

Signatura: EB 2018/124/R.28
Tema: 7 e)
Fecha: 14 agosto de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Informe del Presidente

Propuesta de donación con arreglo a la modalidad de donaciones al sector privado a Delivery Associates para el programa de apoyo a la obtención de resultados en el sector agrícola

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Lisandro Martin

Director de la División de África Occidental y Central
Director en funciones de la División de Políticas y Resultados Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Eloisa De Villalobos

Especialista en Resultados
Tel.: (+39) 06 5459 2827
Correo electrónico: e.devillalobos@ifad.org

Raphael Seiwald

Consultor, Especialista en Evaluación y Resultados
Tel.: (+39) 06 5459 2302
Correo electrónico: r.seiwald@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Jefa
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 124.º período de sesiones
Roma, 11 a 13 de septiembre de 2018

Para aprobación

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación sobre la propuesta de donación, que figura en el párrafo 20.

Informe del Presidente sobre una propuesta de donación con arreglo a la modalidad de donaciones al sector privado a Delivery Associates para el programa de apoyo a la obtención de resultados en el sector agrícola

I. Antecedentes y cumplimiento de la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones

1. En el marco de las iniciativas mundiales para aplicar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la comunidad dedicada al desarrollo concordó con los gobiernos 230 indicadores para hacer realidad estos objetivos. La contribución del FIDA al logro de la Agenda 2030 y de los ODS se conformará durante el período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11). En las últimas consultas sobre la FIDA11, los Estados Miembros del FIDA acordaron una serie de nuevas prioridades para el período 2019-2021. El primer mensaje principal de las consultas de la FIDA11 es que no basta con continuar haciendo las cosas como hasta ahora para alcanzar los ODS relacionados con el sector rural.
2. Si no se dispone de sistemas adecuados de gestión basada en los resultados a nivel de los países, es difícil conseguir efectos directos en el desarrollo y proceder a su seguimiento. Admitiendo esta limitación, gran parte de los esfuerzos desplegados hasta la fecha, tanto por el FIDA como por otros organismos de desarrollo, se han centrado en aumentar las capacidades internas de sus propias instituciones.
3. El programa propuesto está en consonancia con la meta y los objetivos de la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones (2015)¹. En términos más específicos, esta donación contribuye claramente al logro del segundo objetivo de la política de donaciones, es decir, fortalecer la capacidad institucional y normativa de los asociados. También contribuye, en menor medida, al logro del cuarto objetivo de la política de donaciones, es decir, generar e intercambiar conocimientos con miras a generar impacto en el desarrollo.
4. En junio de 2017 el FIDA adoptó un nuevo modelo operativo en virtud del cual para el Fondo debe ser asimismo prioritario fortalecer no solo su propia capacidad para gestionar mejor los resultados, sino también la de sus Estados Miembros. Otro de los compromisos adquiridos durante las consultas de la FIDA11 es la creación de capacidades de seguimiento y evaluación (SyE) en los países. La presente propuesta de donación está en consonancia con el compromiso de la FIDA11 (compromiso 4.1) de fortalecer la capacidad y los sistemas de gestión para el logro de mejores resultados.
5. Con la presente propuesta de donación se espera lograr una mejora de los resultados y del rendimiento de las estrategias y programas de desarrollo en los países seleccionados estableciendo prioridades claras, mejorando las capacidades institucionales y mejorando los resultados de la cadena de suministros. Esto se realizará a través de un apoyo adaptado a las circunstancias, estableciendo unidades de prestación en los ministerios de agricultura con la aplicación de un enfoque sistemático destinado a lograr resultados. La donación propuesta está

¹ Véase el documento EB 2015/114/R.2/Rev.1.

centrada en la prestación de apoyo intensivo en el país durante un período de dos años a cinco Estados Miembros del FIDA. Se han establecido criterios claros para la selección de estos países.

