los países a aumentar la escala de las operaciones apoyadas por el FIDA que han tenido buenos resultados; iii) ampliar su participación en materia de políticas; iv) reforzar las asociaciones a favor de los pobres con otros agentes como los organismos de las Naciones Unidas, donantes públicos y privados y empresas comerciales que puedan aportar inversiones, activos y servicios a las zonas rurales para beneficio de la población rural pobre, y v) reforzar su función de promotor e intermediario de conocimientos.

12. Análogamente, en el ámbito de los programas y proyectos, el PMP contribuirá al seguimiento del FIDA por lo que respecta a: i) aumentar la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia en la esfera de la agricultura en pequeña escala; ii) promover acuerdos contractuales favorables para todos a fin de ayudar a los pequeños productores rurales a aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos en las cadenas de valor agrícolas; iii) respaldar el desarrollo de tecnologías orientadas a la intensificación sostenible de la agricultura en pequeña escala; iv) aumentar la capacidad de las instituciones financieras para ofrecer una amplia gama de servicios globales a la población rural pobre; v) fomentar el desarrollo de las capacidades de las mujeres y los hombres del medio rural (incluidos los jóvenes), y vi) aprovechar las oportunidades de utilizar fuentes de energía renovables en las explotaciones y las comunidades y promover tecnologías de bajo costo para abastecer a las aldeas de energía, mediante la utilización de recursos locales.
13. El proyecto de Marco Estratégico entrelaza los objetivos estratégicos del Fondo con las cuestiones relativas a género, la focalización e inclusión social, las estrategias de medios de vida y nutrición de los hogares y el refuerzo de la seguridad alimentaria en los hogares que pasan de la agricultura de subsistencia a una agricultura orientada al mercado y sostenible y a actividades no agrícolas. Por último, está plasmado por la conciencia de que las inversiones pueden tener éxito solo si el FIDA participa en actividades temáticas con objeto de: i) asegurar el acceso a los recursos naturales (tierras, agua, energía y biodiversidad); ii) promover medidas de mitigación del cambio climático y adaptación a este; iii) mejorar las tecnologías agrícolas y los servicios de producción; iv) promover servicios financieros más amplios e inclusivos; v) facilitar la integración en las cadenas de valor mediante mercados competitivos de insumos y productos agrícolas; vi) fomentar la empresa rural y oportunidades de empleo fuera del sector agrícola; vii) proporcionar formación y capacitación técnica y profesional, y viii) empoderar a la población rural pobre por medio de organizaciones de productores rurales eficientes y sostenibles.
14. Con miras a diferenciar cada vez más su labor, el FIDA se adherirá a los ocho principios de actuación siguientes:
- i) **Enfoques diferenciados en función del contexto de cada país.** La experiencia del FIDA indica que las intervenciones de desarrollo agrícola y rural deben adaptarse específicamente a cada contexto y estar impulsadas por un fuerte sentido de apropiación a nivel local, derivado de la pertinencia de los programas de la organización en la esfera del desarrollo, y por la variedad de contextos que caracterizan los impedimentos al desarrollo rural, con particular hincapié en las causas de la fragilidad.
 - ii) **Focalización.** El programa del FIDA estará directamente destinado a la población rural pobre, con miras a asegurar que las intervenciones no “dejen atrás” a ningún grupo. El FIDA, además, dentro de este grupo amplio de beneficiarios, se concentrará en las necesidades específicas de las mujeres, los pueblos indígenas y los campesinos sin tierras.
 - iii) **Empoderamiento de la población rural pobre.** Gracias a las oportunidades que ofrecerá a la población rural pobre de reforzar sus propios activos, conocimientos y aptitudes y la confianza en sí mismos, así como de establecer organizaciones colectivas eficaces y de reforzar su capacidad para participar en el proceso de toma de decisiones, el FIDA podrá asimismo aumentar su capacidad para mejorar satisfactoriamente la situación del sector rural. En 2011 el FIDA, guiado por los resultados de la reunión del Foro Campesino que organiza cada dos años (la última se celebró en 2010), reunió a varios representantes

de los pueblos indígenas con objeto de planificar un foro de los pueblos indígenas, de alto nivel, en el FIDA cuya primera reunión mundial debería llevarse a cabo en 2013. Mediante este foro los pueblos indígenas podrán atraer la atención internacional hacia los temas que los preocupan. Del mismo modo, la Conferencia internacional sobre las inversiones en los pequeños agricultores, que se celebró en enero de 2011, ha alentado al FIDA a seguir organizando actividades anuales basadas en los conocimientos a fin de brindar a los pequeños agricultores varias oportunidades de debatir cuestiones de interés para la producción en pequeña escala.

- iv) **Promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.** El FIDA concentrará su atención en las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer adoptando una nueva política de género que se centra en particular en los siguientes aspectos de las mujeres de las zonas rurales: espíritu empresarial, capacidad para participar en los mercados agrícolas, conocimientos técnicos sobre agricultura sostenible desde el punto de vista ambiental, y participación equitativa en las organizaciones de pequeños productores. En la política se incorporarán las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer realizada por la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE). Además, la política fomentará la propia capacidad del FIDA para abordar las cuestiones de género en los proyectos apoyados por el FIDA y produciendo un mayor volumen de datos desglosados por sexo a fin de promover el aprendizaje.
- v) **Creación de oportunidades viables para la juventud rural.** Para afrontar el desafío de abastecer a la población mundial de alimentos al tiempo que se salvaguarda la existencia en el futuro de medios de vida productivos y satisfactorios para los jóvenes del medio rural, es esencial que estos puedan tomar parte sistemáticamente en el desarrollo agrícola. En el período de sesiones del Consejo de Gobernadores de 2011, el FIDA tuvo la oportunidad de escuchar a representantes de la juventud rural de todo el mundo, quienes hablaron sobre los problemas que deben afrontar. De hecho, el FIDA siempre tiene en cuenta las necesidades de los jóvenes de manera proactiva, mediante la elaboración de medidas y estrategias dirigidas a idear iniciativas que fomentan la participación de los jóvenes, impartir capacitación específica a los jóvenes, asegurar su acceso —en particular de las mujeres— a los servicios y procurar que queden incluidos en cada etapa de las actividades de los proyectos, y mediante la identificación de las asociaciones que es posible movilizar para lograr una participación mayor de la juventud rural en todos los niveles.
- vi) **Innovación, aprendizaje y ampliación de escala.** El FIDA reconoce la necesidad de aplicar a mayor escala las intervenciones de desarrollo que hayan arrojado buenos resultados y, en consecuencia, evitar la paradoja "micro-macro" (es decir, de mayor amplitud) de no lograr extrapolar el impacto en la pobreza a nivel macroeconómico de los proyectos piloto satisfactorios. Con la ayuda de un examen externo de los instrumentos operacionales, la gestión de los conocimientos, la capacidad organizativa, la asignación de recursos, la medición de resultados y la ejecución, el FIDA está transformándose de institución tradicionalmente centrada en proyectos innovadores, aunque a menudo aislados y de pequeña envergadura, en un organismo que, de manera explícita y ambiciosa, crea elementos impulsores gracias a los que sus clientes y asociados pueden ampliar la escala de intervenciones de lucha

contra la pobreza rural superando los límites impuestos por los escasos recursos financieros de que el Fondo dispone. Entre las medidas adoptadas a tal efecto cabe citar: i) la adopción de unas directrices operacionales revisadas para la ampliación de escala; ii) la inclusión de medidas de ampliación de escala en su Marco Estratégico (2011-2015), como complemento de las estrategias de innovación y gestión de los conocimientos, y iii) la revisión de los procedimientos operacionales básicos para cerciorarse de que se recoja debidamente en ellos la cuestión de la ampliación de escala y para que el FIDA deje de centrarse en los proyectos y privilegie los enfoques programáticos.

- vii) **Asociaciones y relaciones de colaboración eficaces.** El grado de éxito con que el FIDA logre aumentar su contribución a la reducción de la pobreza rural depende de la capacidad de aprovechar las asociaciones de manera más sistemática, selectiva y estratégica y de colaborar con los aliados clave en cuatro ámbitos, a saber: i) proyectos y programas; ii) innovación, gestión de los conocimientos y ampliación de escala; iii) diálogo sobre políticas, y divulgación y promoción, y iv) finanzas y administración. A fin de crear asociaciones eficaces, el FIDA procurará reforzar las alianzas ya establecidas y desarrollar otras en varios niveles; brindar oportunidades de inversión a sus asociados; fomentar relaciones estratégicas de cooperación público-privada a nivel local; examinar las asociaciones para cerciorarse de que agregan valor; aumentar su capacidad de movilización de recursos; recurrir a acuerdos bilaterales con nuevos donantes y fundaciones, y movilizar de varias maneras la cooperación Sur-Sur. La labor del FIDA está particularmente relacionada con las de los organismos que forman parte del sistema de las Naciones Unidas, las otras organizaciones con sede en Roma, otras instituciones financieras internacionales (IFI), las organizaciones campesinas y la comunidad de investigación, lo que le permite disponer de una base firme para avanzar hacia nuevas asociaciones y profundizar las existentes en beneficio de su grupo-objetivo.
- viii) **Sostenibilidad.** La sostenibilidad de los resultados en materia de desarrollo está sujeta a una multitud de riesgos, que el FIDA, mediante sus marcos relativos a los programas y proyectos, mantiene bajo seguimiento vigilando especialmente la aplicación de las debidas medidas de atenuación. La rapidez de los cambios que se suceden en el entorno físico y normativo, el clima y la situación de los mercados, la dimensión institucional y las circunstancias económicas y sociales, junto con una mayor fragilidad y vulnerabilidad a las crisis, han obligado al FIDA a otorgar gran prioridad a la cuestión de la sostenibilidad. Así pues, el FIDA muestra gran empeño por: i) detectar constantemente las mejoras en la calidad del diseño de los proyectos para garantizar su sostenibilidad e impacto en el desarrollo; ii) promover el liderazgo nacional en los proyectos y programas; iii) velar por que la población rural asuma plenamente los proyectos y programas como algo propio; iv) aplicar a mayor escala programas y proyectos que sean sostenibles; v) promover asociaciones público-privadas sostenibles, y vi) prestar más atención a los aspectos económicos de sus proyectos para conseguir efectos y contribuciones más sostenibles en la esfera del crecimiento económico.

C. Evaluación del PMP de las condiciones previas de la sostenibilidad y los riesgos que la amenazan

15. **Estabilidad política.** En el marco lógico del PMP se ponen de relieve los riesgos supuestos que el FIDA procura afrontar a fin de salvaguardar la sostenibilidad y el valor agregado de sus inversiones (véase el apéndice I). Los riesgos principales que

afectan al desarrollo rural y el crecimiento agrícola, y por consiguiente el éxito del FIDA como agente de desarrollo, son la inestabilidad política y los conflictos, que pueden mermar las realizaciones en materia de desarrollo y detener las inversiones, el escaso compromiso con el desarrollo rural y las limitaciones de fondos para la agricultura y el desarrollo rural. La mayoría de las veces el FIDA trabaja en contextos problemáticos y, por tanto, debe salvaguardar la eficacia de sus actividades de desarrollo estableciendo objetivos realistas y plazos preventivos y, sobre todo, asignando recursos suficientes a las intervenciones de manera de tener en cuenta los elevados costos que entrañan las operaciones en lugares remotos y circunstancias difíciles. Teniendo presentes estas características, el FIDA no cesa en su empeño de alcanzar una mejora significativa de la eficiencia y eficacia, medidas en función de la asistencia que logra prestar con sus recursos internos, ya sean recursos humanos o fondos administrativos.

16. **Entorno normativo propicio.** A fin de atenuar el riesgo relacionado con los cambios de políticas repentinos y negativos, en el PMP se asigna importancia capital a los contextos normativos y reguladores, los cuales influyen en la sostenibilidad y el éxito de la asistencia prestada por el FIDA. En el proceso de diálogo sobre políticas que el FIDA emprende en los países se toma en consideración el hecho de que la agricultura y el desarrollo rural aún deben abordarse plenamente en muchas estrategias nacionales de reducción de la pobreza, lo que representa un riesgo para los avances en el desarrollo agrícola y rural de los países en desarrollo. En buena parte de estos países, la capacidad de los ministerios de agricultura para llevar a cabo reformas normativas de importancia crucial es limitada, y la población rural pobre, aunque comienza a hacer valer sus opiniones por conductos de organizaciones cada vez más sólidas, aún está lejos de intervenir en pie de igualdad en la configuración de las políticas que afectan a sus medios de vida. El FIDA se está convirtiendo rápidamente en uno de los más destacados defensores del sentido de apropiación, por parte de las comunidades y países, del desarrollo agrícola y de los aspectos fiscales y políticos propicios a la inversión agrícola, así como de la posibilidad que debe darse a la población rural pobre de hacer valer sus opiniones, con objeto de garantizar que los problemas de los pequeños agricultores reciban la debida atención en los procesos de políticas y de planificación gubernamentales. En 2011, el FIDA está procediendo a fortalecer su capacidad institucional de promoción activa y de diálogo sobre políticas a nivel local, nacional y regional, así como a nivel internacional con el propósito de atraer la atención del mundo hacia los problemas de los pequeños productores.
17. **Suficiencia de recursos para la agricultura.** La crisis de los precios de los alimentos registrada en 2007-2008 dejó al descubierto de manera dolorosa el riesgo planteado por la financiación insuficiente para el desarrollo agrícola y rural. La crisis provocó graves penurias entre la población pobre y fue una de las principales razones de que el número de personas desnutridas aumentara a más de mil millones. Mientras que en el mundo en desarrollo la expansión agrícola se ha visto perjudicada por la reducción del volumen de inversión pública y privada, entre otras cosas la disminución de los fondos de ayuda, el FIDA ha mantenido la línea que se había marcado —definida en el marco lógico del PMP— consistente en financiar la agricultura en todo el mundo en desarrollo con vistas a aumentar de forma sostenible la productividad agrícola, incrementar la producción de alimentos, la autosuficiencia y la seguridad alimentaria en el medio rural, aumentar los ingresos rurales y mejorar los niveles de salud, nutrición y educación así como el bienestar general de la población rural pobre. El FIDA está decidido a ampliar su programa de trabajo de dos maneras: i) mediante sus actividades de movilización de recursos, especialmente las negociaciones relativas a las reposiciones con sus asociados donantes, y ii) a través de relaciones de colaboración y asociaciones estratégicas, presentando a sus asociados nuevas formas de asistencia e innovación

y promoviendo nuevas alianzas con una gran variedad tanto de redes horizontales de pequeños agricultores como de mercados y cadenas de valor verticales, que son cruciales para ampliar las oportunidades que tienen los pequeños agricultores de participar, beneficiándose, en la creciente demanda de alimentos.

18. **Capacidad de resistencia a las conmociones externas.** El riesgo de condiciones climáticas adversas, plagas y enfermedades, así como de volatilidad de los precios, repercute en los ingresos agrícolas. El FIDA trabaja con la comunidad internacional a través del Grupo de los 20 (G20) y otros foros para generar el consenso acerca de instrumentos que permitan atenuar los riesgos de volatilidad de los precios para las personas pobres de las zonas rurales, que no tienen capacidad para afrontarlos por sí mismas. Los riesgos a que están expuestos los agricultores, sobre todo en los países en desarrollo, pueden reducirse con numerosas medidas, como la adopción de variedades resistentes a las enfermedades, el riego y sistemas de drenaje. También los mecanismos de seguro basados en el mercado pueden ser un medio de transferir el riesgo y ayudar a los agricultores a tomar decisiones en materia de producción. La meta primordial en lo que concierne a la volatilidad de los precios de los alimentos debería consistir en asegurar el acceso de las personas más vulnerables a un volumen suficiente de alimentos nutritivos. Es preciso que cualquier intervención en materia de políticas persiga como objetivo final la eliminación de toda forma de inseguridad alimentaria, independientemente de sus causas.

III. El programa de cambio y reforma del FIDA

19. El programa de trabajo del FIDA se sustenta en el Programa de cambio y reforma del FIDA, esto es, una iniciativa emprendida en 2009 con el fin de fortalecer sistemáticamente la capacidad de la organización para prestar volúmenes cada año más elevados de servicios en materia de desarrollo que produzcan un efecto catalizador y de valor agregado. En 2010, al comenzar el período de la Octava Reposición (2010-2012), el FIDA se vio ante una nueva situación: su programa de trabajo había aumentado considerablemente, en un 50%, lo que generó el impulso necesario para adoptar un nuevo modelo operativo. Además, en relación con la seguridad alimentaria mundial había registrado un cambio de paradigma a raíz de las crisis de los precios de 2007-2008, que dirigió la atención de la comunidad de desarrollo hacia el factor causal de la financiación insuficiente para la agricultura y el desarrollo rural. Estos compromisos y transformaciones obligaron al FIDA a instituir un programa de cambio y reforma destinado a establecer una plataforma organizativa eficaz y eficiente que le permitiese alcanzar los resultados acordados. El FIDA llevó a cabo varios exámenes externos para recabar las opiniones de expertos acerca del proceso de cambio, concretamente acerca de la gestión de los recursos humanos, con especial atención a la remuneración, las operaciones financieras enmarcadas en la Política de inversiones del FIDA y, más recientemente, los servicios de tecnología de la información. Estos análisis han contribuido a la elaboración de las iniciativas enmarcadas en el programa de cambio y reforma (enunciadas en el gráfico 1), las cuales, teniendo presente el objetivo general de fortalecer la capacidad del FIDA para seguir promoviendo los intereses de los pequeños productores a nivel internacional, se han organizado con arreglo a cinco pilares interconectados, a saber: i) fortalecimiento de la capacidad de gestión y racionalización de los procesos decisorios (pilar 1); ii) intensificación de las reformas en materia de recursos humanos emprendidas en el marco de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (pilar 2); iii) fortalecimiento de los servicios financieros (pilar 3); iv) aumento de la transparencia y responsabilización (pilar 4), y v) introducción de nuevos instrumentos de asignación de recursos y planificación con objeto de alinear los recursos con los objetivos y resultados estratégicos (pilar 5).

Gráfico 1
Pilares del programa de cambio y reforma

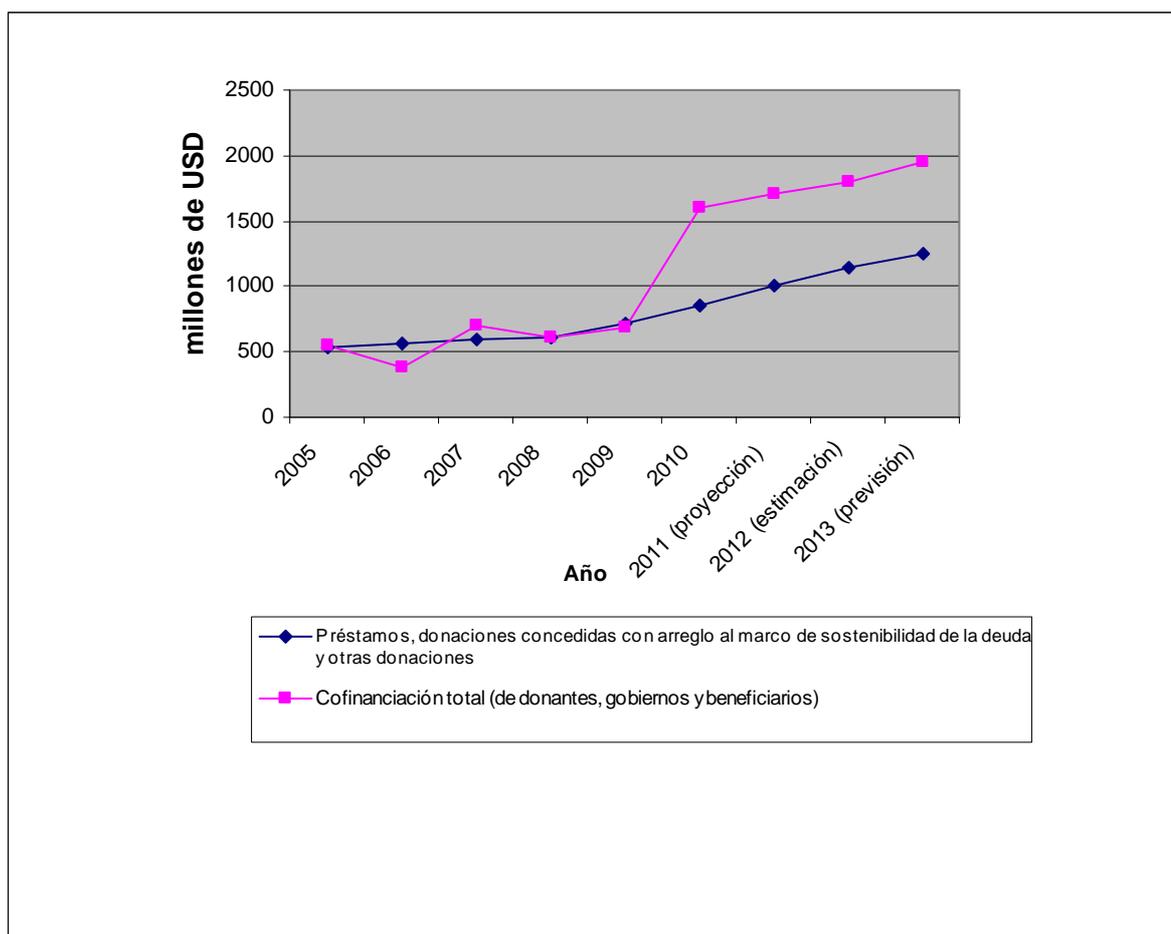


IV. Efectos de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales, 2011-2013

20. En el marco lógico del PMP (véase el apéndice I) se expone la labor que el FIDA lleva a cabo por medio de los COSOP, los proyectos, los programas de donaciones a nivel mundial y regional, y las actividades en los ámbitos de la gestión de los conocimientos, la innovación y el diálogo sobre políticas relativas a la agricultura y el desarrollo rural. Los programas en los países, los proyectos y las donaciones a nivel regional son los instrumentos principales con los que el FIDA consigue resultados de desarrollo en el plano local, ya que en ellos intervienen directamente los pequeños agricultores, pescadores, pastores, pequeños empresarios y la población rural pobre en general —en particular, las mujeres—, así como las personas empleadas en actividades empresariales rurales, el sector agroindustrial y los gobiernos.
21. Para alcanzar la meta general que se propone conseguir, el FIDA debe recoger en sus productos (es decir, los resultados de los programas y proyectos y las transformaciones normativas en los planos nacional e internacional) y en sus insumos (es decir, los COSOP, los proyectos, la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, la presencia en los países, los productos estructurados de conocimientos, el diálogo sobre políticas y las donaciones concedidas a iniciativas mundiales y regionales) las oportunidades concretas que caracterizan el sector agrícola y los retos a largo plazo que supone el suministro de alimentos. Las operaciones previstas en el proyecto de Marco Estratégico irán dirigidas a conseguir los siguientes objetivos: i) acceso seguro a los recursos naturales (tierras, agua, energía y biodiversidad); ii) mitigación del cambio climático y adaptación a este; iii) tecnologías agrícolas mejoradas y servicios de producción eficaces; iv) servicios financieros más amplios e integradores; v) integración en las cadenas de valor mediante mercados competitivos de insumos y productos agrícolas; vi) fomento de empresas rurales y oportunidades de empleo fuera del sector agrícola; vii) formación y capacitación técnica y profesional, y viii) empoderamiento de la población rural pobre por medio de organizaciones de productores rurales eficaces y sostenibles.

22. Los objetivos del FIDA —estratégicos y en los países— se alcanzan mediante sus programas y proyectos financiados con préstamos y donaciones en 90 países. El número de COSOP que se prevé elaborar se basa en el objetivo de disponer de estrategias operativas nacionales en todos los países en los que el FIDA ejecuta un programa de gran envergadura. En 2010 se elaboraron seis COSOP, y está previsto elaborar otros 13 en 2011, 12 en 2012 y 6 en 2013, por lo que el total en el período abarcado por el PMP será de 31 COSOP.²
23. Los recursos del FIDA se asignan a préstamos y donaciones que se conceden a los países utilizando el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), el cual se fundamenta en variables que reflejan las necesidades y los resultados de los países: el volumen de recursos asignados aumenta a medida que crece la población rural y disminuyen los ingresos per cápita (necesidades) y según van mejorando los resultados en la esfera de las políticas rurales y la cartera de proyectos (desempeño). El PBAS incluye una provisión especial para los resultados del sector rural, a los que se asigna un peso elevado en la evaluación general de las políticas y las instituciones de los países. Esos resultados son el fundamento del diálogo sobre políticas. El FIDA revisa el PBAS de forma permanente para garantizar que esté siempre al día y no pierda pertinencia, y que tenga en cuenta la evolución de las prácticas de otras IFI, por ejemplo en lo relacionado con los Estados frágiles y los cambios introducidos en las políticas que regulan las donaciones.

Préstamos del FIDA, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda, otras donaciones y cofinanciación total (valores efectivos para 2005-2010, proyectados para 2011, estimados para 2012 y previstos para 2013)



² Para contener los costos, el FIDA no elabora COSOP para los países en los que hay una sola nueva operación; en estos casos, los objetivos del FIDA relativos a ese país se describen en los documentos del proyecto en cuestión.

