

Signatura: EB 2020/130/R.27  
Tema: 8 f) v)  
Fecha: 11 de agosto de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

**Informe del Presidente**  
**Propuesta de donación con arreglo a la**  
**modalidad de donaciones a nivel mundial a**  
**Delivery Associates**  
**Proyecto de Gestión Basada en los Resultados**  
**para una Transformación Rural (RESOLVE)**

**Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

**Thomas Eriksson**

Director  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2425  
Correo electrónico: t.eriksson@ifad.org

**Lauren Phillips**

Asesora Principal, Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2877  
Correo electrónico: l.phillips@ifad.org

**Raphael Seiwald**

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

**Ashley Anne Davidson**

Consultora  
Tel.: (+39) 06 5459 2160  
Correo electrónico: a.davidson@ifad.org

Envío de documentación:

**Deirdre Mc Grenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza  
Institucional y Relaciones con los  
Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 130.º período de sesiones  
Roma, 8 a 11 de septiembre de 2020

**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 19.

### **I. Antecedentes y cumplimiento de la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones**

1. El enfoque basado en los resultados y el impacto de la ayuda al desarrollo no siempre ha sido un hecho. En sucesivas asociaciones y declaraciones internacionales se ha pedido que se preste mayor atención a los resultados (y a la rendición de cuentas en relación con el dinero de los contribuyentes) en las actividades de desarrollo. En el marco de las iniciativas mundiales encaminadas al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la comunidad para el desarrollo y los Gobiernos han acordado 230 indicadores para hacer realidad esos objetivos. Las oportunidades y desafíos que plantea esta tarea para la comunidad mundial son inmensos y el FIDA, en razón de su mandato especializado, ocupa una posición estratégica de cara a promover la transformación rural por medio de la agricultura en pequeña escala.
2. La contribución del FIDA al cumplimiento de la Agenda 2030 y los ODS se concretó durante el período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11). En las consultas sobre la FIDA11, celebradas entre febrero de 2017 y febrero de 2018, los Estados Miembros del FIDA se reunieron para examinar su desempeño, reponer sus recursos y acordar un conjunto de nuevas prioridades para el período correspondiente a la FIDA11, de 2019 a 2021. El primer mensaje fundamental de las consultas sobre la FIDA11 es que no basta con continuar haciendo las cosas como hasta ahora si queremos alcanzar los ODS relacionados con el sector rural. A este respecto, en las consultas se acordó un programa de trabajo ambicioso y se asumieron compromisos concretos para garantizar la excelencia, la transparencia, la rendición de cuentas y el logro de resultados en las operaciones del FIDA. Durante las consultas se reflexionó extensamente sobre los enfoques que venía manteniendo el FIDA y se llegó a la conclusión de que el Fondo y sus países prestatarios pueden mejorar su capacidad de ejecución. El FIDA puede trabajar a mayor escala, de mejor manera y de forma más inteligente con relación a los compromisos que contrae.
3. Si no se dispone de una capacidad adecuada con relación a los sistemas de gestión basada en los resultados a nivel de los países, será difícil conseguir efectos directos en el desarrollo y proceder a su seguimiento. Conscientes de esta limitación, gran parte de los esfuerzos realizados hasta la fecha, tanto por el FIDA como por otros asociados para el desarrollo, se han centrado en aumentar las capacidades internas de sus propias instituciones, así como de los Gobiernos y los organismos de ejecución.
4. El proyecto propuesto está en consonancia con la meta y los objetivos de la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones de 2015<sup>1</sup> y con las orientaciones estratégicas para la financiación por medio de donaciones de 2016. En concreto, el proyecto está en estrecha consonancia con la esfera prioritaria III: mejorar la medición de los resultados con sistemas mejorados de seguimiento y evaluación (SyE), respaldar las iniciativas de evaluación del impacto a nivel mundial

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

y regional, reducir los déficits de información y fortalecer las capacidades nacionales o regionales de recopilación y gestión de datos mejorados sobre aspectos pertinentes para el FIDA.