6. Dicho enfoque goza de reconocimiento a nivel mundial y ha sido adoptado por los gobiernos de 25 países para mejorar la prestación de servicios. Durante las consultas de la FIDA11, se presentó el enfoque a los Estados Miembros del FIDA que lo acogieron con el consenso sobre la necesidad de establecer unidades de prestación en los países para aumentar la capacidad de los gobiernos y prestarles apoyo a la ejecución. Las unidades de prestación ayudarán al cumplimiento de los ambiciosos compromisos para la FIDA11 asumidos para ayudar a los gobiernos a aplicar la Agenda 2030.
7. El FIDA ya ha puesto en funcionamiento dos iniciativas interrelacionadas en el ámbito del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, subsanando deficiencias en la capacidad y los sistemas de SyE de los países. La primera iniciativa es el Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales para mejorar las capacidades de medición de la unidad de gestión del programa. La segunda es la donación para la iniciativa Avanzando el Conocimiento para el Impacto Agrícola (AVANTI), que servirá para detectar deficiencias en los sistemas nacionales de gestión de los resultados en 20 países y elaborar planes de acción. Esta nueva donación complementa y amplía estas iniciativas ya que incentiva a los encargados de formular políticas a utilizar información para fundamentar la toma de decisiones, supervisar y dirigir la rendición de cuentas, y promover la obtención de resultados.

II. El programa propuesto

8. El objetivo general del programa es seguir ayudando a la ciudadanía de los Estados Miembros del FIDA seleccionados, especialmente los ciudadanos rurales, a alcanzar los ODS pertinentes, en particular el ODS 1 (poner fin a la pobreza) y el ODS 2 (poner fin al hambre), mediante la mejora de la eficacia en la ejecución de prioridades fundamentales seleccionadas de los gobiernos en los sectores agrícolas y conexos en cada país. El objetivo es mejorar las capacidades institucionales en el núcleo de los gobiernos y los ministerios de agricultura, a fin de facilitar la obtención de resultados en el ámbito de las estrategias y programas de desarrollo rural de los países beneficiarios seleccionados.
9. El grupo beneficiario estará formado por altos funcionarios de los ministerios de agricultura y otros organismos de ejecución en los cinco gobiernos nacionales africanos participantes. Los principales líderes gubernamentales deben creer activamente en el principio de gestión basada en los resultados. En particular, los líderes principales –concretamente los jefes de gobierno (o en su defecto los ministros de agricultura)– deben mostrarse dispuestos a invertir en las unidades de prestación con plena autoridad y otorgarles la “protección” política adecuada para desempeñar su labor dentro del ministerio y en la totalidad del sector. Las unidades de prestación efectivas se situarían dentro de la oficina del jefe de gobierno. En cada caso, el jefe de unidad depende directamente del jefe de gobierno.
10. El programa tendrá una duración de tres años y comprenderá los componentes que figuran a continuación.
11. **Componente 1: fortalecer la gestión basada en los resultados y los sistemas de ejecución en cinco Estados Miembros del FIDA.** Delivery Associates colaborará con el gobierno nacional en los cinco países seleccionados para establecer una unidad de prestación de alta calidad orientada a los resultados que sea capaz de obtener beneficios reales y sostenibles para la población de cada país. Cada unidad de prestación girará en torno a un único concepto innegociable, a saber, que todas sus acciones deben contribuir a “cambiar las estadísticas” en las esferas que los ciudadanos consideran prioritarias. Delivery Associates ha desarrollado un conjunto de herramientas técnicas y enfoques para ayudar a las

unidades de prestación a lograr este objetivo. Estas herramientas y metodologías fueron extraídas del marco de propiedad de Delivery Associates y capturan los 15 elementos esenciales del modelo de gestión de la ejecución en todo el sistema de gobierno. En esta actuación, la utilización del mencionado marco de propiedad para organizar las actividades relacionadas con la donación permitirá a Delivery Associates garantizar un orden lógico y acelerar el establecimiento del marco de gestión basada en los resultados dentro de cada gobierno nacional.