V. Efectos de los proyectos, 2011-2013

24. El Fondo, con sus proyectos y programas, presta apoyo al desarrollo agrícola, los servicios financieros rurales, la infraestructura rural, el fomento de la ganadería y la pesca, el fortalecimiento de las capacidades y las instituciones, el almacenamiento, elaboración y comercialización de alimentos, la investigación agrícola, la extensión y capacitación, el manejo de los recursos naturales y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. El FIDA hará un uso cada vez mayor de opciones innovadoras de desarrollo rural sostenible y aumentará con mayor frecuencia la escala de las actividades piloto que arrojen buenos resultados. Con esas soluciones se responderá a los nuevos desafíos que surjan en el contexto de los programas de desarrollo rural en los países y se procurará ampliar las asociaciones con otras fuentes de financiación, como los gobiernos, el sector privado y los donantes no gubernamentales. Además, el FIDA gestionará esa ampliación con eficiencia creciente, lo que significa que los programas de préstamos y donaciones crecerán con mayor rapidez que los costos administrativos totales del Fondo.
25. El FIDA se financia mediante reposiciones trienales de sus recursos básicos. En el marco del período abarcado por la Octava Reposición (2010-2012), se ejecutará un programa de préstamos y donaciones un 52% más voluminoso que el del trienio anterior, por un monto global de USD 3 000 millones que se financiarán con cargo a los propios recursos del Fondo y de USD 4 500 millones en concepto de cofinanciación. En 2010, se aprobaron USD 855 millones³ en préstamos y donaciones, en comparación con los USD 819 millones planificados para ese año (PMP [2010-2012]), con lo que se superaron los objetivos. Con ello se presta apoyo a una cartera en curso de más de 250 proyectos y unas 300 donaciones⁴ para la que se han movilizado USD 1 600 millones en concepto de cofinanciación.
26. Para 2011 el FIDA está preparando préstamos y donaciones por un monto total de unos USD 1 300 millones (cantidad en la que se incluye un programa ordinario de donaciones de alrededor de USD 65 millones). De ese total, en 2011 está previsto presentar a la aprobación de la Junta Ejecutiva operaciones por un valor aproximado de USD 1 000 millones, mientras que el resto se presentará en 2012. El programa en preparación para 2012 asciende a cerca de USD 792 millones y está previsto que llegue a unos USD 1 200 millones, incluidos USD 78 millones en concepto de donaciones ordinarias. Por último, con sujeción a una conclusión satisfactoria de las negociaciones relativas a la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, se estima que el programa total de préstamos y donaciones para 2013 ascenderá a USD 1 300 millones, mientras que el programa aprobado se calcula en cerca de USD 1 400 millones, de los cuales, USD 91 millones serán donaciones ordinarias. En el gráfico 2 se ilustra la distribución prevista del programa de préstamos y de donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en 2011 entre los distintos objetivos estratégicos.
27. El FIDA prepara todos los años un número de proyectos financiados con préstamos y donaciones mayor que el que se aprueba. Esos proyectos incluyen las donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda (que financian proyectos de inversión en los países incluidos en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados), y el programa de donaciones ordinario del FIDA (que financia proyectos que no reúnen los requisitos para recibir

³ Que incluyen donaciones complementarias de Suecia por valor de USD 9,2 millones.

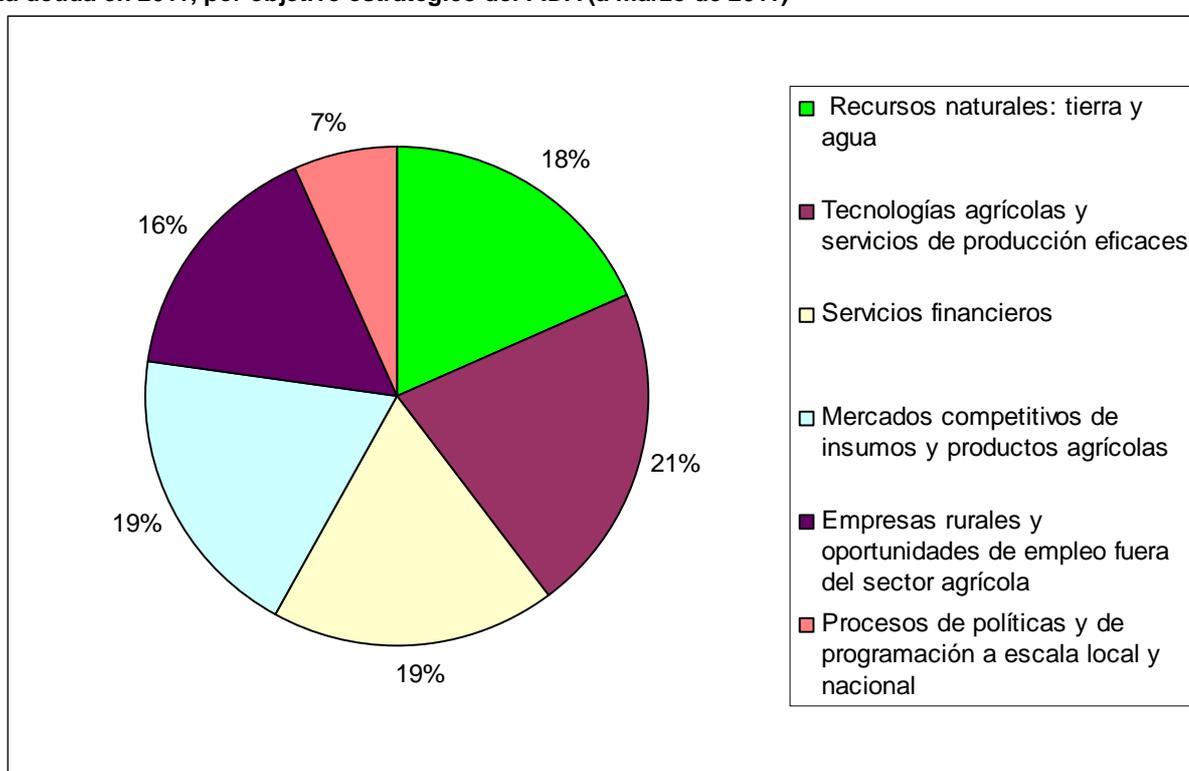
⁴ Estas donaciones comprenden las concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda, que financian proyectos de inversión en los países incluidos en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados, y el programa de donaciones ordinario del FIDA, que financia proyectos que no reúnen los requisitos para recibir financiación con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda. Las donaciones ordinarias van dirigidas sobre todo a programas a nivel mundial y regional que abarcan a más de un país, aunque también pueden incluir donaciones de pequeña cuantía.

financiación con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda). Las donaciones ordinarias van dirigidas sobre todo a programas a nivel mundial y regional que abarcan más de un país, aunque también pueden incluir donaciones de pequeña cuantía.

28. El carácter eslabonado del PMP asegura flexibilidad a lo largo de los años y permite al FIDA amoldarse a cualquier desviación del programa de trabajo provocada por cambios en las circunstancias nacionales. A la inversa, algunos proyectos progresan gracias a esos cambios, cuando, por ejemplo, las prioridades gubernamentales cambian a favor del desarrollo rural. El marco trienal eslabonado del PMP permite actuar con flexibilidad en los planes anuales y contribuye a que el FIDA prosiga por su camino de respaldar con todos los medios a la población pobre del medio rural en cualquier año. Además, el marco de planificación del PMP ayuda a formarse una idea de las repercusiones que podrían derivarse de una aceleración consiguiente de los desembolsos y de la generación de productos de desarrollo.

Gráfico 2

Distribución prevista de los préstamos y las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en 2011, por objetivo estratégico del FIDA (a marzo de 2011)

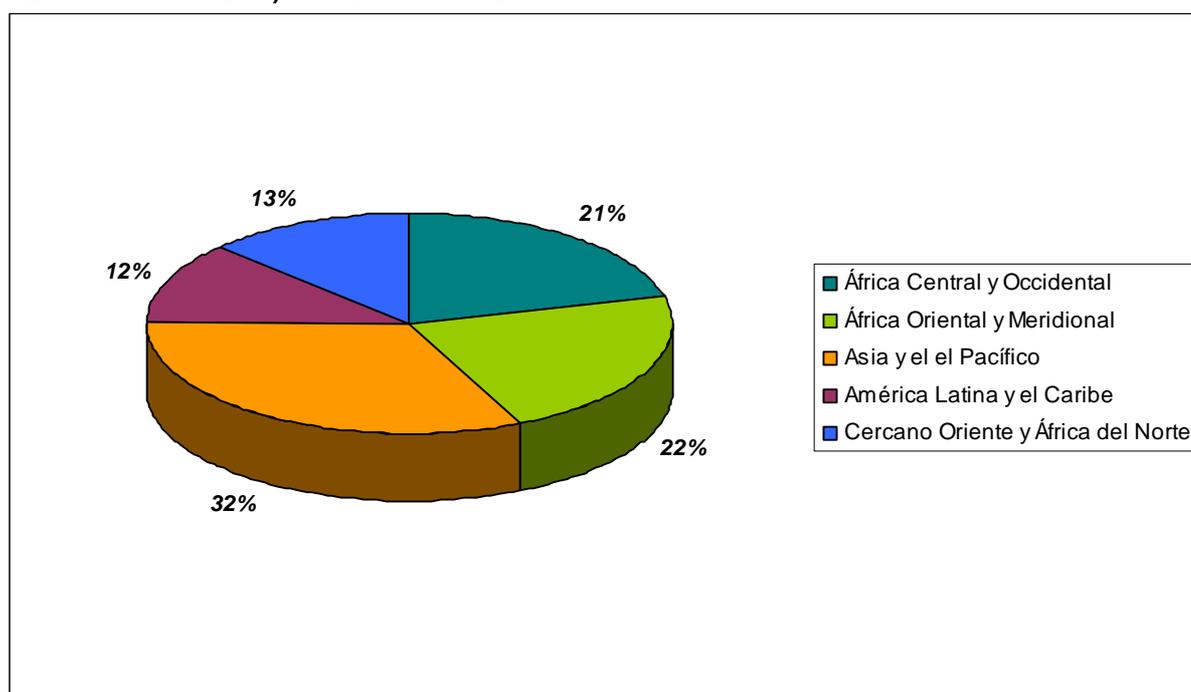


29. Las actuales proyecciones del programa de trabajo para 2011-2013 relativas a préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y por países indican que se realizarán intervenciones en 94 países de las distintas regiones. El 60% de ellos son países de bajos ingresos y con déficit de alimentos, según lo enunciado en 2011 por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)*, mientras que el 40% forma parte de los países menos adelantados. El FIDA seguirá prestando atención especial a las necesidades de los países de África subsahariana. A este respecto, tiene previsto cumplir el compromiso asumido en el marco de la Octava Reposición de proporcionar a esos países de un 40% a un 50% de financiación; se trata de un objetivo que, según lo confirman las actuales proyecciones para el período de 2011-2013, está bien encaminado. Además de los prestatarios tradicionales, la División de Asia y el Pacífico está planificando intervenciones en algunos países de la subregión del Pacífico (como Kiribati, Samoa y Tonga). La División de Cercano

Oriente, África del Norte y Europa planifica una nueva intervención en Uzbekistán, un país que pasó a ser Estado Miembro del FIDA en febrero de 2011. También se prevén intervenciones en algunos Estados frágiles de la región. La División de América Latina y el Caribe contempla la posibilidad de efectuar intervenciones en países de bajos ingresos y con déficit de alimentos como Haití, Honduras y Nicaragua. También espera lograr un impacto mayor de las operaciones mediante la movilización de cofinanciación del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria dirigida a préstamos en condiciones intermedias y ordinarias.

Gráfico 3

Distribución geográfica prevista de los préstamos y las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y por países en 2011, por región (proyecciones del programa de trabajo al 23 de febrero de 2011) en millones de USD



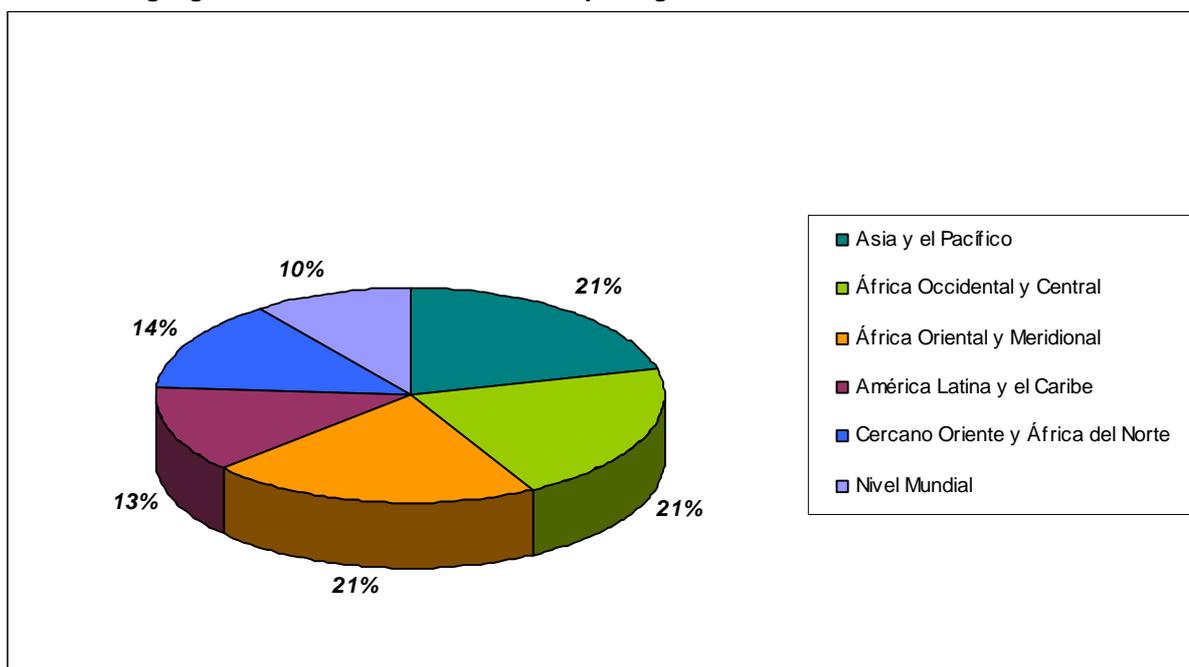
Nota: la División de Cercano Oriente y África del Norte se denomina ahora División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa.

VI. Efectos del programa de donaciones, 2011-2013

30. En el marco lógico del PMP se exponen los objetivos establecidos para el programa de donaciones del FIDA, que ascenderá a USD 65 millones en 2011, USD 75 millones en 2012 y USD 91 millones en 2013. El FIDA atribuye un gran valor estratégico al modo en que se utilizan las donaciones, aumentando al máximo las sinergias entre estas y los préstamos mediante un uso más sistemático del programa de préstamos para aplicar a mayor escala las innovaciones financiadas con donaciones, y mediante un uso más proactivo de las donaciones como instrumento de innovación y aprendizaje (véase el gráfico 3).
31. En diciembre de 2009, la Junta Ejecutiva aprobó la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, que hace hincapié en la importancia de mejorar la planificación y la gestión de la cartera de donaciones para maximizar su eficiencia y eficacia, habida cuenta de su alcance reducido respecto de la totalidad del programa de trabajo anual. En virtud de esta política, el FIDA se compromete a elaborar nuevos procedimientos para los proyectos que se financian mediante donaciones. Los procedimientos revisados para la financiación mediante donaciones que la dirección del FIDA aprobó a principios de 2011 tienen por objetivo proporcionar un marco de aplicación de la política revisada y, concretamente, asegurar que la cartera de donaciones: i) sea más selectiva y esté

- compuesta por un menor número de donaciones, pero más cuantiosas y estratégicas; ii) refleje los objetivos de la política revisada y concuerde con las disposiciones contenidas en ella; iii) respalde las prioridades institucionales, expresadas mediante los resultados de la gestión institucional (CMR); iv) se supervise con mayor eficacia; v) esté más orientada a los resultados, y vi) brinde una plataforma más sólida de aprendizaje y gestión de los conocimientos.
32. Conforme a lo especificado en la política revisada, el programa de donaciones se centrará en la consecución de los siguientes productos: i) promoción de actividades innovadoras y desarrollo de tecnologías y enfoques innovadores en apoyo del grupo-objetivo del FIDA; ii) fomento por parte, y en nombre, de este grupo-objetivo de campañas de concienciación, promoción y diálogo sobre políticas relacionados con cuestiones importantes para la población rural pobre; iii) fortalecimiento de la capacidad de las instituciones asociadas de prestar toda una serie de servicios de apoyo a la población rural pobre, y iv) promoción entre las partes interesadas a nivel regional e interregional de las enseñanzas extraídas, la gestión de los conocimientos y la difusión de información sobre cuestiones relacionadas con la reducción de la pobreza rural. Todas las iniciativas de donaciones están alineadas con la finalidad explícita de conseguir uno o más de estos productos.
 33. La División de Asesoramiento Técnico y Políticas es una gran promotora de donaciones a nivel mundial, mientras que todas las divisiones regionales del FIDA suelen promover donaciones regionales. El proceso competitivo para seleccionar las donaciones que se financiarán se centra principalmente en la estrategia en materia de donaciones de cada división y en la calidad de las propuestas específicas.
 34. Mediante el programa de donaciones el FIDA sigue trabajando con el sistema del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCIAI) —que se ha reformado recientemente—, que consiste en una asociación de miembros procedentes del sector público y privado que presta apoyo a una red de 15 centros de investigación agrícola internacional y sus asociados de investigación y desarrollo en el sistema mundial de investigación agrícola, con inclusión de los sistemas nacionales de investigación agrícola (SNIA), la sociedad civil y las organizaciones campesinas. Así pues, el sistema del GCIAI representa para el FIDA un grupo estratégico de asociados en la investigación a favor del desarrollo, ya que su labor se relaciona con los cultivos y los productos básicos que satisfacen el 75% de las necesidades de alimentos y proteínas en el mundo en desarrollo. Los centros del GCIAI reciben un porcentaje elevado de las donaciones del FIDA. Mediante el intercambio de información y la evaluación de políticas y programas innovadores, las donaciones que el FIDA otorga a los distintos centros del GCIAI y sus asociados respaldan iniciativas encaminadas a ampliar el acceso a bienes productivos y a nuevos mercados, en particular experimentando con nuevas maneras de conectar a los agricultores con el mercado.
 35. Aparte los centros del GCIAI, el FIDA presta apoyo mediante donaciones a organizaciones de agricultores y pueblos indígenas, ONG internacionales y locales, organismos especializados de las Naciones Unidas, institutos de investigación de países en desarrollo e instituciones docentes. Las organizaciones regionales y el sector privado también recibirán donaciones. Buena parte de esas organizaciones están situadas en África subsahariana (representan el 42% de los programas de donaciones a nivel mundial y regional). Mediante las donaciones que el Fondo concede a estos asociados se financian actividades de investigación adaptativa y fomento de la capacidad en una vasta gama de cuestiones, como son la financiación rural, la adaptación al cambio climático, la gestión integrada de plagas, la incorporación de las cuestiones de género, las cadenas de valor, la agrosilvicultura y los cultivos que son importantes para la seguridad alimentaria y las oportunidades de obtención de ingresos de la población rural pobre.

Gráfico 4

Distribución geográfica de las donaciones en 2011 por región

Nota: la División de Cercano Oriente y África del Norte se denomina ahora División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa.

VII. Efectos de la ejecución de los proyectos, 2011-2013

36. Como se señala en el marco lógico del PMP, de aquí a 2012 todos los proyectos financiados por el FIDA estarán bajo su supervisión directa, a excepción de los que se supervisarán de forma conjunta con un cofinanciador calificado. El FIDA está concentrándose en mejorar su capacidad para ofrecer servicios de supervisión, apoyo a la ejecución y administración de los préstamos de alta calidad, con el fin de acelerar el impacto de sus proyectos. Para ello es preciso reducir el intervalo entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso, así como los retrasos generales en los desembolsos. También habrá que hacer un esfuerzo especial de supervisión cuando la puesta en marcha de los proyectos sufra retrasos particularmente largos y cuando los problemas de ejecución sean graves. Por consiguiente, las actividades de supervisión se irán amoldando cada vez más a la situación del país y el proyecto interesados. En buena medida este objetivo se alcanzará aumentando la frecuencia y la calidad de las actividades de supervisión gracias a la ampliación de la capacidad de supervisión de las oficinas del FIDA en los países.
37. Desde que el FIDA comenzó, en 2008, a hacerse cargo de la supervisión de los proyectos en sustitución de las instituciones cooperantes, ha traspasado esa tarea a las divisiones regionales, que ahora disponen en todos los casos de la capacidad necesaria para supervisar y gestionar los proyectos. En 2010 el FIDA adoptó un nuevo modelo de gestión fiduciaria de los proyectos que comportaba la separación de responsabilidades y una mayor capacidad para hacer frente a las cambiantes necesidades de la cartera en materia de administración de préstamos y gestión financiera. Con arreglo a un mecanismo de rendición de cuentas múltiple establecido con las divisiones regionales del Departamento de Administración de Programas (PMD) que son responsables de la ejecución de los programas, a la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS) incumbe la obligación de supervisar la integridad de los flujos financieros, en particular los destinados a las actividades de préstamo y donación. De este modo, se asegura la realización de los controles necesarios sobre las salidas de fondos más importantes de la institución. Paralelamente a estas nuevas disposiciones, se ha modificado el procedimiento de desembolso para aplicar un método basado en los riesgos; de esa forma será

posible disponer de niveles de control de las transacciones diferenciados en función de los riesgos que se detecten en los factores que se consideren pertinentes, entre otros, la capacidad de gestión financiera del proyecto, el tipo de desembolso y su cuantía, los resultados de auditorías recientes y el índice de errores. El nuevo modelo y las actividades de evaluación de los riesgos contribuyen a las diversas actividades del FIDA relativas a la evaluación de los sistemas nacionales (adquisición y contratación, gestión financiera y auditoría) y sientan la base para elaborar acuerdos de ejecución de proyectos más eficientes y eficaces.

38. Estas iniciativas contribuirán a mejorar los efectos de las operaciones realizadas en el marco de los programas en los países durante el período abarcado por el PMP (2011-2013). El FIDA estará en condiciones de aplicar un enfoque de solución de problemas proactivo a la esfera de la supervisión directa y de lograr que las oficinas en los países efectúen una labor de supervisión más continua. Además, la experiencia del FIDA en la esfera de la supervisión le permitirá recopilar y difundir los conocimientos generados mediante la labor de supervisión directa con el fin de perfeccionar las nuevas estrategias en los países y el diseño de los proyectos; obtener información que podrá utilizar en el diálogo sobre políticas a escala nacional, y recopilar un conjunto de buenas prácticas operacionales que contribuyan a una ejecución de los proyectos eficaz y eficiente. En 2011, el FIDA desarrollará su capacidad para evaluar los sistemas nacionales, labor que llevarán a cabo de forma conjunta las divisiones regionales y la CFS.

VIII. Efectos del diseño y el apoyo a la ejecución de los proyectos, 2011-2013

39. En el período abarcado por el PMP el Fondo aprobará un promedio de 40 proyectos al año, lo que representa un incremento de la demanda de los servicios de la organización. En 2009-2010 el FIDA aprobó un promedio de 33 proyectos cada año, y varios préstamos y donaciones suplementarios. El FIDA asumirá esta ampliación de funciones revisando sus procesos operativos para que sean más rápidos y flexibles y estén más estrechamente integrados con la programación, las políticas y los procedimientos nacionales. Así pues, la consecución de los objetivos del FIDA se basa en la introducción de una serie de cambios y reformas en su marco institucional y de políticas, con el fin de mejorar la orientación estratégica y los instrumentos normativos.
40. Como se indica en el marco lógico del PMP, en 2011 el FIDA fortalecerá el diseño y la gestión de los COSOP, haciendo especial hincapié en la alineación con las necesidades nacionales y locales, las prioridades de los gobiernos y la armonización con los asociados en el desarrollo. El Fondo ha revisado las directrices para la elaboración de los COSOP modificando el mecanismo de garantía de la calidad en las etapas iniciales para que en él se atribuya una importancia mayor a la pertinencia. Además, los exámenes de la ejecución de los programas en los países que el Fondo realiza todos los años conllevarán una mayor participación de los gobiernos y de los asociados fundamentales en los países.
41. En el PMP también se han fijado objetivos relacionados con la introducción de innovaciones en el diseño de los proyectos, como la actualización de las directrices sobre mejora de la calidad y el diseño de los proyectos, con el fin de acelerar estos procesos. Para ello será preciso: elaborar modelos diferenciados para los informes de diseño y los informes de evaluación *ex ante*, y expedientes de proyectos e informes de ejecución más pertinentes; llevar a término procesos de diseño continuos impulsados desde las oficinas del FIDA en los países; ampliar el alcance de las intervenciones piloto del FIDA que hayan dado buenos resultados con la ayuda de fondos de cofinanciación, y crear fondos fiduciarios para financiar una labor de diseño de proyectos detallada con el fin de acelerar las actividades de

puesta en marcha de los mismos. La revisión de los procesos operativos tendrá por objeto lograr que estas actividades se lleven a cabo con mayor rapidez, de forma más flexible y más integrada con la programación nacional, y haciendo mayor hincapié en la capacidad de absorción y en desembolsos más rápidos.

42. Por lo que se refiere al plano institucional, en el período abarcado por el PMP el FIDA mejorará la sostenibilidad de los programas en los países y los proyectos adoptando las medidas siguientes:
- i) **Sentido de apropiación de los países.** El FIDA invertirá en el fomento de la capacidad nacional de diseño y ejecución y aprobará una versión revisada de las directrices para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, en la que se prevea una mayor utilización de los sistemas nacionales y de misiones conjuntas con organismos asociados y contrapartes gubernamentales.
 - ii) **Asociaciones Sur-Sur.** El FIDA promoverá el intercambio de experiencias y tecnologías que hayan tenido buenos resultados entre los países y regiones, y asignará la función de coordinación de esas tareas a la Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos (SKM)*⁵. El FIDA está elaborando un documento temático sobre la incorporación de la cooperación Sur-Sur al ámbito de las actividades, con miras a presentarlo en el período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA que se celebrará en octubre de 2011.
 - iii) **Participación del sector privado.** El FIDA conectará a los pequeños agricultores con los mercados de insumos agrícolas, elaboración, comercialización y servicios financieros entablando asociaciones más eficaces. Se ha revisado la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones (2009) para que el FIDA pueda conceder donaciones a entidades del sector privado. En mayo de 2011 se presentará a la Junta Ejecutiva una evaluación a nivel institucional sobre la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él.
 - iv) **Presencia en los países.** El FIDA está reforzando su capacidad de respuesta a las demandas y los procesos de programación y políticas de los países, e incrementará su nivel de actuación con los agentes a escala nacional. Esta labor se lleva a cabo a través de las oficinas en los países, 30 de las cuales se establecieron a finales de 2010, mientras que está previsto que se aprueben otras 10 de aquí a 2013 (véase el mapa). Esas oficinas estarán albergadas en otras organizaciones internacionales, principalmente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*, la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA)*, y su personal estará integrado en gran parte por expertos contratados localmente y en algunos casos (12 oficinas en 2011) por gerentes de los programas en los países destacados sobre el terreno. Las oficinas del FIDA en los países serán esenciales para aumentar la eficiencia de las operaciones de desarrollo, crear sinergias entre las distintas actividades de supervisión, asegurar la coherencia de los programas y proyectos con las prioridades nacionales e incrementar la eficacia de la ejecución. En mayo de 2011 se presentará a la Junta Ejecutiva del FIDA una estrategia sobre la presencia en los países.