5. El receptor, Delivery Associates (DA), es una empresa de consultoría con sede en el Reino Unido que fue elegida mediante un procedimiento de selección competitiva. La convocatoria de licitación se publicó en la página de noticias del sitio web del FIDA y posteriormente se envió por correo electrónico a través de las redes profesionales del personal del FIDA, con una nota que permitía a los destinatarios reenviar la invitación a otras organizaciones y redes. También se difundió a través del canal oficial de noticias del FIDA en LinkedIn y fue publicado por los especialistas en adquisiciones y contrataciones del Fondo en la plataforma United Nations Development Business. Todos esos medios incluían un enlace a la convocatoria original, de manera que todos los licitantes tuvieran acceso a las actualizaciones. Se invitó a los licitantes a enviar sus propuestas por correo electrónico a un buzón institucional, con la propuesta conforme a la plantilla oficial del documento de diseño de la donación del FIDA, la autocertificación de admisibilidad para recibir financiación mediante donaciones del FIDA y un breve perfil institucional. La selección de las propuestas admisibles estuvo a cargo del equipo de selección y evaluación de las propuestas, que aplicó los criterios ponderados que se publicaron en la convocatoria de licitación:
  - i) 50 % correspondiente al contenido técnico; ii) 25 % correspondiente al contenido financiero, y iii) 25 % correspondiente al contenido institucional.

## **II. El proyecto propuesto**

6. El objetivo general del proyecto es seguir ayudando a la ciudadanía de una selección de Estados Miembros del FIDA, especialmente ciudadanos del medio rural, a alcanzar los ODS pertinentes, en particular el ODS 1 (fin de la pobreza) y el ODS 2 (Hambre Cero), mediante la mejora de la eficacia en la ejecución de un conjunto de prioridades fundamentales de los Gobiernos respecto del sector agrícola y sectores conexos de cada país. El objetivo es mejorar los resultados de los proyectos del FIDA mediante el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de las unidades de gestión de proyectos (UGP) que se encargan de aquellos financiados por el FIDA, por medio de una capacitación adaptada y el apoyo al seguimiento de la gestión basada en los resultados y la gestión adaptativa.
7. El grupo objetivo directo que participará en las actividades de capacitación y seguimiento estará integrado por unos 80 directores de proyecto, jefes de UGP o directores adjuntos o de componentes de los ministerios de agricultura y otros organismos de ejecución, en países beneficiarios que se enfrentan a obstáculos que dan lugar a la obtención de resultados insuficientes en los proyectos del FIDA (proyectos que se consideran potencialmente, realmente o crónicamente problemáticos), así como en Estados en situaciones de vulnerabilidad contextual especialmente difíciles. Además, el grupo objetivo directo incluirá entre 300 y 500 miembros adicionales del personal de proyectos pertenecientes a los equipos de las UGP y los organismos asociados, que podrán participar en actividades de aprendizaje a distancia.
8. El grupo objetivo indirecto estará formado por altos funcionarios de las autoridades nacionales participantes y de los organismos de ejecución, incluidos ministros y secretarios de Agricultura. El proyecto propuesto propiciará la participación de esas partes interesadas mediante una comunicación periódica y variada, a fin de estimular su motivación mediante la difusión de las prácticas óptimas que se hayan observado y la celebración de los buenos resultados que logren sus equipos de los proyectos. El grupo objetivo indirecto también incluirá a otros profesionales de la cadena de ejecución de los organismos encargados de esta y de puestos descentralizados. En última instancia, los beneficiarios finales serán las personas de los países que reciban apoyo para aumentar su capacidad de gestión basada en los resultados. Se beneficiarán directamente de la mejora de los productos, de los

efectos directos y de la eficacia general de los proyectos, y podrán comprobar el impacto en su vida cotidiana.