12. **Componente 2: fomentar las aptitudes y capacidades de los altos funcionarios en la prestación de servicios basada en los resultados en cinco Estados Miembros del FIDA.** El enfoque de Delivery Associates sobre la creación de capacidad en materia de obtención de resultados está basado en los principios de colaboración con las personas, los modelos de buenas prácticas, las tutorías y la formulación de observaciones en tiempo real. Sobre la base de estos principios, Delivery Associates asesorará y guiará a los funcionarios nacionales en el empleo a fin de transmitir conocimientos y competencias básicos en materia de gestión del desempeño basada en los resultados. Delivery Associates asesorará intensamente a los funcionarios de cada una de las cinco unidades de prestación, así como a personas seleccionadas de los ministerios de agricultura que ocupen puestos clave dentro de la cadena de ejecución. El objetivo de este programa de capacitación será transmitir a las unidades de prestación y a los funcionarios principales la teoría, la mentalidad, las herramientas y las competencias prácticas necesarias para liderar, de manera independiente, la ejecución basada en los resultados de la reforma centrada en los ciudadanos.
13. **Componente 3: gestión de los programas, incluida la gestión de los conocimientos, el SyE y las comunicaciones.** Delivery Associates nombrará un gerente superior del programa para conducir la labor y los avances generales en el ámbito de esta donación. Este gerente del programa deberá tener una amplia experiencia en la creación satisfactoria de marcos de gestión del desempeño basada en los resultados para diversos gobiernos en todo el mundo. Para apoyar al gerente superior del programa, Delivery Associates asignará a gerentes de programa para que desempeñen las funciones de gerentes en cada país. Estos gerentes se encargarán de mantener vínculos con el gobierno del país y dirigirán la labor diaria de la unidad de prestación. Además, el programa tendrá un pequeño equipo central que compartirá las enseñanzas con los equipos de los demás países, informará a terceros sobre el impacto del programa y creará "productos de conocimiento" específicos para seguir mejorando el desempeño del programa como servicio público.

III. Efectos directos y productos previstos

14. Se prevé que el programa tenga los efectos directos y productos siguientes:
- i) **Fortalecimiento de la gestión basada en los resultados y los sistemas de ejecución de los ministerios de agricultura en cinco Estados Miembros del FIDA,** mejorando la capacidad de cada país de lograr mejoras mensurables de los efectos directos para los ciudadanos de esos países. En consecuencia, se mejorará asimismo el desempeño de los proyectos financiados por el FIDA en ese país. Los productos principales son los siguientes:
- establecimiento y puesta en funcionamiento de una unidad de prestación en cada país miembro;
 - progresos tangibles en relación con los principales indicadores de los efectos directos (específicos para cada país);
 - diseño de los planes de ejecución, y
 - realización de dos balances como mínimo para cada prioridad definida.

ii) Fomento de las capacidades de los altos funcionarios en los países seleccionados, que se convertirán en expertos en gestión del desempeño basada en los resultados y capacidad de ejecución, generando así las competencias y conocimientos requeridos para seguir gestionando un sistema de gestión basado en los resultados, incluida la gestión directa de una unidad de prestación eficaz dentro del Ministerio.

- asesoramiento y tutorías a gerentes superiores de la unidad de prestación;
- programa de fomento de competencias y conocimientos para los miembros del personal de la unidad de prestación;
- creación y mantenimiento de un portal de aprendizaje en línea, y
- publicación de un informe final para el público externo, con lo que se aumentará el interés en el enfoque de la gestión basada en los resultados.

15. El documento de diseño del programa refleja en su totalidad las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las experiencias anteriores. Se ha prestado especial atención al riesgo de sostenibilidad en caso de cierre de las unidades de prestación establecidas. Se han establecido mecanismos que garantizan el compromiso político, la aprobación de los gobiernos y un conjunto adecuado de factores para la ejecución de las unidades de prestación.