⁵ En virtud del memorando del Presidente del 18 de octubre de 2010, la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo pasó a denominarse Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos (SKM), con efecto a partir del 1 de enero de 2011.

Oficinas del FIDA en los países



- v) **Incorporación de las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y con el cambio climático.** Mediante la aplicación de la Estrategia del FIDA sobre el cambio climático (2010) y la nueva Política del FIDA de gestión de recursos naturales y medio ambiente, cuya presentación a la Junta Ejecutiva está programada para mayo de 2011, el FIDA logrará programas y proyectos "atentos al clima" e integrará sistemáticamente los problemas relacionados con el cambio climático en sus actividades.
- vi) **Ampliación de escala.** El FIDA aumentará las oportunidades de aumento de escala de sus operaciones examinando los contextos institucionales, organizativos y normativos con el fin de crear incentivos y condiciones propicias para una ampliación eficaz, promover asociaciones capaces de ampliar experiencias piloto de gran calidad, y evaluar la ampliación de proyectos experimentales para catalizar un mayor impacto a favor de la población rural pobre. A este respecto, se tendrán en cuenta las recomendaciones del reciente examen de las innovaciones y la ampliación de escala, realizado por la IOE en 2010.
- vii) **Incorporación de los asuntos de género.** En el ámbito del nuevo proyecto de Marco Estratégico del FIDA, las mujeres de las zonas rurales pasarán a ocupar el primer plano en las operaciones del FIDA, en calidad de promotoras fundamentales del desarrollo. El FIDA tendrá en cuenta el análisis preparado por la IOE en materia de género para concebir una política de género basada en hechos, que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011 con miras a su aprobación.
- viii) **Pueblos indígenas.** En el marco de la Política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas (2009), el Fondo seguirá invirtiendo alrededor del 20% de sus programas de préstamos y donaciones en actividades de desarrollo destinadas a los pueblos indígenas, ofrecerá orientaciones sobre las mejores prácticas relacionadas con esas actividades, documentará las experiencias con el fin de llevar a cabo una labor bien fundada de promoción y diálogo sobre políticas con las principales organizaciones internacionales, y gestionará de forma conjunta el Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas, cuya importancia aumenta día tras día.

- ix) **Asociaciones.** El FIDA entablará asociaciones más firmes para sustentar el desarrollo rural sostenible, especialmente con organizaciones de pequeños agricultores, las organizaciones internacionales que las engloban y el Foro Campesino. A escala internacional se ha reconocido que el FIDA, respecto de las demás IFI, está especializado en la elaboración de actividades de ayuda a la agricultura muy bien calibradas que se llevan a cabo en zonas remotas, con una gran participación a nivel comunitario, sólidas redes de consulta y conocimientos prácticos y competencias que ofrecen al FIDA posibilidades de sinergias con sus asociados. En septiembre de 2011, el FIDA presentará a la Junta Ejecutiva un examen de las asociaciones que mantiene actualmente.

IX. Logro y medición de los resultados de los programas y proyectos

43. Durante el proceso de diseño y elaboración de los COSOP y los proyectos, tomando como base el sistema de garantía de calidad instituido en el FIDA, los indicadores clave se someten a seguimiento para obtener una valoración temprana de cuál será la calidad del COSOP o proyecto en el momento de su aprobación por la Junta Ejecutiva. Según este sistema, un grupo de expertos independientes examina y puntúa separadamente todos los nuevos COSOP y proyectos.
44. Durante la ejecución se hace un seguimiento de las operaciones del FIDA en función de determinados logros establecidos en el marco de medición de los resultados del FIDA (MMR)*, que vincula el desempeño del FIDA con sus objetivos estratégicos. Además, los programas en los países y los proyectos son objeto de una serie de mediciones a su término por medio de los informes finales, lo que permite realizar un examen eficaz de los resultados alcanzados y de las enseñanzas útiles para el diseño de programas y proyectos futuros (cuadro 2).
45. Los resultados del PMP se exponen comparándolos, por un lado, con las metas fijadas en el MMR, en el que se miden los objetivos generales y el desempeño de la institución, y, por otro, con los objetivos del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS)*, que, por su parte, sirve de plataforma para hacer el seguimiento cotidiano de los resultados y la gestión de los recursos. Los resultados se incluyen en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)* y se evalúan en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)* elaborado por la IOE.
46. La evaluación y el seguimiento de los programas se llevan a cabo en función de los siguientes criterios, entre otros: pertinencia (coherencia de los objetivos del proyecto con las prioridades de la población rural pobre); eficacia (grado en que se han alcanzado los objetivos del proyecto al realizarse la evaluación); eficiencia (conversión económica de los recursos del programa en resultados); sostenibilidad, innovación y ampliación de escala, impacto en la pobreza rural e igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Asimismo se evalúa el desempeño del FIDA en calidad de organismo de financiación y del Gobierno en calidad de prestatario. Los buenos resultados alcanzados en estas esferas han sido decisivos para mejorar el impacto del FIDA en los medios de vida de los pequeños agricultores y garantizar la pertinencia del Fondo en la arquitectura mundial del desarrollo.
47. Los siguientes datos aportan una perspectiva histórica: en la evaluación externa independiente del FIDA (2005) se consideró que los proyectos apoyados por el FIDA presentaban un nivel moderadamente satisfactorio, como mínimo, de eficacia en el 67% de los casos; de eficiencia, en el 45% de los casos; de impacto en la pobreza rural, en el 55% de ellos; de sostenibilidad, en el 40% de los casos, y de innovación y ampliación de escala en el 55% de ellos. En el ARRI de 2010 se señaló que los resultados habían mejorado. Las evaluaciones independientes efectuadas por la IOE

entre 2007 y 2009 muestran actualmente un nivel de eficacia moderadamente satisfactorio, como mínimo, en el 77% de los proyectos. Los proyectos son moderadamente satisfactorios, como mínimo, en el 86% de los casos por su impacto en la pobreza rural, en el 65% de los casos respecto de la sostenibilidad y en el 95% de los casos en materia de innovación y ampliación de escala. Si bien la situación ha mejorado desde 2005 en lo concerniente a la eficiencia (el 57% de los proyectos evaluados en 2007-2009 eran moderadamente satisfactorios como mínimo), aún es posible conseguir mejoras de eficiencia respecto de este criterio de evaluación.

48. Las evaluaciones ponen de manifiesto cada vez más que el desempeño del organismo de financiación y de los prestatarios son dos elementos cruciales para reducir satisfactoriamente la pobreza rural. En este sentido, en el ARRI se observa que aunque desde 2005 el desempeño del FIDA ha mejorado constantemente, en el caso de los gobiernos los progresos han sido menores. En lo sucesivo, el FIDA se dedicará con mayor atención a prestar apoyo a los gobiernos para que mejoren su desempeño, por ejemplo contribuyendo a fomentar la capacidad para prestar servicios a nivel local, formular y poner en práctica políticas de desarrollo agrícola favorables a la población pobre y fortalecer su propia capacidad como institución para entablar diálogos sobre políticas eficaces.
49. El FIDA está satisfecho de los objetivos para 2012 aprobados por la Junta Ejecutiva en relación con el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA. Si bien es cierto que son de gran envergadura, estos objetivos ayudan a trazar una línea de acción para que el FIDA logre avances reales en los medios de vida de la población rural pobre. Los datos contenidos en el ARRI indican que los objetivos fijados para 2012 en cuanto a pertinencia e innovación y ampliación de escala ya se han superado y que el relacionado con el impacto en la pobreza rural está al alcance. Harán falta esfuerzos adicionales para conseguir los objetivos de eficacia, sostenibilidad y, especialmente, eficiencia. Los objetivos para 2015 se establecerán en el marco de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, por lo que aún deben determinarse para 2013.
50. Por último, según los datos de los estudios comparativos disponibles, los resultados de las operaciones apoyadas por el FIDA son del mismo nivel o mejores que los obtenidos en las operaciones de desarrollo agrícola del Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial (véase el ARRI de 2010, pág.45).

Cuadro 2

Objetivos e indicadores relativos a los resultados de los proyectos en las etapas iniciales

<i>Indicadores del marco de medición de los resultados</i>	<i>Valor efectivo en 2009 (%)</i>	<i>Valor efectivo en 2010 (%)</i>	<i>Objetivo para 2012 (%)</i>
Indicadores del MMR relativos a una mejor gestión de los programas en los países			
Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales (tomando como base los datos de la garantía de la calidad o del proyecto) en relación con los siguientes factores:			
Adhesión al programa relacionado con la eficacia de la ayuda (encuestas de clientes)	96	100	100
Porcentaje de proyectos en curso que efectivamente reciben cofinanciación internacional (base de referencia 2009)	55	55	65
Indicadores del MMR relativos a un mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)			
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales en relación con los siguientes factores:			
Eficacia (garantía de la calidad)	93	94	90
Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p. ej. mediante activos físicos y financieros, seguridad alimentaria, empoderamiento) (garantía de la calidad)	91	87	90
Sostenibilidad de los beneficios (garantía de la calidad)	81	90	90
Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala (garantía de la calidad)	86	77	90
Indicadores del MMR relativos a una mejor supervisión y apoyo a la ejecución			
Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación hasta el primer desembolso	21,4	16,7	14
Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad)	24	50	75
Porcentaje de proyectos en los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4 (ARRI) (2010)	64	71	75
Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso (PPR 2010)	19	18	15
Porcentaje de retrasos en los proyectos en curso (SGCP)		22	20
Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (proyectos supervisados directamente) (SGCP) (julio de 2009-30 de junio de 2010)	35	28	31,5
Indicador del Informe de la Consulta			
Índice de cofinanciación: financiación del FIDA respecto de la cofinanciación total, tanto internacional como nacional	1,0	1,99	1,5 ^a

PPR: informe sobre los resultados de la cartera

SGCP: Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos*, mantenido por la dirección.

ARRI: Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, datos de la IOE.

^a El objetivo refleja la cofinanciación total en el período de la Octava Reposición (2010-2012).

X. Efectos de la labor de gestión de los conocimientos y diálogo sobre políticas, 2011-2013

A. Gestión de los conocimientos

51. Treinta y tres años de experiencia en diseño y ejecución de proyectos han dotado al FIDA de un acervo de experiencias, competencias técnicas, conocimientos y enseñanzas sobre lo que funciona verdaderamente en el desarrollo agrícola y rural, un patrimonio invaluable del que el FIDA debe sacar partido para elaborar actividades de asistencia destinadas a los pequeños agricultores que supongan un valor agregado. Compartir esos conocimientos no solo representa una manera eficaz de ampliar la escala de los buenos resultados, sino que también conlleva la responsabilidad para el FIDA de contribuir a concienciar al mundo sobre los efectos y las posibilidades de la labor de desarrollo. El FIDA está en vías de instituir nuevas estrategias de promoción y comunicación para orientar y coordinar las dependencias encargadas de la labor de promoción y diálogo sobre políticas, y para fortalecer su propia capacidad para alcanzar los objetivos operacionales y detectar oportunidades decisivas que le permitan influir en las políticas a escala nacional y mundial. El programa de donaciones es un elemento esencial para el fomento de los conocimientos en el FIDA y está dirigido explícitamente a servir de medio fundamental de aprendizaje. Está previsto que los proyectos financiados mediante

donaciones comprendan un plan de aprendizaje y gestión de los conocimientos y permitan poner los productos relacionados con los conocimientos a disposición de todos los interesados.

52. En diciembre de 2010 la SKM difundió el *Informe sobre la Pobreza Rural 2011*, la publicación emblemática del FIDA, en la que se ofrece una visión coherente e integral de la pobreza rural, sus consecuencias mundiales y las perspectivas respecto de su erradicación. En el informe se abordan los problemas que actualmente determinan la pobreza rural, es decir, la creciente inestabilidad de los precios de los alimentos, la imprevisibilidad y los efectos del cambio climático y diversas limitaciones en materia de recursos naturales, que complicarán los esfuerzos por reducir la pobreza rural. Según se destaca en el informe, las profundas transformaciones de los mercados agrícolas ofrecen a los pequeños agricultores del mundo en desarrollo oportunidades nuevas y prometedoras de intensificar considerablemente su productividad, con la finalidad de garantizar la seguridad alimentaria de una población mundial cada vez más urbanizada, que según se estima, en 2050 habrá llegado a 9 000 millones de personas.
53. Durante el período abarcado por el MTP, el FIDA: i) aumentará al máximo la utilización de la información recabada sobre el terreno, recopilará conocimientos sobre las novedades en curso y sacará provecho de un mayor intercambio de las experiencias sobre el terreno y relativas a los proyectos y las políticas a través de talleres, actividades de capacitación, visitas sobre el terreno, participación en programas de otros donantes, publicaciones y presentación de experiencias en su sitio web; ii) fortalecerá los grupos temáticos y especializados, tomando como modelo los grupos ya existentes dedicados al género, las finanzas rurales, la ganadería y el manejo de los recursos naturales; iii) en el marco del proceso de mejora de la calidad, hará que expertos externos intervengan en el examen de los proyectos del Fondo para aventajarse de esos conocimientos externos; iv) seguirá divulgando sus publicaciones y materiales entre los asociados; v) ampliará la escala de las innovaciones promovidas en el ámbito de proyectos de inversión y financiados mediante donaciones que hayan dado buenos resultados; vi) fomentará el intercambio Sur-Sur de los conocimientos, y vii) entablará asociaciones con otras instituciones para llevar a cabo actividades de gestión de los conocimientos.

B. Diálogo sobre políticas

54. En una situación en la que la mayoría de los países con déficit neto de alimentos aportan menos del 10% de sus asignaciones fiscales al sector de la agricultura, la labor del FIDA en la esfera del diálogo sobre políticas a escala nacional es vital para crear un entorno propicio y las condiciones necesarias para generar los efectos previstos en la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. Cuando presta servicios relacionados con el diálogo sobre políticas, el FIDA se centra en sus ventajas comparativas para colmar las graves lagunas existentes en la esfera del diálogo sobre políticas, concretamente en los problemas que plantea una actuación eficaz en el ámbito de la agricultura en pequeña escala, aspecto esencial para dar una respuesta integradora y sostenible al reto de la seguridad alimentaria.
55. Con el fin de favorecer el liderazgo del FIDA en la esfera de los conocimientos y el diálogo sobre políticas, la SKM orienta y sigue de cerca la participación del FIDA en las cuestiones incipientes relativas a la agricultura en pequeña escala y la reducción de la pobreza rural y guía la contribución estratégica del FIDA al diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la programación, en particular promoviendo la inclusión de la agricultura y el desarrollo rural en las nuevas modalidades de financiación relacionadas con el clima. La SKM contribuye pues a fortalecer la capacidad de análisis y de liderazgo del FIDA respecto del diálogo mundial sobre el desarrollo rural y de las pequeñas explotaciones.

56. En el período abarcado por el PMP, la SKM se encargará de llevar a cabo investigaciones y análisis de cuestiones clave del desarrollo agrícola y rural, con el fin de mejorar la capacidad analítica del Fondo para intervenir más exhaustivamente en el debate sobre políticas a escala mundial. El FIDA está colaborando estrechamente con las otras organizaciones con sede en Roma para prestar apoyo a las deliberaciones del G20 relacionadas con las medidas que hay que adoptar para hacer frente a las repercusiones de la volatilidad de los precios de los alimentos en la población rural pobre. Además, el FIDA preside los consejos de los programas sobre fomento de la seguridad alimentaria y la nutrición del Foro Económico Mundial, y participa en varias publicaciones de gran renombre que se ocupan de los obstáculos al desarrollo en el sector rural, uno de cuyos ejemplos más recientes es la publicación del Banco Mundial *Post-Crisis Growth in Developing Countries*. Además, en colaboración con la Oficina de Enlace para América del Norte (NAL), la SKM está realizando una evaluación de la capacidad de actuación del FIDA en las políticas internacionales, y sobre la base de sus conclusiones propondrá procesos y mecanismos institucionales para mejorar la eficacia del FIDA en ese ámbito.
57. La SKM dirigirá —realizando cuando corresponda sus propias aportaciones— la formulación de los planes estratégicos fundamentales del FIDA, como el proyecto de Marco Estratégico, el PMP y otras macropolíticas, de tal modo que los programas y proyectos se inspiren en las ideas más recientes en las esferas de interés prioritario del Fondo. Mediante la intensificación de las asociaciones y de la participación en los debates sobre políticas a escala mundial, la SKM se propone asegurar que el FIDA esté al día acerca de los actuales conceptos relacionados con la reducción de la pobreza rural y, de esa forma, contribuir a procesos clave como son los COSOP, la garantía de la calidad y la elaboración de programas y proyectos.
58. En 2011 la SKM perfeccionará su función de liderazgo en la intermediación de los conocimientos para mantener al FIDA informado de las importantes novedades que se produzcan en el diálogo mundial sobre desarrollo agrícola y rural y para que el FIDA, a su vez, esté en condiciones de compartir con el mundo externo sus propias lecciones y experiencias sobre la base de un análisis bien fundado. Ello conllevará la creación de una pequeña dependencia de estadística integrada por un equipo de dos personas, para que el FIDA pueda gestionar los datos sistemáticamente y para ayudar al personal a tener acceso a datos fidedignos de fuentes internas y externas, y el establecimiento gradual de una división de investigación que refuerce la labor analítica del FIDA (véase la pág.6 del apéndice).
59. La función institucional de promoción de políticas es crucial para la labor del FIDA. La SKM hará lo posible para que la labor de promoción del FIDA —que llevan a cabo el personal directivo superior, la División de Comunicaciones y otros funcionarios a escala nacional, regional y mundial— se fundamente en datos analíticos convincentes y se sustente en las teorías actuales más avanzadas. Según se indica en el marco lógico del PMP (véase la pág.6 del apéndice), la SKM tendrá a su cargo la producción de las publicaciones emblemáticas del FIDA, respaldará la labor de los economistas regionales y promoverá activamente las actividades del Fondo relativas a la innovación y la gestión de los conocimientos.

XI. Efectos relacionados con las comunicaciones, 2011-2013

60. El FIDA reconoce que las comunicaciones externas e internas pueden hacer progresar su capacidad para llevar a cabo su misión con mejores resultados y alcanzar los objetivos operacionales más eficazmente. Una comunicación inteligente puede aumentar la eficacia del Fondo, consolidar su imagen de defensor de la erradicación de la pobreza rural y reforzar su impacto como promotor de un incremento de las inversiones en el sector del desarrollo agrícola, así como su reputación como organización en la que prima el logro de resultados y donde los

pequeños agricultores y otros productores rurales pobres reciben una atención incesante. Conseguir comunicar de forma transparente el potencial que encierra el FIDA para llevar a cabo programas y proyectos y los resultados generados gracias a su programa de trabajo infunde confianza en los interesados, sobre todo en los beneficiarios previstos, y aumenta las posibilidades de la institución de culminar con éxito los procesos de reposición y movilización de recursos. El FIDA enfoca las comunicaciones de forma dinámica, tratando de asegurar que su labor en esa esfera —interna y externa— sea clara, selectiva, disciplinada, coordinada y proporcionada para una institución de su tamaño y alcance.

61. En cuanto al sistema de comunicaciones internas, conforme la presencia del FIDA en los países se vaya ampliando será vital garantizar una sólida conexión entre la Sede y el terreno. De esta forma se potenciará el sentido de apropiación del programa general del Fondo, se facilitará el intercambio de enseñanzas extraídas y conocimientos en toda la organización y se asegurará que el personal del FIDA en el mundo disponga de los instrumentos que necesita para transmitir los mensajes del FIDA con eficacia y franqueza. En lo relativo a las comunicaciones externas, solo un enfoque dinámico, constante, sistemático e innovador permitirá al FIDA ampliar el impacto de su labor de comunicación. En el marco lógico del PMP (véase la pág.7 del apéndice), se enumeran las iniciativas de comunicación externa que ayudarán a consolidar la imagen institucional del FIDA centrándose en los siguientes aspectos:
- i) el impacto de la labor del Fondo en los países donde actúa;
 - ii) actividades de comunicación que contribuyan a la participación del FIDA en iniciativas mundiales y regionales y garanticen que los mensajes del FIDA tengan la mayor resonancia posible, y
 - iii) la difusión de publicaciones de calidad, como el *Informe sobre la pobreza rural* y la serie de documentos ocasionales, que representan una aportación considerable al debate sobre los temas relativos a la seguridad alimentaria, el desarrollo agrícola y la pobreza rural.
62. Durante el período abarcado por el PMP, el FIDA abordará estos objetivos relativos a las comunicaciones adoptando las medidas siguientes: i) impartir capacitación en materia de comunicación en todo el FIDA, con especial hincapié en el PMD y las oficinas del FIDA en los países; ii) elaborar un conjunto de instrumentos de comunicación para sustentar la estrategia institucional en esa materia y orientar la gestión de los riesgos y las crisis, y iii) intensificar las comunicaciones regionales estableciendo asociaciones entre las divisiones y los departamentos.

XII. Efectos de la movilización de recursos, 2011-2013

63. Para alcanzar una seguridad alimentaria generalizada y sostenible se necesitan recursos financieros ingentes. Las iniciativas de movilización de recursos del FIDA se desarrollan en varios frentes y en ellas se aprovecha la capacidad del Fondo para actuar como catalizador de recursos a favor del desarrollo de la agricultura en pequeña escala, además de contar con el resultado de las reposiciones periódicas que cada tres años determinan los fondos básicos que se destinarán a los proyectos financiados con préstamos y donaciones. En 2011 el FIDA ha instituido un grupo cohesivo de dependencias de movilización de recursos bajo la coordinación general de la Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones (RMP)*, para posibilitar una mayor atención a la función de movilización de recursos. La RMP comprende la Dependencia de Asociaciones (PAR), que se ocupa fundamentalmente de los enlaces con los asociados de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, fundaciones y asociaciones con el sector privado; la NAL, situada en Washington D.C., con una oficina satélite en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, cuya labor se centra en las asociaciones norteamericanas; la Oficina de Enlace para los Estados Árabes del Golfo (AGL)*, que en el período del PMP se trasladará a la región del Golfo, la cual se ocupa de las asociaciones con los

gobiernos, instituciones, fundaciones y asociados del sector privado de la región; la Secretaría de la Reposición y el Comité de Coordinación de la Reposición, establecidos con objeto de coordinar y respaldar las actividades de reposición a largo plazo y asegurar de esta manera un diálogo de fondo con los representantes de los donantes acerca de la función del FIDA y el fomento de su capacidad para ocuparse de la pobreza rural.

64. El Fondo recibe asimismo fondos suplementarios de gobiernos, entidades multilaterales y el sector privado (por ejemplo, fundaciones). El FIDA funciona como "ensamblador" de recursos, catalizando fondos adicionales destinados a alcanzar los objetivos en materia de seguridad alimentaria y fomentar la producción agrícola mediante la colaboración con numerosas fuentes bilaterales y regionales, empresas del sector privado y fundaciones para identificar posibilidades de cofinanciación y recursos suplementarios.
65. En enero de 2009 el FIDA culminó con éxito las negociaciones sobre la Octava Reposición. Al 31 de diciembre de 2010 se había recibido el 90% de las promesas de contribución anunciadas, es decir, USD 1 076 millones, respecto del nivel previsto de las contribuciones de los donantes (USD 1 200 millones), y se había depositado el 83%, o USD 868,7 millones, de los instrumentos de contribución correspondientes, lo que supone un aumento del 89% respecto de las que se habían recibido en el marco de la Séptima Reposición en el mismo período. Al 31 de diciembre de 2010, los donantes habían efectuado pagos en efectivo y en forma de pagaré que equivalían al 57% de las promesas de contribución.
66. En las negociaciones sobre la Octava Reposición, el FIDA asumió un ambicioso objetivo para la ampliación del volumen de cofinanciación de los proyectos, y por consiguiente está estudiando nuevos mecanismos para movilizar recursos adicionales a favor del desarrollo de las pequeñas explotaciones. El Fondo prestará apoyo a los mecanismos mundiales de financiación ya existentes o en ciernes, por ejemplo supervisando los programas y proyectos financiados por el Programa Mundial de Seguridad Alimentaria y Agricultura en Togo y Sierra Leona. En respuesta al desafío que supone el objetivo establecido en la esfera de la cofinanciación, el FIDA suscribió en febrero de 2010 un acuerdo marco de cofinanciación con el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD)* por un monto de USD 1 500 millones. Durante el período abarcado por el PMP los encargados de la función de movilización de recursos del FIDA elaborarán un número aún más elevado de mecanismos de cofinanciación que permitan acceder a un mayor volumen de recursos para la agricultura en pequeña escala; por ejemplo, se estudiará la posibilidad de obtener empréstitos en condiciones favorables de los Estados Miembros.
67. El establecimiento de relaciones de asociación más estrechas con otras IFI brinda oportunidades de gran alcance para ampliar las iniciativas piloto que han arrojado buenos resultados y que han permitido mejorar los medios de vida de los pequeños agricultores de forma sostenible. Por ejemplo, el acuerdo marco de cofinanciación suscrito por el FIDA y el BIsD ofrece la posibilidad de aunar los respectivos esfuerzos durante un período de tres años (2010-2012), en un total de 25 países miembros comunes, para detectar sistemáticamente oportunidades de cofinanciación a nivel nacional. En 2011 los préstamos que el FIDA podría llegar a conceder a esos países, según las previsiones, ascenderían a USD 700 millones, a los que se sumarían los USD 800 millones adicionales del BIsD previstos en el acuerdo. Las dos instituciones esperan que este acuerdo de cofinanciación atraiga financiación adicional de otros asociados en el desarrollo para realizar intervenciones conjuntas destinadas a mejorar la infraestructura rural, promover el desarrollo económico local y aumentar la seguridad alimentaria.

