

Signatura : EB 2022/135/R.4/Rev.1
Tema : 4 b)
Fecha : 19 de abril de 2022
Distribución : Pública
Original : Inglés

S



Invertir en la población rural

Perspectiva presupuestaria a mediano plazo para el período 2023-2025

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Saheed A degbite

Director
Oficina de Estrategia Presupuestaria
Tel.: (+39) 06 5459 2957
Correo electrónico : s.adegbite@ifad.org

Christian Hackel

Especialista Superior de Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2985
Correo electrónico : c.hackel@ifad.org

Juan Jose Leguia

Gerente del proyecto D2.0
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
Tel.: (+39) 33 5142 4074
Correo electrónico : juan.leguia@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 — 135.º período de sesiones
Roma, 25 a 27 de abril de 2022

Para: examen

Índice

I.	Respuesta a la solicitud de los Estados Miembros de revisar el proceso de planificación y asignación de recursos del FIDA	1
II.	Planificación previsible y transparente	1
	A. Los tres principales factores de costo del presupuesto ordinario del FIDA	1
	B. Nuevas necesidades presupuestarias para las iniciativas de reforma interna	4
	C. Una perspectiva presupuestaria a mediano plazo basada en hipótesis	5
III.	Estrategia mejorada y atención a los resultados	6
	A. Vincular los recursos con los resultados	7
	B. Promover el desempeño y la rendición de cuentas mediante acuerdos sobre metas internas desde el nivel jerárquico más alto	7
	C. Dar seguimiento y ajustar los objetivos de desempeño mediante exámenes trimestrales internos	7
IV.	Establecimiento de prioridades estratégicas	7
	A. Ejemplos de posibles prioridades	7
	B. Opciones claras para establecer prioridades	8
	C. Establecimiento de un máximo de tres iniciativas de reforma institucional	8
Anexo		
	El FIDA y la descentralización: un debate a corto y mediano plazo	9
Apéndices		
I.	Country dividend – ICO and overall project achievement	1
II.	Country dividend – outreach per US\$1000 invested	2
III.	Results framework	3
IV.	ICOs and metrics	5
V.	D2.0 regional ICO maps	9
VI.	D2.0 ICOs progress map (as of January 2022)	14
VII.	Detailed phases of implementation	15
VIII.	Types of ICOs under D2.0	18
IX.	Detailed budget tables	20
X.	Links with other IFAD reforms	23

I. Respuesta a la solicitud de los Estados Miembros de revisar el proceso de planificación y asignación de recursos del FIDA

1. La Junta Ejecutiva, en su 134.º período de sesiones, solicitó a la Dirección que revisara el proceso presupuestario del FIDA. Los aspectos que debían revisarse se pueden agrupar en tres categorías:
 - i) **Previsibilidad y transparencia:** La Junta Ejecutiva solicitó una perspectiva presupuestaria a mediano plazo, la celebración de consultas oportunas, un resumen amplio que comprendiera todas las partidas presupuestarias y una visión estratégica de las iniciativas de reforma interna, a saber, la fase 2.0 de la descentralización y los efectos de aplicar las recomendaciones del estudio de recursos humanos de McKinsey, incluida información detallada sobre los costos efectivos y previstos.
 - ii) **Estrategia y atención a los resultados:** La Junta Ejecutiva pidió que los debates presupuestarios se basaran en una comprensión amplia de los objetivos de las nuevas estrategias y políticas y los costos asociados.
 - iii) **Establecimiento de prioridades:** La Junta Ejecutiva pidió que se llevara a cabo un examen estructural del proceso de establecimiento de prioridades para la institución, en particular que se señalaran las esferas a las que se debía dar o quitar prioridad, en vista de las limitaciones de recursos y personal.
2. La finalidad de este documento es proporcionar a la Junta Ejecutiva: i) una perspectiva presupuestaria a mediano plazo para el período 2023-2025; ii) información sobre la visión estratégica y los costos efectivos y previstos de la fase 2.0 de la descentralización y la aplicación del estudio de recursos humanos realizado por McKinsey, y iii) una descripción general del enfoque adoptado por el FIDA para dar respuesta a los llamamientos en favor de la estrategia, la atención a los resultados y el establecimiento de prioridades.

II. Planificación previsible y transparente

3. Durante el 134.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, el FIDA se comprometió a iniciar una planificación plurianual del ejercicio presupuestario a partir del período de sesiones de abril, con miras a ofrecer una mayor previsibilidad y transparencia.
4. A fin de fundamentar esta planificación plurianual, el FIDA ha revisado los factores de costo y las nuevas necesidades presupuestarias de las reformas internas, y propone tres posibles hipótesis presupuestarias.

A. Los tres principales factores de costo del presupuesto ordinario del FIDA

5. Es fundamental analizar y comprender los costos para optimizar la asignación de recursos. El FIDA ha identificado tres factores de costo que serán determinantes para la Organización en el futuro:

Cambios en el volumen de ejecución de programas
6. Aproximadamente dos tercios del presupuesto ordinario del FIDA se destinan a ayudas directas para la ejecución de programas¹. A fin de determinar las futuras necesidades presupuestarias, es importante examinar la ejecución efectiva y prevista del programa de préstamos y donaciones y la cartera activa de proyectos.
7. **Programa de préstamos y donaciones.** Durante la Décima y la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10 y FIDA11, respectivamente), las tasas de aprobación del programa de préstamos y donaciones alcanzaron un

¹ EB 2021/134/R.7

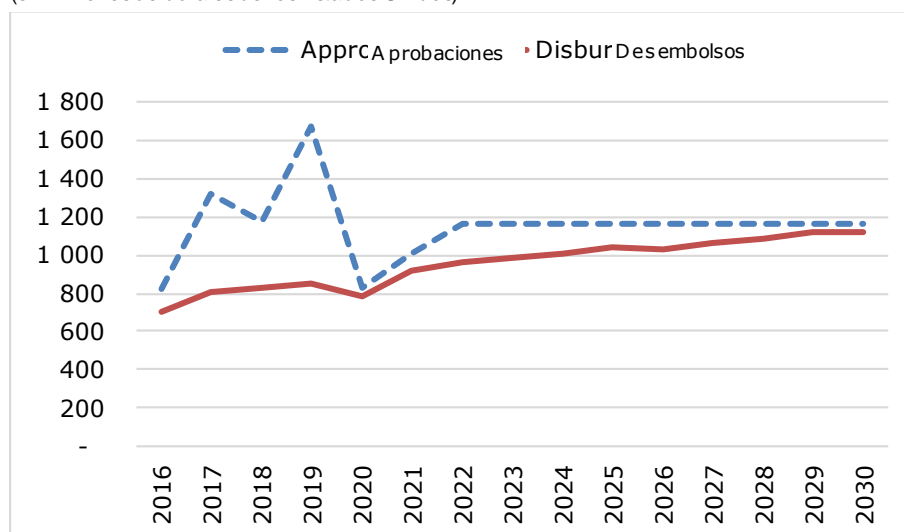
máximo de USD 1 300 millones en 2017 y aproximadamente USD 1 700 millones en 2019. Durante este mismo período, los desembolsos del programa rondaron los USD 800 millones anuales y alcanzaron los USD 915 millones en 2021².

8. En el documento relativo a los recursos disponibles para compromisos³, las aprobaciones previstas del programa de préstamos y donaciones permanecen estables en torno a los USD 1 200 millones entre 2022 y 2030. Para el mismo período, se prevé que los desembolsos del programa aumenten aproximadamente un 1,9 % anual.

Gráfico 1

Aprobaciones del programa de préstamos y donaciones y volumen de desembolsos, efectivos y previstos

(en millones de dólares de los Estados Unidos)



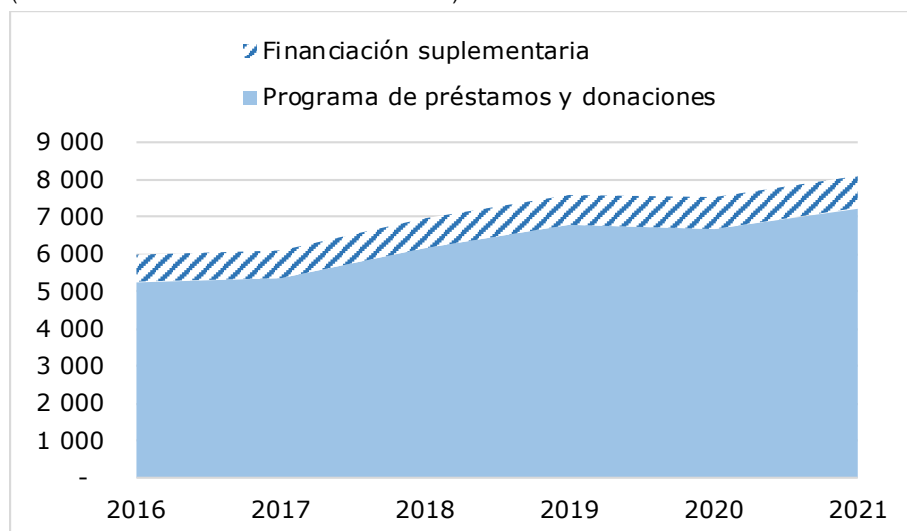
9. **Cartera de proyectos activos.** La cartera de proyectos activos del FIDA creció aproximadamente un 35 %, desde USD 6 000 millones en 2016 hasta USD 8 100 millones en 2021.
10. Durante el mismo período, el número de proyectos activos pasó de 205 a 215 y el tamaño promedio de los proyectos aumentó de USD 29 millones a USD 38 millones, lo cual podría obedecer a una mejora en la eficiencia a nivel de los proyectos.
11. La financiación suplementaria sigue siendo importante para que el FIDA pueda contribuir a la obtención de resultados en materia de desarrollo. Este tipo de financiación aumentó en un 20 %, de USD 737 millones en 2016 hasta USD 883 millones en 2021.

² EB 2021/134/R.17/Rev.1

³ EB 2021/134/R.17/Rev.1

Gráfico 2

Cartera de proyectos activos del FIDA
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

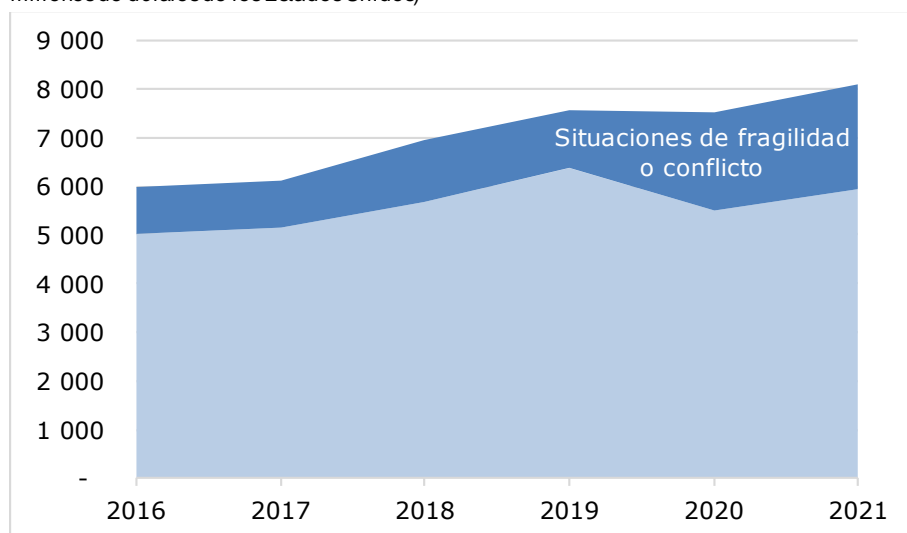


Incremento del costo de la actividad institucional

12. El costo de la actividad institucional también está aumentando, principalmente debido al mayor apoyo prestado a los países en situación de fragilidad o afectados por conflictos, la presencia del FIDA en estos países y la creciente complejidad de su modelo financiero híbrido.
13. **Situaciones de fragilidad o conflicto.** Las operaciones que se llevan a cabo en contextos de fragilidad o conflicto son más complejas y arriesgadas. El Banco Mundial calcula que el costo de enviar personal al terreno en contextos de fragilidad o conflicto es, en promedio, un 40 % más alto, principalmente debido a las prestaciones por asignación, las instalaciones y las necesidades en materia de seguridad. Entre 2016 y 2021, el valor de los proyectos activos en la cartera del FIDA que se ejecutaron en contextos de fragilidad o conflicto se duplicó con creces: pasó de USD 979 millones a USD 2 169 millones.

Gráfico 3

Proyectos activos en la cartera del FIDA que se ejecutaron en contextos de fragilidad o conflicto (en millones de dólares de los Estados Unidos)



14. El FIDA sigue aumentando su presencia en contextos de fragilidad o conflicto, como lo demuestra la posible apertura o renovación de oficinas del FIDA en 10 de 22 países en situación de fragilidad o conflicto⁴.

15. **Modelo financiero híbrido.** La creciente complejidad del modelo financiero híbrido y la clasificación crediticia del FIDA generan responsabilidades añadidas para las funciones financieras, jurídicas y de gestión del riesgo de la Organización.

Ampliación del alcance de las operaciones y actividades del FIDA

16. El examen de la cartera institucional de 2021 puso de manifiesto que la cartera activa del FIDA contenía proyectos ejecutados en 98 países. La distribución de los proyectos por sector era la siguiente: el 33 % de la cartera activa se centraba en el desarrollo rural, el 22 % en servicios crediticios y financieros, el 21 % en el desarrollo rural, el 9 % en las labores de almacenamiento, elaboración y comercialización, el 8 % en el riego, y el porcentaje restante en la pesca, la investigación y la capacitación, y la ganadería.

17. En cuanto a los temas transversales, entre 2019 y el 15 de junio de 2021 el FIDA aprobó 62 proyectos sobre cambio climático, 54 sobre los jóvenes, 42 sobre nutrición y 27 sobre género.

18. Uno de los compromisos contraídos para la FIDA12 es el de ampliar el impacto del FIDA prestando más atención a la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el clima y la inclusión social y, por lo tanto, ampliando las metas de ejecución relacionadas con estas cuestiones. Como consecuencia, a fin de cumplir el programa de préstamos y donaciones para la FIDA12, el 40 % de la financiación se destinará al clima (25 % en la FIDA11), el 90 % de los proyectos diseñados se centrarán en la mejora de la adaptación y la focalización, el 35 % de los proyectos presentarán un carácter transformador en materia de género (25 % en la FIDA11), el 60 % de los nuevos diseños darán prioridad a la nutrición (anteriormente, el 50 %) y a los jóvenes; además, 5 proyectos pondrán a prueba la focalización específica de personas con discapacidad, 10 proyectos se centrarán en los pueblos indígenas como grupo de beneficiarios y 5 proyectos incorporarán tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo o enfoques agrícolas digitales. Asimismo, el FIDA establecerá salvaguardias más estrictas a través de los Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC). Los nuevos compromisos y metas figuran en el Informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA.