9. El proyecto tendrá una duración de tres años y comprenderá los componentes siguientes: 1) elaboración del plan de estudios; 2) impartición de la capacitación; 3) apoyo sobre el terreno, y 4) gestión del proyecto y los conocimientos, SyE y comunicación.
10. **Componente 1: elaboración del plan de estudios.** Delivery Associates elaborará el plan de estudios necesario para dotar a los jefes y directores de las UGP del FIDA de los conocimientos teóricos, los instrumentos y las técnicas prácticas necesarios para dirigir y mejorar el desempeño de sus proyectos a fin de obtener resultados centrados en los ciudadanos, que se basarán en su metodología basada en los resultados. Mediante esa metodología se determinan y codifican 15 elementos necesarios para que un Gobierno logre resultados duraderos para su población, e incluye los instrumentos y enfoques técnicos que se consideran más eficaces en cada una de esas esferas. El plan de estudios también se adaptará en función del conocimiento disponible acerca de las necesidades del país receptor. En particular, el plan de estudios da prioridad a las siete esferas que se han considerado de especial necesidad: i) preparación para la ejecución de proyectos; ii) participación de las partes interesadas; iii) planificación y presupuestación; iv) aplicación y ejecución a lo largo de la cadena de resultados; v) gestión de los riesgos operacionales; vi) utilización de datos empíricos para adoptar decisiones fundamentadas, y vii) mayor sostenibilidad de los beneficios. En el plan de estudios se contemplarán las prácticas de gestión financiera y de adquisiciones y contrataciones y los procedimientos operacionales adecuados. El receptor elaborará módulos para el plan de estudios y los preparará para su impartición en tres idiomas (español, francés e inglés).
11. **Componente 2: impartición de la capacitación.** Delivery Associates prestará un apoyo adaptado mediante la organización de cursos de capacitación de diversa índole, como por ejemplo: sesiones autodirigidas y dirigidas, sesiones individuales y en pequeños grupos, y sesiones presenciales y virtuales. Contará con sesiones presenciales, pero la mayor parte será "aprendizaje práctico", para ayudar a los participantes a aplicar lo que van aprendiendo. Delivery Associates dirigirá el Instituto RESOLVE de gestión basada en los resultados en cinco grupos regionales; para cada uno de ellos ofrecerá: i) dos talleres; ii) sesiones de solución de problemas y sesiones individuales para cada país; iii) seminarios web regionales a disposición de todo el personal de gestión de proyectos, y iv) balances regionales; así como acceso permanente a: v) el tablero de gestión basada en los resultados para el seguimiento de los progresos e indicadores de los proyectos, y vi) el portal de aprendizaje de la gestión basada en los resultados para el aprendizaje independiente y el intercambio de conocimientos. Diez expertos de Delivery Associates actuarán como asesores, que serán asignados en función de las necesidades regionales y la selección de países para dirigir la transmisión de contenidos en los talleres y los seminarios web. Posteriormente, pondrán a prueba y prestarán apoyo a los participantes a medida que apliquen lo aprendido a sus proyectos, a fin de garantizar una ejecución eficaz. Por último, intermediarán apoyo adicional cuando sea necesario y definirán las mejores prácticas para intercambiarlas con otros países.
12. **Componente 3: apoyo sobre el terreno.** Delivery Associates proporcionará tres formas de apoyo sobre el terreno: i) apoyo directo personalizado para ayudar a los directores de proyecto y a sus equipos a aplicar los conocimientos adquiridos, en cinco países seleccionados en consulta con los directores regionales del FIDA; ii) intercambios por parejas en seis países participantes miembros del FIDA, para aprender directamente unos de otros e intercambiar las mejores prácticas, y

iii) materiales para apoyar a los participantes en el Instituto RESOLVE de gestión basada en los resultados en la preparación y capacitación de sus colegas para el puesto de trabajo.

13. **Componente 4: gestión del proyecto y los conocimientos, SyE y comunicación.** Sir Michael Barber y Leigh Sandals supervisarán el proyecto y se encargarán de la dirección estratégica. Delivery Associates nombrará un jefe principal de proyecto para dirigir la labor y los avances generales en el ámbito de esta donación. Este jefe de proyecto 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 jefe principal de proyecto, Delivery Associates contratará a un equipo de gestión del proyecto formado por expertos en diseño de planes de estudio y gestión de los conocimientos, un asistente administrativo y apoyo en el área de la tecnología de la información. También dirigirán la codificación de las mejores prácticas, señaladas por los asesores individuales y los participantes en el curso del Instituto RESOLVE de gestión basada en los resultados, así como la elaboración de encuestas eficaces y la comunicación de los resultados a los participantes, y crearán "productos del conocimiento" específicos para mejorar la utilidad del proyecto como bien público.