68. En 2010 el Gobierno de España entabló una asociación con el FIDA para entregar recursos comprometidos en el marco de la Iniciativa de L'Aquila sobre Seguridad Alimentaria para la financiación de proyectos y programas centrados en la seguridad alimentaria y la agricultura en los países en desarrollo. Con objeto de recibir la contribución de España por un monto de EUR 300 millones, en septiembre de 2010 la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó la creación del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria (Fondo Fiduciario de España). Dicho Fondo consiste en un préstamo del Gobierno de España por valor de EUR 285,5 millones, entregados en un solo pago, y una donación de EUR 14,5 millones que se comprometerán durante el período de la Octava Reposición que finaliza en 2012. El Fondo Fiduciario de España no alterará las asignaciones correspondientes a los países en el marco del PBAS que ya se han fijado, pero supondrá una contribución adicional importante para ampliar la escala de los proyectos financiados por el FIDA de modo que su impacto sea mayor.
69. La AGL, creada en 2010, la NAL y la PAR han puesto en marcha importantes programas de promoción para reforzar las relaciones con los Estados Miembros de esas dos regiones y de la región de Europa, respectivamente, y aumentar el apoyo que prestan. En la región del Golfo, la AGL llevará a cabo iniciativas destinadas a crear una asociación más sólida y aumentará el grado de cooperación con las instituciones bilaterales y multilaterales de la región y el volumen de cofinanciación conexas. Además, durante el período abarcado por el PMP, la AGL se trasladará a la región del Golfo para aumentar al máximo la eficiencia y eficacia de su labor de promoción.
70. En 2011 el FIDA espera con interés emprender las negociaciones sobre la Novena Reposición, que serán determinantes para las contribuciones del FIDA a la consecución colectiva del ODM 1. Las negociaciones comenzaron en febrero de 2011 con una revisión a mitad de período de los compromisos hechos en la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y finalizarán, dentro del período abarcado por el PMP, en diciembre de 2011. Las negociaciones comportarán debates tanto con donantes efectivos como con posibles nuevos donantes sobre la demanda de servicios del FIDA en favor del desarrollo y la financiación en el período de 2013-2015, es decir el período abarcado por la Novena Reposición.

XIII. Efectos de la gestión financiera

71. El FIDA, en calidad de institución financiera, moviliza, recibe y canaliza recursos financieros mediante la concesión de préstamos y donaciones, para destinarlos a programas y proyectos con el objetivo de alcanzar los efectos previstos de carácter estratégico y operacional. El Fondo invierte el exceso de liquidez para generar ingresos, actividad que se ha convertido en una importante fuente adicional de recursos para los objetivos operacionales. En cuanto IFI, el FIDA tiene por objetivo movilizar recursos destinados al desarrollo agrícola en sus Estados Miembros en desarrollo. Para conseguirlo, financia principalmente proyectos y programas concebidos para introducir, ampliar o mejorar los sistemas de producción de alimentos y reforzar las políticas e instituciones en el marco de las prioridades y estrategias nacionales. Actualmente el FIDA depende considerablemente de la reposición trienal de sus recursos financieros por parte de los Estados Miembros. Sin embargo, habida cuenta de las crecientes presiones de que son objeto los Estados Miembros para proporcionar recursos financieros con los que satisfacer una serie de exigencias que compiten en importancia, el FIDA está estudiando la posibilidad de acceder a otras fuentes de financiación. Una de ellas la ofrece el Fondo Fiduciario de España creado recientemente, que ayuda al FIDA a incrementar sus recursos básicos a fin de ampliar la escala de iniciativas piloto satisfactorias (véase el párrafo 68). El Fondo, que tradicionalmente ha ofrecido a sus clientes un número limitado de instrumentos financieros, está considerando también la posibilidad de ampliar su oferta para atender mejor las necesidades de sus clientes.

72. En el examen externo de las operaciones financieras del FIDA realizado en 2010 se apuntó a la necesidad de: i) construir un marco de operaciones financieras dotado de los elementos necesarios para hacer frente a la complejidad cada vez mayor de la estructura financiera del FIDA, y ii) racionalizar mayormente los servicios institucionales del FIDA. En 2011, estas conclusiones, llevaron a la creación del Departamento de Operaciones Financieras (FOD)* *y el Departamento de Servicios Institucionales (CSD)*; así, todas las operaciones financieras estarán consolidadas bajo la dirección de un Oficial Jefe de Finanzas, mientras que las funciones de administración, TIC y gestión de recursos humanos se hallarán bajo la autoridad del Jefe del Departamento de Servicios Institucionales. El FIDA ha procedido a contratar a los dos funcionarios de cuadro orgánico para dichos cargos directivos en el ámbito de la campaña de contratación efectuada a finales de 2010 para puestos directivos fundamentales.
73. El complejo financiero del FIDA consta de las oficinas siguientes: i) la CFS, encargada de administrar los fondos que los Estados Miembros confían al Fondo, desempeñar funciones y realizar procesos de control, registrar y contabilizar todos los movimientos financieros e informar a los Estados Miembros y donantes, mediante informes y estados financieros comprobados de carácter público, acerca de las operaciones financieras y el desempeño del FIDA en ese ámbito; ii) la División de Tesorería (TRE)*, que tiene a su cargo la inversión del capital del Fondo con arreglo a su política de inversiones y liquidez, así como la inversión y gestión de los fondos complementarios, la gestión y ejecución operativa de los flujos de efectivos del FIDA y los fondos suplementarios a fin de garantizar la disponibilidad de efectivo, la gestión del riesgo financiero y la elaboración de informes sobre las inversiones, además de velar por que haya fondos y efectivo suficientes para los préstamos y donaciones aprobados y los desembolsos conexos, y iii) la Dependencia de Presupuesto, que tiene el cometido de gestionar el proceso presupuestario del FIDA, es decir, la preparación del marco presupuestario anual del Fondo, el seguimiento de su aplicación y la elaboración de los informes conexos, y la elaboración de las normas del Fondo en materia de presupuesto y cálculo de costos.
74. En el marco lógico del PMP (véase la pág.9 del apéndice) se reconoce la importancia de los esfuerzos que el FIDA despliega para fortalecer sus funciones fiduciarias y de gestión financiera. La mayor volatilidad que caracteriza el entorno financiero externo, la asunción por parte del Fondo de la función de supervisión directa de la ejecución de sus proyectos, la ampliación de la presencia sobre el terreno y una mayor necesidad de movilizar fondos externos son factores que exponen al FIDA a riesgos financieros más graves y extensos.
75. En cuanto a la racionalización de los servicios institucionales del FIDA, para 2012 se procederá, bajo la supervisión del FOD, a sustituir el Sistema de Préstamos y Donaciones, que resulta anticuado, lo que resultará decisivo para cumplir los objetivos programáticos con eficacia y aumentos de eficiencia. El nuevo sistema ampliará considerablemente la capacidad del Fondo para ofrecer productos financieros, pondrá al alcance de los clientes del FIDA los servicios de tramitación y de presentación de informes y racionalizará de manera apreciable el tratamiento de las transacciones. Del mismo modo, se prevé que la actualización al programa PeopleSoft ERP, prevista para 2011, arrojará notables beneficios en cuanto a eficiencia y mejoras en los controles de los procesos básicos relativos a los recursos humanos y financieros.
76. Además, el FOD está estableciendo unos marcos de apoyo para las operaciones programáticas del FIDA mediante la diversificación de las condiciones de los préstamos concedidos por el Fondo, y está sentando las bases para adoptar nuevos productos financieros más adecuados a las necesidades de los distintos clientes. Se están elaborando manuales e instrumentos actualizados, con particular atención a la capacidad financiera y contable de los Estados Miembros prestatarios. Asimismo,

actualmente el FOD estudia otras posibilidades de estructuras financieras y contables para atraer financiación adicional hacia el programa de trabajo del FIDA. Se descentralizarán ciertas operaciones de gestión financiera transfiriéndolas a las oficinas del FIDA en los países, con lo que se reducirá el ciclo de tramitación relativo a la administración de los préstamos, los desembolsos y otras actividades. En 2010 se llevó a cabo una iniciativa piloto de descentralización de las tramitaciones a la oficina regional de Nairobi, con resultados positivos, entre ellos la reducción considerable del tiempo de tramitación y de la cantidad de documentos impresos en circulación. Además, se está analizando internamente la posibilidad de conceder préstamos en una sola moneda.

77. Por otra parte, una medida que el Fondo va a instituir por primera vez, y que es fundamental para que el FIDA consiga la excelencia en las operaciones financieras, consiste en el uso de una declaración de la dirección acerca de la eficacia de los controles internos sobre la presentación de información financiera en relación con los estados financieros correspondientes a 2011, acompañada por el correspondiente certificado de auditoría externa que se ultimaré para dichos estados financieros. De esta forma se prestará apoyo a los objetivos operativos del FIDA manteniendo la confianza de las partes interesadas en los mecanismos de control de la administración y la presentación de información de carácter financiero. La evaluación externa ha confirmado que el FIDA está en camino de lograr este objetivo en el plazo previsto.

XIV. Efectos en materia de presupuesto, 2011-2013

78. A fin de alcanzar sus objetivos estratégicos y conseguir los productos operacionales que se propone, el FIDA debe dotarse de los efectivos necesarios y disponer de servicios y recursos suficientes. Es esencial que el Fondo adecúe el presupuesto administrativo y los recursos humanos con el volumen de trabajo para poder garantizar un impacto satisfactorio en el desarrollo y atenuar los riesgos que pueden surgir cuando las actividades no disponen de fondos suficientes.
79. Para el logro de sus objetivos el FIDA necesita un plan eslabonado plurianual para el presupuesto administrativo que sea sólido —lo que constituye una meta de la Dependencia de Presupuesto del FIDA—, y de un plan estratégico de la fuerza de trabajo —lo que está dentro del ámbito de la División de Recursos Humanos— con el fin de adaptar los recursos humanos y financieros directamente a las necesidades operacionales.
80. El problema más importante que plantea la presupuestación estratégica consiste en garantizar que la rápida ampliación del programa de trabajo y la cartera de proyectos reciba una atención especializada, gracias, entre otras cosas, a personal y servicios de consultoría suficientes, visitas sobre el terreno y recursos para el fomento de la capacidad. Se prevé que hará falta un mayor volumen de recursos para garantizar la supervisión fiduciaria y técnica tanto del diseño como de la supervisión de la labor del FIDA sobre el terreno. En la preparación de su presupuesto para 2011, el FIDA aplicó por primera vez los métodos de presupuestación de base cero⁶ y de planificación de la fuerza de

⁶ La presupuestación de base cero es un método para elaborar presupuestos según el cual todos los gastos deben justificarse en cada nuevo período. El punto de partida de esta técnica consiste en establecer una "base cero" en la que se hayan analizado las necesidades y los costos de todas las funciones de una determinada organización. A continuación los presupuestos se elaboran en función de lo que se necesita para el período sucesivo, sin tener en cuenta si el presupuesto es superior o inferior al anterior. Con la presupuestación de base cero es posible poner en práctica los objetivos estratégicos de máximo nivel en el proceso de elaboración del presupuesto, vinculándolos a esferas funcionales específicas de la organización, donde los costos pueden, primero, agruparse y, luego, medirse según los resultados anteriores y las previsiones actuales.

trabajo⁷ para alinear los gastos presupuestarios directamente con las operaciones y actividades, de manera de aprovechar las oportunidades esenciales y garantizar que sus operaciones básicas dispongan de todos los recursos necesarios.

81. El PMP trienal eslabonado es fundamental para la vinculación de la planificación general de los recursos con los objetivos del FIDA en materia de seguridad alimentaria y desarrollo agrícola. La utilización de una metodología de base cero para evaluar las asignaciones presupuestarias ayuda al FIDA a detectar con gran rigor las economías de escala y los aspectos en los que es posible lograr ahorros y eficiencia, así como a recortar el presupuesto administrativo con el fin de alinear plenamente los recursos con los objetivos básicos. Además del PMP, el FIDA ha preparado su propuesta de presupuesto administrativo para 2011 y un plan estratégico de la fuerza de trabajo que, unidos, servirán para regular los recursos financieros y humanos de modo que el Fondo pueda alcanzar sus objetivos. Estos instrumentos (que se presentan de forma pormenorizada en el programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA, basados en los resultados, correspondientes a 2011 y en el programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013, y en el Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos, respectivamente) vincularán la gestión de los recursos a una planificación constante de la eficacia y la eficiencia.

XV. Efectos en materia de tesorería, 2011-2013

82. Conforme ha aumentado el programa de trabajo del FIDA, ha habido más necesidad de mejorar el nivel de la gestión financiera para atribuir más atención a una gestión eficiente de los recursos en efectivo. Los recursos líquidos se administran de modo tal que se preserve el principal, al tiempo que se trata de generar un rendimiento positivo ajustado al riesgo. Con el fin de mejorar la gestión de sus recursos, el FIDA ha examinado sus políticas de inversiones, entre otras cosas el requisito de liquidez mínima, con la ayuda de un examen externo y, mediante la revisión de esa política, comenzará a aplicar una gestión del activo y el pasivo más dinámica.
83. Debido a la descentralización de sus operaciones mediante la ampliación de la presencia en los países, el FIDA debe delegar algunos aspectos operacionales de sus relaciones bancarias, lo que lo obliga a garantizar que esa transformación sea financieramente sólida. Por último, las funciones de gestión financiera y movilización de recursos están directamente relacionadas y tienen por objeto impulsar la movilización de recursos del FIDA desde el principio de las negociaciones de la reposición hasta la estructuración, administración y utilización de los fondos movilizados.
84. La TRE desempeñó una función muy activa en la estructuración y negociación del Fondo Fiduciario de España. Asimismo, la división gestiona los recursos del Fondo Fiduciario en espera de que se desembolsen, además de otros fondos suplementarios. Los fondos suplementarios que no son del FIDA y que están gestionados por la TRE ascienden en total a USD 1 032 millones. La TRE tiene intención de ampliar la capacidad que se necesita para conseguir una gestión de los fondos más interna y, al mismo tiempo, reforzar el cumplimiento de los requisitos y las capacidades de gestión de riesgos.

⁷ De forma análoga a las operaciones de tesorería que tienen por objeto garantizar un acceso adecuado al capital de explotación, la planificación estratégica de la fuerza de trabajo es un proceso operativo constante cuyo objetivo es asegurar que la organización tenga el debido acceso a personal cualificado para poder llevar a buen término las actividades, teniendo en cuenta todas las posibles fuentes de acceso (como el empleo, la subcontratación o las asociaciones y la evolución de las actividades operativas para modificar los tipos de perfil profesional necesarios), y teniendo presentes las competencias, los conocimientos, la buena disposición y la capacidad necesarias para llevar a cabo las actividades de la organización, incluidas sus operaciones, procesos de adopción de decisiones y riesgos operativos.

XVI. Efectos relacionados con los servicios administrativos, 2011-2013

85. La División de Servicios Administrativos del FIDA (ADM)* procurará alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de la Sede y prestar apoyo administrativo a la presencia en los países ampliada. Para conseguir establecer 40 oficinas en los países de aquí a 2011, la ADM está creando un marco administrativo, destinado al personal que trabaja en esas oficinas, que incluye la negociación de acuerdos de servicios con organismos anfitriones, acuerdos con los países anfitriones junto con la Oficina del Asesor Jurídico (LEG)*****, e inmunidades diplomáticas y prestaciones para el personal del FIDA en esas oficinas.
86. Con el fin de alcanzar los objetivos más generales del FIDA mediante la excelencia en los servicios de mantenimiento de los edificios, la ADM está estudiando las posibilidades que podría ofrecer la contratación externa, la creación de servicios conjuntos con los otros organismos con sede en Roma y la estandarización de las actividades de apoyo. A fin de determinar posibles esferas donde mejorar todavía más la eficacia, la ADM revisará los flujos de trabajo y los procesos de todas sus secciones. En función de los resultados, esta labor dará lugar a la actualización de los flujos de trabajo y las políticas y procedimientos administrativos.
87. Para lograr economías de escala en los servicios administrativos, la ADM también analizará las posibilidades de una mayor cooperación entre los tres organismos con sede en Roma y, en particular, intensificará su labor en el equipo de adquisición y contratación conjuntas.
88. Con el fin de ofrecer un entorno de trabajo óptimo para el personal del FIDA, la ADM vigila el consumo de energía, la huella de carbono y el consumo de papel, y mantiene un certificado de "edificio verde". En este contexto, la ADM analizará la viabilidad de que la sede sea más ecológica todavía a través de proyectos específicos como la instalación de paneles solares en el techo del edificio.

XVII. Efectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, 2011-2013

89. El activo fundamental del FIDA es su personal quien, en colaboración con las contrapartes nacionales e internacionales, consigue los resultados del Fondo. En 2010 el FIDA preparó un inventario de su fuerza de trabajo actual y de los numerosos tipos de disposiciones contractuales y puestos con el fin de evaluar su idoneidad y productividad, los incentivos, los resultados de la actuación profesional y los costos que suponen para la organización. Teniendo en cuenta el nuevo modelo operativo —que hace hincapié en la ampliación de la presencia del FIDA en los países y la ejecución de proyectos—, la gestión de los recursos humanos del Fondo está experimentando una serie de reformas estipuladas en el acuerdo sobre la Octava Reposición (véase la pág.10 del apéndice) que contribuirán a racionalizar y potenciar la utilización de los recursos humanos y proporcionarán un marco coherente en materia de contratación, distribución, retención y perfeccionamiento del personal y, de ese modo, lograr que las inversiones que el FIDA está efectuando en la esfera de los recursos humanos generen mayores rendimientos, tanto en la Sede como en las oficinas en los países.
90. En el período de la Octava Reposición (2010-2012), la reforma de los recursos humanos se está integrando plenamente en el sistema general de planificación estratégica, gestión de los resultados y el desempeño, y asignación de los recursos del FIDA (proceso que se describe con mayor lujo de detalles en el documento actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma). En el contexto de los nuevos instrumentos de planificación a diversos niveles,⁸ el FIDA ha adoptado por

⁸ En el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) se enuncian el mandato y las condiciones de actuación del FIDA; en el PMP se determinan los productos y actividades, con arreglo a un plan de trabajo institucional de tres años, necesarios

primera vez un plan estratégico de la fuerza de trabajo para secundar el logro del impacto en el desarrollo y la puesta en práctica de un programa de trabajo ampliado (que se expone detalladamente en el Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos). El plan se centra en la necesidad de optimizar la configuración, movilización y gestión de la fuerza de trabajo para lograr dos resultados: i) mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA, y ii) aumentar su eficiencia y el uso óptimo de los recursos.

91. Como se indica en el marco lógico del PMP, el plan estratégico de la fuerza de trabajo consta de tres componentes que se refuerzan mutuamente: i) la alineación estratégica de la fuerza de trabajo para respaldar las tareas de programación y ejecución en los países; ii) la gestión estratégica de la fuerza de trabajo con miras a aumentar la eficiencia y la contención de costos, y iii) el fortalecimiento del marco institucional para la gestión de la fuerza de trabajo con miras a la eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo.
92. El PMP también vincula los esfuerzos desplegados por el FIDA con medidas específicas adoptadas en el marco de la reforma de los recursos humanos, así como con los indicadores de los efectos previstos que se centran en fomentar la diversidad y la equidad, y en dotar a la institución de competencias técnicas bien calibradas y experiencias basadas en la labor sobre el terreno, con el fin de garantizar que el grupo-objetivo del FIDA se beneficie de la excelencia del Fondo en el ámbito de las capacidades y competencias técnicas, así como de la transferencia de tecnologías actualizadas.
93. Por último, no solo por el hecho de reconocer la importancia de predicar con el ejemplo sino también por la importancia que asigna a las aportaciones de las funcionarias del cuadro orgánico como parte de la mejora de la eficacia de la organización, el FIDA está a la cabeza de la comunidad de IFI: las mujeres representan el 62% de la fuerza de trabajo total (44% del personal del cuadro orgánico y 79% del de servicios generales), el 24% de los gerentes de los programas en los países y el 26% del personal directivo y de los funcionarios del cuadro orgánico de nivel P-5.

XVIII. Efectos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones, 2011-2013

94. En el período del PMP (véase la pág.11 del apéndice), el FIDA seguirá optimizando su infraestructura de TIC para garantizar que no se produzcan interrupciones en los sistemas informáticos institucionales y los servicios de TIC. A fin de asegurar un apoyo de TIC moderno a las operaciones, el FIDA ha encargado un examen externo de la idoneidad de sus servicios de TIC y de las inversiones de capital a fin de evaluar el alcance, estructura, recursos y procesos conexos.
95. El FIDA sigue aplicando soluciones para la recuperación en caso de desastre y reubicando aplicaciones operativas fundamentales en centros de servicios operativos (como el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas [UNICC]*****). El objetivo primario es ofrecer sistemas y conexiones resistentes a los fallos que permitan al FIDA seguir trabajando sin interrupciones en caso de que se produzcan problemas técnicos.

para alcanzar las metas establecidas en el MMR; con el presupuesto de base cero se asignan los recursos presupuestarios de conformidad con las prioridades y los requisitos en la esfera de los resultados; con la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se desarrollan y asignan los recursos de personal según las prioridades y los requisitos en la esfera de los resultados —ajustándose a los parámetros financieros de la presupuestación de base cero—; mediante el programa de trabajo y presupuesto anual se autorizan los recursos, según lo indicado en el presupuesto de base cero y el plan estratégico de la fuerza de trabajo, para la realización del PMP y el logro de los indicadores definidos en el MMR; en el MMR se establecen los objetivos institucionales generales y los parámetros de medición de los resultados; el CPPMS sirve de plataforma para el seguimiento cotidiano de los resultados y la gestión de los recursos, y con el RIDE se da cuenta a la Junta Ejecutiva de los progresos hechos en la aplicación del PMP y el MMR.

96. El FIDA también está adoptando medidas para garantizar que tanto el personal de las oficinas en los países como el que trabaja en la Sede tenga acceso a estos sistemas y servicios. Una vez que se haya garantizado el acceso y la utilización práctica, el FIDA se cerciorará de que los usuarios de las oficinas en los países posean los conocimientos necesarios para participar con eficacia en los procesos institucionales. También se proveerá a los usuarios de la Sede de los medios necesarios para participar con eficacia en los procesos que se lleven a cabo en las oficinas en los países. El objetivo primario en esta esfera es ofrecer una plataforma computarizada segura basada en Internet que enlace eficazmente a la Sede con las oficinas en los países y otros interesados sobre el terreno.
97. Además de garantizar que la plataforma de TIC sea accesible y se pueda utilizar con facilidad, el FIDA sigue aplicando sistemas nuevos o mejorados para apoyar las prioridades institucionales y la simplificación, entre otros, una plataforma interactiva para los representantes de los Estados Miembros basada en la Web (2011). La plataforma financiera de PeopleSoft se actualizará e integrará con las operaciones de préstamo y donación. Se pondrá asimismo a disposición una plataforma mejorada de colaboración y comunicaciones en la esfera de las TIC, y se proporcionarán servicios de apoyo en el ámbito de las TIC a las redes regionales de conocimientos. Además, se pondrán a disposición una serie de informes en línea con posibilidad de seleccionar diversos niveles ("drill-down") o "tableros de instrumentos" para el análisis y la notificación de información asimismo, para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, se están elaborando nuevas aplicaciones destinadas a mejorar la eficiencia de algunos procesos administrativos como son el seguimiento de la correspondencia y el control del flujo de trabajo en el ámbito de la producción de documentos.
98. El fomento de la integración de las operaciones se realizará mediante plataformas funcionales y tecnológicas, así como mediante el desempeño del personal y las plataformas de aprendizaje para mejorar la eficacia de la fuerza de trabajo. Esta integración progresiva de los procesos y los instrumentos de apoyo aportará un valor estratégico al proporcionar apoyo sustantivo a los procesos institucionales de toma de decisiones.

XIX. Efectos relacionados con la Dependencia de Seguridad, 2011-2013

99. En respuesta a la evaluación de riesgos en el FIDA realizada en 2010 por el Departamento de Seguridad y Vigilancia de las Naciones Unidas, (véase la pág.11 del apéndice) la Dependencia de Seguridad (SEU) preparó una Estrategia de seguridad del FIDA para abordar algunas deficiencias detectadas durante la evaluación. En 2011, la SEU seguirá aplicando la estrategia de seguridad con tres objetivos propuestos: i) el fortalecimiento de la protección de la Sede del FIDA ante posibles amenazas de diversa naturaleza; ii) la mejora del apoyo a las operaciones del FIDA sobre el terreno, a saber, las oficinas en los países y las misiones del FIDA a las zonas de los proyectos, y iii) el fomento de una mayor sensibilización del personal de seguridad mediante capacitación en temas específicos de seguridad.
100. Para lograr estos objetivos, la SEU contratará a un oficial de seguridad de categoría P-3 en 2011 para que supervise la seguridad de las operaciones del FIDA en los países. Además ha redistribuido el trabajo dentro de la dependencia para mejorar el procesamiento de información sobre las amenazas y los riesgos que se plantean para el personal y las operaciones del FIDA en todo el mundo. En 2011 y 2012, dependiendo de la asignación de recursos, la SEU introducirá nuevos controles de seguridad y asignará guardias de seguridad adicionales para la protección del perímetro del FIDA de conformidad con las mejores prácticas de seguridad de las Naciones Unidas y pondrá en marcha un programa de capacitación en temas de seguridad para todo el personal, pensado especialmente para los miembros del personal que viajan a zonas de alto riesgo.

XX. Efectos relacionados con la Oficina de Ética, 2011-2013

101. La Oficina de Ética fue establecida el 1 de febrero de 2011 y se encarga de promover y defender los más altos estándares de la organización. Con este fin, el Oficial de Ética se ocupará de propugnar y supervisar la función de ética y cumplimiento y de gestionar el programa global de la organización sobre ética y lucha contra el acoso. A tal fin, prestará orientación al personal directivo con objeto de asegurar que las normas, políticas, procedimientos y prácticas del FIDA refuercen y fomenten las normas de integridad por las que aboga la organización. Asimismo, la oficina se encargará de elaborar normas, actividades de capacitación y programas de formación sobre ética, y prestará asesoramiento de carácter confidencial al personal directivo y a los funcionarios acerca de las actitudes que pueden constituir una violación del código de conducta y los valores fundamentales, tales como conflictos de intereses, actividades externas, y regalos.
102. Durante los próximos dos años, la Oficina de Ética asumirá la responsabilidad de gestionar el programa anual de declaración de la situación financiera y obtener la certificación anual del personal de que acatará lo establecido en el código de conducta. La oficina también examinará las alegaciones de conducta indebida y/o acoso y establecerá una estrecha coordinación con la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) cuando esté justificado realizar una investigación, asegurando la confidencialidad y la protección del personal ante cualquier represalia por haber comunicado casos de conducta indebida o haber cooperado con las auditorías e investigaciones debidamente autorizadas. En este sentido, la oficina elaborará un protocolo y directrices para el personal directivo y los funcionarios sobre cómo hacer frente a las alegaciones de acoso y conducta indebida, así como herramientas para ayudar al personal directivo a prevenir la conducta indebida, o abordarla eficazmente cuando se produzca. Por último, la Oficina de Ética se encargará de supervisar la evaluación del riesgo institucional en relación con la conducta indebida y el incumplimiento del código de conducta y los valores fundamentales del FIDA y de informar asiduamente al personal directivo superior sobre los riesgos, episodios e iniciativas impulsadas por el programa de ética y cumplimiento, así como de los avances hacia las metas de este programa.