19. Los llamamientos en favor de la realización de actividades adicionales para mejorar y ampliar el alcance de la cartera del FIDA, o de otras actividades como las de defensa de los intereses y promoción de programas centrados en el desarrollo, pueden reportar resultados positivos a corto y largo plazo. Sin embargo, su ejecución también puede generar gastos extraordinarios o recurrentes significativos para la Organización.

B. Nuevas necesidades presupuestarias para las iniciativas de reforma interna

20. El FIDA ha definido y está implementando dos importantes iniciativas de reforma interna: el redimensionamiento institucional basado en el estudio de recursos humanos de McKinsey y la fase 2.0 de la descentralización.

⁴ Véase el anexo "El FIDA y la descentralización: un debate a corto y mediano plazo".

Implementación del estudio de recursos humanos para redimensionar la Organización

21. **Visión estratégica.** En el estudio de recursos humanos, se describen las necesidades de capital humano que tendrá que satisfacer el FIDA para llevar a término su programa de trabajo actual y futuro, teniendo en cuenta los principales cambios internos y externos y las tendencias que afectan a la Organización.
22. **Costos.** Los costos recurrentes, adicionales y acumulados, previstos para redimensionar la Organización ascenderán a aproximadamente USD 21 millones en 2025.

Fase 2.0 de la descentralización

23. **Visión estratégica.** La mayor presencia en los países permitirá al FIDA estar más cerca de sus clientes y de las comunidades rurales. La segunda fase de la descentralización (también conocida como fase 2.0) contribuirá a la transformación del FIDA en una institución basada en el terreno y permitirá trasladar al 45 % del personal al terreno. El primer año de la fase 2.0 de la descentralización, que fue el año 2021, se dedicó a la finalización del diseño de la reforma y a la adopción de medidas iniciales en África. En 2022, la atención se centrará en el establecimiento de tres oficinas regionales, la apertura de cinco nuevas oficinas del FIDA en los países y la renovación de siete oficinas de este último tipo.
24. **Costos.** Se calcula que los costos extraordinarios y recurrentes de la fase 2.0 de la descentralización para el período 2022-2025 ascenderán a USD 9,9 millones y USD 7,0 millones, respectivamente. Los gastos extraordinarios y los gastos recurrentes de la descentralización para el período 2018-2021 fueron de USD 7,61 millones y USD 9,23 millones, respectivamente⁵.

C. Una perspectiva presupuestaria a mediano plazo basada en hipótesis

El FIDA cuenta con una amplia experiencia en materia de eficiencia y establecimiento de prioridades

25. Entre 2016 y 2021, el presupuesto ordinario del FIDA aumentó aproximadamente un 1,7 % anual, lo que se correspondía con la tasa de inflación y un crecimiento real nulo. Esto significa que el creciente costo de la actividad institucional, la ampliación del alcance de las operaciones y las nuevas actividades se han financiado principalmente mediante el aumento de la eficiencia y el establecimiento de prioridades.
26. En 2022, la Junta Ejecutiva aprobó un incremento real del presupuesto ordinario para cubrir los costos asociados con la fase 2.0 de la descentralización y la aplicación del estudio de recursos humanos realizado por McKinsey.

Las hipótesis determinan la medida en que se podrán lograr ganancias en eficiencia y establecer prioridades

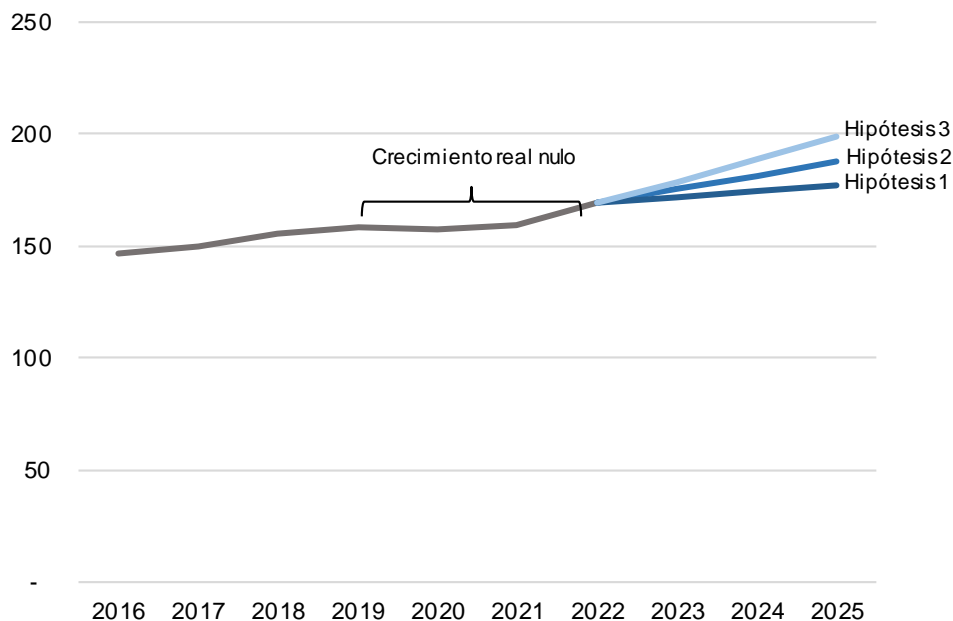
27. Con miras a elaborar una perspectiva presupuestaria a mediano plazo para el período 2023-2025, el FIDA presentará tres hipótesis a la Junta Ejecutiva. Cada hipótesis determinará las opciones del FIDA para hacer frente a los tres factores de costo señalados anteriormente:
 - 1) Crecimiento real anual del 0 %;
 - 2) Crecimiento real anual del 2 %;
 - 3) Crecimiento real anual del 4 %.

⁵ Para más información, consulte el anexo "El FIDA y la descentralización: un debate a corto y mediano plazo".

28. En valores nominales, con una tasa de inflación anual del 1 %, el presupuesto ordinario para 2025 sería de USD 177 millones en el primer caso, USD 188 millones en el segundo y USD 199 millones en el tercero, como se muestra en el siguiente gráfico⁶.

Gráfico 4

La tendencia del presupuesto ordinario y las tres hipótesis para 2023-2025
(en millones de dólares de los Estados Unidos)



29. Es importante señalar que las tres hipótesis obligarán, en mayor o menor medida, a establecer prioridades. La diferencia entre la hipótesis de crecimiento real anual del 0 % y la hipótesis de crecimiento real anual del 4 % para 2025 es de USD 22 millones. Los costos recurrentes previstos para la fase 2.0 de la descentralización y la aplicación del estudio de recursos humanos de McKinsey para 2025 ascienden a USD 28 millones. Esto indica que será necesario establecer prioridades para un mínimo de USD 6 millones. El incremento de los costos después de la fase 2.0 de la descentralización y la implementación del estudio de recursos humanos de McKinsey aumentará las exigencias de eficiencia y establecimiento de prioridades, al igual que lo hará la elección de una hipótesis presupuestaria de menor cuantía.

III. Estrategia mejorada y atención a los resultados

30. La estrategia del FIDA se enmarca en la visión, los objetivos generales y los objetivos estratégicos establecidos en el Marco Estratégico (2016-2025). El objetivo de cada ciclo de financiación se fija teniendo en cuenta los niveles de reposición y luego se mide a través de los indicadores y las metas establecidos en el correspondiente marco de resultados.
31. Después de 2024, año en que finalizará el ciclo de financiación de la FIDA¹², se ha acordado que el FIDA redoble su impacto antes de 2030 y aumente su eficiencia y sostenibilidad para optimizar el uso de los recursos. Esto implicará "situar al Fondo en una trayectoria que garantice que, para 2030, sus inversiones permitan incrementar los ingresos de 40 millones de personas del medio rural por año"⁷.

⁶ En el gráfico, se utiliza el presupuesto aprobado para 2022 como referencia para el establecimiento del presupuesto de 2023.

⁷ GC 44/L.6/Rev.1

32. Como respuesta a la petición de los Estados Miembros de que los debates presupuestarios se orienten más hacia la estrategia y se basen en una comprensión exhaustiva de los objetivos, el FIDA mejorará la integración de sus ambiciones, tanto para el ciclo de financiación actual como para ciclos posteriores, en el proceso presupuestario anual y en los procesos de gestión interna.

A. Vincular los recursos con los resultados

33. El FIDA incluirá entre 10 y 15 indicadores de resultados y metas anuales en el documento relativo al presupuesto. Los indicadores y las metas medirán la salud institucional y la ejecución de los programas, teniendo en cuenta la diferencia entre costos directos y costos indirectos que establece el marco de clasificación de costos. A partir de 2023, los indicadores y las metas se alinearán con el marco de resultados trienal de la FIDA12, y la información sobre los resultados alcanzados se incluirá en el informe anual del FIDA.

B. Promover el desempeño y la rendición de cuentas mediante acuerdos sobre metas internas desde el nivel jerárquico más alto

34. De conformidad con las buenas prácticas aplicadas por otras instituciones financieras internacionales y entidades de las Naciones Unidas, el FIDA introducirá acuerdos anuales sobre metas para los departamentos y los vicepresidentes adjuntos. La finalidad de estos acuerdos es impulsar la rendición individual de cuentas por los resultados alcanzados, la colaboración y la armonización institucional. Estos acuerdos contendrán hasta siete indicadores de resultados y metas de carácter obligatorio que se extraerán del documento relativo al presupuesto. Además, darán cuenta de los objetivos anuales de desempeño individual del vicepresidente adjunto y serán aprobados por el vicepresidente adjunto, el vicepresidente y el presidente en el marco del proceso presupuestario anual.

C. Dar seguimiento y ajustar los objetivos de desempeño mediante exámenes trimestrales internos

35. Para asegurarse de que el desempeño avanza según lo previsto y realizar los ajustes necesarios, el FIDA llevará a cabo exámenes trimestrales internos del desempeño institucional. Los exámenes tendrán en cuenta el uso efectivo y previsto de los recursos y los resultados obtenidos en relación con las metas, que se establecerán durante el proceso presupuestario anual.

IV. Establecimiento de prioridades estratégicas

A. Ejemplos de posibles prioridades

36. El establecimiento de prioridades puede implicar concentrar una cantidad limitada de recursos en un menor número de procesos, actividades, esferas de interés y estructuras. El FIDA ha seleccionado ejemplos de posibles prioridades y los ha agrupado en tres categorías:

Ejemplos programáticos

- Posibilidad de acotar más el alcance programático y reducir el número de sectores a los que se presta asistencia
- Posibilidad de acotar más el alcance programático y reducir el número de temas transversales a las que se presta asistencia
- Posibilidad de acotar más el alcance geográfico y reducir el número de países a los que se presta asistencia
- Posibilidad de lograr ganancias en eficiencia aumentando aún más el tamaño de los proyectos y reduciendo al mismo tiempo el número de proyectos supervisados por el FIDA

Ejemplos no crediticios

- Posibilidad de reducir el número de actividades de promoción
- Posibilidad de reducir el número de actividades interinstitucionales
- Posibilidad de reducir la elaboración de productos de conocimiento y conjuntos de herramientas

Ejemplos sobre apoyo organizativo e institucional

- Posibilidad de aumentar la automatización y la externalización de los servicios auxiliares y de apoyo
- Posibilidad de reducir el número y la extensión de los documentos enviados a los órganos rectores
- Posibilidad de consolidar la estructura institucional reduciendo el número de departamentos y divisiones

B. Opciones claras para establecer prioridades

37. Basándose en datos y teniendo en cuenta las consultas con los Estados Miembros, el FIDA propondrá opciones claras y presupuestadas para el establecimiento de prioridades con miras a guiar el debate sobre cómo corregir los déficits de financiación. Las opciones se idearán con base en la estrategia y un análisis de costos.
38. Con respecto al análisis de costos, las opciones se basarán en una combinación de la hipótesis presupuestaria seleccionada para 2023-2025 y las posibles reducciones de costos asociadas con las medidas de establecimiento de prioridades propuestas.
39. En cuanto a la estrategia, se evaluará el modo en que la aplicación de las opciones elegidas repercutirá en la ambición estratégica del FIDA para 2030.

C. Establecimiento de un máximo de tres iniciativas de reforma institucional

40. Por último, el FIDA limitará su atención y sus recursos a un número reducido de iniciativas de reforma interna de toda la Organización hasta que estas concluyan o se incorporen a las operaciones ordinarias. El número máximo de iniciativas se fijará en tres. Esto no impedirá en modo alguno el desarrollo de iniciativas de mejora que se planifiquen y se apliquen dentro del ámbito de competencia y con los recursos de los departamentos interesados.
41. En el momento de la redacción del presente documento, las dos principales iniciativas de reforma interna de la Organización eran la fase 2.0 de la descentralización y la implementación del estudio de recursos humanos realizado por McKinsey.

El FIDA y la descentralización: un debate a corto y mediano plazo

A. La descentralización. ¿Qué es y cómo se llevará a cabo?

1. En el FIDA, el objetivo de la descentralización es lograr el mayor impacto posible antes de 2030. El aumento y la mejora de la presencia del FIDA en los países permitirá a la institución acercarse a sus clientes y a las comunidades rurales. Esta proximidad se traducirá en una mayor capacidad del personal del FIDA para aprender, adaptarse rápidamente y utilizar soluciones locales adaptadas y de base empírica para lograr resultados de desarrollo globalmente sostenibles, más amplios y transformadores (“Evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización”, 2016).
2. En 2011, la Junta Ejecutiva aprobó la Política y Estrategia del FIDA de Presencia en los Países. Dos años más tarde, aprobó la Estrategia de Presencia del FIDA en los Países (2014- 2015), en la que se establecía un conjunto de criterios y principios para abrir nuevas oficinas en los países (hasta 50) utilizando diferentes modelos. A raíz de ello, la Dirección puso en marcha en 2017 una exhaustiva labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) para hacer efectivas la descentralización y las reformas relacionadas con ella y comenzar a instaurar en el FIDA una cultura de cambio y mejora de la ejecución.
3. Durante la Consulta sobre la FIDA12, el FIDA se comprometió a ampliar la descentralización hasta el 45 % del personal (Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12, meta 3.6.2) como medida para mejorar la ejecución a nivel de los países y optimizar al mismo tiempo el índice de eficiencia (Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12, meta 3.5.2). El FIDA también tomó la determinación de reforzar sus conocimientos técnicos para continuar siendo un asociado preferente para quienes buscan excelencia en el ámbito de la agricultura y el desarrollo rural. La mejor manera de cumplir estos compromisos y asegurarse de que el FIDA fuera sostenible, eficiente y capaz de proporcionar el apoyo esencial que necesitan los países era disponer de oficinas regionales con el nivel y grado de representación necesarios y equipos integrados.
4. En este documento, se presentan el proceso de descentralización y las enseñanzas extraídas por el FIDA hasta la fecha, las medidas adoptadas y la perspectiva para los próximos tres años. En la sección II, se detallan las ventajas asociadas con una mayor presencia en los países. En la sección III, se proporciona información detallada sobre el nuevo modelo de la fase 2.0 de la descentralización, la implementación por etapas y sus costos (pasados, presentes y futuros). La sección IV contiene conclusiones.