### III. Efectos directos y resultados previstos

14. Se prevé que mediante el proyecto se obtendrán los efectos directos y productos siguientes:
- a) **Efecto directo 1: aumento de la capacidad de los jefes de las UGP del FIDA, los directores de proyecto y sus equipos en materia de gestión basada en los resultados,** a fin de producir mejoras mensurables en los efectos directos para los ciudadanos en el sector rural de cada país. De este modo, se mejorará el desempeño de los proyectos financiados por el FIDA en el país en cuestión. Los productos serán los siguientes:
- i) Elaboración y personalización de módulos de gestión basada en los resultados para la realización de los talleres y diez seminarios web.
  - ii) Dos talleres de tres días de duración para cada país seleccionado, y la realización de seminarios web regionales.
  - iii) Prestación de apoyo directo a cinco países y tres pares de visitas de intercambio entre seis países seleccionados.
  - iv) Un manual de preparación para apoyar la ejecución en los países.
- b) **Efecto directo 2: mejora de los sistemas de gestión de proyectos.** Los productos serán los siguientes:
- i) Informes de los principales exámenes trimestrales y anuales.
  - ii) Comunicación continua con los participantes en los talleres.
  - iii) Creación y publicación de materiales del conocimiento.
  - iv) Publicación del informe final para el público externo, con lo que se aumentará el interés en el enfoque de la gestión basada en los resultados.

### IV. Disposiciones relativas a la ejecución

15. El receptor de la donación es Delivery Associates, entidad seleccionada por medio de un concurso público. Para garantizar la fluidez de la coordinación, Delivery Associates asignará directamente a sus expertos las labores de asesoramiento y jefatura del proyecto. El equipo será uno de los pilares

fundamentales tanto de la aplicación como de la gestión. Estará apoyado por el liderazgo estratégico general de Sir Michael Barber y Leigh Sandals, respectivamente fundador y Director General de la institución.

16. El receptor propuesto y sus equipos básicos se encargarán de la gestión, la orientación conceptual y la ejecución del proyecto, lo que incluye: la elaboración del plan de estudios, la elaboración de productos y sistemas de gestión de los conocimientos, la creación de material de apoyo, la facilitación de la capacitación, y la prestación de apoyo en buena parte de los países seleccionados.
17. No hay desviaciones respecto de los procedimientos normalizados en materia de presentación de información financiera y auditoría.

## V. Costos indicativos y financiación del proyecto

18. El costo total del proyecto se estima en USD 2 400 000, según se expone detalladamente en los cuadros 1 y 2. El FIDA financiará USD 2 000 000 y el receptor propuesto un total de USD 400 000 como contribuciones en especie que se aportarán en forma de días de trabajo de los expertos.

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. Elaboración del plan de estudios.	400	80	480
2. Impartición de la capacitación	1 100	220	1 320
3. Apoyo sobre el terreno	200	40	240
4. Gestión del proyecto y los conocimientos, SyE y comunicación	300	60	360
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>400</b>	<b>2 400</b>

Cuadro 2

**Costos desglosados por categoría de gasto y entidad financiadora**

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Consultorías	119	24	143
2. Equipo y materiales	14	3	17
3. Sueldos y prestaciones	1 384	276	1 660
4. Viajes y dietas	363	73	436
5. Gastos generales	120	24	144
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>400</b>	<b>2 400</b>

## VI. Recomendación

19. 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 proyecto de Gestión Basada en los Resultados para una Transformación Rural, conceda una donación de dos millones de dólares de los Estados Unidos (USD 2 000 000) a Delivery Associates por un período de tres años, conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este informe.