XXI. Efectos relacionados con los órganos rectores, 2011-2013

A. Efectos de la Oficina del Secretario

103. La Oficina del Secretario (SEC) desempeña una función doble, a saber: respaldar la gobernanza del FIDA promoviendo una relación eficaz entre el Fondo y sus Estados Miembros en el seno de los órganos rectores (el Consejo de Gobernadores y la Junta Ejecutiva, incluidos sus comités y grupos de trabajo) y mantener y fomentar las relaciones diplomáticas del Fondo. En concreto, la SEC desempeña esas funciones básicas de la siguiente manera: i) prestando servicios a los órganos rectores del FIDA, de forma oficial u oficiosa; ii) manteniendo y mejorando la relación institucional del Fondo con sus Estados Miembros, efectivos y potenciales, a través del fomento de un diálogo institucional apropiado con todos los miembros entre un período de sesiones y otro, y del examen y la mejora de las prácticas de gobernanza, y iii) respaldando la imagen institucional del Fondo mediante la promoción de acuerdos protocolarios apropiados. Además, la SEC vela por que, gracias a servicios de edición, traducción e interpretación eficientes, la documentación y las comunicaciones resulten claras y accesibles para todos los Estados Miembros.
104. En el período del PMP (véase la pág.13 del apéndice), la SEC seguirá prestando los servicios mencionados, en especial el control de calidad de la documentación preparada para los órganos rectores, en el contexto de un programa de trabajo

cada vez más voluminoso. Este aumento, naturalmente, comportará un incremento del número y la duración de las reuniones de los órganos rectores y, por consiguiente, de la cantidad y longitud de la documentación correspondiente.

B. Efectos de la Oficina del Asesor Jurídico

105. La LEG salvaguarda los intereses del FIDA y contribuye a la labor de los órganos rectores y de las dependencias de operaciones del FIDA encaminada a alcanzar los objetivos estratégicos de la institución velando por un mayor respeto de las normas jurídicas en todas las operaciones del Fondo y por la promoción de instrumentos y servicios jurídicos innovadores que se ajusten a las necesidades de la organización. En el contexto de las circunstancias cambiantes que inciden en la labor cotidiana del FIDA, es de incumbencia de la LEG garantizar que el Fondo observe el más alto grado de integridad y transparencia, sobre todo en lo relativo a la gestión de los recursos humanos.
106. Con sus actividades, la LEG contribuye a garantizar que todas las operaciones cumplan lo estipulado en el Convenio Constitutivo del FIDA, las normas y procedimientos de los órganos rectores y otras obligaciones y reglamentaciones pertinentes. Además, y especialmente en lo que se refiere a la ampliación de la presencia del FIDA en los países y a las asociaciones, y de conformidad con la concepción de los pequeños agricultores como empresarios, la LEG propone nuevos marcos e instrumentos de carácter jurídico, que a su vez, facilitan la movilización de recursos y la aprobación de los programas y proyectos, y reforzarán la capacidad del FIDA para responder a los acontecimientos mundiales.

XXII. Logro y medición de los efectos y resultados del Plan a medio plazo

107. En el PMP se establece una correlación entre los resultados previstos del FIDA y el marco de los CMR, que se aplica en toda la organización. En el cuadro 3 se describe la estructura de los CMR, de los cuales los CMR 1 a 3 ponen de relieve el programa de trabajo del FIDA sobre el terreno y los CMR 4 a 9 las operaciones de apoyo a los programas. El marco de los CMR del FIDA se ajusta a las mejores prácticas internacionales de gestión del desarrollo, que se centran en la consecución de los ODM e incorporan los objetivos convenidos en el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en París en 2005, confirmados nuevamente en Accra en 2008. La IOE también tiene en cuenta ese marco para coordinar la medición de los resultados de forma coherente con la dirección del FIDA.
108. Desde 2006 el Fondo lleva poniendo en práctica un sistema basado en los resultados para el control de calidad y la gestión, planificación y seguimiento del desempeño en las divisiones y departamentos. Ese sistema también se sustenta en el marco de los CMR y gracias a él ha sido posible integrar aún más en la ética laboral de la organización una cultura inspirada en la orientación hacia el logro de resultados. De ese modo, se ha ayudado a las divisiones a prestar más importancia a las actividades básicas del FIDA, mejorando y aumentando el impacto de este en el desarrollo por lo que se refiere a la agricultura en pequeña escala, al tiempo que se atenuaban los riesgos de un desempeño insatisfactorio a todos los niveles. Los

planes sobre el desempeño se han estructurado y administrado en función del logro de los objetivos establecidos en el PMP, haciendo que ese aspecto se enriqueciera y alcanzara un nivel más elevado y productivo con la retroinformación constante facilitada al personal y a las divisiones.

Cuadro 3

Matriz de los resultados y procesos para la presupuestación basada en los resultados en el FIDA

Grupo	Efecto	Resultado de la gestión institucional (CMR)		Proceso
Operacional				
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1	Mejor gestión de los programas en los países	Elaboración y ejecución de los programas en los países
		CMR 2	Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)	
		CMR 3	Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos	
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8	Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica
		CMR 10	Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural	
Apoyo institucional				
3	Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4	Mejor gestión de los recursos financieros	Gestión, reforma y administración institucionales
		CMR 5	Mejor gestión de los recursos humanos	
		CMR 6	Mejor gestión de los resultados y los riesgos	
		CMR 7	Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de TIC	
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9	Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los Estados Miembros	Apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros

109. Para determinar claramente los avances del FIDA en relación con los CMR 1 a 3, que tienen que ver con las operaciones básicas del FIDA en las que participan directamente las comunidades de pequeños agricultores de los países en desarrollo, la Junta aprobó el MMR revisado para el período comprendido entre 2010 y 2012, poniendo así de manifiesto el compromiso del FIDA como una institución que promueve el aprendizaje y lleva a cabo una "gestión orientada a los resultados de desarrollo" en toda la organización. En el PMP se coordina el sistema de medición de los buenos resultados con la estructura "en cascada" de los indicadores del MMR, que a su vez están armonizados con los instrumentos de presentación de informes de otras IFI. Como parte de la Novena Reposición se establecerán nuevos objetivos para el período comprendido entre 2013 y 2015.
110. El MMR revisado sirve para medir los resultados sobre el terreno y está vinculado con los CMR, que a su vez se centran en los progresos del FIDA para desarrollarse como institución eficaz. Con la adopción del MMR revisado, el FIDA se ha dotado de un conjunto consensuado de instrumentos para la adopción de decisiones y la rendición de cuentas que constituye una base sólida para dar cuenta de los escasos y valiosos recursos que se le confían, que deben convertirse en bienes y servicios para el desarrollo a través del PBAS.

XXIII. Respuesta a los riesgos en el período abarcado por el Plan a medio plazo para 2011-2013

111. En el PMP se determinan los riesgos que corren las operaciones del FIDA a todos los niveles. El Fondo gestiona los riesgos utilizando un perfil del riesgo institucional, en el que se señalan los riesgos que se ciernen sobre la institución en todas las esferas funcionales y se establecen las responsabilidades para su seguimiento y registro. El Comité de Gestión del Riesgo Institucional presenta informes trimestrales a la

dirección y al Comité de Auditoría sobre los problemas, soluciones y resultados fundamentales relacionados con los riesgos, e informes anuales a la Junta Ejecutiva. La gestión del riesgo se ha mejorado todavía más con la designación de puntos focales que presentan información al respecto durante las conversaciones trimestrales sobre el desempeño y al Comité de Gestión del Riesgo Institucional.

112. Prestando una gran atención a los riesgos financieros en el período abarcado por el PMP, el FIDA está instituyendo la utilización de un certificado de auditoría, según las normas del sector, relativo a la adecuación de los controles internos para la presentación de información financiera, comenzando con una evaluación del nivel de preparación en 2011 que llevará a una certificación a todos los efectos en 2012.
113. La AUO presta servicios de aseguramiento y asesoramiento, de manera independiente y objetiva, para agregar valor y mejorar las operaciones. La AUO ayuda al Fondo a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobernanza de los riesgos. La AUO también examina e investiga posibles o presuntas prácticas irregulares, como los casos de conducta indebida del personal o de fraude y corrupción en las actividades del FIDA, y promueve activamente los principios éticos, la responsabilización, la calidad y el mejoramiento constante en las operaciones del FIDA. La AUO está decidida a fortalecer la eficacia de la organización dirigiendo sus esfuerzos a las esferas en las que puede agregar valor desempeñando sus funciones de investigación y supervisión. Para que la organización sea eficaz no solo es preciso gestionar de forma eficiente el presupuesto, los recursos humanos y los procesos internos, sino también fomentar una cultura de responsabilización e integridad en las actividades y operaciones del FIDA. La consecución de las metas institucionales será la prioridad capital por la que se regirá la AUO al configurar su plan anual, teniendo en cuenta las prioridades del personal directivo superior, los riesgos señalados gracias a las iniciativas de gestión del riesgo institucional y otros factores de importancia.
114. El FIDA está respondiendo a los riesgos que se ciernen sobre el personal y las instalaciones en la Guía para la continuidad de las operaciones y la Estrategia de seguridad, en las que se incorporan las evaluaciones de la seguridad y los riesgos que podrían afectar a las instalaciones de la Sede y las oficinas en los países. En esa guía participan miembros fundamentales del personal en un marco de salvaguardia prudente de los datos y activos financieros, seguridad del personal y rápida reanudación de los flujos de trabajo operacionales en caso de interrupción.

Medium-term Plan: logical framework 2011-2013

IFAD STRATEGIC OUTCOMES 2011-2013

Strategic goals	Strategic objectives	Performance projections	Risks and assumptions
<p>Increased incomes and enhanced food security for poor rural women and men by enabling the rural poor improve their food security and nutrition, raise their incomes, and strengthen their resilience.</p>	<p>Guided by the IFAD Draft Strategic Framework 2011-2015, IFAD contributes to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A strengthened natural resource and economic asset base for poor rural women and men that is more resilient to climate change, environmental degradation, and market transformation; • Enhanced access of poor rural women and men to services that are essential for reducing poverty, raising incomes and strengthening resilience in a changing environment; • Strengthened capabilities of poor rural women and men and their organizations to manage profitable, sustainable, and resilient farm and non-farm enterprises or to take advantage of decent work opportunities; • Strengthened capabilities of poor rural women and men and their organizations to influence the policies and institutions affecting their livelihoods; and • Improved institutional and policy environments for rural economies, encompassing not only agricultural production but also the full range of non-farm activities that surround and contribute to the agricultural sector <p>Verification: World bank and United Nations data; ARRI¹</p>	<p>IFAD works with poor rural women and men to develop locality-specific opportunities by ensuring that poor rural people have better access to, and the skills and organization they need to take advantage of opportunities. At the macro level, IFAD will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Take on a greater leadership role in rural development processes based on small-scale agriculture; • Help countries scale up successful operations that IFAD supports; • Expand its policy engagement; • Strengthen its pro-poor partnerships with a range of actors, including other UN agencies, public and private donors, and commercial enterprises that can bring investment, assets, and services to rural areas to the benefit of poor rural people; and, • Enhance its knowledge broker and advocacy role. 	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Global economic crisis continues to affect smallholder agriculture ▪ Input price volatilities (e.g. fuel and food) exacerbate smallholder investment risk ▪ Environmental degradation, including climate change and weather risks, negatively impact smallholder production ▪ Political instability erodes development achievements and impacts on implementation of on-going investments <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequate aid funding and effective donor coordination – global commitment to Paris Declaration on Aid Effectiveness and Accra Agenda ▪ IFAD8 replenishment contributions at \$1.2bn² to expand programme of work to \$3bn for 2010-2012 ▪ IFAD9 replenishment contributions at target of \$2.1 bn to expand programme of work to \$4.5bn for 2013-2015 ▪ Ratio of cofinancing to IFAD's resources: 1:1.5. Total volume of cofinancing \$4.5bn ▪ Supplementary cofinancing of \$48.5mn³ for 2011-2013

Notes:

The logical framework of the IFAD Medium-term Plan 2011-2013 provides a tabulation of IFAD's corporate goals, outcomes, outputs and activities with resources, including human and financial inputs. The logical framework is intended to be read together with the main text of this report to ensure that the reader benefits from the context within which the divisions implement planned activities and attain their set objectives.

The amounts included in the resource inputs 2011-2013 column are indicative and are based on an initial high-level review of projected divisional resource needs under IFAD's administrative budget. Consequently, they should not be considered actual expenditure amounts. For 2011, the budget figures represent budgeted amounts; for 2012 and 2013 they represent projections and forecasts, respectively.

The aggregate of divisional budgetary resources displayed in the resource inputs 2010-2012 column do not sum back to the overall cluster totals on page 26. This is because only divisions primarily involved in the achievement of the outputs of the clusters are included, while resource inputs for divisions supporting multidivisional activities cannot be clearly presented in the logical framework structure.

The resource inputs 2011-2013 finance workforce full-time equivalents (FTEs) as well as non-staff costs. One FTE corresponds to the equivalent of a full staff year. The total of FTEs for divisional submissions is comprised of regular staff with continuing and fixed-term contracts and temporary staff. Consultants have been identified separately.

Staff projections for 2012 and 2013 are indicative and subject to change as the staffing plans are finalized and deliverables agree.

The MTP currently assumes an annual increase in the administrative budget of approximately 5.5% per annum for the period 2011-2013 compared to an average annual increase in expected POW of approximately 14% for the same period, reflecting administrative efficiencies already factored into divisional planning.

¹ ARRI: Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations.
² bn: billion.
³ mn: million.

IFAD OPERATIONAL OUTCOMES 2011-2013

Operational outcomes	Measures of success and sources of verification	Work programme projections Country programme and project outputs (Level 3)	Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																																																																																							
<p>People receiving services from IFAD-supported projects</p> <ul style="list-style-type: none"> People benefiting from IFAD assistance, with gender focus <p>Natural resource management</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved access to land and water resources Area impacted by constructed irrigation <p>Climate Change adaptation and mitigation</p> <ul style="list-style-type: none"> Guidance and tools on innovative approaches to help smallholder producers build their resilience to climate change developed Smallholder farmers helped to take advantage of available mitigation incentives and funding Dialogue on climate change, rural development, agriculture and food security informed coherently <p>Agricultural technologies</p> <ul style="list-style-type: none"> Increase in use of sustainable agriculture approaches and reduction in land and sea degradation Improved access to agricultural technology, know-how and efficient production services <p>Rural financial services</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved access to financial services and savings instruments Broad range of financial services and savings instruments <p>Market Access</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved access to markets: transparent, competitive, functioning and efficient markets for agricultural inputs and produce <p>Rural Microenterprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Opportunities for rural, off-farm employment and enterprise development Enhanced private-sector capacity and investment in rural economy <p>Empowerment of rural poor people</p> <ul style="list-style-type: none"> Strengthened organizations and institutions supporting interests of poor rural people Enabling local and national policies Improved capacity for programme development and implementation (government, NGO, private sector) <p>Technical and vocational skills development</p> <ul style="list-style-type: none"> Enabling rural youth to acquire new skills i.e agricultural technologies, services, entrepreneurship and financial literacy 	<p>People receiving services from IFAD-supported projects</p> <p>2009: 36.6 mn 2012: 60 mn 2009: 51:49 2012: 50:50</p> <p>Male/female ratio (%)</p> <p>Natural-resource management (ha)</p> <p>Common-property resource and under improved management practices 2009: 4.90 mn Tracked</p> <p>Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes 2009: 322,000 Tracked</p> <p>Climate Change Adaptation and Mitigation</p> <p>% of new RB-COSOPs 50% target by 2013 % of new project designs 40% target by 2013</p> <p>Agricultural technologies</p> <p>People trained in crop production practices/technologies 2009: 4.1 mn Tracked</p> <p>Male/female ratio (%) 63:37 Tracked</p> <p>People trained in livestock production practices/technologies 2008: 1.1 mn Tracked</p> <p>Male/female ratio (%) 44:56 Tracked</p> <p>Rural financial services</p> <p>Active borrowers 2009: 4.8 mn Tracked</p> <p>Male/female ratio (%) 51:49 Tracked</p> <p>Voluntary savers 2009: 8.4 mn Tracked</p> <p>Male/female ratio (%) 49:51 Tracked</p> <p>Market Access</p> <p>Roads constructed/rehabilitated (km) 2009: 21,000 Tracked</p> <p>Marketing groups formed/strengthened 2009: 28,000 Tracked</p> <p>Rural Microenterprise</p> <p>People trained in business and entrepreneurship 2009: 277,000 Tracked</p> <p>Male/female ratio (%) 48:52 Tracked</p> <p>Enterprises accessing facilitated non-financial services 2009: 34,000 Tracked</p> <p>Empowerment of rural poor people</p> <p>People trained in community management topics 2009: 1.7 mn Tracked</p> <p>Male/female ratio (%) 24:76 Tracked</p> <p>Village/community action plans prepared 2009: 29,000 Tracked</p> <p>Technical and vocational skills development</p> <p>250,000 people receiving vocational training 1.8 mn people trained in income generating activities</p> <p>IFAD country presence expanded to 40 countries (of which 10 are proposed for approval by 2013) Baseline 2009 (actual): 25 countries</p> <p>Verification: Annual RIDE¹²; RIMS¹³ OSC¹⁴ issues paper, QE panel reports</p>	<p>Asia and the Pacific Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 COSOPs \$1 159.92 mn in loan and country grant approvals \$480 mn disbursement under ongoing portfolio <p>East and Southern Africa Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 COSOPs \$719.61 mn in loan and country grant approvals \$320 mn disbursement under ongoing portfolio <p>Latin America and the Caribbean Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 COSOPs \$420.87 mn in loan and country grant approvals \$196 mn disbursement under ongoing portfolio <p>Near East and North Africa Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 COSOPs \$382.36 mn in loan and country grant approvals \$255 mn disbursement under ongoing portfolio <p>West and Central Africa Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 COSOPs \$668.63 mn in loan and country grant approvals \$285 mn disbursement under ongoing portfolio <p>Global/regional programmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> \$180 mn in global and regional grant approvals, including small grants <p>Knowledge management and innovation (KMI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrated KMI agenda – mainstreaming KMI into IFAD's core business <p>Policy dialogue:</p> <ul style="list-style-type: none"> IFAD Draft Strategic Framework 2011-2015 Rural Poverty Report – IFAD flagship publication Focused IFAD global-, regional- and national-level policy dialogue 	<p>Zero-Based Budget (\$ mn)</p> <p>2011 - 2013</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cluster 1</th> <th>Cluster 2</th> <th>Cluster 3</th> <th>Cluster 4</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SKM¹⁵</td> <td>1.7</td> <td>6.8</td> <td>1.1</td> <td>1.2</td> <td>10.7</td> </tr> <tr> <td>CSSG¹⁶</td> <td>11.1</td> <td>19.4</td> <td>5.4</td> <td>28.5</td> <td>64.4</td> </tr> <tr> <td>CSD¹⁷</td> <td>-</td> <td>1.5</td> <td>69.3</td> <td>0.5</td> <td>71.4</td> </tr> <tr> <td>FOD¹⁸</td> <td>7.7</td> <td>-</td> <td>19.1</td> <td>0.5</td> <td>27.4</td> </tr> <tr> <td>PMD¹⁹</td> <td>254.5</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>OPV²⁰</td> <td>2.7</td> <td>2.9</td> <td>3.2</td> <td>1.8</td> <td>10.6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>277.7</td> <td>30.5</td> <td>98.2</td> <td>32.6</td> <td>438.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2011 Actual</th> <th colspan="2">2012 Projection</th> <th colspan="2">2013 Forecast</th> </tr> <tr> <th>P²¹</th> <th>GS²²</th> <th>P</th> <th>GS</th> <th>P</th> <th>GS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SKM</td> <td>8.00</td> <td>2.00</td> <td>8.50</td> <td>2.00</td> <td>8.50</td> <td>2.00</td> </tr> <tr> <td>CSSG</td> <td>64.90</td> <td>72.40</td> <td>65.00</td> <td>73.00</td> <td>65.00</td> <td>73.00</td> </tr> <tr> <td>FAD</td> <td>49.00</td> <td>67.86</td> <td>50.00</td> <td>68.00</td> <td>50.00</td> <td>68.00</td> </tr> <tr> <td>PMD</td> <td>171.70</td> <td>100.30</td> <td>183.7</td> <td>100.30</td> <td>196.60</td> <td>100.30</td> </tr> <tr> <td>OPV</td> <td>7.00</td> <td>5.00</td> <td>7.00</td> <td>5.00</td> <td>7.00</td> <td>5.00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>298.85</td> <td>247.56</td> <td>314.50</td> <td>253.00</td> <td>327.10</td> <td>248.30</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Total	SKM ¹⁵	1.7	6.8	1.1	1.2	10.7	CSSG ¹⁶	11.1	19.4	5.4	28.5	64.4	CSD ¹⁷	-	1.5	69.3	0.5	71.4	FOD ¹⁸	7.7	-	19.1	0.5	27.4	PMD ¹⁹	254.5	-	-	-	-	OPV ²⁰	2.7	2.9	3.2	1.8	10.6	Total	277.7	30.5	98.2	32.6	438.9		2011 Actual		2012 Projection		2013 Forecast		P ²¹	GS ²²	P	GS	P	GS	SKM	8.00	2.00	8.50	2.00	8.50	2.00	CSSG	64.90	72.40	65.00	73.00	65.00	73.00	FAD	49.00	67.86	50.00	68.00	50.00	68.00	PMD	171.70	100.30	183.7	100.30	196.60	100.30	OPV	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	5.00	Total	298.85	247.56	314.50	253.00	327.10	248.30	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Volatile political situations and absorptive capacity in fragile states Government policies unsupportive of objectives of aid-funded interventions External challenges to IFAD's resource Management Natural calamities <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Delivery of \$4.5 bn IFAD investment (\$3 bn IFAD resources and \$1.5 bn cofinancing from all sources) Improved country programme sustainability Improved financial resource mobilization and management Improved HR management enterprise risk management mainstreamed Improved administrative efficiency Strengthened support to programme and project implementation
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Total																																																																																																						
SKM ¹⁵	1.7	6.8	1.1	1.2	10.7																																																																																																						
CSSG ¹⁶	11.1	19.4	5.4	28.5	64.4																																																																																																						
CSD ¹⁷	-	1.5	69.3	0.5	71.4																																																																																																						
FOD ¹⁸	7.7	-	19.1	0.5	27.4																																																																																																						
PMD ¹⁹	254.5	-	-	-	-																																																																																																						
OPV ²⁰	2.7	2.9	3.2	1.8	10.6																																																																																																						
Total	277.7	30.5	98.2	32.6	438.9																																																																																																						
	2011 Actual		2012 Projection		2013 Forecast																																																																																																						
	P ²¹	GS ²²	P	GS	P	GS																																																																																																					
SKM	8.00	2.00	8.50	2.00	8.50	2.00																																																																																																					
CSSG	64.90	72.40	65.00	73.00	65.00	73.00																																																																																																					
FAD	49.00	67.86	50.00	68.00	50.00	68.00																																																																																																					
PMD	171.70	100.30	183.7	100.30	196.60	100.30																																																																																																					
OPV	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	5.00																																																																																																					
Total	298.85	247.56	314.50	253.00	327.10	248.30																																																																																																					

¹² RIDE: Report on IFAD's Development Effectiveness.

¹³ RIMS: Results and Impact Management System.