IV. Disposiciones de ejecución

16. Es esencial elegir cuidadosamente a los países participantes. En particular, es absolutamente fundamental que el Ministro de Agricultura de cada país participante apruebe esta labor y desee participar y apoyar activamente este programa. Los criterios para la selección de los países son los siguientes: estar dispuestos a contribuir en la financiación del programa; tener un cierto grado de estabilidad política y no tener elecciones nacionales a la vista; haber participado en el programa AVANTI; ser países de bajos ingresos o países de ingresos medianos bajos (los países africanos y los países en situaciones de fragilidad tendrán prioridad), y ser un país en que el FIDA tenga presencia con un sólido historial en materia de actuación normativa.
17. Actualmente, Delivery Associates tiene la intención de comenzar a colaborar con dos gobiernos nacionales durante el primer año del programa. En el segundo año del programa, seguirá colaborando con esos dos primeros gobiernos (cambiando hacia un modelo de apoyo focalizado), al mismo tiempo que comenzará a colaborar con otros gobiernos, con un apoyo que evolucionará por sí mismo hacia un modelo focalizado durante el tercer año del programa.
18. Delivery Associates asignará un equipo específico para cada país. Los equipos estarán plenamente integrados dentro de la unidad de prestación. La norma de Delivery Associates es que los equipos se establezcan en el gobierno nacional siempre que sea posible, a fin de mejorar y fomentar la creación de capacidad.
19. No hay desviaciones respecto de los procedimientos normalizados en materia de presentación de información financiera y auditoría.

V. Costos y financiación indicativos del proyecto

Cuadro 1

Costos por componente y entidad financiadora

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componentes</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Componente 1: fortalecer la gestión basada en los resultados y los sistemas de ejecución	2 600	520	3 120
2. Componente 2: fomentar las aptitudes y capacidades de los altos funcionarios	497	99	596
3. Componente 3: gestión del programa	403	81	484
Total	3 500	700	4 200

Cuadro 2

Costos del programa, por categoría de gasto y entidad financiadora

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componentes</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Equipo y materiales	104	22	126
2. Sueldos y prestaciones	2 755	552	3 307
3. Consultorías	109	20	129
4. Viajes y dietas	532	106	638
Total	3 500	700	4 200

VI. Recomendación

20. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la propuesta de donación con arreglo a lo dispuesto en la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo, con objeto de financiar parcialmente el programa de apoyo a la obtención de resultados en el sector agrícola, conceda una donación de tres millones quinientos mil dólares de los Estados Unidos (USD 3 500 000) a Delivery Associates para un programa de tres años de duración, conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este informe.

Gilbert F. Hougbo,
Presidente

Appendix I Results-based logical framework

	Objectives-hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
Goal	Improve the outcomes for citizens related to the SDGs – and especially rural citizens – in selected IFAD member countries, through improving the efficacy of selected critical government priorities in the agricultural sector in that country	Country-level indicators related to SDG1 and SDG2.	Independent assessment arranged by IFAD against SDG progress	Other efforts to improve progress against SDGs are implemented in parallel including securing sufficient financial resources
Objective	Improve the institutional capacities in the Center of Government and the Ministries of Agriculture in beneficiary countries, to better enable results' achievement of rural development country strategies and programmes in selected beneficiary countries.	% stakeholders who believe the Ministry's institutional capacity has increased	Perception survey of the Ministries' institutional capacity by in-country stakeholders (politicians, media, academics, etc.)	Member countries undertake additional improvements in other areas of institutional reforms
Outcomes	<p>(1) Strengthened results-based management and delivery systems for the Ministries of Agriculture in 5 IFAD member countries, enhancing each country's ability to deliver measurable improvements to citizen outcomes in the rural sector in that country.</p> <p>(2) Enhanced capacity of top-level civil servants in the selected countries, who will become adapt at results-based performance management and delivery capacity, generating the required skills and knowhow to continue to manage a results-based management system, including directly operating an effective Delivery Unit in the Ministry.</p>	<p>% increase in project performance ratings in selected IFAD-funded projects in member countries (<i>exact indicators to be agreed at country level</i>)</p> <p>% top officials in the Head of the Government or Ministry who believe Delivery Unit is operating effectively and is adding value to the Head of the Government or Ministry</p>	<p>Indicators of rural development programmes</p> <p>Results-framework of country strategies for rural sector development</p> <p>Perception survey of the Delivery unit by key internal 'customers'</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delivery units staff remain in their roles for duration of project and are permitted to allocate sufficient time to focus on capacity building • Member country's willingness to resource and empower Delivery Unit • Political willingness in member country to select limited set of priorities for delivery unit. Political willingness to take appropriate decisions as required • Sufficient funds allocated and disbursed to priority projects in a timely fashion
Key Activities /Outputs	Component 1: Strengthening results-based management and delivery systems in 5 IFAD member countries	Design of a delivery plans (1 for each priority for each member country)	Written stocktake documents (presentation,	Willingness of senior leaders to participate in stocktake