B. La descentralización del FIDA hasta la fecha

5. Los datos de proyectos del FIDA muestran una relación entre la presencia de la institución en los países, los resultados de los proyectos y el mayor alcance de su labor. Existe una clara relación entre los países con oficinas del FIDA y los indicadores de resultados, en particular los de igualdad de género, sostenibilidad y ampliación de escala⁸. Esta relación es aún más clara cuando se trata de países en situación de fragilidad o afectados por conflictos, lo que indica que la presencia en los países es más necesaria y valiosa en estos casos. La evaluación a nivel institucional sobre la descentralización (2016) revela que la mayor presencia del FIDA en los países, en concreto sobre el terreno, ha contribuido a mejorar los resultados de los programas en los países. Por ejemplo, se han elaborado programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) más pertinentes y

⁸ Fuente: Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales. Proyectos del FIDA concluidos entre enero de 2003 y junio de 2021, cuyos informes finales de proyecto ya se han publicado. Análisis presentado a la Junta Ejecutiva a través del documento EB 2021/134/R.5 en diciembre de 2021.

se han fortalecido las asociaciones. Aunque los resultados más importantes fueron la capacidad de respuesta y la mayor agilidad en la ejecución de los proyectos, la evaluación demuestra que la labor de descentralización también ayuda a reforzar la actuación del FIDA y a producir cambios sistémicos. Por ejemplo, como se puso de relieve en la evaluación, las oficinas del FIDA en los países, especialmente las dirigidas por directores en el país, "tenían oportunidades de i) establecer una colaboración a largo plazo (mediante el fomento de relaciones, la confianza y la comprensión de las prioridades y limitaciones locales) con los responsables nacionales de la formulación de políticas; ii) basar sus sugerencias de reformas normativas en buenas prácticas [fundamentadas en productos de conocimiento] que se fundamenten en la experiencia de los proyectos, y iii) participar en grupos de trabajo sectoriales y colaborar con todos los actores pertinentes".

6. En efecto, hay otros muchos factores específicos de cada país que permanecen invariables a lo largo del tiempo y que están asociados con el logro general del proyecto y la presencia del FIDA en los países. En el apéndice I, se muestra la correlación entre la existencia de una oficina del FIDA en el país y el logro general del proyecto. De los 33 países incluidos en la muestra, 22 obtuvieron mejores resultados después de que se estableciera dicha oficina. Cerca del 80 % de los países en situación de fragilidad o conflicto mejoró sus resultados tras la puesta en marcha de la oficina. Es fundamental, por lo tanto, comprender que una mayor presencia en los países puede ser una condición necesaria pero no siempre suficiente para mejorar los resultados de los programas en los países y aumentar el impacto en materia de desarrollo.
7. Esta afirmación es coherente con las conclusiones de la reciente síntesis de evaluaciones sobre el desempeño de los Gobiernos llevada a cabo por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) (2022). En este documento se subrayan las ventajas de una mayor presencia del FIDA en los países, entre las que se incluyen la oportuna solución de los problemas de ejecución, la menor duración de los procesos de autorización interna del FIDA y la continua colaboración con los organismos de ejecución para abordar la fragilidad institucional y las cuestiones relacionadas con un desempeño insatisfactorio. También se recomienda que el FIDA aumente su actuación y presencia en los países que se encuentran en una situación de fragilidad e inestabilidad política. Asimismo, se pone de relieve la importancia de contar con personal de categoría superior en los países en los que el FIDA presta sus servicios y se señala que, aunque puede ser un factor coadyuvante, la presencia en los países no es suficiente para explicar el buen o mal desempeño de los Gobiernos y "su influencia en ese desempeño también depende de las cualificaciones técnicas y la categoría del personal del FIDA, además de otros factores 'menos formales' que permiten configurar la relación con los asociados gubernamentales".
8. En cuanto al alcance, los datos demuestran que, en promedio, el FIDA es capaz de prestar asistencia a entre dos y seis veces más personas del medio rural por cada USD 1000 invertidos cuando existe una oficina del FIDA en el país que cuando no la hay. Esta correlación positiva, que se observa en todos los sectores, puede deberse no solo a la existencia de asociaciones más sólidas dentro de los países, sino también a la mayor capacidad para utilizar soluciones locales, lo que permite aumentar la eficiencia y la innovación durante la ejecución y aprovechar las sinergias con sistemas locales, las políticas y las oportunidades que se presentan. Esta clara asociación empírica constituye el fundamento del marco de resultados que se presenta en el apéndice III.

C. Consideraciones sobre la descentralización

El modelo de la fase 2.0 de la descentralización: un avance con respecto a la excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)

9. El nuevo modelo de descentralización se basa específicamente en las enseñanzas extraídas de la OpEx y su objetivo es establecer cuatro oficinas regionales con una masa crítica de personal para aprovechar al máximo las instalaciones compartidas e incrementar el número de oficinas dirigidas por un director en el país de 7 a 23 o 24. Esto respalda la conclusión global de la OpEx de que es mejor estar "en el país" y no "cerca" de él para la prestación de apoyo a los programas en los países (por ejemplo, tareas de supervisión), la actuación en materia de políticas, las asociaciones y la relación costo-eficacia.
10. Las enseñanzas de la OpEx se cimientan en principios y conocimientos plasmados en la Política y Estrategia del FIDA de Presencia en los Países (2011) y la Estrategia del FIDA de Presencia en los Países (2014-2015) y concuerdan con las conclusiones y observaciones contenidas en evaluaciones anteriores y recientes de la IOE. Las principales ventajas previstas de la fase 2.0 de la descentralización pueden resumirse de la siguiente manera:
 - **Aumento de la presencia en los países mediante oficinas dirigidas por un director en el país (durante la fase 2.0 se crearán cuatro nuevas oficinas dirigidas por un director en el país y se renovarán 12 oficinas existentes):**
 - Mayor capacidad de respuesta, mayor habilidad para resolver problemas, agilidad durante la ejecución y mayor pertinencia de los programas en los países.
 - La presencia de un miembro del personal del FIDA de categoría superior como director en el país mejora la supervisión y contribuye a mejorar la ejecución de los programas.
 - Las oficinas dirigidas por un director en el país obtienen mejores resultados en cuanto a la concertación de diálogos sobre políticas y la aceleración de la ejecución inmediatamente después de la aprobación de los proyectos, especialmente en los países que cuentan con programas más amplios.
 - El personal de contratación internacional suele tener más trato formal con el gobierno y la comunidad internacional que el de contratación nacional.
 - Cuando existe un director en el país, entre la comunidad de actores que trabajan en el ámbito del desarrollo a nivel nacional se refuerza la idea de que el FIDA ha de ser un asociado preferente. Este cambio de percepción mejora la actuación en materia de políticas, las asociaciones y la cofinanciación.
 - **Puesta en marcha de oficinas regionales dirigidas por un director regional:**
 - Como se puso de relieve en la síntesis de evaluaciones sobre el desempeño de los Gobiernos (IOE, 2022), la mayor influencia de la presencia del FIDA en los países sobre el desempeño de los Gobiernos también depende de las cualificaciones técnicas y la categoría del personal del FIDA, así como de otros factores "menos formales" que configuran la relación con los asociados gubernamentales. En este sentido, está previsto que el director regional (jefe de la oficina regional) redoble el compromiso regional del FIDA, lidere y coordine iniciativas para apoyar la formulación de políticas agrícolas rurales en la

región, participe en foros regionales de políticas, forje asociaciones regionales y aumente la visibilidad de las operaciones del FIDA para la comunidad de actores que trabajan en el ámbito del desarrollo.

- Aumento y mejora del apoyo técnico (por ejemplo, apoyo sectorial y financiero) para todos los países de la región.
- Mejora de la calidad y la eficiencia de la coordinación, la colaboración y el trabajo conjunto con equipos integrados (entre departamentos y dentro de ellos).
- Fácil acceso a conocimientos y capacidad significativa para apoyar la actuación en materia de políticas nacionales y las actividades de asesoramiento.
- Las oficinas regionales ofrecen economías de escala. Las oficinas regionales permiten al personal del FIDA estar presente en los países y cerca de ellos. Es mucho más costoso aumentar el porcentaje de personal sobre el terreno hasta el 45 % utilizando únicamente las oficinas del FIDA en los países que establecer oficinas regionales.

Procesos actuales y etapas de implementación

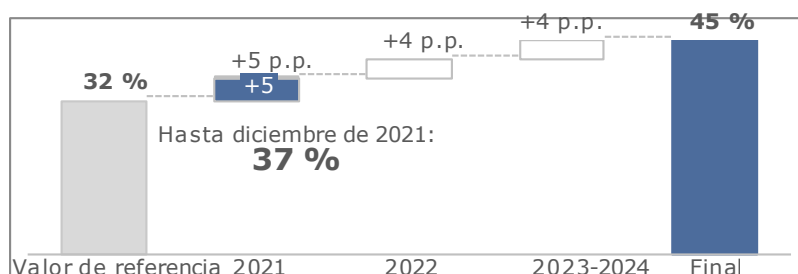
11. Durante los debates relativos al ciclo de la FIDA12, el FIDA se comprometió a trasladar al 45 % del personal al terreno (como quedó reflejado en la meta 3.6.2 del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12). Tras ello, el primer año de la fase 2.0 de la descentralización (2021) se centró en ultimar el diseño de la reforma (por ejemplo, mapas de puestos y oficinas en los países, organigramas y elaboración de presupuestos) y adoptar medidas iniciales en África estableciendo oficinas regionales provisionales en África Oriental y Meridional y África Occidental y Central. El gráfico 1 muestra que el porcentaje de puestos de personal sobre el terreno ha aumentado significativamente (5 %), lo cual se ajusta a la previsión inicial de principios de 2021 y coloca al FIDA en una buena posición para alcanzar la meta final (45 % antes de 2024) a través de la reubicación del personal de la Sede y una mayor contratación sobre el terreno.
12. La reforma se completará en los próximos tres años. Sin embargo, en 2022 se dará prioridad a la apertura y renovación de oficinas regionales en África Subsahariana y de varias oficinas del FIDA en los países (cuatro se renovaron en 2021). El establecimiento de la oficina regional del FIDA para la región de Asia y el Pacífico está previsto para finales de 2022, pero puede posponerse a 2023 si la elección del país anfitrión y la ubicación del local para alojar la oficina regional no se concretan antes de que finalice el primer trimestre de 2022. La ubicación de la oficina regional para América Latina y el Caribe se decidirá en 2023, tras examinarse la ventaja comparativa del FIDA, la dirección y la oferta de la región para el futuro. El estado actual y el avance del proceso de establecimiento y mejora de oficinas se describen en el apéndice VI. El apéndice VII ofrece información detallada sobre las actividades relacionadas con las siguientes etapas de la descentralización previstas para el período 2022-2024.

Gráfico 1

En camino hacia la transformación del FIDA en una institución basada en el terreno

Porcentaje de puestos de personal sobre el terreno

(Fuente: Módulo de recursos humanos de PeopleSoft)



13. El cuadro 1 muestra los cambios que está previsto que experimente la fuerza de trabajo del FIDA en la Sede y sobre el terreno como resultado de la labor de descentralización. Habida cuenta del estado de la fuerza total de trabajo del FIDA a finales de 2020 (valor de referencia de la fase 2.0) y la meta prevista para 2024, así como el valor de referencia (32 %) y el porcentaje definitivo de personal sobre el terreno (45 %), el número neto de puestos adicionales derivados de la labor de descentralización durante el período 2021-2024 (cuatro años) ascenderá a 96⁹. Estos cambios ya han comenzado a traducirse en medidas de reorganización estructural (por ejemplo, nuevos organigramas) en varias divisiones operacionales, el Departamento de Administración de Programas (PMD) y otros departamentos. Por ejemplo, el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), a través de nuevos puestos mundiales sobre el terreno y traslados desde la Sede a las oficinas regionales, incrementará su porcentaje de personal sobre el terreno del 33 % en 2020 hasta casi el 60 % en 2024.

Cuadro 1

Cambios en los puestos sobre el terreno y en la Sede asociados a la descentralización, antes de 2024

<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>
Sobre el terreno		
Nuevos puestos sobre el terreno asociados a la fase 2.0 de la descentralización	Estos puestos se crearán exclusivamente en el marco de la fase 2.0 de la descentralización. Entre ellos cabe mencionar los equipos del PMD en los países, ya sea en oficinas nuevas o renovadas; los analistas de datos del PMD en las oficinas regionales; el director regional de servicios institucionales y los oficiales de seguridad, y el equipo de servicios administrativos comunes que trabajará en las oficinas regionales.	66
Traslado de la Sede al terreno	Este cambio comprende reemplazar las oficinas centrales de cuatro divisiones regionales y algunos puestos del Cuadro de Servicios Generales del SKD en la Sede con puestos sobre el terreno. Traslado de la Sede al terreno de los equipos regionales del PMD al completo, así como de algunos miembros del personal del SKD y otros departamentos.	31
Nuevos puestos sobre el terreno	Estos puestos obedecen al incremento de la fuerza de trabajo estructural del FIDA y habrían surgido con independencia de la fase 2.0 de la descentralización, ya sea sobre el terreno o en la Sede. Muchos de estos puestos sobre el terreno se cubrieron en 2021.	63
En la Sede		
Reestructuración de la función de enlace	Eliminación de 13 puestos de adjunto de enlace de programas y creación de cuatro puestos de adjunto regional de enlace (uno por región).	-9
Oficinas centrales	Eliminación de puestos del Cuadro de Servicios Generales en las oficinas centrales del PMD y del SKD.	-20

Costos

14. La fase 2.0 de la descentralización entraña costos adicionales. Como se muestra en el cuadro 2, las estimaciones de gastos extraordinarios y gastos recurrentes (sin contar las reducciones de gastos) ascienden a USD 11 millones y USD 6,6 millones, respectivamente. El total de gastos recurrentes supone un incremento del 4 % en el presupuesto ordinario actual del FIDA. El establecimiento y el mantenimiento o funcionamiento de las oficinas regionales y las oficinas del FIDA en los países representarán más de dos tercios de los gastos extraordinarios y prácticamente la totalidad de los gastos recurrentes.