¹⁴ OSC: Operational Strategy and Policy Guidance Committee

¹⁵ SKM: Office of Strategy and Knowledge Management

¹⁶ CSSG: Corporate Services Support Group

- Arab and Gulf States Liaison Office (AGL)
- Office of Audit and Oversight (AUO)
- Communications Division (COM)
- North America Liaison Office (NAL)
- Office of the General Counsel (LEG)
- Office of the Secretary (SEC)
- Replenishment Secretariat
- Resource Mobilisation and Partnership Office
- Partnership Unit

¹⁷ CSD: Corporate Services Department

¹⁸ FOD: Financial Operations Department

¹⁹ PMD: Programme Management Department

²⁰ OPV: Office of the President and Vice President

²¹ P: Professional staff

²² GS

IFAD COUNTRY STRATEGIC OPPORTUNITIES PROGRAMME (COSOP) AND PROJECT OUTCOMES 2011-2013 – REGIONAL DIVISIONS - CLUSTER 1

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (loans/Debt Sustainability Framework (DSF) grants) ²³			Resource inputs 2011-2013			Risks and assumptions																																																																																																																																			
		2011	2012	2013	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																				
<p>Programme Management Department (PMD):</p> <ul style="list-style-type: none"> High-quality in-country strategies designed and implemented, with their relevance regularly assessed Design and approval of new, high-quality loan- and grant-funded operations On-going portfolio of loan and grant-funded projects efficiently supervised and effective and sustainable development results delivered 	<p>Better country programme and project management measured by: Country programmes rated marginally satisfactory or better at completion by IFAD Office of Evaluation (ARRI) and IFAD Management (PCR)²⁴</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010 (%)</th> <th>2012 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Effectiveness:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>77</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Rural Poverty Report</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>84</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Gender Equality (ARRI does not reflect separately on gender equality)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>88</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Innovation, learning and/or scaling up</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>95</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>79</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Sustainability of benefits</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>65</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>76</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Relevance</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>97</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>98</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Efficiency</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>57</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>66</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Adherence to aid effectiveness agenda</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Client survey</td> <td>100</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table> <p>Better quality at design: Projects rated 4 or better at entry (%): from Quality Assurance at entry</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009/10</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Effectiveness:</td> <td>94</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Rural poverty impact on target group (e.g. through physical and financial assets, food security, empowerment)</td> <td>87</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Sustainability of benefits</td> <td>90</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Gender equity</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Innovation, learning and/or scaling up</td> <td>77</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>% of ongoing projects actually receiving international cofinancing (Source: PPMS)</td> <td>55</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Average # months from project approval to first disbursement (Source: PPMS)</td> <td>16.7</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>% of problem projects in which major corrective actions are taken (proactivity index) - Source: Divisional PPR 2010</td> <td>50</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>% of projects for which IFAD performance is rated 4 or better (3 year rolling average) - Source: ARRI</td> <td>71</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>% of problem projects in ongoing portfolio - Source: PPR</td> <td>18</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>% of time over-runs for ongoing projects - Source: PPMS</td> <td>22</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Average # of days for processing withdrawal applications - Source: WATS</td> <td>28</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>		2010 (%)	2012 (%)	Effectiveness:			ARRI	77	90	PCR	86	90	Rural Poverty Report			ARRI	86	90	PCR	84	90	Gender Equality (ARRI does not reflect separately on gender equality)			ARRI			PCR	88	80	Innovation, learning and/or scaling up			ARRI	95	80	PCR	79	75	Sustainability of benefits			ARRI	65	75	PCR	76	75	Relevance			ARRI	97	90	PCR	98	90	Efficiency			ARRI	57	75	PCR	66	75	Adherence to aid effectiveness agenda			Client survey	100	90		2009/10	2012	Effectiveness:	94	90	Rural poverty impact on target group (e.g. through physical and financial assets, food security, empowerment)	87	90	Sustainability of benefits	90	90	Gender equity	86	90	Innovation, learning and/or scaling up	77	90	% of ongoing projects actually receiving international cofinancing (Source: PPMS)	55	65	Average # months from project approval to first disbursement (Source: PPMS)	16.7	14	% of problem projects in which major corrective actions are taken (proactivity index) - Source: Divisional PPR 2010	50	7	% of projects for which IFAD performance is rated 4 or better (3 year rolling average) - Source: ARRI	71	75	% of problem projects in ongoing portfolio - Source: PPR	18	15	% of time over-runs for ongoing projects - Source: PPMS	22	20	Average # of days for processing withdrawal applications - Source: WATS	28	31	<p>ASIA AND THE PACIFIC DIVISION (APR): 6 COSOPs</p> <p>Bangladesh, China, Central Asia, Pacific, Lao PDR, India</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$1,159.9 mn</p> <p>\$405.2 mn: India, Tajikistan, Mongolia, Bangladesh, China, Kyrgyzstan, Sri Lanka, Samoa, Timor Leste, Cambodia, Indonesia, Philippines, Pakistan, Lao PDR</p> <p>\$342.0 mn: China, India, Indonesia, Maldives, Myanmar, Philippines, Afghanistan, Kiribati, Tonga, Nepal</p> <p>\$412.7 mn: Bangladesh, Bhutan, Cambodia, Indonesia, Kiribati, Lao PDR, Mongolia, Nepal, Philippines, Timor Leste, Viet Nam</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$175 mn disbursed \$185 mn disbursed \$195 mn disbursed</p>			<p>ASIA AND THE PACIFIC DIVISION (APR)</p> <p>Zero Based Budget - \$ mn</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cluster 1:</th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cluster 1:</td> <td>15.3</td> <td>16.4</td> <td>17.5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Professional Staff</th> <th>General Service Staff</th> <th>Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>36.5</td> <td>16.0</td> <td>47.0</td> </tr> <tr> <td>39</td> <td>16.0</td> <td>45.0</td> </tr> <tr> <td>40</td> <td>16.0</td> <td>42.0</td> </tr> </tbody> </table>			Cluster 1:	2011	2012 Projection	2013 Estimate	Cluster 1:	15.3	16.4	17.5	Professional Staff	General Service Staff	Consultants	36.5	16.0	47.0	39	16.0	45.0	40	16.0	42.0	<p>Design of COSOPs²⁵</p> <p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political volatility affect country programme portfolio Inadequate budget for quality enhancement panels Insufficient resources (financial and human) to manage programme of work Shortage in supplementary funds, co-financing and supplementary resources <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Country ownership and alignment with government priorities Efficient resource mobilization Strengthened inter-agency collaboration Environment and natural resource management policy (May 2011) Private-sector strategy (Dec 2011) Middle-income country strategy (May 2011) Partnership strategy (Sep 2011) Efficient knowledge management (KM) PBAS²⁶ allocations by country and region Adequate staffing and administrative budget Efficient programme approval process, including OSC²⁷, QE²⁸ and QA²⁹ <p>Design and approval of new projects</p> <p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political volatility and elections affect country programme portfolio Lack of counterpart funding and commitment to address policy constraints Delays in national approval process Supplementary funds not disbursed as expected <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revised lending policies and criteria Strengthened administrative efficiency Country presence in 40 countries, including an additional 10 IFAD country are approved by 2013 Sufficient resources for project design and supervision Results-focused dialogue with co-financiers Timely approval and implementation of co-financing Correlation of grant proposals with IFAD priorities Appropriate financial products Improved resource mobilization and management of funding arrangements Systematic approach to innovation and scaling up Efficient project approval process, including OSC, QE, and QA <p>Portfolio implementation</p> <p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poor implementation of country systems and project fiduciary controls <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revised procurement audit guidelines (Dec 2011) Direct supervision procedures: All projects supervised by IFAD in 2012 Efficient loan administration New loan and grant system and manuals Efficient ICT support Effective rules, procedures and documentation requirements Timely establishment of field presence, including HR and ICT support Recruitment for vacancies, especially in IFAD Country Offices to enhance portfolio performance and direct supervision by IFAD Country Office staff. Strengthened project management Streamlined transaction/document clearance processes Strengthened project design processes Strengthened operational policies and guidelines
			2010 (%)	2012 (%)																																																																																																																																							
		Effectiveness:																																																																																																																																									
		ARRI	77	90																																																																																																																																							
		PCR	86	90																																																																																																																																							
		Rural Poverty Report																																																																																																																																									
		ARRI	86	90																																																																																																																																							
		PCR	84	90																																																																																																																																							
		Gender Equality (ARRI does not reflect separately on gender equality)																																																																																																																																									
		ARRI																																																																																																																																									
		PCR	88	80																																																																																																																																							
		Innovation, learning and/or scaling up																																																																																																																																									
		ARRI	95	80																																																																																																																																							
		PCR	79	75																																																																																																																																							
		Sustainability of benefits																																																																																																																																									
ARRI	65	75																																																																																																																																									
PCR	76	75																																																																																																																																									
Relevance																																																																																																																																											
ARRI	97	90																																																																																																																																									
PCR	98	90																																																																																																																																									
Efficiency																																																																																																																																											
ARRI	57	75																																																																																																																																									
PCR	66	75																																																																																																																																									
Adherence to aid effectiveness agenda																																																																																																																																											
Client survey	100	90																																																																																																																																									
	2009/10	2012																																																																																																																																									
Effectiveness:	94	90																																																																																																																																									
Rural poverty impact on target group (e.g. through physical and financial assets, food security, empowerment)	87	90																																																																																																																																									
Sustainability of benefits	90	90																																																																																																																																									
Gender equity	86	90																																																																																																																																									
Innovation, learning and/or scaling up	77	90																																																																																																																																									
% of ongoing projects actually receiving international cofinancing (Source: PPMS)	55	65																																																																																																																																									
Average # months from project approval to first disbursement (Source: PPMS)	16.7	14																																																																																																																																									
% of problem projects in which major corrective actions are taken (proactivity index) - Source: Divisional PPR 2010	50	7																																																																																																																																									
% of projects for which IFAD performance is rated 4 or better (3 year rolling average) - Source: ARRI	71	75																																																																																																																																									
% of problem projects in ongoing portfolio - Source: PPR	18	15																																																																																																																																									
% of time over-runs for ongoing projects - Source: PPMS	22	20																																																																																																																																									
Average # of days for processing withdrawal applications - Source: WATS	28	31																																																																																																																																									
Cluster 1:	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																								
Cluster 1:	15.3	16.4	17.5																																																																																																																																								
Professional Staff	General Service Staff	Consultants																																																																																																																																									
36.5	16.0	47.0																																																																																																																																									
39	16.0	45.0																																																																																																																																									
40	16.0	42.0																																																																																																																																									
<p>EAST AND SOUTHERN AFRICA DIVISION (ESA): 6 COSOPs</p> <p>Mozambique, Zambia Uganda, Madagascar Kenya, Rwanda</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$719.1 mn</p> <p>\$274.6 mn: Lesotho, South Africa, Madagascar, Eritrea, Zambia, Rwanda, Malawi, Comoros, Ethiopia</p> <p>\$120.5 mn: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Mauritius, Ethiopia, Swaziland, Kenya</p> <p>\$324.5 mn: Uganda, Comoros, Eritrea, Rwanda, Botswana, Zambia, Swaziland, Burundi, Mozambique, Ethiopia</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$115 mn disbursed \$121 mn disbursed \$121 mn disbursed</p>			<p>EAST AND SOUTHERN AFRICA DIVISION (ESA)</p> <p>Zero Based Budget - \$ mn</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cluster 1</th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>14.8</td> <td>15.8</td> <td>16.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Professional Staff</th> <th>General Service Staff</th> <th>Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>33.8</td> <td>26.0</td> <td>28.0</td> </tr> <tr> <td>35.9</td> <td>26.0</td> <td>26.0</td> </tr> <tr> <td>37.9</td> <td>26.0</td> <td>24.0</td> </tr> </tbody> </table>			Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate	Cluster 1	14.8	15.8	16.9	Professional Staff	General Service Staff	Consultants	33.8	26.0	28.0	35.9	26.0	26.0	37.9	26.0	24.0																																																																																																																		
Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																								
Cluster 1	14.8	15.8	16.9																																																																																																																																								
Professional Staff	General Service Staff	Consultants																																																																																																																																									
33.8	26.0	28.0																																																																																																																																									
35.9	26.0	26.0																																																																																																																																									
37.9	26.0	24.0																																																																																																																																									
<p>LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN DIVISION (LAC): 11 COSOPs</p> <p>Honduras Argentina, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama Bolivia, Colombia, Mexico, Venezuela (Bolivarian Republic)</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$420.9 mn</p> <p>\$149.8 mn: Bolivia (Plurinational State of), Ecuador, Honduras, Haiti, Argentina, Peru, Brazil, Colombia</p> <p>\$108.1 mn: Brazil, MesIFAD Country Office, Panama, Venezuela (Bolivarian Republic of), Jamaica, Paraguay, Guyana, Suriname, Nicaragua, Guatemala, El Salvador</p> <p>\$163.0 mn: Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$66 mn disbursed \$70 mn disbursed \$75 mn disbursed</p>			<p>LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN DIVISION (LAC)</p> <p>Zero Based Budget - \$ mn</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cluster 1</th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>11.0</td> <td>11.8</td> <td>12.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Professional Staff</th> <th>General Service Staff</th> <th>Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>19.3</td> <td>8.0</td> <td>28.0</td> </tr> <tr> <td>20.3</td> <td>8.0</td> <td>27.0</td> </tr> <tr> <td>22.3</td> <td>8.0</td> <td>26.0</td> </tr> </tbody> </table>			Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate	Cluster 1	11.0	11.8	12.6	Professional Staff	General Service Staff	Consultants	19.3	8.0	28.0	20.3	8.0	27.0	22.3	8.0	26.0																																																																																																																		
Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																								
Cluster 1	11.0	11.8	12.6																																																																																																																																								
Professional Staff	General Service Staff	Consultants																																																																																																																																									
19.3	8.0	28.0																																																																																																																																									
20.3	8.0	27.0																																																																																																																																									
22.3	8.0	26.0																																																																																																																																									
<p>NEAR EAST AND NORTH AFRICA DIVISION (NEN): 1 COSOP</p> <p>Egypt</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$382.4 mn</p> <p>\$161.1 mn: Azerbaijan, Yemen, Sudan, Georgia, Egypt, Bosnia and Herzegovina, Morocco, Fragile situations: Iraq</p> <p>\$100.7 mn: Lebanon, Turkey, Albania, Tunisia, Egypt, Uzbekistan, Sudan</p> <p>\$138.9 mn: Moldova, Yemen, Jordan, Sudan, Armenia, Georgia</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$75 mn disbursed \$79 mn disbursed \$82 mn disbursed</p>			<p>NEAR EAST AND NORTH AFRICA DIVISION (NEN)</p> <p>Zero Based Budget - \$ mn</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cluster 1</th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>10.6</td> <td>11.3</td> <td>12.1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Professional Staff</th> <th>General Service Staff</th> <th>Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23.0</td> <td>13.0</td> <td>30.0</td> </tr> <tr> <td>24.0</td> <td>13.0</td> <td>29.0</td> </tr> <tr> <td>25.0</td> <td>13.0</td> <td>27.0</td> </tr> </tbody> </table>			Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate	Cluster 1	10.6	11.3	12.1	Professional Staff	General Service Staff	Consultants	23.0	13.0	30.0	24.0	13.0	29.0	25.0	13.0	27.0																																																																																																																		
Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																								
Cluster 1	10.6	11.3	12.1																																																																																																																																								
Professional Staff	General Service Staff	Consultants																																																																																																																																									
23.0	13.0	30.0																																																																																																																																									
24.0	13.0	29.0																																																																																																																																									
25.0	13.0	27.0																																																																																																																																									
<p>WEST AND CENTRAL AFRICA DIVISION (WCA): 7 COSOPs</p> <p>Benin, Democratic Republic of the Congo, Niger, Liberia Burkina Faso, Cameroon, Ghana</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$668.8 mn</p> <p>\$266.4 mn *: Central African Republic, Senegal, Mauritania, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Niger, Liberia, Ghana, Nigeria</p> <p>\$120.8 mn: Gambia, Benin, Cape Verde, Democratic Republic of the Congo, Guinea-Bissau, Guinea</p> <p>\$281.7 mn: Nigeria, Gambia (The), Chad, Burkina Faso, Gabon, Sao Tome & Principe, Liberia, Cameroon, Senegal</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$100 mn disbursed \$115 mn disbursed \$130 mn disbursed</p> <p>* excludes S. Leone (\$50 mn) to be cofinanced through GAFSP</p>			<p>WEST AND CENTRAL AFRICA DIVISION (WCA)</p> <p>Zero Based Budget - \$ mn</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cluster 1</th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>13.9</td> <td>14.9</td> <td>15.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Professional Staff</th> <th>General Service Staff</th> <th>Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>29.0</td> <td>22.0</td> <td>27.0</td> </tr> <tr> <td>32.0</td> <td>22.0</td> <td>26.0</td> </tr> <tr> <td>34.0</td> <td>22.0</td> <td>25.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation, including IFAD Country Offices FTEs</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>			Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate	Cluster 1	13.9	14.9	15.9	Professional Staff	General Service Staff	Consultants	29.0	22.0	27.0	32.0	22.0	26.0	34.0	22.0	25.0																																																																																																																		
Cluster 1	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																								
Cluster 1	13.9	14.9	15.9																																																																																																																																								
Professional Staff	General Service Staff	Consultants																																																																																																																																									
29.0	22.0	27.0																																																																																																																																									
32.0	22.0	26.0																																																																																																																																									
34.0	22.0	25.0																																																																																																																																									

²³ As of 23 February 2011. Final amounts will be consistent with 2010-2012 PBAS allocations. 2013 projections are based on current estimates.

²⁴ PCR: Project/Programme Completion Report

²⁵ COSOP: Country Strategic Opportunities Programme

²⁶ PBAS: Performance-Based Allocation System

²⁷ OSC: Operational Strategy and Policy Guidance Committee

²⁸ QE: Quality Enhancement

²⁹ QA: Quality Assurance

IFAD COUNTRY STRATEGIC OPPORTUNITIES PROGRAMME (COSOP) AND PROJECT OUTCOMES 2011-2013 (CONT'D) – CROSS-CUTTING DIVISIONS - CLUSTER 1

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																						
<p>POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)</p> <ul style="list-style-type: none"> Design and approval of new, high-quality global and regional grant-funded operations High-quality implementation of and learning from global and regional grant-funded operations Design and approval of new, high-quality COSOPs Design and approval of new, high-quality loans and DSF grant projects High-quality knowledge products for technical and policy support 	<p>Better grant project design measured by:</p> <ul style="list-style-type: none"> 87 technical reviews of large grants (from Grants QE minutes), 190 technical reviews of small grants (incl. suppl. funds) (from Grants Consolidated Tracking sheet) 277 global and regional grants approved 90 financing agreements entered into with Consultative Group on International Agricultural Research Centres 45 of financing agreements entered into with Financing Facility for Remittances grant recipients 15 design missions <p>Better implementation for and learning from large global/regional grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 80% of projects rated 4 or better for overall implementation progress <p>Better project design (loans & DSF grants) measured by:</p> <ul style="list-style-type: none"> 31 QE reviews completed - COSOPs 166 of QE reviews completed – loan, Debt Sustainability Framework and Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects 39 design missions 30 associated knowledge products developed <p>Better supervision & implementation support (loans, grants and COSOPs) measured by:</p> <ul style="list-style-type: none"> 40 implementation support and supervision missions that PTA staff/consultants participate in (from BToRs – see PTA xDESK) 30 associated knowledge products developed <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Executive Board documents, Divisional Portfolio Performance Reports (see Programme Management Department xDESK site), Loan and Grant System Divisional Portfolio Performance Reports Annual RIDE 	<p>Large global and regional grants approved: \$40 mn (24 grants):</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustainable agriculture Land and water Farmers' organizations, market access and policy Rural financial systems Smallholder farming as business Targeting, indigenous peoples, youth and women's empowerment Knowledge-sharing Regional organization Knowledge management <p>Small global and regional grants approved: \$10 mn (60 grants)</p> <p>Supplementary-funded grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 grants under European Commission/Consultative Group on International Agricultural Research facility \$90 mn 15 grants under Financing Facility for Remittances <p>Country Programme Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Technical and policy support to and 44 QE panels for projects and 10 Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects, 13 COSOPs country programme management teams, 25 design and implementation missions Knowledge products for Learning and Guidance Notes, Technical Advisory Notes, thematic papers and publications, seminars and presentations <p>Grant disbursements</p> <p>\$40 mn disbursed through global and regional grants</p>	<p>Large global and regional grants approved: \$48 mn (28 grants):</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustainable agriculture Land and water Farmers' Organizations, market access and policy Rural financial systems Smallholder farming as business Targeting, indigenous peoples, youth and women's empowerment Knowledge management <p>Small global and regional grants approved: \$12 mn (65 grants)</p> <p>Supplementary-funded grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 grants under European Commission/Consultative Group on International Agricultural Research facility \$90 mn 15 grants under Financing Facility for Remittances <p>Country Programme Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Technical and policy support to 48 QE panels for projects and 6 Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects, 12 COSOP country programme management teams, 26 design and implementation missions Knowledge products for Learning and Guidance Notes, Technical Advisory Notes, thematic papers and publications, seminars and presentations <p>Grant disbursement</p> <p>\$46 mn disbursed through global and regional grants</p>	<p>Large global and regional grants approved: \$56 mn (35 grants)</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustainable agriculture Land and water Farmers' Organizations, market access and policy Rural financial systems Smallholder farming as business Targeting, indigenous peoples, youth and women's empowerment Knowledge management <p>Small global and regional grants approved: \$14 mn (65 grants)</p> <p>Supplementary-funded grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 grants under European Commission/Consultative Group on International Agricultural facility \$90 mn 15 grants under Financing Facility for Remittances <p>Country Programme Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Technical and policy support to 48 QE panels for projects and 10 Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects, 6 COSOP country programme management teams, 28 design and implementation missions Knowledge products for Learning and Guidance Notes, Technical Advisory Notes, thematic papers and publications, seminars and presentations <p>Grant disbursements</p> <p>\$52 mn disbursed through global and regional grants</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>8.5</td> <td>9.1</td> <td>9.8</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>25.2</td> <td>27.5</td> <td>29.5</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>13.7</td> <td>13.7</td> <td>13.7</td> </tr> <tr> <td>Long-term consultant</td> <td>8.0</td> <td>6.0</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>All consultants</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	8.5	9.1	9.8	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	25.2	27.5	29.5	General Service Staff	13.7	13.7	13.7	Long-term consultant	8.0	6.0	4.0	All consultants	20.0	20.0	20.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recipients do not propose grants that confirm to IFAD policies/strategies Resources from supplementary funds do not materialize as expected Delays in issuing small grant agreements due to lack of familiarity with the process Costs of QE panels and budget: Division restrictions can limit the effectiveness of QE panels Result-based budget continues to be Division driven by pipeline lending targets ('design bias'). PTA does not have sufficient resources (financial & human) to participate in implementation support/supervision missions. <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grant proposals sufficiently match IFAD's priorities in grant financing Revised grant guidelines QE procedures for loans and grants are refined and the division continuously builds on efficiencies identified in the review process Improvement in resource mobilization Regional divisions fund the design, implementation support and supervision missions in case of budget gaps Divisions submit number of COSOPs, loan and Debt Sustainability Framework grant proposals as projected
		POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)																																								
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 1	8.5	9.1	9.8																																							
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																										
Professional Staff	25.2	27.5	29.5																																							
General Service Staff	13.7	13.7	13.7																																							
Long-term consultant	8.0	6.0	4.0																																							
All consultants	20.0	20.0	20.0																																							

IFAD COUNTRY STRATEGIC OPPORTUNITIES PROGRAMME (COSOP) AND PROJECT OUTCOMES 2011-2013 (CONT'D) – CROSS-CUTTING DIVISIONS CLUSTER 1

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																
		2011	2012	2013																																		
<p>ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Environmental and climate change issues mainstreamed in IFAD's operations 	<ul style="list-style-type: none"> New COSOPs and project documents reflect climate and environment risks and opportunities QE Panel reports highlight environment and climate change concerns, QE Panel summary assessments record ratings on environment & climate change issues Environment and climate technical implementation support provided for IFAD loans Environmental and climate co-financing for IFAD loans secured (for example Global Environment Facility Trust fund, Adaptation Trust Fund or other sources) IFAD knowledge shared in international fora (COPs³⁰, Global Donor Platform for Rural Development, UN/International Financial Institution meetings) IFAD's internal and external environment and climate networks established/enhanced. Environment and climate related knowledge, innovation and advocacy activities and products available to IFAD staff and partners enhanced. <p>Verification: Annual RIDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Environment and natural resource management (Environment and Natural Resource Management) policy approved by the Executive Board (May 2011) Mainstreaming Environment and Natural Resource Management and Climate Change in IFAD's policies, strategies and projects (i.e. Draft Strategic Framework). Smallholder Adaption Programme (SAP) 3 IFAD tools and guidelines that include Environment and Natural Resource Management and Climate Change issues updated/prepared (i.e. Strategic Environment Assessments/Results-Based COSOPs/QE guidelines) 8 environment and climate knowledge events at headquarters or in region held. 5 OSC reviews highlight Environment and Natural Resource Management and Climate issues. 3 strategic environment assessments 20 environmental social review notes 5 technical implementation support for IFAD loans Global Environment Facility, Adaptation Fund and other co-financing identified, designed and implemented: 8 concept notes approved; 10 endorsed, 20 supervised Internal Environment and Natural Resource Management and Climate Change online knowledgebase Environment and Climate institutional training programme. Continued policy advocacy through internal and external networks Prominence for smallholders increased at Rio Conventions meetings, including Durban, UN-Framework Convention on Climate Change ECD capacity increased and staff shared with regions. 	<ul style="list-style-type: none"> 8 environment and climate knowledge events at HQ or in region held. 15 OSC reviews highlight Environment and Natural Resource Management and Climate Changes issues. 3 strategic environment assessments undertaken 20 environmental social review notes undertaken Global Environment Facility, Adaptation Fund and other co-financing identified, designed and implemented: 7 concept notes approved; 6 endorsed, 29 supervised 5 technical implementation support for IFAD loans undertaken Internal Environment and Natural Resource Management and Climate Change online knowledgebase maintained Environment and Climate institutional training programme implemented Monitoring and Evaluation framework for Environment and Natural Resource Management and Climate Change Continued policy advocacy through internal and external networks Smallholders on UN-Framework Convention on Climate Change meeting agenda Annual green award for staff 	<ul style="list-style-type: none"> 8 environment and climate knowledge events at HQ or in region held. 20 OSC reviews highlight Environment and Natural Resource Management and Climate Change issues 3 strategic environment assessments undertaken 20 environmental social review notes undertaken Global Environment Facility, Adaptation Fund and other co-financing identified, designed and implemented: 7 concept notes approval; 10 endorsed, 33 supervised Internal Environment and Natural Resource Management and Climate Change online knowledgebase maintained Environment and Climate institutional training programme implemented Monitoring and Evaluation framework for Environment and Natural Resource Management and Climate Change Continued policy advocacy through internal and external networks Smallholders on UN-Framework Convention on Climate Change meeting agenda Annual green award for staff 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>1.98</td> <td>2.10</td> <td>2.30</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>9.0</td> <td>10.0*</td> <td>12.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>4.0</td> <td>4.0*</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>6.0</td> <td>7.0</td> <td>7.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>*staff increases dependent on budget savings in 2011</p>	ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	1.98	2.10	2.30	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	9.0	10.0*	12.0	General Service Staff	4.0	4.0*	4.0	Consultants	6.0	7.0	7.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inadequate resources for environment and climate change work Failure to secure supplementary financing Availability and quality of consultants for programme and project design assignments, especially in fragile countries <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continued contribution to the global concern for protection of the environment Supplementary funding for integration of climate and environment risks and opportunities in portfolio
ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)																																						
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																						
Cluster 1	1.98	2.10	2.30																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																						
Professional Staff	9.0	10.0*	12.0																																			
General Service Staff	4.0	4.0*	4.0																																			
Consultants	6.0	7.0	7.0																																			
<p>PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT – Front Office (PMD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved country programme sustainability Strengthened support to programme and project implementation 	<p>Approved policy and strategy documents</p> <p>Verification: Annual RIDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implement revised Procurement Guidelines Middle-income country strategy Grant procedures (with SKM and PMD) Strengthened loan and grant design processes New direct supervision procedures Country presence strategy Toolbox/procedures for grants, indigenous peoples, land, rural finance, scaling up, Poverty Reduction Strategy and Sector-Wide Approach programmes (with PTA) Review RIMs guidelines Private-sector strategy Gender strategy (with PTA) Partnership strategy Spanish Trust Fund 	<ul style="list-style-type: none"> # of new/revised knowledge tools for improved project design (with PTA) Partnership strategy On-going review of PBAS Spanish Trust Fund Project/Programme Completion Report guidelines Spanish Trust Fund 	<ul style="list-style-type: none"> Upgraded Project and Portfolio Management System 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT Front Office (PMD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>3.0</td> <td>3.3</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>9.0</td> <td>9.0</td> <td>9.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>4.8</td> <td>4.8</td> <td>4.8</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.5</td> <td>1.5</td> <td>1.5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation, including IFAD Country Offices FTEs</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT Front Office (PMD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	3.0	3.3	3.5	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	9.0	9.0	9.0	General Service Staff	4.8	4.8	4.8	Consultants	1.5	1.5	1.5	
PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT Front Office (PMD)																																						
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																						
Cluster 1	3.0	3.3	3.5																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																						
Professional Staff	9.0	9.0	9.0																																			
General Service Staff	4.8	4.8	4.8																																			
Consultants	1.5	1.5	1.5																																			