Gilbert F. Houngbo  
Presidente

## Results-based logical framework

	Objectives hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
<b>Goal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce the number of people, especially rural people, in poverty (SDG1) and who are hungry (SDG2) – in selected IFAD member state countries, through improving the efficiency and effectiveness of government in specific priorities in the agricultural and related sectors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Country-level indicators related to SDG1 and SDG2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Independent assessment arranged by IFAD against SDG progress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Other efforts to improve progress against SDGs are implemented in parallel including securing sufficient financial resources</li> </ul>
<b>Objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve project performance by strengthening the implementation capacities of Project Management Units (PMUs) managing IFAD financed projects.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project performance ratings, specifically indicators related to project management.</li> <li>Change in project indicators (exact indicators to be agreed at country level, once participating countries and projects are chosen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervision reports</li> <li>Project log-frames</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participating countries undertake additional improvements in other areas of institutional reforms</li> </ul>
<b>Outcomes/ Outputs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Enhanced capacity of IFAD Heads of PMUs, project directors, and their teams in results-based management (RBM) to deliver measurable improvements to citizen outcomes in the rural sector of that country</b></li> <li><b>Improved project management systems</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% participants who believe their RBM skills have improved</li> <li>% countries using the RBM dashboard</li> <li>% of participants who show the ability to use RBM tools to guide decisions to problem solve and enhance the project implementation performance</li> <li>% of participants with improved quality of project management rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perception survey of project directors and/or PMU heads</li> <li>Record of RBM dashboard use</li> <li>Record of performance score of the Quality of project management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to personal capacity building</li> </ul>
<b>Key activities by component</b>	<p><b>Component 1: Curriculum development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Development and customization of RBM &amp; delivery modules for 2 workshops</li> <li>Material development for 10 webinars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% modules developed</li> <li># webinars developed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Records of curriculum materials</li> <li>Records of webinars</li> </ul>	
	<p><b>Component 2: Delivery of training program</b></p>			

Objectives hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two 3-day workshops for each country, across 5 regions</li> <li>• Country-level problem solving sessions and 1-on1s</li> <li>• Regional webinars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % attendance in workshops</li> <li>• % participants who report satisfaction with quality of country problem-solving sets/1-on-1s received</li> <li>• % attendance in regional webinars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop attendance records</li> <li>• Workshop feedback gathered through participant survey</li> <li>• Country session feedback through participant survey</li> <li>• Webinar attendance records</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to RESOLVE RBM Institute</li> </ul>
<p><b>Component 3: On the ground support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct tailored support to selected countries (5 in-country weeks)</li> <li>• 3 pairs of exchange visits between selected countries</li> <li>• Coaching manual to support in-country delivery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project performance ratings in direct tailored support countries</li> <li>• # of country exchange debriefs by participating countries</li> <li>• % countries using the coaching manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results-framework of country strategies for rural sector development</li> <li>• Review of debriefs from exchange visits</li> <li>• Coaching manual feedback survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participants from member countries have the time and capacity to commit to the direct tailored support and exchange visits</li> </ul>
<p><b>Component 4: project management, including knowledge management, M&amp;E and communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead quarterly and annual reviews</li> <li>• On-going communication with workshop participants</li> <li>• Creation and publication of knowledge materials</li> <li>• Publication of final report to external audiences, increasing interest in RBM approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # review meetings</li> <li>• # communications sent to participants</li> <li>• # knowledge materials</li> <li>• Completion of final project report with recommendations for IFAD's other projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Record of review meetings</li> <li>• Record of communications sent</li> <li>• Record of knowledge materials</li> <li>• Copy of end of project report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Securing permission from recipient governments to share materials on portal and to allow staff to access</li> <li>• Securing permission from recipient government to publish information</li> </ul>



## **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.

## Overview of selection process and rationale for selection of private sector recipient

### Overview of selection process and rationale

The selection process took place on the basis of an open competitive selection process at the Grant Design Stage. This was an open competitive process (open call to bid) and a variety of means to notify potential bidders were utilized. Firstly, the call for bids was posted on the IFAD News web page<sup>2</sup> [23 January 2020]. Following this, e-mails were sent throughout professional networks of IFAD staff with a note permitting recipients to continue forwarding the invitation to other organizations and networks [following 23 January 2020], the call was shared via IFAD's official LinkedIn feed<sup>3</sup>, and the OPR procurement team uploaded the call to the United Nations Development Business platform (UNDB)<sup>4</sup> [13 February 2020]; each method included a link back to the original call to ensure access to any updates. The open call period included a contact period of nearly three weeks, allowing organizations to e-mail a RESOLVE corporate e-mail account for direct questioning and sharing expressions of interest and remained open for more than five weeks.