⁹ No se incluyen las reubicaciones que figuran en el cuadro 2, por cuanto estas no se consideran puestos nuevos, sino trasladados al terreno.

Cuadro 2

Gastos extraordinarios y gastos recurrentes de la fase 2.0 de la descentralización, por año y partida principal

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Etapas previstas</i>					
	<i>Total</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Gastos extraordinarios						
Establecimiento de oficinas regionales (incluidas instalaciones provisionales)	3,47	0,58	2,28	0,61	-	-
Renovación y establecimiento de oficinas del FIDA en los países	4,00	0,02	1,92	0,83	1,23	-
Reubicación de personal	2,33	0,17	1,28	0,56	0,32	-
Apoyo al proyecto de la fase 2.0 de la descentralización*	1,19	0,29	0,47	0,44	-	-
Total de gastos extraordinarios	10,99	1,06	5,95	2,44	1,55	-
Gastos recurrentes						
	(estado estacionario)					
Gastos corrientes de las oficinas regionales	3,15	0,05	1,40	2,51	3,15	3,15
Personal de las oficinas regionales	(0,60)	-	(0,03)	0,18	(0,07)	(0,60)
Gastos corrientes de las oficinas del FIDA en los países	2,28	0,06	1,21	1,69	1,89	2,28
Personal de las oficinas del FIDA en los países	1,05	-	0,36	0,59	0,83	1,05
Gastos de las Naciones Unidas	0,76	-	-	0,25	0,51	0,76
Total de gastos recurrentes	6,64	0,11	2,93	5,23	6,31	6,64

* Comprende al gerente del proyecto de la fase 2.0 de la descentralización, seis consultores a tiempo completo para prestar apoyo a las divisiones que prestan apoyo a la descentralización (Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU), División de Recursos Humanos (HRD) y oficina central del PMD), y un equipo de apoyo administrativo provisional.

15. En el cuadro 3, se muestran los gastos en concepto de instalaciones y dotación de personal que entraña la apertura de una oficina del FIDA dirigida por un director en el país o un oficial del programa en el país, o la renovación de dichas oficinas. Los gastos de las oficinas del FIDA en los países en situación de fragilidad o conflicto, en particular en este último caso, son inevitablemente más altos que el promedio (cuadro 4). En estos países abundan las oportunidades y los desafíos y, por ello, una parte significativa de las inversiones se realizan aquí.
16. El cuadro 3 también muestra que los gastos de las oficinas dirigidas por un director en el país son más altos (instalaciones y personal). Sin embargo, los gastos de las oficinas dirigidas por un oficial del programa en el país no comprenden los costos del apoyo adicional a los directores que se necesitará en otros países ni los costos no monetarios adicionales de contar con personal relativamente joven en los países en que estos puestos suelen cubrirse con personal de categorías relativamente altas procedentes de otras instituciones.

Cuadro 3

Gastos habituales en concepto de instalaciones y dotación de personal de las oficinas del FIDA en los países, por unidad y tipo de oficina
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Oficina nueva y dirigida por un director en el país</i>	<i>Oficina nueva y dirigida por un oficial del programa en el país</i>	<i>Oficina renovada y dirigida por un director en el país</i>
Gastos de instalaciones			
Gastos extraordinarios	294	269	124
Gastos recurrentes	167	87	97
Gastos de personal			
Gastos extraordinarios	40	-	40
Gastos recurrentes*	85	86	31

*Visto que en la fase 2.0 de la descentralización el número de directores en los países no variará, en el cuadro no se incluyen los gastos asociados con estos puestos (si se incluyeran, los gastos de personal de una oficina nueva y dirigida por un director en el país serían considerablemente mayores que los de una oficina dirigida por un oficial de programas en el país). A modo de referencia, el costo promedio de un director en el país en las categorías P-4 y P-5 asciende a USD 191 600 y USD 227 400, respectivamente.

Cuadro 4

Promedio de gastos adicionales para la creación o renovación de oficinas del FIDA en los países durante la fase 2.0 de la descentralización, por tipo de conflicto

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estados que no se encuentran en una situación de fragilidad o conflicto</i>		<i>Estados afectados por conflictos de alta intensidad</i>	
	<i>Oficina nueva y dirigida por un oficial del programa en el país</i>	<i>Oficina nueva y dirigida por un director en el país</i>	<i>Oficina nueva y dirigida por un oficial del programa en el país</i>	<i>Oficina nueva y dirigida por un director en el país</i>
Gastos extraordinarios	220	220	443	443
Gastos recurrentes*	148	256	161	328

17. Aunque la fase 2.0 de la descentralización conlleva gastos adicionales, el FIDA busca continuamente maneras de reducir o evitar gastos (cuadro 5).

Quadro 5
Previsión de evitación o reducción de gastos para la fase 2.0 de la descentralización

Partida de gastos	Reducción o evitación de gastos	Descripción
Traslado de oficinas centrales del PMD y puestos del Cuadro de Servicios Generales del SKD de Roma al terreno	USD 1,3 millones, registrados como gastos recurrentes (reducción de gastos) de la fase 2.0 de la descentralización	Comprende el traslado de las oficinas centrales de cuatro divisiones regionales y algunos puestos del Cuadro de Servicios Generales del SKD al terreno. Aunque el objetivo es garantizar la continuidad de las operaciones y reforzar el apoyo al personal del Cuadro Orgánico, esto se traducirá en reducciones significativas (USD 1,3 millones), como lo demuestran las estimaciones de costos para la fase 2.0 de la descentralización (apéndice IX).
Reestructuración de la función de enlace en la Sede	USD 0,77 millones, registrados como gastos recurrentes (reducción de gastos) de la fase 2.0 de la descentralización	Se eliminarán gradualmente 13 puestos de adjunto de enlace de programas. Las funciones del personal que ocupa estos puestos serán asumidas por un nuevo equipo de enlace regional en la Sede, analistas de datos y asistentes de programas en los países sobre el terreno.
Instalaciones exentas de pago de alquiler para oficinas regionales y oficinas del FIDA en los países	Evitación de gastos extraordinarios por valor de USD 0,5 millones Evitación de gastos recurrentes por valor de USD 0,4 millones Evitación de gastos recurrentes por valor de USD 0,18 millones durante dos años	<ul style="list-style-type: none"> Ya se ha acordado la cesión de un edificio exento del pago de alquiler para instalar en él los locales permanentes de la oficina regional de la División de África Occidental y Central (se calcula que se evitarán gastos recurrentes por valor de USD 500 000). Se calcula que la elección de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi como oficina regional en África Oriental y Meridional frente a otras alternativas privadas permitirá reducir los gastos recurrentes en USD 400 000. Además, el Gobierno de Kenya acordó conceder a la oficina regional un subsidio de alquiler anual valorado en USD 180 000 para un período de dos años (2023-2024). Se está negociando actualmente la concesión de locales exentos de pago de alquiler para las oficinas del FIDA en los países.
Estrategia de operaciones institucionales y servicios auxiliares comunes	Evitación de gastos por valor de USD 0,79 millones a partir de 2021	<ul style="list-style-type: none"> Todas las oficinas del FIDA en los países se benefician de seis servicios comunes de operaciones institucionales: servicios administrativos, servicios de recursos humanos, servicios de adquisición y contratación, servicios logísticos, servicios financieros y servicios relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones. Se calcula que el FIDA podrá evitar gastos por valor de USD 790 000 a partir de 2020. Existen servicios auxiliares comunes en los siguientes países que cuentan con oficinas del FIDA: el Brasil, Camboya, Etiopía, Ghana, Kenya, la República Unida de Tanzania, el Sudán y Viet Nam.
Instalaciones comunes, incluidas las de los organismos con sede en Roma	Evitación de gastos pendiente de determinar	<p>De las 40 oficinas del FIDA en los países (mapa actual):</p> <ul style="list-style-type: none"> 14 se encuentran en instalaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 12 se encuentran en instalaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura o el Programa Mundial de Alimentos <p>Nueve oficinas se encuentran en instalaciones cedidas por otras instituciones internacionales o gubernamentales</p>

18. El histórico de gastos extraordinarios y recurrentes asociados con la OpEx se presenta en el cuadro 6. Los gastos extraordinarios y los gastos recurrentes de la fase 2.0 de la descentralización relacionados con el personal que no forma parte de la plantilla son más altos que los de la OpEx. Esto se debe claramente a los costos asociados con el establecimiento de cuatro grandes oficinas regionales y la ampliación y fortalecimiento significativos de la presencia del FIDA en los países a través de 50 oficinas. Los gastos recurrentes de personal previstos para la fase 2.0 de la descentralización, sin embargo, son considerablemente inferiores a los que se muestran para el período 2018-2021. Esto se explica de la siguiente manera: i) a diferencia de la OpEx, durante la fase 2.0 de la descentralización se llevará a cabo una gran reestructuración de las oficinas centrales de operaciones, lo que dará lugar a una reducción considerable de los gastos que compensará casi totalmente

la creación de puestos en las oficinas del FIDA en los países y en las oficinas centrales regionales, y ii) para calcular los gastos de personal de la fase 2.0 de la descentralización, solo se tendrán en cuenta los puestos creados sobre el terreno o en la Sede en aplicación del nuevo modelo operacional basado en el terreno.

Cuadro 6

Gastos adicionales de la descentralización entre 2018 y 2021 (OpEx y FIDA11)
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Etapas previstas</i>				
	<i>Total</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021*</i>
Gastos extraordinarios	6,55	3,00	2,05	1,50	-
Gastos recurrentes	9,23	0,37	5,48	5,62	9,23
<i>Personal</i>	<i>5,89</i>	<i>0,22</i>	<i>2,78</i>	<i>2,46</i>	<i>5,89</i>
<i>Personal que no forma parte de la plantilla</i>	<i>3,35</i>	<i>0,15</i>	<i>2,70</i>	<i>3,16</i>	<i>3,35</i>

*No incluye los gastos de la fase 2.0 de la descentralización correspondientes a 2021.

D. Conclusión

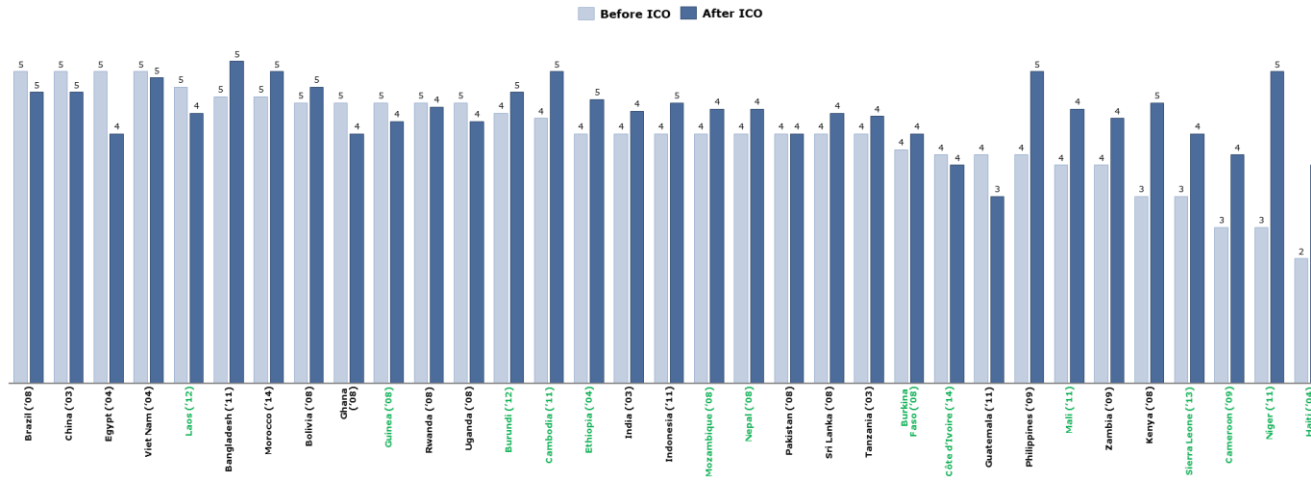
19. **La fase 2.0 de la descentralización ayudaría al FIDA a aprovechar el "beneficio" de la presencia en los países**, especialmente en los países en situación de fragilidad o conflicto. Los datos demuestran que una mayor presencia en los países se asocia con mejores resultados programáticos y un alcance más eficiente. Según la evaluación sobre la descentralización llevada a cabo por la IOE a nivel institucional en 2016, la mayor presencia del FIDA en los países, y en concreto sobre el terreno, ha contribuido efectivamente a mejorar los resultados de los programas, por ejemplo, mediante la elaboración de COSOP más pertinentes y la promoción de actividades no crediticias, en particular, la creación de asociación. Aunque los resultados más importantes fueron la capacidad de respuesta y la mayor agilidad en la ejecución de los proyectos, la labor de descentralización ha sido concebida para reforzar la actuación del FIDA y producir cambios sistémicos.
20. **La fase 2.0 de la descentralización supone un avance con respecto a la OpEx** y aplica las enseñanzas extraídas de este ejercicio de excelencia operacional creando una masa crítica, aprovechando al máximo la ventaja de compartir instalaciones en las oficinas regionales y aumentando el número de oficinas dirigidas por un director en el país para estar en los países y no "cerca" de ellos. Para decidir qué oficinas se deben abrir o renovar de manera prioritaria, se ha adoptado un enfoque basado en mediciones. Todas las oficinas del FIDA en los países previstas para la fase 2.0 de la descentralización, excepto una, se situarán en países de ingreso bajo o de ingreso mediano bajo, de los cuales el 68 % se encuentra en África Subsahariana y el 45 % son países en situación de fragilidad o conflicto (para más información, consulte el apéndice IV). Esta decisión se ajusta a las metas de la FIDA12 que proponen concentrar los recursos básicos del FIDA en los países más pobres (el 50 % de estos países se encuentra en África Subsahariana y el 25 % de ellos son países en situación de fragilidad o afectados por conflictos).
21. **La fase 2.0 de la descentralización se implementa por etapas.** La reforma comenzó en 2021 (haciendo especial hincapié en el diseño) y se completará en los próximos tres años. En África Occidental y Central y África Oriental y Meridional, se ha dado prioridad a las nuevas oficinas regionales y a las oficinas del FIDA en los países afectadas por la fase 2.0 de la descentralización. Está previsto que en 2022 comience el establecimiento de la oficina regional para Asia y el Pacífico. En 2022, también se extraerán importantes enseñanzas, que se aplicarán al modelo de América Latina y el Caribe y permitirán corregir el rumbo en África y Asia. En cuanto a la dotación de personal, la fase 2.0 de la descentralización garantizará la

contratación de personal para nuevos puestos y la reubicación del personal existente (recurriendo al proceso institucional establecido para minimizar la interrupción del personal y al programa de mejora de las competencias existentes para alcanzar la excelencia operacional) para poner el nuevo modelo en práctica. El resto de puestos sobre el terreno procederán del crecimiento estructural de la fuerza de trabajo del FIDA como parte del proceso de planificación dinámica de la fuerza de trabajo.