³⁰ COP: Conference of the Parties – United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), Convention on Biological Diversity (CBD), Convention on Sustainable Development (CDS)

IFAD KNOWLEDGE MANAGEMENT, POLICY ADVOCACY AND COMMUNICATION, AND PLANNING AND BUDGET OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 2

Operational outputs	Measures of success and sources of verification (Level 5)	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																								
		2011	2012	2013																																										
<p>OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategic knowledge and research partnerships and networks Knowledge products and processes Global and regional policy dialogues Enhanced capacity for analytical work IFAD programmes, strategies and policies informed by state of the art thinking IFAD is managed to optimize development effectiveness and efficiency Integrated Knowledge Management and Innovation (KMI) agenda – mainstreaming KMI into IFAD’s core business 3-year rolling administrative plan and integrated budget prepared using zero-based and results-based budgeting approach Annual administrative and capital budgets aligned with operational targets Performance reporting on results 	<ul style="list-style-type: none"> Score of moderately satisfactory or better on performance assessment scale for two international policy engagement initiatives 2012 and 2013: Strengthened institutional capacity for international policy engagement in at least two lagging areas identified by 2010 baseline self-assessment Yearly report on partnership prepared and shared with partners. Conferences and seminars organised and rated by participants as successful to meet the objectives. Number of knowledge products developed/prepared/shared and reported through an annual report. Number of policy dialogues participated or led and an annual report on the outcomes. Number of seminars on key development and operational issues organised and implications for IFAD’s operations; Results management system reflects evolution of IFAD’s objectives and includes key metrics IFAD adopts management for efficiency system with targets, metrics and indicators IFAD develops and adopts a strategic plan for strengthening the relevance and level of its support to developing countries responsive to their different resources and requirements <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Annual RIDE IFAD reports and website 	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen engagement and partnership with FAO and others in CFS Enhancing partnerships with GAFSP³¹, LDCs³², G-20, IFPRI³³, ILO³⁴, Povnet Create a pilot network of South research Institutions Thematic Conference on New Directions for Smallholder Agriculture and conference publication Knowledge website established and briefs shared 5 Occasional papers Lead the preparation of IFAD’s Strategic Framework and collaborate on other policy papers (ie. Gender) Seminars and Conferences on key development and operational issues Share knowledge with GC Engage in various policy dialogues and provide inputs to Management to engage in policy discussions Contribute to knowledge products Initiate work on developing the IFAD Rural Poverty Index Advise on statistical issues Establish SKM statistical unit and recruitment of staff Outreach of RPR 2011 IFAD’s CPPMS³⁵ is updated to reflect management requirements identified in quarterly performance reviews IFAD9 Consultation documentation First zero-based budget with needs-based analysis of requirements for RMF³⁶ targets Quarterly and annual performance reviews Pilot programme for planning and monitoring improved administrative efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> Deepen engagement with the partners by developing a programme of work for partner research institutions; Continued engagement with partners i.e GAFSP, LDCs, ILO; IFPRI and other UN forums and regional initiatives like NEPAD³⁷. 8 Occasional papers Thematic workshop on a focus area (identified in consultation with other IFAD stakeholders) and subsequent publication Knowledge sharing with members of GC Initiate two knowledge products with PMD Publication on future of Smallholder Farming (Conference Follow up) Support to operational processes (COSOP review, project QA) Guidance notes reviewed and refined (with PTA) Advocacy and research institutions networks in developing regions; Publication of Working Papers; Further strengthen Statistical Unit CPPMS revised to reflect IFAD9 RMF - revised version operational on pilot basis for Q2 review; Management for efficiency planning and monitoring system piloted from Q2 Corporate strategy on financial and technical support and services to members Second zero-based budget developed based on rolling budget within new draft Strategic Framework Capital budget focuses on efficiency and effectiveness in key business processes IFAD-wide system for planning and monitoring improved efficiency integrated into IFAD’s results management system Medium Term Plan 2012-2014 	<ul style="list-style-type: none"> Continued partnership building in collaboration with PMD and other units of IFAD (such as ILC, COM) Further expansion of research network and development of a five year work programme, supported by IFAD Grants; 8 Occasional papers Identify new areas of partnership development; Thematic workshop on a focus area (identified in consultation with other IFAD stakeholders) and subsequent publication Development, implementation, monitoring and evaluation of international policy engagement Guidance notes reviewed and refined (with PTA) Global agriculture and development dialogue Thematic paper series (with PMD) Network of Research and Advocacy Institutions expanded into Africa IFAD9 operations monitored within results framework reflecting broad agreements in consultation report Outcomes of learning events disseminated at country level Innovative grant initiatives documented with PMD Third zero-based budget developed on a rolling budget basis within new Draft Strategic Framework Capital budget focuses on efficiency and effectiveness in key business processes Cross-IFAD system for planning and monitoring improved efficiency monitored within IFAD’s results management system Medium Term Plan 2013-2015 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.5</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>2.2</td> <td>2.3</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.4</td> <td>0.4</td> <td>0.4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>12.0</td> <td>12.0</td> <td>12.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>4.0</td> <td>4.0</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members’ governance activities</p>	OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.5	0.6	0.6	Cluster 2	2.2	2.3	2.4	Cluster 4	0.4	0.4	0.4	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	12.0	12.0	12.0	General Service Staff	4.0	4.0	4.0	Consultants	1.0	1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> International commitment to agricultural development among competing global concerns Uncertain country commitment to change and reform Incoherency among donors regarding policy advocacy <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Development of IFAD’s emerging vision: agriculture as a business Improved knowledge management support to effective international policy engagement Knowledge management and innovation agenda communicated to staff Staff embrace Knowledge Management and Innovation Leadership by managers to promote Knowledge Management Innovation agenda and allocate time and resources dedicated to Knowledge Management and Innovation deliverables Disclosure policy implemented Functioning mitigation-oriented risk management Operational and administrative budgets are revised to take into account new and emerging business models and changes in the external environment Business processes are reviewed from perspective of value-added and right location IFAD9 consultation gives clear guidance on development of IFAD’s objectives and key performance indicators Budget decentralization is embedded within firm corporate framework of cost management and benchmarking Governing bodies give clear indications of preferred lines of development of services and financial support in context of growing differentiation among IFAD members/borrowers
OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																														
Cluster 1	0.5	0.6	0.6																																											
Cluster 2	2.2	2.3	2.4																																											
Cluster 4	0.4	0.4	0.4																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																														
Professional Staff	12.0	12.0	12.0																																											
General Service Staff	4.0	4.0	4.0																																											
Consultants	1.0	1.0	1.0																																											

³¹ GAFSP: Global Agriculture and Food Security Program
³² LDCs: Least Developed Countries
³³ IFPRI: International Food Policy Research Institute
³⁴ ILO: International Law Organization
³⁵ CPPMS: Corporate Planning and Performance Management System
³⁶ RMF: Results Measurement Framework
³⁷ NEPAD: New Partnership For Africa’s Development

IFAD KNOWLEDGE MANAGEMENT, POLICY ADVOCACY AND COMMUNICATION OUTCOMES 2011-2013 (CONT'D)– CLUSTER 2

Operational outputs	Measures of success and sources of verification (Level 5)	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013				Risks and assumptions																																
		2011	2012	2013																																					
<p>COMMUNICATIONS DIVISION (COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Position IFAD as leader in efforts to increase poor rural peoples' access to financial services, markets, technology, land and other natural resources 	<ul style="list-style-type: none"> Increased internal communications capacity Improved quality of IFAD publications and products, including strategic approach to content and distribution Priority country communication strategies implemented IFAD is better known among target audiences <p>Verification: IFAD reports and website</p>	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Annual Report RPR regional events Communications toolkit launched Focus on 10 priority countries selected by PMD Occasional Paper series and other strategic IFAD publications Replenishment efforts advanced by strategic communications IFAD staff informed on corporate reform issues through internal communications Training on new disclosure policy Conduct baseline perception study for development of campaign strategy Feature IFAD issues for major television broadcasters Communications training Capacity building of media/communications professionals in developing countries 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Annual Report RPR launch Communications toolkit updated Focus on 10 priority countries selected by PMD Occasional Paper series and other strategic IFAD publications IFAD staff informed on HR reform issues through internal communications Roll out campaign production, communications training Roll out IFAD to major television broadcasters Communications training IFAD issues television series Capacity building of media/communications professionals in developing countries 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Annual Report Communications toolkit updated Focus on 10 priority countries selected by PMD Occasional Paper series and other strategic IFAD publications IFAD staff informed on HR reform issues through internal communications Campaign phase I evaluation and launch campaign phase II Communications training IFAD website language versioning Capacity building of media/communications professionals in developing countries 	<p align="center">COMMUNICATIONS DIVISION (COM)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>1.6</td> <td>1.7</td> <td>1.7</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>3.5</td> <td>3.6</td> <td>3.7</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>19.5</td> <td>22.5</td> <td>22.5</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>10.5</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> </tbody> </table>					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	1.6	1.7	1.7	Cluster 2	3.5	3.6	3.7	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	19.5	22.5	22.5	General Service Staff	10.5	10.0	10.0	Consultants	6.0	6.0	6.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Risks to reputation with expanding country presence Slow response capacity to address emerging external issues Adequate and timely availability of resources for the campaign <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequate staffing and administrative budget Communications embedded in PMD programmes IFAD staff at headquarters and in the field have the tools to communicate effectively Corporate harmonization of IFAD Country Office and thematic websites Corporate publications approach Conduct perception study for the campaign and continuously monitor related activities
						2011	2012 Projection	2013 Estimate																																	
					Zero Based Budget - \$ mn																																				
					Cluster 1	1.6	1.7	1.7																																	
					Cluster 2	3.5	3.6	3.7																																	
					Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																				
					Professional Staff	19.5	22.5	22.5																																	
					General Service Staff	10.5	10.0	10.0																																	
					Consultants	6.0	6.0	6.0																																	
					<p>Cluster 1 – Country programme development and implementation</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>																																				

IFAD RESOURCE MOBILIZATION OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 2

Operational outputs	Measures of success and sources of verification (Level 5)	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																																																
		2011	2012	2013																																																																		
<p>RESOURCE MOBILIZATION AND PARTNERSHIP OFFICE (RMP) Supported by: - Partnership Unit (PAR) - Replenishment Secretariat (RES)</p> <ul style="list-style-type: none"> IFAD replenishment contributions at \$1.2 bn to expand Programme of Work at \$3 bn 	<ul style="list-style-type: none"> Pledges and paid-in contributions received for a total of \$1.2 bn Fill current projected Advance Commitment Authority gap in 2012 to maintain same level of Programme of Work Pledges to IFAD-8 and IFAD-9 announced Additional resources to Programme of Work, including through co-financing and loans to IFAD: tracked Six foundations approached <p>Verification: IFAD9 report; annual financial statements; annual audits</p>	<ul style="list-style-type: none"> \$1 bn in loans and grants and \$190 mn in Multilateral Debt Relief Initiative costs and administrative budget \$230 mn paid contributions \$414 mn internal resources Approved Advance Commitment Authority 7-year ceiling absorbing gap between resource requirements and resources available Successful IFAD9 negotiations Pledges for IFAD9 at target level of \$2.1 bn Partnership strategy \$22 mn Supplementary funds \$28 mn Global Environment Facility supplementary funds: \$1.5 bn co-financing Two Foundations approached 	<ul style="list-style-type: none"> \$1.2 bn in loans and grants \$156 mn in paid contributions to IFAD7 and IFAD8 \$421 in internal resources Resource gap of \$90 mn above Advance Commitment Authority 7-year ceiling \$720 mn in Advance Commitment Authority IFAD9 pledges concluded Achieve IFAD9 target IFAD9 Resolution and Instruments of Contribution \$22 mn supplementary funds \$21 mn Global Environment Facility supplementary funds \$1.8 bn co-financing Four foundations approached 	<ul style="list-style-type: none"> Programme of Work allocation based on scenario agreed for IFAD9 Payments of instalments as agreed in Instruments of Contributions Supplementary funds \$ 25 million Support to mobilize resources to SAP facility \$2 bn co-financing: \$21 mn Global Environment Facility supplementary funds: IFAD10 strategy assessment of List A engagement 	<p>RESOURCE MOBILIZATION AND PARTNERSHIP OFFICE (RMP) PARTNERSHIP UNIT (PAR)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.8</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>REPLENISHMENT SECRETARIAT (RES)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Project ion</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 2	0.8	1.0	1.0	Cluster 4	0.2	0.2	0.2	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	4	4	4	General Service Staff	1	1	1	Consultants	-	-	-		2011	2012 Project ion	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 2	0.3	0.3	0.3	Cluster 4	0.1	0.1	0.1	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	1	1	1	General Service Staff	1	1	1	Consultants	1	1	1	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic conditions impact financial resource projections Partners' willingness to partner and political will Absence of strategic communications on resource mobilization exposes IFAD to risks to its reputation Global Environment Facility secretariat delays approval of IFAD-developed Global Environment Facility projects. <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Full mobilization of replenishment resources for commitment authority Revised investment policy Revised liquidity policy Champions identified for IFAD9 Country engagement strengthened Expanded co-financing strategy and new financial instruments Co-financing supported by corresponding risk and financial management capabilities Industry standard management assertion on internal controls of reporting implemented in 2012 At least 25% increase in Global Environment Facility-5 Trust Fund co-financing of IFAD operations over next Global Environment Facility replenishment period 2010-2014 At least 40% increase in combined Least Developed Countries Fund and Special Climate Change Fund co-financing of IFAD operations over next Global Environment Facility replenishment period 2010-2014
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 2	0.8	1.0	1.0																																																																			
Cluster 4	0.2	0.2	0.2																																																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																						
Professional Staff	4	4	4																																																																			
General Service Staff	1	1	1																																																																			
Consultants	-	-	-																																																																			
	2011	2012 Project ion	2013 Estimate																																																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 2	0.3	0.3	0.3																																																																			
Cluster 4	0.1	0.1	0.1																																																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																						
Professional Staff	1	1	1																																																																			
General Service Staff	1	1	1																																																																			
Consultants	1	1	1																																																																			
<p>ARAB AND GULF STATES LIAISON OFFICE (AGL)</p> <ul style="list-style-type: none"> Engage Arab & Gulf States to develop a supportive environment for their participation and potential increase in contribution to IFAD replenishments 	<ul style="list-style-type: none"> Number of high level visits and consultations organized Strengthened dialogue for stronger support to 9th replenishment negotiations Increased support to IFAD and potential increase in contributions Implementation of advocacy programs Engagement strategy and outreach activities. Increased co-financing Foundations engaged <p>Verification: IFAD9 report; IFAD9 Resolution, annual financial statements;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Successful IFAD9 negotiations IFAD9 Consultation resolution High level visits to capitals and bilateral consultations Partnership strategy Additional resources for Programme of Work through co-financing Rural Poverty Report seminars/launch in Gulf Region Knowledge and information sharing: Outreach publication on IFAD & Organisation of Islamic Countries Liaison office in the Gulf Seminar/workshop opportunity with Gulf foundations Resources from Foundations 	<ul style="list-style-type: none"> High level visits to capitals and bilateral consultations Liaison office in the Gulf Contribute to achieving IFAD9 target Secure additional resources for Programme of Work through co-financing Additional resources from Foundations Non-traditional fundraising opportunities and innovative financing initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidate IFAD country presence in Gulf region Consolidate political will for a supportive environment for IFAD10 External replenishment session in Gulf region Secure additional resources for Programme of Work through co-financing 	<p>ARAB AND GULF STATES LIAISON OFFICE (AGL)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 2	0.5	0.5	0.6	Cluster 4	0.2	0.2	0.3	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	2.0	2.0	2.0	General Service Staff	2.0	2.0	2.0	Consultants	-	1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political instability and uncertainties Oil price volatility Regional security concerns and expenditures Place and role of OPEC in IFAD Gulf countries' policies unsupportive of increased ODA IFAD governance <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Increased awareness and political will Improved resource mobilization Full mobilization of replenishment resources for commitment authority Strategic outreach and public diplomacy for establishing IFAD's credibility and strengthening partnership Country engagement strengthened Expanded co-financing supported with PMD support Results-focused dialogue with Arab IFIs Coordination and follow up on approval and implementation of co-financing arrangements International policy engagement high priority for leveraging greater impact 																																
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 2	0.5	0.5	0.6																																																																			
Cluster 4	0.2	0.2	0.3																																																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																						
Professional Staff	2.0	2.0	2.0																																																																			
General Service Staff	2.0	2.0	2.0																																																																			
Consultants	-	1.0	1.0																																																																			
<p>NORTH AMERICA LIAISON OFFICE (NAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> Reliable and strategic representation and feedback from processes and institutions in North America Robust resource mobilization and strong partnerships and collaboration with North American member states and other actors International policy environment favourable to the interests of rural poor people 	<ul style="list-style-type: none"> 60 favorable responses from IFAD headquarters for representation in North America; Year-end survey % effective implementation of annual outreach and engagement strategy for US and Canada % completion of strategy for brokering partnership and collaboration in North America 5 IFAD/North American collaborations supported by grants 25 outreach and knowledge sharing activities 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD representation in events Information despatches to IFAD Strategic support for replenishment Partnership strategy (with Programme Management Department) Despatches to contacts in North America Policy engagement strategies Knowledge exchange in United States and Canada Outreach to World Bank Group and International Monetary Fund 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD representation in events Information despatches to IFAD Strategic approach to brokering partnership and collaboration Outreach to expand support in North America, including media Despatches to contacts in North America Policy engagement capacity Capacity strengthening measures Opportunities for knowledge exchange in United States and Canada Outreach to World Bank Group and International Monetary Fund 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD representation in events Information despatches to IFAD Strategic approach to brokering partnership and collaboration Outreach and preparation for IFAD10 strategy Media outreach in North America Despatches to contacts in North America Monitoring and assessment of policy engagements Knowledge exchange in United States and Canada Outreach to World Bank Group and International Monetary Fund 	<p>NORTH AMERICA LIAISON OFFICE (NAL)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero-Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero-Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.2	0.2	0.2	Cluster 2	0.5	0.5	0.5	Cluster 3	0.3	0.3	0.3	Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	3	3	3	General Service Staff	1	1	1	Consultants	-	-	-	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requests for representation exceed capacity; Effectiveness of representation affected by lack of adequate background preparation Political climate in North America undermines support for food security activities and IFAD Institutional systems and mechanisms are not adequate for brokering collaboration with North American actors Grant resources not available for NAL-identified proposals Inter-divisional collaboration procedures on international policy engagement not well established IFAD lacks supporting knowledge and analysis to support its international policy engagement <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Greater focus on country/regional interests; Increase in requests for representation at UN and World Bank North American development partners are high value for IFAD International policy engagement high priority for leveraging greater impact Strategic outreach and knowledge sharing activities important for establishing IFAD's credibility and brand recognition 																												
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero-Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 1	0.2	0.2	0.2																																																																			
Cluster 2	0.5	0.5	0.5																																																																			
Cluster 3	0.3	0.3	0.3																																																																			
Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)																																																																						
Professional Staff	3	3	3																																																																			
General Service Staff	1	1	1																																																																			
Consultants	-	-	-																																																																			

IFAD FINANCIAL MANAGEMENT OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 3

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																																																																																																																								
		2011	2012	2013																																																																																																																																										
<p>FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS) Supported by:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OPV - LEG <p>• Robust financial management of regular and extra-budgetary funds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Robust financial management of regular and extra-budgetary funds ▪ Unqualified audit opinion on all public financial statements issued by IFAD (IFAD and hosted entities) ▪ Unqualified audit attestation to management assertion on the effectiveness of controls over financial reporting (2012) ▪ Error-free processing of receipt and payment transactions (approximately 4,000 in 2010, 4,500 in 2011, 5,000 in 2012) ▪ Timely processing of receipt and payment transactions (to less than 3 days average processing time by 2012) ▪ Business case of PeopleSoft Functional Upgrade by early 2011 – implementation by end 2011. ▪ Introduction of improved lending terms (2010) and new financial products (2011, 2012) ▪ Timely and effective debt servicing and pro-active loan and grant closure actions <p>Streamlined disbursement processing model based on matrix reporting (2010 pilots launched, 2011 fully operational)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review of ACA policy ▪ Financial management decentralization to ICOs³⁸ ▪ PeopleSoft financials platform upgraded ▪ Comprehensive medium-term corporate financial resource management strategy ▪ Management's assertion on internal controls over financial reporting (fine tuning and testing) ▪ Revised lending policies and criteria and introduction of new lending terms ▪ Issuance of new Audit Guidelines for projects ▪ Issuance of new Loans and Grants Manual ▪ Financial management assessments of national systems ▪ Streamline CFS functions and operations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementation of management assertion on internal controls over financial reporting (2011 accounts) ▪ Support to new MICS³⁹ ▪ Go Live of new Loans and Grants system. ▪ Revision of financial regulations ▪ Plan for financial management assessments of national structures drafted ▪ Implementation of IFAD 9 strategic decisions regarding finance ▪ Support country presence ▪ Monitoring of the audit guidelines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementation of first Internal Control Framework audit attestation on 2012 financial statements ▪ Implementation of changes to financing modalities as requested by / agreed to by IFAD9. ▪ Post implementation of the new loans and grants system ▪ Plan for financial management assessments of national structures implemented ▪ Monitoring of the loans and grants system 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>2.4</td> <td>2.6</td> <td>2.8</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>2.8</td> <td>2.6</td> <td>2.8</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>15.0</td> <td>15.0</td> <td>17.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>16.7</td> <td>15.7</td> <td>16.7</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>2.0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TREASURY DIVISION (TRE)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>2.2</td> <td>2.2</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>3.0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">BUDGET UNIT (BUD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.8</td> <td>0.8</td> <td>0.8</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.97</td> <td>1.1</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td></td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table>	FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	2.4	2.6	2.8	Cluster 3	2.8	2.6	2.8	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	15.0	15.0	17.0	General Service Staff	16.7	15.7	16.7	Consultants	1.0	1.0	2.0	TREASURY DIVISION (TRE)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.2	0.2	0.3	Cluster 3	2.2	2.2	3.0	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	8.0	8.0	8.0	General Service Staff	8.7	8.7	8.7	Consultants	2.0	2.0	3.0	BUDGET UNIT (BUD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1				Cluster 3	0.8	0.8	0.8	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	4	3	3	General Service Staff	0	1	1	Consultants	0.2	0.2	0.2	FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.97	1.1	1.2	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	2.0	2.0		General Service Staff		1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adverse market conditions hinder possibility of positive return on investments ▪ Operating risk in internal management due to lack of staff ▪ Complex design and development requirements for new projects ▪ Significant control weaknesses that may be identified during testing of controls <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Improved resource mobilization and financial management <ul style="list-style-type: none"> - Corporate support to improved financial mobilization and management - Coordinated and efficient revision of corporate financial approach/structure - A more systematic, streamlined approach to financial risk management - More emphasis on quality of results ▪ Improved risk management <ul style="list-style-type: none"> - Increased awareness and adoption by management and staff of enterprise risk management principles and practices in their daily tasks - Continuous mainstreaming of enterprise risk management, including an effective communications system ▪ Improved administrative efficiency <ul style="list-style-type: none"> - Streamlining and increased efficiency of FALCO/FISCO activities - Strengthened operational tools - Adoption of direct supervision and new supervision procedures - New loan and grant system operational by end of 2011, including accessibility to borrowers
FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 1	2.4	2.6	2.8																																																																																																																																											
Cluster 3	2.8	2.6	2.8																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	15.0	15.0	17.0																																																																																																																																											
General Service Staff	16.7	15.7	16.7																																																																																																																																											
Consultants	1.0	1.0	2.0																																																																																																																																											
TREASURY DIVISION (TRE)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 1	0.2	0.2	0.3																																																																																																																																											
Cluster 3	2.2	2.2	3.0																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	8.0	8.0	8.0																																																																																																																																											
General Service Staff	8.7	8.7	8.7																																																																																																																																											
Consultants	2.0	2.0	3.0																																																																																																																																											
BUDGET UNIT (BUD)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 1																																																																																																																																														
Cluster 3	0.8	0.8	0.8																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	4	3	3																																																																																																																																											
General Service Staff	0	1	1																																																																																																																																											
Consultants	0.2	0.2	0.2																																																																																																																																											
FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 3	0.97	1.1	1.2																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	2.0	2.0																																																																																																																																												
General Service Staff		1.0	1.0																																																																																																																																											
<p>TREASURY DIVISION (TRE) Supported by:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OPV - LEG - CFS <p>• Robust financial management of regular and extra-budgetary funds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principal on investments is protected, liquidity is ensured, and rate of return is matched with benchmarks ▪ Increase funds under internal management ▪ Enhance risk management and compliance ▪ Support replenishment consultation and other resource mobilization activities ▪ Support country presence through opening of local banking operations where required ▪ Implementation of PeopleSoft functional upgrade as per project plan and timeline ▪ Sufficient cash available for disbursements ▪ Correct execution and processing of all cash flows <p>Verification: IFAD financial model; Executive Board documents; FISCO⁴⁰ and FALCO⁴¹ documents; <i>Annual Report</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementation of the revised investment policy and minimum liquidity requirement ▪ Comprehensive medium-term corporate financial resource management strategy ▪ Prudent investment of resources mobilised from external sources ▪ Support the IFAD9 consultation and resource mobilization ▪ Structured financial management training for IFAD staff ▪ Harmonization of UN Treasury functions ▪ Common cash management in the field ▪ Monitoring Debt Sustainability Framework (DSF) ▪ Management of supplementary funds ▪ Analysis of single currency lending option ▪ Strengthen Asset and Liabilities Management System 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prudent investment of resources mobilised from external sources ▪ Implementation of the revised investment policy ▪ Review of the organizational structure of TRE ▪ Increase internal funds under management ▪ Revised IFAD financial modelling to support IFAD9 consultation and resource mobilization strategies ▪ Harmonization of UN Treasury functions ▪ Monitoring Debt Sustainability Framework (DSF) ▪ Management of supplementary funds ▪ Analysis of single currency lending option ▪ Strengthen Asset and Liabilities Management System 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring of the Investment policy and suggested changes if required ▪ Prudent investment of resources mobilised from external sources ▪ Implementation of the revised investment policy ▪ Enhanced risk management and compliance ▪ Enhancement of modelling based on single currency policy ▪ Harmonization of UN Treasury functions ▪ Monitoring Debt Sustainability Framework (DSF) ▪ Management of supplementary funds ▪ Analysis of single currency lending option ▪ Strengthen Asset and Liabilities Management System 	<p>Cluster 1 – Country programme development and implementation</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>																																																																																																																																									
<p>BUDGET UNIT (BUD) Supported by:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CSD - FOD - SKM <p>3-year rolling administrative plan and integrated zero- and results-based budgeting approach</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparation of financial aspects of 3-year rolling administrative plan and integrated budget prepared using zero-based and results-based budgeting approach. ▪ Annual budget utilization is maximised via the dynamic re-allocation of resources across departments to achieve stated results. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zero-based budget ▪ Allocation of approved budgets to decentralized budget holders ▪ Monitor and report on actual budget utilization ▪ Effective and efficient budget management systems and process. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolling Zero-based budget within new Draft Strategic Framework ▪ Allocation of approved budgets to decentralized budget holders ▪ Monitor and report on actual budget ▪ Effective and efficient budget management systems and process. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolling zero-based budget within new Draft Strategic Framework ▪ Allocation of approved budgets to decentralized budget holders ▪ Monitor and report on actual budget ▪ Solutions oriented analysis. 																																																																																																																																										

³⁸ ICOs: IFAD Country Offices

³⁹ MICS: Medical Insurance for Consultants and Short-Term Staff.