<ul style="list-style-type: none"> • Delivery Unit set up and functioning in each member country • Tangible progress against key outcomes indicators (specific to each country) 	<p>Completion of at least 2 stocktakes for each priority defined in each of the country members (subject to government willingness)</p> <p>Progress against key outcome indicators (precise metric agreed bespoke with each country)</p>	<p>agenda, minutes)</p> <p><i>To be confirmed when specific milestones agreed with each country)</i></p>	
<p>Component 2 – building the skills and capacity of senior officials in 5 IFAD member countries in results-based management delivery</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching and mentoring of senior leaders in delivery unit • Skills and knowledge raining programme for delivery unit staff 	<p>Proportion of senior staff reporting higher perceived job efficacy</p> <p>Proportion of junior staff reporting higher perceived job efficacy</p>	<p>Participant survey</p> <p>Participant survey</p>	<p>Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to personal capacity building</p>
<p>Component 3 – project management, including knowledge management, M&E and communications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creation and maintenance of online learning portal • Publication of final report to external audiences, increasing interest in results-based management approach 	<p>Number of visits to learning portal</p> <p>Production and publication of post-project report</p>	<p>Website analytics</p> <p>Report published in 1x (or more) external forum or event</p>	<p>Securing permission from member governments to share materials on portal and to allow staff to access</p> <p>Securing permission from member government to publish information</p>

Financial Governance

Given the selection of a private sector entity as the recipient (see appendix III for details on the competitive selection process), the strictest financial management and governance frameworks are being set in place. These will ensure that IFAD resources are being used most efficiently to achieve the objectives of the project. This appendix covers some details on: a. financial management overview, b., financial management systems, and c. audit arrangements.

a. Financial Management System, including accounting specifications

The programme financial management arrangements and internal control systems will be designed to satisfy IFAD's minimum requirements to provide accurate and timely information on the progress of programme implementation and guarantee the separation of functions through several levels of independent controls to implement appropriate risk mitigation measures to ensure accountability of funds.

Delivery Associates internal control and quality management system includes institutionally regulated financial procedures and international accounting standards. The basis for these procedures and standards are set forth in the financial manual.

A separate grant designated account will be opened for the programme to receive funds from IFAD and will be managed by Delivery Associates.

Delivery Associates business relations are based on high ethical standards highlighted by its ISO 9001 certification.

b. Procurement procedures for goods, services and human resources

Delivery Associates internal control and quality management systems include institutionally regulated operational standards. The basis for these standards and procedures are set forth in various manuals. Delivery Associates will employ staff and procure consulting services, and will procure ticketing services and accommodation. Delivery Associates HR policy and guidelines will be applied. Delivery Associates will follow IFAD procurement policy and, if it conforms to this policy, our procurement policy and travel costs as administered by our UK-based travel team.

c. Audit Arrangements

Independent and certified auditor perform audits of the financial statements of Delivery Associates every year. The audit comprises in the statements of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity and the related notes. Assurance that the financial reporting framework applied is applicable to law and the United Kingdom Accounting Standards (United Kingdom Generally Accepted Accounting Practice), including FRS 102 "The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland".

Delivery Associates maintain separate records and financial accounts prepared in accordance with internationally recognized standards in respect of the Grant; and shall ensure that the entire Project Implementation Period is covered by audit. The Recipient shall have its institutional accounts audited every year by independent auditors acceptable to IFAD in accordance with the audit procedure standard agreed upon between Delivery Associates and IFAD. It shall deliver to IFAD a copy of its audited financial statements which shall include specific reference to the Grant, within six (6) months after the end of each Recipient's Fiscal Year. The Recipient shall ensure that within its audited financial statements, or separately, an Audit Opinion Letter on the Statement(s) of Expenditure submitted to IFAD during the fiscal year is duly completed by its independent auditor.