22. **La fase 2.0 de la descentralización entraña costos adicionales.** Las estimaciones de gastos extraordinarios y gastos recurrentes en estado estacionario (sin contar las reducciones de gastos) ascienden a USD 11 millones y USD 6,6 millones, respectivamente. El establecimiento y el mantenimiento o funcionamiento de las oficinas regionales y las oficinas del FIDA en los países representarán más de dos tercios de los gastos extraordinarios y prácticamente la totalidad de los gastos recurrentes. Aunque la fase 2.0 de la descentralización entraña costos adicionales, el FIDA ya ha definido, y continuará buscando, diferentes maneras para evitar o reducir gastos, como el traslado de las oficinas centrales al terreno, la reestructuración de la Sede, la obtención de locales exentos de pago de alquiler y la participación activa en la reforma de las Naciones Unidas para mejorar la eficiencia (estrategia de operaciones institucionales, servicios auxiliares comunes y locales comunes).
23. **La fase 2.0 de la descentralización se integra en otras reformas en curso y se beneficia de ellas** (apéndice X). Se ha establecido una estrecha coordinación con el proceso de planificación dinámica de la fuerza de trabajo, a fin de reflejar las necesidades de dotación de personal durante la fase 2.0 de la descentralización y su probable repercusión en la Sede. El cuadro de delegación de facultades tendrá que ser revisado y los sistemas tendrán que actualizarse de acuerdo con el nuevo mapa de oficinas del FIDA en los países y los nuevos jefes de unidad. La fase 2.0 de la descentralización aprovechará las soluciones tecnológicas, las ganancias en eficiencia y la mejora de la gestión del riesgo del Plan para el personal, los procesos y la tecnología que finalizará en 2022. Por último, el proceso de presupuestación inteligente facilitará una asignación presupuestaria más previsible y mejorará la planificación de esta segunda fase de la descentralización.

Country dividend – ICO and overall project achievement

Overall project achievement and country presence in time



Source: ORMS (as of 12 October 2021).
 33 countries (out of which 14 are fragile – highlighted in green). Fragile when at least one year considered country with FCS from the World Bank’s harmonized list.
 () refers to year of establishment
 Completed projects from 2003 to June 2021 with PCR disclosed. With ICOs – 78 observations & without ICOs - 164. Total: 242

Country dividend - outreach per US\$1000 invested

Country presence and outreach per US\$1000 invested

Sectors	<i>With ICO</i>		<i>Without ICO</i>	
	People per US\$ 1000 <i>(IFAD financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(Total financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(IFAD financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(Total financing)</i>
Agricultural Development	16.49	7.63	5.15	1.91
Credit and Financial Services	43.16	15.57	7.69	2.60
Rural Development	43.49	18.42	8.54	3.16
Irrigation	19.61	7.99	11.41	3.72
Storage, processing and marketing	64.87	29.93	13.15	7.36
Overall	31.22	12.06	9.32	3.79

Source: ORMS (as of 28 January 2022).

IFAD – Completed projects from 2017 to 2021 with PCR disclosed. Total sample – 93 (RUFIP II in Ethiopia is considered outlier and kept out of the sample. Results are not affected)

Results framework¹⁰

<i>Results hierarchy</i>	<i>Description</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline¹¹ (end-2020)</i>	<i>Target (end-2024)</i>
Impact	Income, production, market access, resilience and nutrition of rural small-scale producers is improved.	Number of people with increased income (millions) (SDGs 2.3 and 1.2) (RMF 2.1.1)	IFAD Impact Assessment	44	68
		Number of people with improved production (millions) (SDG 2.3.2) (RMF 2.1.2)	IFAD Impact Assessment	47	51
		Number of people with improved market access (millions) (SDG 2.3) (RMF 2.1.3)	IFAD Impact Assessment	46	55
		Number of people with greater resilience (millions) (SDG 1.5) (RMF 2.1.4)	IFAD Impact Assessment	24	28
		Number of people with improved nutrition (millions) (SDG 2.1) (RMF 2.1.5)	IFAD Impact Assessment	12	11
Final outcome	Increased proximity and adaptability contribute to increased outreach and more relevant and better country programs, especially in countries with fragile and conflict-affected situations.	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions) (RMF 2.2.1)	COI	120	127
		Overall project achievement (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.1)	PCR ratings	90	90
		Sustainability of benefits (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.5)	PCR ratings	85	85
		Scaling up (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.6)	PCR ratings	95	95
		Efficiency (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.4)	PCR ratings	80	80
		Government performance (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.2)	PCR ratings	80	80
		Relevance of IFAD country strategies (ratings 4 and above), % (RMF 3.1.1)	Stakeholder survey	90	90
		Country-level policy engagement (ratings of 4 and above), % (RMF 3.1.4)	Stakeholder survey	90	90

¹⁰ The additional contribution of decentralization to outcome and impact level indicators will not be necessarily measured yet those are still a critical part of the results framework to strengthen the narrative towards development outcomes.

¹¹ Some baseline values refer to end of 2021 (IFAD11) or 2019 as per data available.

<i>Results hierarchy</i>	<i>Description</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline¹¹ (end-2020)</i>	<i>Target (end-2024)</i>
Immediate outcomes	Integrated teams adapt faster and smarter to clients needs	Proactivity index, % (RMF 3.3.3)	Corporate databases	55	70
		Time from EB to 1 st disbursement, months	Corporate databases	15.3	12
		PAR SIS missions with PDT complete, %	Corporate databases	37	TBD
	Increased policy engagement, partnerships and cofinancing	Cofinancing ratio (RMF 3.4.3)	GRIPS	1:1.4	1:1.5
		Multi-stakeholder platforms supported, number (Policy 2)	COI	134	TBD
Outputs	New ICO and position map implemented	Staff positions decentralized, % (RMF 3.6.1)	PeopleSoft HR	32	45
		Number of ICOs properly staffed, including regional offices, multi-country offices, CD-led and CPO-led offices	Corporate databases	40	50
	Staff and offices are well equipped to deliver programme of work	Field staff and offices well equipped (ratings 4+), % (RMF 3.6.2)	ICO Survey	TBD	80
	Empowered frontline for decision-making, increased accountability and efficient operations	PMD budget expenditures approved at CD-level, %	Corporate databases	TBD	TBD
		Design missions unit costs, US\$ '000	Corporate databases	TBD	150
		SIS missions unit costs, US\$ '000	Corporate databases	TBD	40
Activities	<p>D2.0 activities are grouped into three workstreams:</p> <ul style="list-style-type: none"> Infrastructure: ICO metrics analysis, office set and enhancements for new and upgraded ICOs (including regional offices), HCA and accreditations. It includes also reviewing HQ structure and DoA. People: staffing criteria, job profiling, recruitment, reassignments, relocations, upskilling program and GS transition. Change: delivery routines (e.g., D2.0 Implementation Group), reporting tools and communications for increased feedback loops staff engagement. 	Key performance indicators are continuously tracked in D2.0 Steering Committee with Executive Sponsors and implementation leads.		N/A	

ICOs and metrics

The Operational Excellence for Results (OpEx), implemented during the period 2017-2020, resulted in a new ICO map with 40 country offices, shown in the following table, summarizing IFAD's regional presence under OpEx. The emphasis during that period was on strengthening existing offices with clear staffing metrics. IFAD also set up 12 hubs and three South-South and Triangular Cooperation (SSTC) centres. The location hubs or SSTC centres was established based on visibility, partnership building, knowledge management, regional policy fora, regional economic importance and travel connectivity. During this period, the percentage of staff in the field increased from 18% to 32% and the delegation of authority framework was revised, building the foundations for further decentralization.

IFAD regional presence under OpEx (2017-20)

Region	Hubs or SSTC centres (15)	CD-led (7)	CPO-led (18)
West and Central Africa (WCA)	Cameroon, Côte d'Ivoire and Senegal	DRC, Ghana and Nigeria	Burkina Faso, Guinea Mali, Niger and Sierra Leone
East and Southern Africa (ESA)	Ethiopia, Kenya and South Africa		Burundi, Madagascar, Mozambique, Rwanda, Tanzania, Uganda and Zambia
Asia and The Pacific (APR)	China, India, Indonesia and Vietnam	Bangladesh and Philippines	Cambodia, Nepal, and Pakistan
Near East, North Africa and Europe (NEN)	Egypt and Turkey	Sudan	Morocco
Latin American and the Caribbean (LAC)	Brazil, Peru, Panama	Bolivia	Guatemala and Haiti

In 2021, building on OpEx's decentralized map, a metrics-based approach was followed to obtain a ranked assessment of prioritized locations for opening and / or upgrading an ICO under D2.0. The first step of the exercise consisted in determining three factors (or multipliers) for each country IFAD has an active portfolio in, capturing hunger / poverty gaps, complexity and assessed future business. The poverty / hunger factor was calculated using extreme poverty and undernourishment data (both headcount and rate); the complexity factor captured fragility and quality of governance; and the future business factor captured IFAD11 PBAS and its % increase from IFAD10 (thus capturing an increasing, decreasing or flat trend), to establish assessed future in-country activity. After normalizing and averaging these variables to yield a final factor, the latter was multiplied by each country's portfolio size to obtain a "weighted portfolio" value. The percentage value of the weighted portfolio for each country generated the score used to guide the selection and prioritization of D2.0 countries. The results of the metrics and scores used for the selection of D2.0 ICOs, divided by region, are presented in the table at the end of this Appendix.

This quantitative analysis was complemented by more qualitative discussions with Regional Directors to validate the potential for partnerships and CLPE opportunities, as well as operational feasibility. For example, while both Pakistan and Afghanistan ranked high in terms of overall score, the ICO set-up / upgrade process is currently planned for 2024 in both countries, due to the political situation in Afghanistan, and administrative hurdles in Pakistan.

Overall, 38 out of 40 existing ICO locations were validated using a combination of metrics-based approach and qualitative discussions (all except Bolivia and Guatemala). Additionally, 22 locations were prioritized for either opening new offices or for upgrades. The final number of offices to be opened or upgraded under D2.0 was decided based on marginal benefit of additional offices (captured in the metrics-based score in the final table of this Appendix) and affordability considerations. In addition, after OpEx but before D2.0, IFAD Senior Management took the decision to open CPO-led offices in Fiji and Angola. The ICO map as of January 2022 includes 40 offices.

The new D2.0 structure will allow IFAD to be closer to its clients and rural communities (country presence will go from 72% to 82%) with integrated and functional teams that will facilitate larger, faster and better investments to achieve development outcomes. IFAD's increased country presence, especially in countries with fragile and conflict-affected situations, will be particularly important for the Rural Resilience Program (2RP), facilitating the leverage of significant funds and effective implementation of ASAP+, the 3S initiative and the Great Green Wall Initiative (GCF-supported) as well as ensuring better and greater co-financing from domestic/national partners.

By the end of the reform, the expected total number of IFAD country offices will go from 40 to 50, and the number of CD-led offices will increase from seven to 23 / 24 (reducing the number of CPO-led offices). All new and upgraded ICOs selected will be LICs or LMICs, except for Fiji, a special case of office handling only other SIDS countries. Moreover, 68% of countries will be in SSA and 45% in countries with FCS.

List of D2.0 ICOs to be opened or upgraded (divided by region), and associated metrics used for selection

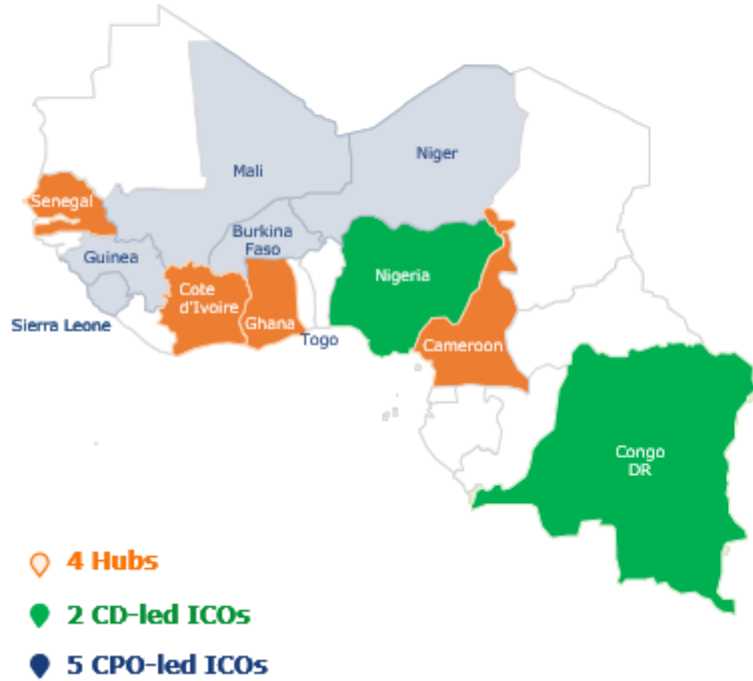
Country	Region	Year	FCS (WB FY22)	Income group (WB FY21-22)	Business factor	Poverty / hunger factor	Complexity factor	Final factor	Actual portfolio size, US\$ (as of Q1 2021*)	Weighted portfolio size	Score (Weighted portfolio size, %)	Final rank
New CD-led												
Malawi	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.2	1.3	0.9	1.1	232 127 792	249 137 832	3.02	9
Liberia	WCA	2022	Not FCS	LIC	1.0	1.3	1.2	1.2	81 319 000	96 176 010	1.17	28
Uzbekistan	NEN	2022	Not FCS	LMIC	1.0	0.5	0.9	0.8	118 103 300	94 754 200	1.15	29
Afghanistan	APR	2024	High intensity conflict	LIC	1.0	1.3	1.8	1.5	171 462 999	254 011 526	3.08	7
New CPO-led												
Chad	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	1.3	1.5	1.4	90 100 000	123 926 146	1.50	23
South Sudan	ESA	2022	Medium intensity conflict	LIC	0.0	1.4	1.7	1.2	19 207 470	23 393 972	0.28	61
Benin	WCA	2023	Not FCS	LMIC	0.8	0.9	0.6	0.7	101 141 652	72 921 616	0.89	36
Central African Republic	WCA	2023	Medium intensity conflict	LIC	1.0	1.2	1.7	1.4	47 189 600	67 372 179	0.82	39
Togo	WCA	2023	Not FCS	LIC	0.7	1.2	0.8	0.9	49 118 200	43 428 936	0.53	47
Yemen	NEN	2024	High intensity conflict	LIC	0.2	1.2	1.9	1.3	56 205 388	74 739 642	0.91	33
Upgraded from CPO-led to CD-led												
Niger	WCA	2021	Medium intensity conflict	LIC	1.2	1.2	1.4	1.3	210 875 440	272 298 260	3.31	6
Nepal	APR	2021	Not FCS	LMIC	1.2	0.8	0.8	0.9	182 458 654	167 475 488	2.03	20
Haiti	LAC	2021	Medium intensity conflict	LMIC	0.9	1.3	1.5	1.3	10 859 000	13 940 794	0.17	70
Fiji*	APR	2021/2022	Not FCS	UMIC	0.2	0.2	0.7	0.4	17 695 566	7 580 891	0.09	78
Uganda	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.3	1.3	0.9	1.1	265 790 343	290 692 961	3.53	5