⁴⁰ FISCO: Investment and Finance Advisory Committee.

⁴¹ FALCO: Investment, Finance and Asset Liability Management Advisory Committee.

<p>FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Strengthened financial management of resources 	<ul style="list-style-type: none"> Approved financial policies Framework for immediate and medium term collaboration with Rome Based Agencies 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonize collaboration with Rome Based Agencies Chair Loans and Grants replacement system Support IFAD9 replenishment process Promulgation of an accountability framework 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonize collaboration with Rome Based Agencies Go live on the new Loans and Grants replacement system 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonize collaboration with Rome Based Agencies Implementation of the first Internal control framework 		
---	---	---	--	--	--	--

IFAD ADMINISTRATIVE, HUMAN RESOURCES OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 3

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																								
		2011	2012	2013																																										
<p>ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)</p> <p>Improved administrative efficiency</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation of results of Client satisfaction survey and plan of action in response thereto Implementation of quarterly Procurement Planning in cooperation with requisitioning divisions Submission of sustainable Procurement Policy for the Common Procurement Team of the Rome-based-Agencies for endorsement by Management Implementation of accepted audit recommendations within established deadlines Implementation of upgraded Electronic Records Management System "go live" of enhanced Xdesk on Country Office project Timely and efficient implementation of host country agreements and accreditation of staff Report on feasibility of constructing a permanent conference structure on IFAD premises Plan of action for greening of IFAD Finalisation of external parking Timely and efficient provision of facilities for GC <p>Verification: Client survey; quality control reports; administrative procedures and manuals; statistics extracted from Footprint systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> External parking paved Construction of round-about Refurbished meeting rooms Tender complete for corporate cards and petrol coupons Greening of building Timely and efficient visas, privileges immunities Logistics and facilities management Finalization of Host Country Agreements for IFAD Country Offices Support to IFAD Country Offices in relation to Privileges and Immunities Archives procedures Electronic Records Management Governing Council logistics and security Agency integration under Common Procurement Team pilot project (CPT Phase II) Client survey satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Green IFAD facilities and business processes Timely and efficient processing of visa and related privileges and immunities of staff Logistics and facilities management both for office and conference needs Refurbishment and decoration of meeting rooms completed Coordination for the finalization of HCAs for IFAD Country Offices Support to IFAD Country Office in relation to Privileges and Immunities Electronic Archives GC meeting set-up, logistics and security Increased agency integration under Common Procurement Team pilot project (CPT Phase III) Analyse client satisfaction results and implement change 	<ul style="list-style-type: none"> Greening facilities and business processes Timely and efficient processing of visas and related privileges and immunities of staff Logistics and facilities management both for office and conference needs Coordination of the newly established HCAs for IFAD Country Offices Support to IFAD Country Offices in relation to Privileges and Immunities Electronic Archives management Governing Council logistics and security Implementation of the Common Procurement Team Review of business processes and implementation of changes to improve client satisfaction Identify further potential for common services with R3 agencies 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>11.8</td> <td>12.2</td> <td>12.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>9.0</td> <td>10.0</td> <td>13.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>24.8</td> <td>23.8</td> <td>23.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.8</td> <td>1.8</td> <td>2.0</td> </tr> </tbody> </table>	ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	11.8	12.2	12.5	Cluster 4	0.2	0.2	0.2	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	9.0	10.0	13.0	General Service Staff	24.8	23.8	23.0	Consultants	1.8	1.8	2.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shifting implementation priorities Inadequate stakeholder participation Inadequate financial and staff resources Delayed decision on security strategy <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequate human and financial resources, including for capital expenditures Appropriate legal framework for administration 				
ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																														
Cluster 3	11.8	12.2	12.5																																											
Cluster 4	0.2	0.2	0.2																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																														
Professional Staff	9.0	10.0	13.0																																											
General Service Staff	24.8	23.8	23.0																																											
Consultants	1.8	1.8	2.0																																											
<p>HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)</p> <p>Supported by: CSD, LEG, BUD</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved HR management The Strategic Workforce Plan (SWP) for: (i) strategic workforce alignment to support country programming and implementation, (ii) strategic workforce management for increased efficiency and cost containment, and (iii) strengthening the corporate framework for managing the workforce for development effectiveness and efficiency Implement the SWP to establish HRD management objectives: staffing levels, skills mix, career structures, in alignment with corporate results 	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of staff who have attended at least one in-house training course (year-to-date) Average time to fill professional vacancies (100 days) – baseline year 2009, value 119 days 25 recruitments concluded Progress in revamping performance management process (100%) Voluntary Separation Programme-Phase 2 15 in-house corporate training courses organized 15 IFAD contracts issued to country/national staff Staff engagement index: 75% (baseline year 2008, value 68.4%, target 2012 75%) Implementation of automation of existing manual processes <p>Verification: HRD management plans for 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> HR services to HQ and ICOs Prepare staff development strategy New HR procedures manual Implementation of capital projects to automate HR processes Standardization of job descriptions for HQ and ICO roles. Job Audit Participation in task force on compensation review Interpreters and translator's contractual arrangements. Review HRD structure. Review of Springboard and Break-Through programmes Induction for ICO staff 	<ul style="list-style-type: none"> HR services to headquarters and ICO staff Staff development strategy Development and design of a learning management system Training for ICO staff Study on policies development Implementation of capital budget projects to computerize HR processes Participation in task force on compensation review Consultant's compensation 	<ul style="list-style-type: none"> HR services to HQ and IFAD Country Office staff Study on HR policies. Compensation review Finalize implementation of capital budget projects to computerize HR processes 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1: \$ mn</td> <td>0.4</td> <td>0.4</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2: \$ mn</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3: \$ mn</td> <td>5.3</td> <td>5.4</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>14.0</td> <td>16.0</td> <td>17.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>10.0</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.8</td> <td>1.0</td> <td>5.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1: \$ mn	0.4	0.4	0.5	Cluster 2: \$ mn	0.2	0.2	0.2	Cluster 3: \$ mn	5.3	5.4	5.5	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	14.0	16.0	17.0	General Service Staff	10.0	8.0	8.0	Consultants	0.8	1.0	5.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voluntary Separation Programme-Phase 2 does not generate expected results Lack of automation of HR processes leads to financial and reputation risks. Non-appointment of Policy and Compensation Officer may jeopardize compensation review <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Effective strategic workforce planning, recruitment and management, including performance management Lack of service and host country agreements for IFAD Country Offices Country presence strategy Staff rules and benefits attract qualified candidates Appoint Policy and Compensation officer.
HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																														
Cluster 1: \$ mn	0.4	0.4	0.5																																											
Cluster 2: \$ mn	0.2	0.2	0.2																																											
Cluster 3: \$ mn	5.3	5.4	5.5																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																														
Professional Staff	14.0	16.0	17.0																																											
General Service Staff	10.0	8.0	8.0																																											
Consultants	0.8	1.0	5.0																																											

IFAD INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY, SECURITY, AND CORPORATE SERVICES OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 3

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013				Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																									
<p>INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Create ICT Platforms for: <p>Country Programme Management Human Resources Management Financial Resources Management Corporate Relationship Management Communications and Collaboration Information/Knowledge Management Business Continuity</p>	<ul style="list-style-type: none"> Client surveys Application and Infrastructure systems uptime (>99%) Corporate systems accessible from IFAD Country Offices (>90%) Capital budget projects delivered on schedule (>75%) Additional financial and staffing resources for large and small projects Information and transactional systems at IFAD Country Offices System support for strategic workforce planning and staff profile management deployed at HQ and IFAD Country Offices. Financial platform upgraded Interactive platform for Member Email and documents management system upgraded Document production process tracking 2013 Target: Corporate applications hosted off-premises by a specialized ICT service provider; 24x7 availability of disaster recovery facilities. <p>Verification: ICT strategy; ICT applications portfolio; Information Technology Governance Committee quarterly status reports</p>	<ul style="list-style-type: none"> ICT infrastructure for new loan and grant system PeopleSoft financials and HR platforms enhanced and migrated to UN International Computing Centre Web content management system for Intranet/Internet ICT communication and collaboration platforms upgraded for IFAD Country Offices New ICT platform for corporate relationship management Grants/milestone management tool ICT support for regional knowledge networks Digital signature implemented Desktop virtualization pilot for IFAD Country Offices 	<ul style="list-style-type: none"> Automation of HR processes Automated E-Recruitment HRD Operations Dashboards Hyperion Planning tool for scenario simulation Data Warehouse and consolidated corporate reporting Streamlined payroll Online tools for Projects and Programmes Management System Tools for Information management Virtual IFAD Country Office desktops 	<ul style="list-style-type: none"> E-Business financial platform deployed Business integration across functional platforms Data Warehouse expanded to support key corporate decision-making processes Completion of Hyperion Planning tool for strategic workforce planning Staff E-Performance, and E-Learning platforms integrated Leave management system replaced Contact Information Available On-Line replaced PeopleSoft financial platform integrated with loan and grant operations 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.9</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>7.2</td> <td>7.4</td> <td>7.4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>16.0</td> <td>18.0</td> <td>18.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>13.0</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> </tbody> </table>				INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.9	1.0	1.0	Cluster 3	7.2	7.4	7.4	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	16.0	18.0	18.0	General Service Staff	13.0	10.0	10.0	Consultants	6.0	6.0	6.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shifting implementation priorities Excessive lead time required for procurement of manpower & other resources Inadequate stakeholder participation, particularly by business owners Ambitious big-bang implementation New, significant developments in technology <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Approval of Strategic Work Plan Approval of adequate ICT administrative budget Approval of adequate ICT capital budget Compliance with UN Department of Security and Safety prescribed security policies and criteria Timely approval of projects by local and national governments and collaboration of community Willingness of host government to continue supporting IFAD's operations, notwithstanding own fiscal constraints Ownership and appreciation of initiatives by Senior Management and relevant staff
INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)																																													
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																										
Zero Based Budget - \$ mn																																													
Cluster 1	0.9	1.0	1.0																																										
Cluster 3	7.2	7.4	7.4																																										
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																													
Professional Staff	16.0	18.0	18.0																																										
General Service Staff	13.0	10.0	10.0																																										
Consultants	6.0	6.0	6.0																																										
<p>SECURITY UNIT (SEU)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance provision of security both in Headquarters and in the field 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of IFAD security strategy covering headquarters and field operations Increased services to IFAD Country Offices and safe IFAD operations <p>Verification: Administrative procedures and manuals; statistics of activities and extracts from Footprint systems, UNDSS compliance reports</p>	Implementation of IFAD security strategy, including: <ul style="list-style-type: none"> Strengthening of IFAD perimeter protection including mail and vehicles screening and a better control access to HQs Increased support to IFAD Country Offices Implementation of security training into the IFAD training calendar. update fire and hazard prevention plans and develop awareness of fire and hazard security plans among staff, Badge readers phase 2 Full review of the security unit. 	Implementation of IFAD security strategy, including: <ul style="list-style-type: none"> Continued support to IFAD Country Offices and IFAD operations Continue mainstreaming security training in IFAD corporate training programmes Continued cooperation with other UN agencies on security Additional guards at HQ 	Implementation of IFAD security strategy, including: <ul style="list-style-type: none"> Continued support to IFAD Country Offices and IFAD operations Mainstream security training in IFAD corporate training programmes Continued cooperation with other UN agencies on security 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SECURITY UNIT (SEU)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.10</td> <td>1.74</td> <td>1.80</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.04</td> <td>0.04</td> <td>0.04</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>7.0</td> <td>7.0</td> <td>7.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.4</td> </tr> </tbody> </table>				SECURITY UNIT (SEU)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.10	1.74	1.80	Cluster 4	0.04	0.04	0.04	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	2.0	3.0	3.0	General Service Staff	7.0	7.0	7.0	Consultants	0.2	0.2	0.4	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Delayed decision on the implementation of specific actions in the security strategy Threats to security at Headquarters and ICOs <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> General security environment remains unchanged in HQ location and in other duty stations Sufficient financial and managerial resources to ensure compliance with UN Department of Security and Safety prescribed security policies and criteria Coordination among IFAD's departments on security in ICOs Full implementation of Business Continuity Plan
SECURITY UNIT (SEU)																																													
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																										
Zero Based Budget - \$ mn																																													
Cluster 3	0.10	1.74	1.80																																										
Cluster 4	0.04	0.04	0.04																																										
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																													
Professional Staff	2.0	3.0	3.0																																										
General Service Staff	7.0	7.0	7.0																																										
Consultants	0.2	0.2	0.4																																										
<p>CORPORATE SERVICES DIVISION – Front Office (CSD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance corporate services to all IFAD departments 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Country Office Handbook Business Continuity policy and strategy Established of crisis management and response teams Closure of outstanding CSD audit recommendations <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> IFAD business continuity plan; ERM⁴² reports; security risk assessment reports Closure of outstanding audit recommendations 	<ul style="list-style-type: none"> Completion of the IFAD Country Office handbook Business Continuity plans for critical areas Engagement with UN-High Level Committee for Management Collaboration with Rome Based Agencies on corporate services 	<ul style="list-style-type: none"> Functional business continuity strategies and plans in place Business Continuity impact analysis Corporate ICT systems hosted at UNICC, with built-in disaster recovery agreements Engagement with UN-High Level Committee on Management Collaboration with Rome Based Agencies on corporate services 	<ul style="list-style-type: none"> Training of Business Continuity focal points Continued engagement with UN-High Level Committee on Management Collaboration with Rome Based Agencies on corporate services 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">CORPORATE SERVICES DEPARTMENT – Front Office (CSD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>				CORPORATE SERVICES DEPARTMENT – Front Office (CSD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.6	0.6	0.6	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	2.0	2.0	2.0	General Service Staff	1.0	1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Insufficient funding for Business Continuity plan initiatives Operating risk due to lack of staff Lack of adequate resources to implement projects <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Badge reader installation aligned with European safety standards agreed with landlord. Awareness and commitment to the Business Continuity plan Ownership and appreciation of initiatives by relevant staff Adequate resources 								
CORPORATE SERVICES DEPARTMENT – Front Office (CSD)																																													
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																										
Zero Based Budget - \$ mn																																													
Cluster 3	0.6	0.6	0.6																																										
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																													
Professional Staff	2.0	2.0	2.0																																										
General Service Staff	1.0	1.0	1.0																																										

⁴² ERM: Enterprise Risk Management Committee.

IFAD ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, AND GOVERNANCE OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTERS 3 AND 4

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																												
		2011	2012	2013																																														
<p>ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) Supported by: - OPV</p> <p>Improved enterprise risk management mainstreamed</p>	<ul style="list-style-type: none"> Key corporate, departmental and divisional objectives/risks monitored and mitigated Percentage of high-priority internal audit recommendations overdue <p>Verification: AUO audit reports; AUO annual report; annual ERM report; quarterly conversations on performance and results</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of audit recommendations Annual ERM reports RIDE Business Continuity testing 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of audit recommendations Annual ERM reports RIDE 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of audit recommendations Annual ERM reports RIDE 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.1	0.1	0.1	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	0.5	0.5	0.5	General Service Staff	0.5	0.5	0.5	Consultants	-	-	-	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Management action on mitigation Inadequate mitigation on risks <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> AUO risk-based annual workplan focuses IFAD on key risk mitigation to prevent risks from eventuating Management practices risk management in daily activities Executive Board and its committees assign high value to risk management strategies Enterprise risks eventuate due to external influences 												
ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																															
Zero Based Budget - \$ mn																																																		
Cluster 3	0.1	0.1	0.1																																															
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																		
Professional Staff	0.5	0.5	0.5																																															
General Service Staff	0.5	0.5	0.5																																															
Consultants	-	-	-																																															
<p>LEGAL COUNSEL DIVISION (LEG)</p> <ul style="list-style-type: none"> Legal compliance of policies, programmes and projects Appropriate legal framework for IFAD policies and programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Number of loan agreements and other project-related legal documents drafted and negotiated (including grants) Number of host country agreements Policies adopted by Governing Bodies Staff Rules adopted 	<ul style="list-style-type: none"> Loan and grant agreements including GEF and Supplementary Funds Support implementation / supervision of projects Host country Agreements Advise on policies (Partnership, private presence, lending policy and criteria, investment, Middle Income Country Strategy, evaluation) Audit Guidelines, Loan and Grant Manual, country presence handbook Staff rules-training and implementation support Revise HR procedures Support HR country presence Support IFAD9 Resolution Support Treasury Division, including harmonisation project Support resource mobilization (trust funds, partnerships) Support internal bodies (Sanctions Committee, Governing Bodies) 	<ul style="list-style-type: none"> Loan and grant agreements including GEF and Supplementary Funds Support implementation / supervision of projects Host country Agreements Advise on policies (Partnership, private presence, lending policy and criteria, investment, Middle Income Country Strategy, evaluation) Audit Guidelines, Loan and Grant Manual, country presence handbook Staff rules-training and implementation support Revise HR procedures Support HR country presence Support IFAD9 Resolution Support Treasury Division, including harmonisation project Support resource mobilization (trust funds, partnerships) Support internal bodies (Sanctions Committee, Governing Bodies) 	<ul style="list-style-type: none"> Loan and grant agreements including GEF and Supplementary Funds Support implementation / supervision of projects Host country Agreements Advise on policies (Partnership, private presence, lending policy and criteria, investment, Middle Income Country Strategy, evaluation) Audit Guidelines, Loan and Grant Manual, country presence handbook Staff rules-training and implementation support Revise HR procedures Support HR country presence Support IFAD9 Resolution Support Treasury Division, including harmonisation project Support resource mobilization (trust funds, partnerships) Support internal bodies (Sanctions Committee, Governing Bodies) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">LEGAL COUNSEL (LEG)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>1.2</td> <td>1.4</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.7</td> <td>0.8</td> <td>0.9</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.5</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>11.0</td> <td>13.0</td> <td>13.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>6.8</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>0.0</td> </tr> </tbody> </table>	LEGAL COUNSEL (LEG)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	1.2	1.4	1.5	Cluster 2	0.7	0.8	0.9	Cluster 3	0.5	0.6	0.6	Cluster 4	0.3	0.3	0.3	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	11.0	13.0	13.0	General Service Staff	6.8	6.0	6.0	Consultants	1.0	1.0	0.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political situation affects loan or grant <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Country demand for IFAD financing corresponds to planned loans and grants Adequate human resources
LEGAL COUNSEL (LEG)																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																															
Zero Based Budget - \$ mn																																																		
Cluster 1	1.2	1.4	1.5																																															
Cluster 2	0.7	0.8	0.9																																															
Cluster 3	0.5	0.6	0.6																																															
Cluster 4	0.3	0.3	0.3																																															
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																		
Professional Staff	11.0	13.0	13.0																																															
General Service Staff	6.8	6.0	6.0																																															
Consultants	1.0	1.0	0.0																																															

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																						
<p>INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)</p> <ul style="list-style-type: none"> Timely and relevant information to manage risk adequately and successful implementation of IFAD's anti-corruption policy. 	<ul style="list-style-type: none"> Key corporate risks identified and monitored Annual public report on investigations Timely and highly relevant audit reports Feedback obtained on project procurement, grant financial management and anti-corruption activities as key outputs of the country programme audits All allegations received reviewed within target 15 days Timely performance of investigations Risk-based annual workplan successfully identified and focuses on areas of key risks for the organization Timely and effective servicing of the Sanctions Committee <p>Verification: Audit committee reporting and oversight External quality assessment Client survey/feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> At least 80% completion of rolling annual work plan plus additional requests from Management Feedback to requests for advice and consultations Increase by 5-10% allegations handled Anti-corruption outreach activities on target Investigation function needs assessed and strengthened 	<ul style="list-style-type: none"> At least 80% completion of rolling annual work plan plus additional requests from Management Increased country programme audit work Feedback to requests for advice and consultations Increase by 5-10% allegations handled Anti-corruption outreach activities External Quality Assessment (EQA) 	<ul style="list-style-type: none"> At least 80% completion of rolling annual work plan plus additional requests from Management Continued expansion of country programme and country office audit work Feedback to requests for advice and consultations Increase by 5-10% allegations handled Anti-corruption outreach activities Implementation of EQA recommendations 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero-Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.5</td> <td>0.7</td> <td>0.8</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>1.1</td> <td>1.4</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>5.0</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero-Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.5	0.7	0.8	Cluster 3	1.1	1.4	1.5	Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	5.0	6.0	6.0	General Service Staff	3.0	3.0	3.0	Consultants	-	-	-	
INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)																																										
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero-Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 1	0.5	0.7	0.8																																							
Cluster 3	1.1	1.4	1.5																																							
Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)																																										
Professional Staff	5.0	6.0	6.0																																							
General Service Staff	3.0	3.0	3.0																																							
Consultants	-	-	-																																							

IFAD ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, AND GOVERNANCE OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTERS 3 AND 4 (CONT'D)

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																						
<p>ETHICS OFFICE (ETH)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ensure corporate ethical culture 	<ul style="list-style-type: none"> Successful prevention and management of misconduct Increased trust and confidence in Senior Management Increased employee commitment to IFAD's mandate Timely advice and guidance provided to managers and staff <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprehensive anti-harassment and ethics communication plan implemented Feedback on training initiatives Improvement on 2012 Global Staff Survey results pertaining to Diversity/Values 	<ul style="list-style-type: none"> Establish an Ethics Office Advise staff on actions that constitute violations of the Code of Conduct and Core Values Training on Code of Conduct Annual Code of Conduct Certification by staff Launch anti-harassment awareness and Code of Conduct training Review allegations of misconduct/ harassment Develop protocol and guidelines on allegations of harassment and misconduct Review Financial Disclosure programme Induction programmes in HQ and in the field 	<ul style="list-style-type: none"> Implement Financial Disclosure programme for reporting period 2011 Advise staff on actions that constitute violations of the Code of Conduct and Core Values Assist in prevention of misconduct or effectively address it Organizational and individual objectives for ethics and compliance in the Performance Evaluation System. Review allegations of misconduct/ harassment Training on Code of Conduct Annual Code of Conduct Certification by staff Induction programmes in HQ and in the field 	<ul style="list-style-type: none"> Implement Financial Disclosure programme for reporting period 2012 Advise staff on actions that constitute violations of the Code of Conduct and Core Values Assist in prevention of misconduct or effectively address it Review allegations of misconduct/ harassment Training on Code of Conduct Annual Code of Conduct certification by staff Induction programmes in HQ and in the field 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ETHICS OFFICE (ETH)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero-Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	ETHICS OFFICE (ETH)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero-Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.1	0.1	0.1	Cluster 3	0.3	0.3	0.3	Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	1.0	1.0	1.0	General Service Staff	1.0	1.0	1.0	Consultants	-	-	-	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Low staff morale Negative impact on effectiveness, image and reputation of the Organization <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequate staffing and administrative budget Senior Management support Cooperation of staff
ETHICS OFFICE (ETH)																																										
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero-Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 1	0.1	0.1	0.1																																							
Cluster 3	0.3	0.3	0.3																																							
Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)																																										
Professional Staff	1.0	1.0	1.0																																							
General Service Staff	1.0	1.0	1.0																																							
Consultants	-	-	-																																							
<p>OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> Support to Members' governance activities 	<ul style="list-style-type: none"> Smooth functioning of governing body deliberating process Increased engagement by IFAD membership with IFAD's activities <p>verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Percentage of governing body documents submitted on time to SEC in accordance with procedures No. of words edited and translated No. of hours interpreted Percentage of governing body documents dispatched to governing bodies on time SEC client survey 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Governing Council session 3 Executive Board sessions 6 Audit Committee meetings 6 Evaluation Committee sessions 3 PBAS meetings 4 Replenishment Consultation sessions 3 Emolument Committee meetings 7 Convenors and Friends meetings 1 Executive Board field visit 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Governing Council session 3 Executive Board sessions 6 Audit Committee meetings 5 Evaluation Committee sessions 3 PBAS meetings 5 Convenors and Friends meetings 3 Emoluments Committee meetings 1 Executive Board field visit 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Governing Council session 3 Executive Board sessions 6 Audit Committee meetings 5 Evaluation Committee sessions 3 PBAS meetings 5 Convenors and Friends meetings 1 Executive Board field visit 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>17.2</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>24.5</td> <td>21.5</td> <td>21.5</td> </tr> <tr> <td>Consultants (*)</td> <td>6.8</td> <td>6.8</td> <td>6.8</td> </tr> <tr> <td>Short-term GS staff)</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 4	8.4	8.4	8.4	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	17.2	20.0	20.0	General Service Staff	24.5	21.5	21.5	Consultants (*)	6.8	6.8	6.8	Short-term GS staff)	10.0	10.0	10.0	<p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adherence to timely submission of governing body documents in accordance with established rules and procedures ICT-based integrated corporate management system in place Documents edited and translated and interpretation needs fully identified Web-based interactive platform for Member State representatives in place Full Executive Board awareness of governance costs
OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)																																										
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 4	8.4	8.4	8.4																																							
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																										
Professional Staff	17.2	20.0	20.0																																							
General Service Staff	24.5	21.5	21.5																																							
Consultants (*)	6.8	6.8	6.8																																							
Short-term GS staff)	10.0	10.0	10.0																																							