The Competitive Screening Evaluation Team (CSET) and observer panel were set up with representation from the Operational Policy and Results division (OPR), Eastern and Southern African Region Division (ESA), Near East, North Africa, Europe and Central Asian Regional Division (NEN), and the Office of the President and Vice President (OPV) [and Private Sector Advisory and Implementation Unit (PAI) with in Sustainable Production, Markets and Institutions Division (PMI)]. These representatives provided technical results specialists, a procurement specialist, and a private sector specialist. Subsequent review, following pre-selection by the CSET, was undertaken by the and the financial management (FMD), legal (LEG) division.

In total, three proposals were received and considered eligible for having submitted in proper format (using the grant design template), addressing the objective of the grant according to the approved concept note, and remaining global in scope, also required by the concept note:

1. Alliance Bioersivity-International Center for Tropical Agriculture (CIAT)
2. Centre for International Development and Training (CIDT)
3. Delivery Associates

The four members of the CSET, with support from the chair and four observers, evaluated each of the proposals according to set mandatory, as well as weighted criteria previously shared with applicants along with the call for bids. The weighted criteria were: i) Technical Content; ii) Financial Content; and iii) Institutional Content.

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 open call for which all eligible organizations according to the Bidders self-certification of eligibility form were invited to bid.
- **Impartiality:** The bidders were given more than five weeks from the posting of the invitation to the deadline for submission. All the proposals and documented

<sup>2</sup> RESOLVE, IFAD News announcements web page. <https://www.ifad.org/en/web/latest/news-detail/asset/41722941>

<sup>3</sup> Call for Proposals, RESOLVE, IFAD LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6631559035919433728/>

<sup>4</sup> UNDB. <https://devbusiness.un.org/content/grant-apply-results-based-management-approach-enhance-project-management-rural>

capacities of the bidders were rated with the same criteria stated in the evaluation sheet that was prepared at the time of launching the call and was used by all evaluators. Each criteria was discussed and the final scores agreed during the evaluation meeting. Each member signed a Declaration of Impartiality and Confidentiality form.

- **Transparency:** All bidders had access to the same call for proposal documents. The CSET had access to the all eligible (and all ineligible) proposals along with all documents used to launch the bid. An e-mail was circulated listing the proposals, explaining the eligibility criteria, attaching the evaluation criteria, and inviting members for their comments or feedback.
- **Rigor:** Three proposals were evaluated according to the abidance of the criteria in the evaluation form. Staff from different divisions (ESA, OPR, NEN, OPV/PMI) were invited to evaluate the proposal to get different technical perspectives on the grant proposal and budget. In addition, the evaluation meeting benefitted from guidance from an IFAD procurement expert and private sector expert. All communication and documents submitted from bidders are filed in OPR archives and corporate e-mail.

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**

The recipient is a public sector advisory group focused exclusively on implementation of large-scale reform through delivery management models and capacity building in RBM, with experience working with public sector entities, governments and international/multilateral organizations. Delivery Associates has a large global presence, with prior and ongoing work in nearly 30 countries,<sup>5</sup> and significant practical experience building capacity in RBM management systems and within agriculture. Currently, the recipient has an extensive network of about 60 experts on the ground in countries of varying contexts. These experts in public service reform, primarily in increasing delivery, and speak about 15 different languages.

Moreover, the recipient has demonstrated practical experience developing RBM capacities for national and regional governments and ministries of agriculture in Albania, Ecuador, Ghana, Madagascar, Pakistan, Peru, Samoa, and Togo, but also in other cross-cutting sectors such as economic development, infrastructure, education, and health throughout the world. Beyond already demonstrating abilities in enabling project teams to advance RBM skills, develop and track indicators, and establish routines in project management in the rural sector, the recipient has experience supporting governments projects support to gender, youth, climate related activities.

Delivery Associates is well known for its focus on leadership, and the importance it places on using data, technology, planning, monitoring and problem-solving to achieve its targets. They recognize the imperatives and challenges of improving results management though focus, urgency, and ambition while remaining realistic.

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

---

<sup>5</sup> <https://www.deliveryassociates.com/who-we-are>

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.

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.