Mozambique	ESA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.2	1.4	1.0	1.1	203 293 194	232 049 434	2.82	11
Burkina Faso	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	1.2	1.3	1.2	186 293 148	226 848 323	2.75	12
Madagascar	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.2	1.5	0.8	1.1	185 730 418	203 851 809	2.48	15
Mali	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	0.9	1.4	1.2	132 601 270	158 425 059	1.92	21
Angola	ESA	2022	Not FCS	LMIC	0.8	1.3	1.0	1.0	75 704 000	74 152 701	0.90	34
Rwanda	ESA	2022	Not FCS	LIC	0.9	1.3	0.5	0.8	77 404 765	63 548 557	0.77	40
Pakistan	APR	2024	Not FCS	LMIC	1.2	1.0	0.9	1.0	317 324 000	315 967 051	3.84	4

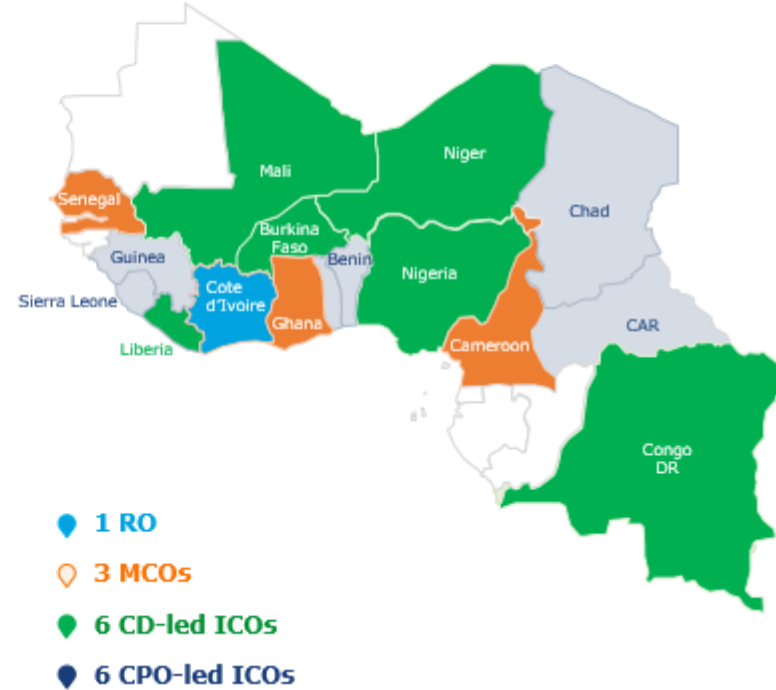
**This is the sum of the scores Kiribati, Tonga and Samoa*

D2.0 regional ICO maps

WCA map with ICOs before D2.0



WCA map with ICOs after D2.0



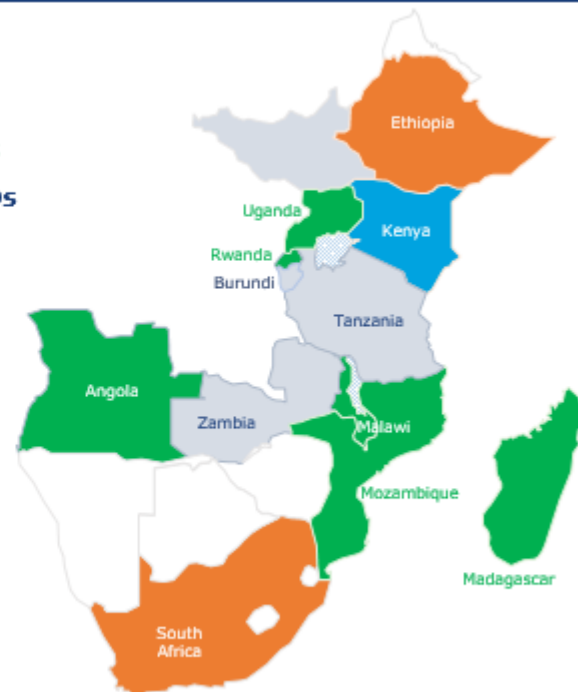
ESA map with ICOs before D2.0

- 3 Hubs
- 8 CPO-led ICO

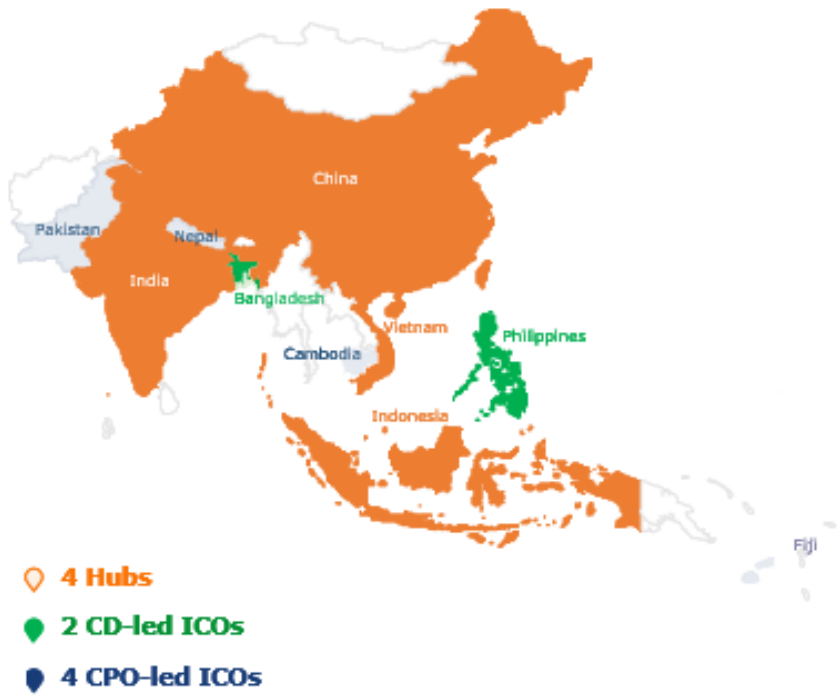


ESA map with ICOs after D2.0

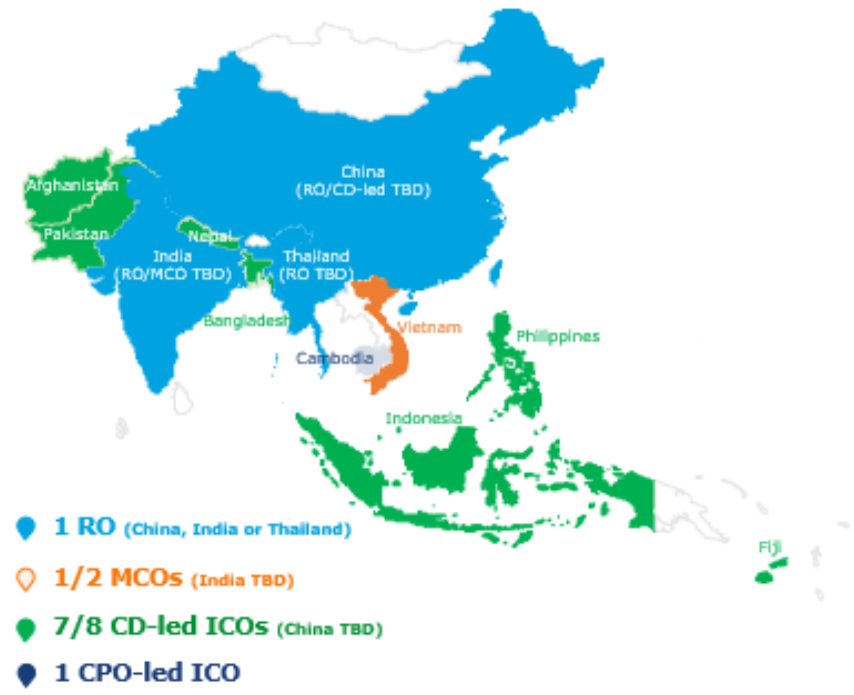
- 1 RO
- 2 MCOs
- 6 CD-led ICOs
- 4 CPO-led ICOs



APR map with ICOs before D2.0



APR map with ICOs after D2.0



LAC map with ICOs before D2.0



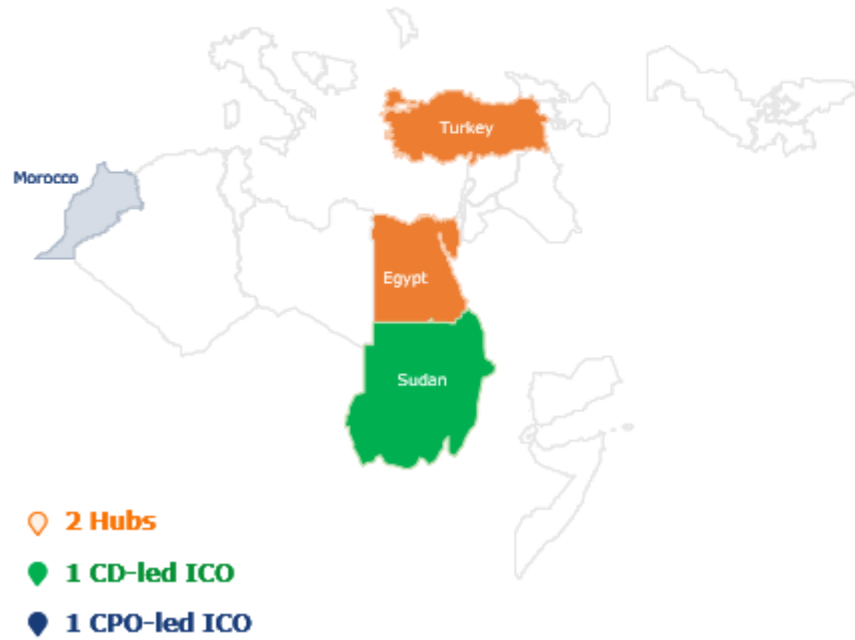
- 📍 **2 Hubs**
- 📍 **2 CD-led ICOs**
- 📍 **2 CPO-led ICOs**

LAC indicative map with ICOs after D2.0

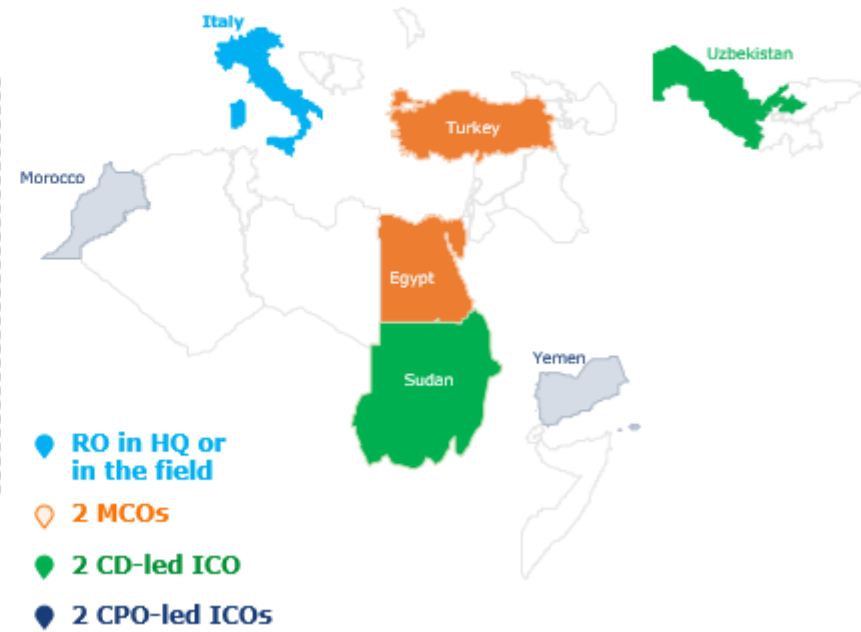


- 📍 **1 RO (Peru or Panama)**
- 📍 **1 MCO**
- 📍 **2 CD-led ICOs**

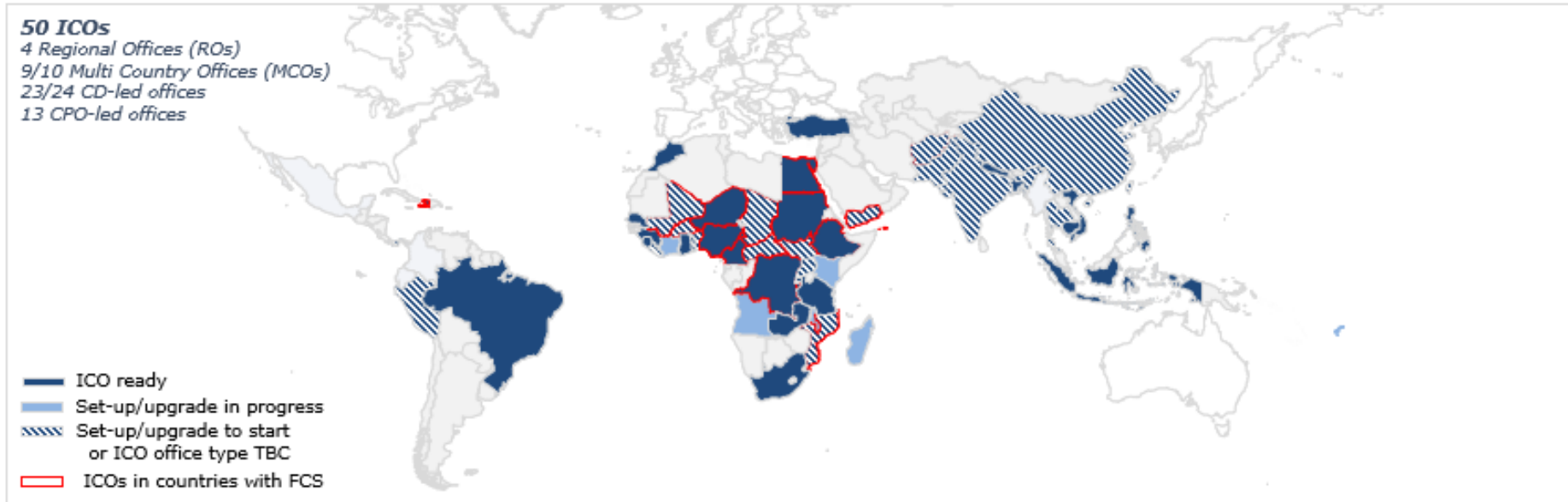
NEN map with ICOs before D2.0



NEN indicative map with ICOs after D2.0



D2.0 ICOs progress map (as of January 2022)