Appendix III Overview of selection process and rationale for selection of private sector recipient

Overview of selection process and rationale

The selection of the recipient was made under an closed competitive process at concept note stage, whereby 15 potential bidders have been pre-identified and been invited to elaborate a concept note. The call for proposal was open for two weeks in February 2018. A one week question period was opened after the launch of the call.

The evaluation team and observer panel were set up with representation from the Operational Policy and Results division (OPR), Western and Central African Region Division (WCA), the special advisor to the AVP of PMD and the Partnership and Resource Mobilization Division (PRM), and the financial management (FMD), legal (LEG) division.

Four proposals were received from the following bidders by the closing date (proposals shared with panel and observers):

1. Delivery Associates
2. Centre for Public Impact
3. FAO
4. UNDP

The four members of the Competitive Screening Evaluation Team (CSET), with support from the three observers, evaluated each of the proposals according to set mandatory, as well as weighted criteria which were shared with applicants. The weighted criteria were: i. Relevance/Linkages ii. Technical content; iii. Value for money; iv. Implementation capacity; and v. Scaling up/sustainability.

The key principles of inclusiveness, impartiality, transparency and rigour have been met throughout the process, as summarized below:

- **Inclusiveness:** The selection was based on an closed call whereby all potential bidders have been invited to submit a proposal.
- **Impartiality:** The bidders were given two weeks month from receiving the invitation to the deadline for submission. All the proposals and documented capacities of the bidders were rated with the same criteria stated in the evaluation sheet that was prepared at the time of the call and was used by all evaluators. Each criteria was discussed and the final scores agreed during the evaluation meeting.
- **Transparency:** All bidders had access to the same call for proposals document. During the question and answer period no questions have been asked. The evaluation criteria were included for everyone to see in the call for proposals document.
- **Rigor:** Nine proposals were submitted and were evaluated. The evaluators covered all technical aspects, the IFAD country management perspective and linkages to the IFAD loan projects. In addition the evaluation benefitted from guidance from Finance and Legal IFAD experts as observers. These meeting minutes present all data related to the evaluation process. All communication and documents submitted from bidders are filed in OPR grant archives.

During the CEST and after analyzing all strengthens and weaknesses of each proposal, all evaluators agreed to select the proposal submitted by Delivery Associates (DA). The selection was agreed consensually during the meeting.

Brief overview of private sector recipient and partner

Delivery Associates (DA) is the leading public sector advisory group focused exclusively on implementation of large-scale reform, establishment of delivery management models (especially Delivery Units) and capacity building in Deliverology. DA has unrivalled expertise on the result-based delivery management model and its application to help governments achieve ambitious goals for their citizens. DA's collective intelligence is a combination of the shared knowledge DA has developed and their hands-on experience in applying it to different government contexts. First and foremost, DA is a mission-driven organization with a single moral purpose: DA has been established to improve the effectiveness and accountability of government worldwide.

Since then, DA has helped governments on every continent to successfully adopt the delivery management model across a range of sectors in government, including economic development, infrastructure, education, and health. DA's leaders have written all four seminal books on the subject, which have informed public officials and practitioners on best practices to improve government performance and effectiveness across a range of contexts.²

Of all of DA's qualifications, however, the most important are the tangible results DA has helped achieve for the citizens of the countries where they worked. Delivery Associates does not consider themselves successful unless DA has moved the needle on outcomes that citizens care about. This is a consistent part of DA's record of accomplishment in all of the work they do – and will be the approach that DA brings to this work.

To date, Delivery Associates has advised over 25 countries and in 6 continents around the world on the creation and operation of their results-based management approach, often involving the creation of Delivery Units. DA has deep experience in working in LIC and LMICs in Africa, South Asia and elsewhere. DA's experience in results-based project management spans across sectors.

The design process duly involved a private sector specialist and specific documentation for private sector recipients was submitted and reviewed and a reputational risk screening and full due diligence was conducted on the company and no issues raised that would preclude the company from managing and implementing the proposed project.

² Instruction to Deliver (Barber, 2007), Deliverology 101 (Barber, Moffit, and Kihn, 2011), Deliverology in Practice (Barber, Rodriguez, and Artis, 2015), and How to Run a Government (Barber, 2015)