LAC (4)			WCA (16)			ESA (13)			APR (11/12)			NEN (6)		
Brazil	CD-led	●	Benin	CPO-led (N)	⊖	Angola	CD-led (U)	●	Afghanistan	CD-led (N)	⊖	Egypt	MCO	●
Haiti	CD-led (U)	●	Burkina Faso	CD-led (U)	⊖	Burundi	CPO-led	●	Bangladesh	CD-led	●	Morocco	CPO-led	●
Panama	TBC RO / MCO	⊖	Cameroon	MCO	●	Ethiopia	MCO	●	Cambodia	CPO-led	●	Sudan	CD-led	●
Peru	TBC RO / MCO	⊖	CAR	CPO-led (N)	⊖	Kenya	RO (U)	●	China	TBC RO / CD-led	⊖	Turkey	MCO	●
			Chad	CPO-led (N)	⊖	Madagascar	CD-led (U)	●	Fiji	CD-led (U)	●	Uzbekistan	CD-led (N)	⊖
			DCR	CD-led	●	Malawi	CD-led (N)	●	India	TBC RO / MCO	⊖	Yemen	CPO-led (N)	⊖
			Cote D'Ivoire	RO (U)	●	Mozambique	CD-led (U)	⊖	Indonesia	CD-led	●			
			Ghana	MCO	●	Rwanda	CD-led (U)	⊖	Nepal	CD-led (U)	●			
			Guinea	CPO-led	●	South Africa	MCO	●	Pakistan	CD-led (U)	⊖			
			Liberia	CD-led (N)	⊖	South Sudan	CPO-led (N)	⊖	Philippines	CD-led	●			
			Mali	CD-led (U)	⊖	Tanzania	CPO-led	●	Thailand	TBC RO / no office	⊖			
			Niger	CD-led (U)	●	Uganda	CD-led (U)	⊖	Vietnam	MCO	●			
			Nigeria	CD-led	●	Zambia	CPO-led	●						
			Senegal	MCO	●									
			Sierra Leone	CPO-led	●									
			Togo	CPO-led (N)	⊖									
Upgrade (U)														
New (N)														

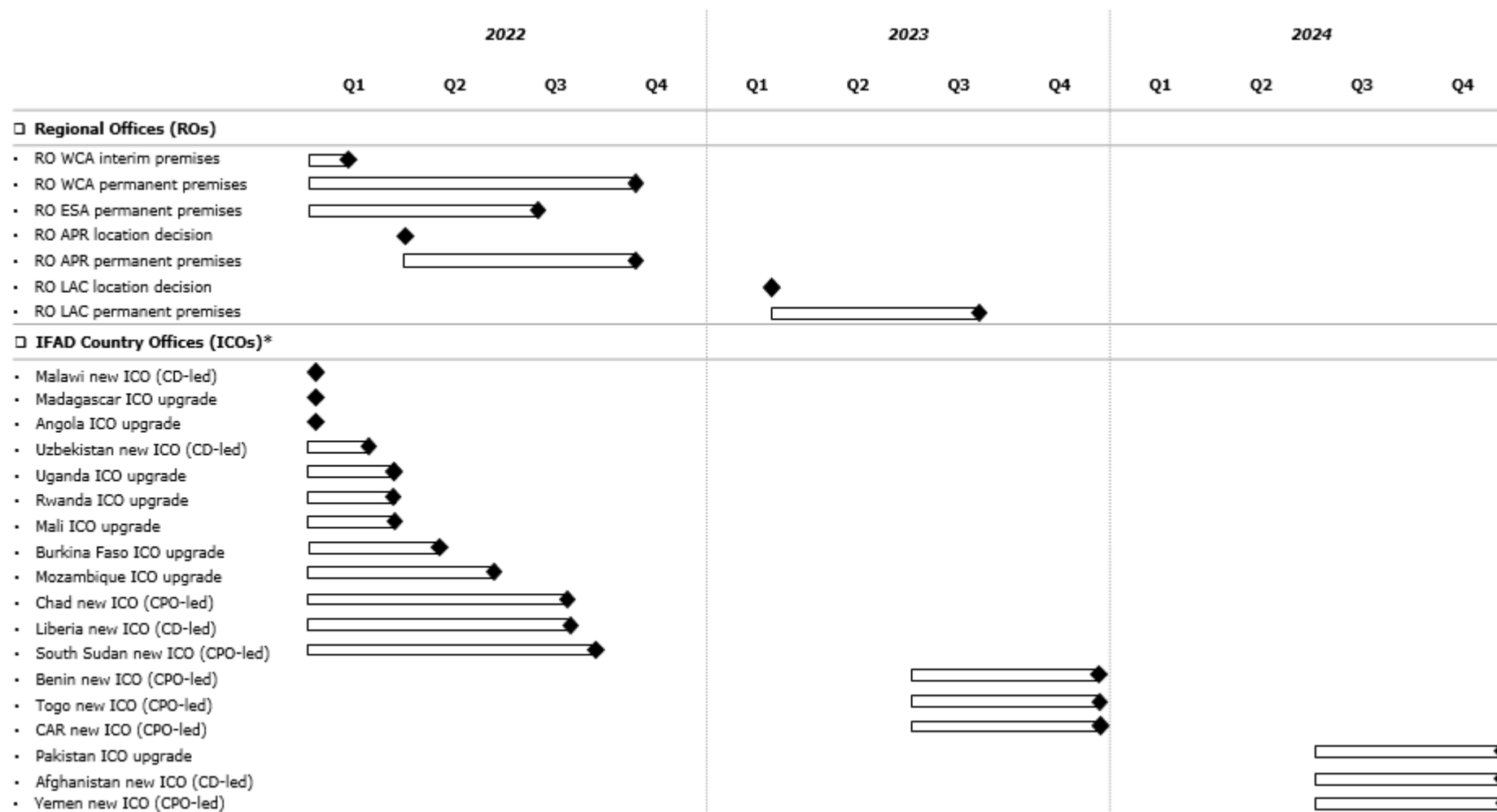
Detailed phases of implementation

The figures at the end of this Appendix show the various workstreams and key milestones linked to planned budget expenditures and the following summary is provided for each year of D2.0 implementation:

- (i) **Plans for 2022 - regional offices (WCA, ESA and APR) and expanding country presence (2022):** by the end of this year, IFAD will aim at having three operational regional offices in WCA, ESA and APR. The set-up and staffing of the APR RO, however, will likely be postponed to 2023 if early identification of the host country and location of the regional office premise is not made by the first trimester of 2022. The plan for 2022 also includes completing upgrades of four offices started in 2021 (Fiji, Haiti, Nepal and Niger), opening five (Chad, Liberia, Malawi, South Sudan, Uzbekistan) and upgrading seven ICOs (Mali, Burkina Faso, Mozambique, Madagascar, Uganda, Rwanda and Angola). This will entail recruiting staff for the front office in the three regions and for the regional liaison team in Rome. This team, together with the D2.0 upskilling program, which aims to train new and existing field staff, will be fundamental to handle the transition. Importantly, the new Corporate Services Manager position will be created and recruited also for the three regions, with strong links with HQ (entry point for Corporate Services Department) and will provide key support to the Regional Director and ICOs, including supervising an administrative pool in the regional offices. As per the ICOs, the set-up and upgrade of ICOs not only includes the activities related to office enhancements but also the recruitment and / or relocation of staff aligned to staffing metrics. Reassignment will also be an important way to ensure that staff are located in the field.
- (ii) **Plans for 2023 - fine-tuning integrated teams and country presence:** in 2023, the LAC regional office location will be decided. The structure for LAC will be enriched by lessons from Africa and Asia, with a focus on strong partnerships and policy engagement for innovation, new development finance models and addressing inequality. Additionally, three more CPO-led offices will be set up in Benin, Togo and Central Africa Republic by the end of 2023.
- (iii) **Plans for 2024:** this is the final year of D2.0, although some of the additional recurrent costs will be borne only in 2025. For instance, two more offices will likely open by year end – one in Afghanistan (CD-led) and one in Yemen (CPO-led) - and one office will be upgraded in Pakistan. Therefore, half of the additional recurrent costs (to cover a full fiscal year) for these offices will only accrue from 2025 onwards. By 2025, IFAD will have 45% of staff based and settled in the field, 50 ICOs and four regional offices. Country presence will increase from 72 to 82 percent (as a portion of portfolio covered from in-country ICO), significantly improving IFAD's capacity to deepen and double impact by 2030. Overall one-time and incremental recurrent costs in steady-state would account for US\$ 11.0 million and US\$ 6.6 million, respectively.

In terms of governance structure to oversee implementation, D2.0 has three Executive Sponsors (AVP PMD, AVP SKD and Chief of Staff) and routines to drive implementation, engagement with staff (managers, staff association and staff at large), regular reporting and communication of progress, including (but not limited to): D2.0 Implementation Group, Steering Committee, quarterly updates to EMC, 'Shovel' reports, Blogs and Interacts. All of these are already in place and will continue throughout the reform to continuously secure feedback loops, take stock, learn and adjust accordingly.

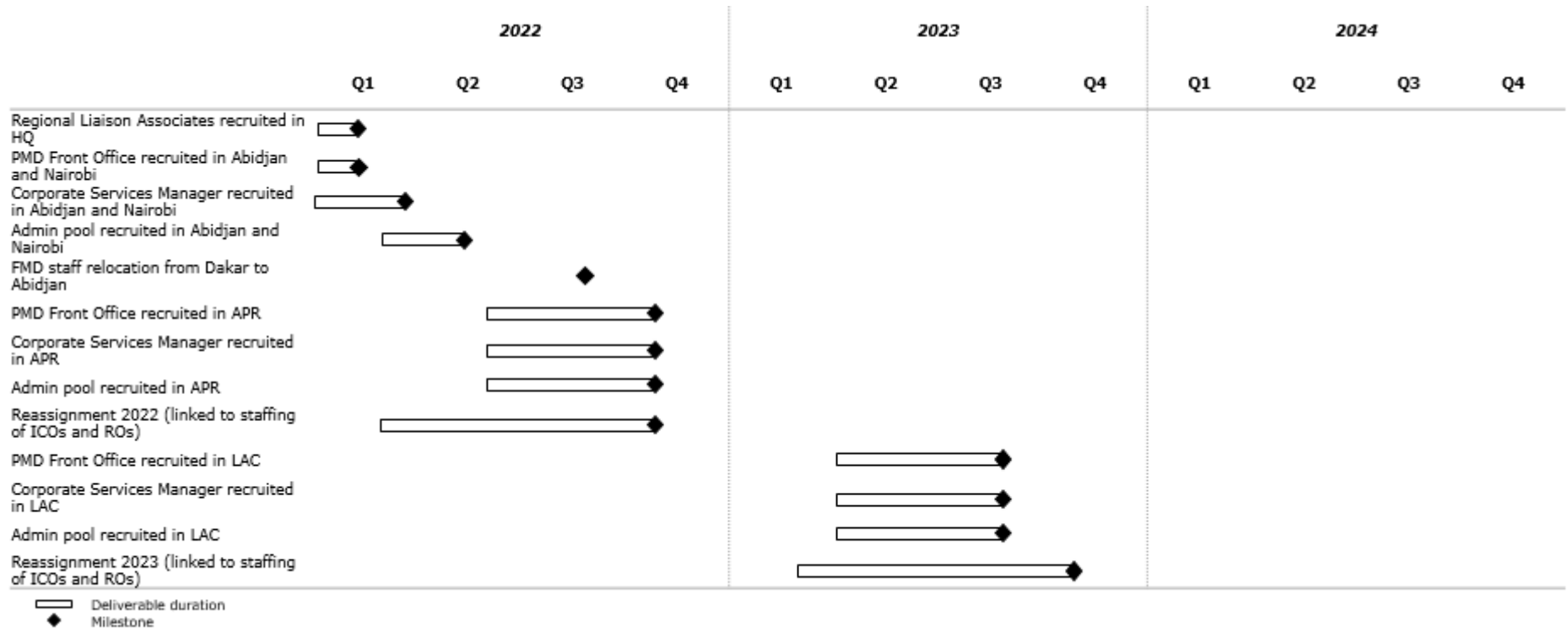
D2.0 Infrastructure workstream key activities and milestones for the implementation period 2022-2024



Deliverable duration
 Milestone

*For ICOs opening / enhancement, milestones represent the moment IFAD has agreed to start paying rent, while some office works could still be ongoing.

D2.0 People workstream key activities and milestones for the implementation period 2022-2024



Types of ICOs under D2.0

The D2.0 model will include regional offices, multi-country offices, CD-led offices and CPO-led offices. A summary of each type of office is presented below, while for further details refer to the table at the end of this Appendix.

- **Regional offices:** Led by the Regional Director, the ROs will host the PMD regional team, the Strategy and Knowledge Department's (SKD) regional team, the Financial Operations Department's (FOD) regional team and new staff from all departments, including the Corporate Services Department (CSD). The regional director will ensure that IFAD's operations promptly and strategically respond to the evolving regional context and rural policy priorities while maximizing value for money and efficient use of resources (see Appendix 3 for targets and indicators).

The RO will provide a wide range of services, including programmatic support to country teams, strengthened communication and visibility, cross-departmental coordination, and risk management and compliance. The location of the ROs across the world is based primarily on where IFAD can best forge partnerships to visibly lead rural agricultural policymaking, scale up new and innovative components of its business model, and assemble development finance in the region. In addition, and apart from security and family life considerations, an RO must be conveniently located to ensure an optimized cost of doing business (e.g., connectivity, minimum travel time and cost).

- **Multi-country offices:** MCOs will also play an important role in D2.0 as centres that both efficiently lead important sub regional programmes (e.g., Sahel) or handle various portfolios with increased economies of scale and leverage the experience and know-how of seasoned CDs to mentor less-experienced colleagues and junior staff. Almost all MCOs were previously hubs under OpEx, and location was established based on visibility, partnership building, knowledge management, regional policy fora, regional economic importance and travel connectivity. MCOs are staffed only with staff from PMD (and always have more than one Country Director), unless there is a specific need or program that justifies the presence of other departments.
- **CD-led offices:** Led by the Country Director and reporting directly to the Regional Director, these offices are responsible for handling the lending and non-lending portfolio of the host country and other countries assigned. This includes: country programme support, knowledge use, policy engagement, partnerships, communications and corporate engagement. CD-led offices are staffed only with staff from PMD, unless there is a specific need or program that justifies the presence of other departments (e.g., SKD).
- **CPO-led offices:** Led by a national Country Program Officer, these offices support IFAD's the program of work in the host country. The program of work, however, is always managed by a Country Director based either in a CD-led office, in a MCO or in a RO.

IFAD regional presence planned under D2.0

ICO type	Staffing	Functions	Number*
Regional office (RO)	<ul style="list-style-type: none"> - 50 to 70 staff from PMD, SKD, FOD ERG and CSD - All technical staff in the field are based in ROs** - PMD regional director and front office - PMD Country Director and country team*** - SKD Regional Technical Leads (ECG and PMI), junior specialists and national staff - FMD staff: Senior Officer, Officers and Analysts - Corporate Services Manager, Security Officers, and staff from CSD (e.g., HRD, IT) - COM Officer and Analyst - Partnership Officer - Administrative staff to support 	<ul style="list-style-type: none"> - Regional engagement (lending and non-lending activities) - Programmatic and administrative support to country teams - Cross – departmental coordination - Risk management and compliance - Business services - Under OpEx, the majority of staff now in ROs were operating before either from HQ in Rome or a hub in the field. - CDs based in RO focus on managing assigned portfolios. 	4
Multi-country office (MCO)	<ul style="list-style-type: none"> - Head of Multi-Country Office - Country Program Officer. A second Country Program Officer / Analyst may be consider based on portfolio size of host country and other metrics - One Country Program Assistant - Number of Country Program Assistants is adjusted upwards if supporting more than 2 CDs - Country Administrative Assistant - Programme Officer - Country Operations Analyst - One or more CDs according to number countries handled from MCO 	<ul style="list-style-type: none"> - Head of MCO manages portfolio of host country. CDs manage portfolios of assigned countries. - Sub-regional policy engagement and partnerships - Sub-regional lending programmes (e.g., Sahel) - Support to CPO-led ICOs and countries without and ICO handled from MCO - All of the MCOs were before hubs under OpEx. The main difference is that technical staff is no longer based in these offices (only PMD), unless specific cases apply. - CDs based in MCO focus on managing assigned portfolios. 	9/10
Country Director – led office (CD-led ICO)	<ul style="list-style-type: none"> - Country Director, Country Program Officer****, and Country Program Assistant 	<ul style="list-style-type: none"> - CD and country team handle portfolio of host country and potentially other countries covered from ICO. - Country programme support, non-lending activities, communications and corporate engagement. 	23/24
Country Program Officer – led office (CPO-led ICO)	<ul style="list-style-type: none"> - Country Program Officer 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfolio is always handled from CD-led ICO, MCO or RO by Country Director with strong support from in-country CPO. 	13

* Final number of MCOs and CD-led ICOs still to be defined as it will depend on location of APR RO

** However, in some cases, there might be the need for specific positions (e.g., supplementary funded) to be based in MCO or even CD-led ICO.

*** If more than one CD, MCO metrics applies.

**** May include a second Country Program Officer / Analyst based on portfolio size of host country and other metrics

Detailed budget tables

D2.0 detailed one-time costs split by cost item*

US\$

Cost item	# of units	Total	Actuals 21	Est. '22	Est. '23	Est. '24	Est. '25
Regional Office facilities	4 Reg. Office	3 470 000	582 000	2 280 000	608 000	0	0
of which APR	1 Reg. Office	760 000	0	760 000	0	0	0
of which ESA	1 Reg. Office	825 000	65 000	760 000	0	0	0
of which LAC	1 Reg. Office	608 000	0	0	608 000	0	0
of which WCA	1 Reg. Office	1 277 000	517 000	760 000	0	0	0
New / upgraded ICOs facilities	22 offices	4 003 000	23 000	1 921 000	833 000	1 226 000	0
of which APR	4 offices	853 000	0	70 000	120 000	663 000	0
of which ESA	7 offices	826 000	23 000	753 000	50 000	0	0
of which LAC	1 offices	220 000	0	220 000	0	0	0
of which NEN	2 offices	468 000	0	25 000	0	443 000	0
of which WCA	8 offices	1 636 000	0	853 000	663 000	120 000	0
Staff relocation / onboarding	59 staff	2 327 718	167 718	1 280 000	560 000	320 000	0
of which reloc. from HQ to field	28 staff	1 091 211	131 211	600 000	280 000	80 000	0
of which reloc. from field to field	25 staff	996 507	36 507	560 000	200 000	200 000	0
of which new staff onboarding	6 staff	240 000	0	120 000	80 000	40 000	0
Consultants to support D2.0 process	6 headcounts	584 000	114 000	226 000	244 000	0	0
of which D2.0 project consultant	1	132 000	36 000	48 000	48 000	0	0
of which D2.0 HRD D2.0 coord.	1	155 000	31 000	62 000	62 000	0	0
of which D2.0 HRD consultant	1	96 000	32 000	32 000	32 000	0	0
of which D2.0 FSU consultant	1	75 000	15 000	30 000	30 000	0	0
of which D2.0 FPD consultants	2	126 000	0	54 000	72 000	0	0
D2.0 project manager	1 staff	557 092	173 892	191 600	191 600	0	0
D2.0 admin pool support	4 headcounts	48 000	0	48 000	0	0	0
Total one-time costs		10 989 809	1 060 609	5 946 600	2 436 600	1 546 000	0

*Costs already include specific savings or expenditures agreed.

D2.0 detailed recurrent costs split by cost item

US\$

Cost item	# of units	Steady state	Actuals '21*	FCST '22	FCST '23	FCST '24	FCST '25
Regional Office facilities	4 Reg. Office	3 154 401	50 000	1 400 122	2 513 964	3 154 401	3 154 401
of which APR	1 Reg. Office	962 220	0	160 370	962 220	962 220	962 220
of which ESA	1 Reg. Office	749 285	50 000	749 285	749 285	749 285	749 285
of which LAC	1 Reg. Office	960 655	0	0	320 218	960 655	960 655
of which WCA	1 Reg. Office	482 240	0	490 467	482 240	482 240	482 240
RO staff		-598 500	0	-33 367	181 650	-74 900	-598 500
of which Corporate Services Manager	+3 field staff	574 800	0	175 633	431 100	574 800	574 800
of which Regional Security Officer	+3 field staff	454 500	0	75 750	303 000	454 500	454 500
of which Data Analyst	+4 field staff	252 900	0	98 450	192 300	252 900	252 900
of which admin support in RO		-1 880 700	0	-383 200	-744 750	-1 357 100	-1 880 700
of which Reg. Director FO staff		-839 100	0	-175 850	-470 025	-695 200	-839 100
of which GS Rome abolished	-12 HQ staff	-1 151 200	0	-287 800	-719 500	-1 007 300	-1 151 200
of which GS field new	+ 8 field staff	243 800	0	86 558	188 750	243 800	243 800
of which GS field upgrades	+ 4 field upgrades	68 300	0	25 392	60 725	68 300	68 300
of which PMD liaison function		-1 017 900	0	-207 350	-650 325	-904 800	-1 017 900
of which G6 Rome abolished	-13 HQ staff	-1 470 300	0	-395 850	-1 017 900	-1 357 200	-1 470 300
of which G6 HQ new	+ 4 HQ staff	452 400	0	188 500	367 575	452 400	452 400
of which SKD staff		-422 000	0	0	55 600	-155 400	-422 000
of which GS Rome abolished	-8 HQ staff	-698 800	0	0	0	-349 400	-698 800
of which GS field new	+ 8 field staff	276 800	0	0	55 600	194 000	276 800
of which RO admin pool	+13 field staff	398 300	0	0	320 000	398 300	398 300
ICOs		3 322 038	64 072	1 566 396	2 281 619	2 728 574	3 322 038
of which new / upgraded offices		3 586 088	64 072	1 830 446	2 545 669	2 992 624	3 586 088
of which facilities	22 offices	2 358 988	64 072	1 292 074	1 772 569	1 976 424	2 358 988
of which staff	40 field staff	1 227 100	0	538 372	773 100	1 016 200	1 227 100
of which closing offices		-264 050	0	-264 050	-264 050	-264 050	-264 050
of which offices	-2 offices	-82 050	0	-82 050	-82 050	-82 050	-82 050
of which staff	-4 field staff	-182 000	0	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000
UN UNDSS + Resid. Coord. charges		760 000	0	0	253 333	506 667	760 000
Total recurrent costs		6 637 939	114 072	2 933 151	5 230 566	6 314 742	6 637 939

*Note that this refers only to D2.0 costs in 2021, not to previous decentralization initiatives

D2.0 ICO incremental recurrent and one-time costs split between facility and staff costs

US\$

Region	Country	Type of change	FCS status	Incremental cost total	Incremental recurrent facility cost	Incremental recurrent staff cost	One-time facility cost
APR	Fiji	Upgraded CD-led	Not FCS	112 769	72 369	40 400	25 000
APR	Afghanistan	New CD-led	High intensity conflict	328 130	226 330	101 800	443 000
APR	Nepal	Upgraded CD-led	Not FCS	198 228	166 928	31 300	165 000
APR	Pakistan	Upgraded CD-led	Not FCS	104 766	87 866	16 900	220 000
ESA	Uganda	Upgraded CD-led	Not FCS	78 685	57 885	20 800	14 000
ESA	Malawi	New CD-led	Not FCS	207 151	140 851	66 300	220 000
ESA	Mozambique	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	143 433	119 933	23 500	75 000
ESA	Madagascar	Upgraded CD-led	Not FCS	114 853	106 853	8 000	9 000
ESA	South Sudan	New CPO-led	Medium intensity conflict	203 395	105 395	98 000	243 000
ESA	Rwanda	Upgraded CD-led	Not FCS	88 805	69 605	19 200	220 000
ESA	Angola	Upgraded CD-led	Not FCS	104 800	35 000	69 800	45 000
LAC	Haiti	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	109 291	87 191	22 100	220 000
NEN	Uzbekistan	New CD-led	Not FCS	167 394	80 094	87 300	25 000
NEN	Yemen	New CPO-led	High intensity conflict	160 567	68 367	92 200	443 000
WCA	Niger	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	228 128	158 528	69 600	105 000
WCA	Burkina Faso	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	72 644	43 144	29 500	220 000
WCA	Mali	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	183 728	163 228	20 500	165 000
WCA	Chad	New CPO-led	Medium intensity conflict	227 338	143 938	83 400	243 000
WCA	Liberia	New CD-led	Not FCS	305 028	221 628	83 400	220 000
WCA	Benin	New CPO-led	Not FCS	149 252	67 952	81 300	220 000
WCA	CAR	New CPO-led	Medium intensity conflict	150 952	67 952	83 000	243 000
WCA	Togo	New CPO-led	Not FCS	146 752	67 952	78 800	220 000
Total				3 586 088	2 358 988	1 227 100	4 003 000

Links with other IFAD reforms

D2.0 is the cornerstone of the institutional pillar of the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD12), bringing about structural changes in the way IFAD works at the frontline (core processes), including programme design and support, policy engagement, knowledge management, partnership building and communications. The various ongoing reforms are naturally linked to D2.0 as they are aiming to improve support processes (e.g., workforce planning, project procurement, budget formulation and execution) that should ultimately help country teams perform their core functions and deliver development outcomes. The linkages between D2.0 and other IFAD reforms would yield the following operational results:

- (i) **Adequate skills and capacity.** The DWP aims at closing the skills and capacity gaps identified in IFAD as a result of a thorough workforce planning exercise conducted in 2020. D2.0 feeds into the DWP with specific staffing metrics and models needed for the envisaged new ICO map, including regional offices. The capacity and skills gaps in the field, therefore, are clearly identified and D2.0 and DWP teams are in continuous coordination to ensure that these gaps are timely addressed. In addition, D2.0 clear staffing metrics refine overall DWP planning and provide inputs for further headquarters restructuring. The latter does not only refer to relocation of professional staff and creating general service positions in the field but also rethinking how the Corporate Services Department and the Corporate Services Support Group (CSSG) stay fit-for-purpose in IFAD's new decentralized structure.
- (ii) **Increased efficiency and strong centre.** The Processes, People and Technology Plan (PPTP) facilitates the introduction of a new talent framework and re-engineered processes for increased efficiency and equips IFAD with tools and systems to further strengthen the linkage between HQ and the field. In addition, as staff (and in some cases entire divisions) move to the field, IFAD needs a very strong centre to ensure the application of same standards and alignment to corporate objectives (especially on development outcomes), collect information from the field and monitor risks in real time to add value to country teams and IFAD's governance bodies in the form of strategic guidance, better risk management, improved results reporting and global knowledge sharing.

In September of 2021, the Executive Board approved IFAD's Enterprise Risk Management Policy. The governance structure and processes laid out in the policy will be paramount to identify, assess, monitor and report risks resulting in time from increased country presence and a new field-based operational model.
- (iii) **Empowered frontline.** In 2021, IFAD implemented bold new changes to empower staff, strengthen workplace culture, and further delegate authority to County Directors (CDs) and unit heads. Forty-three new or revised delegations were issued in operations, procurement, human resources, finance / budget and governance/protocol, following extensive consultations, notably with CDs. The Delegation of Authority (DoA) will have to be updated accordingly in 2022 and reflect the new structure in the field and closely monitored by the Financial Controller's Division (FCD) Controllership Unit, which will report to Senior Management on results. The extended DoA (e.g., budget, procurement, travel) will be supported by user training to be provided by HQ-based business process owners.
- (iv) **Smart budgeting.** D2.0 is not the only driver of potential regular budget increases in the following years for IFAD. There is the need for an enhanced

budget formulation process that allows for a better identification of the trade-offs among the different budget items and facilitate decision-making to Senior Management. This in turn would significantly help D2.0 with predictable and clear budget allocations for better planning and implementation from 2023 onwards.

Timeline and sequencing of IFAD reforms

