

a

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 80º período de sesiones

Roma, 17 y 18 de diciembre de 2003

**PROGRAMA PILOTO
RELATIVO A LA PRESENCIA SOBRE EL TERRENO**

ÍNDICE

ABREVIATURAS Y SIGLAS	ii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DIRECTRICES Y CRITERIOS	2
A. Directrices y criterios para la selección de países o (sub-)regiones que podrán acogerse a las iniciativas piloto relativas a la presencia del FIDA sobre el terreno	4
B. Directrices y criterios para la selección de mecanismos de presencia sobre el terreno	6
C. Conclusión	9
III. PROGRAMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO	9
A. Proceso y calendario	9
B. Especificaciones en materia de formulación	10
C. Coordinación y gestión del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno	12
IV. RECOMENDACIÓN	12
 APÉNDICES	
I. ELEMENTS OF FIELD PRESENCE INITIATIVES (ELEMENTOS DE LAS INICIATIVAS RELATIVAS A LA PRESENCIA SOBRE EL TERRENO)	1
II. EVALUATION INDICATORS (INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN)	3

ABREVIATURAS Y SIGLAS

DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GOP	Gerente de operaciones para los países
IFI	Institución financiera internacional
OE	Oficina de evaluación
ONG	Organización no gubernamental
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

I. INTRODUCCIÓN

1. En su 79º período de sesiones, celebrado en septiembre de 2003, la Junta Ejecutiva examinó el documento EB 2003/79/R.3 “Presencia del FIDA sobre el terreno y capacidad en los países” e hizo la siguiente recomendación:

“Se recomienda a la Junta Ejecutiva que examine el presente documento y autorice al FIDA, con la ayuda del grupo de trabajo de la Junta Ejecutiva relativo a la presencia sobre el terreno, a

- a) *Elaborar directrices y criterios claros de selección de los países e instrumentos para aumentar la presencia y la capacidad en el país en el marco de un programa piloto de tres años de duración, y a presentarlos a la Junta Ejecutiva para que los examine en su período de sesiones de diciembre de 2003.*
- b) *Sobre la base de estas directrices y criterios, presentar en diciembre de 2003 a la Junta Ejecutiva, para su aprobación, un programa de aplicación en el que se abarquen los distintos tipos de instrumentos y se incluya al menos a un representante (sub-)regional. El presupuesto general para un programa piloto de un máximo de 15 iniciativas no superará los USD 3 millones.*
- c) *Cada propuesta piloto estará sujeta a un calendario (en el marco de los tres años que dura el programa) y contendrá costos precisos (directos e indirectos) relativos a su duración. Asimismo, incluirá objetivos concretos, un mandato correspondiente al alcance de la labor, las descripciones de puestos y los historiales profesionales del personal recomendado. Se presentará a la Junta Ejecutiva, a título informativo, una descripción de las iniciativas.*
- d) *En las propuestas se tomarán en consideración los resultados preliminares de la evaluación institucional de las disposiciones de supervisión, los compromisos asumidos por el FIDA en el marco de la Declaración de Roma sobre la armonización y, en su debido momento, el resultado de la reforma del sistema de las Naciones Unidas en curso.*
- e) *En las propuestas individuales figurarán además criterios de evaluación, y la Oficina de Evaluación (OE) independiente del FIDA evaluará todas las experiencias piloto en relación con los criterios establecidos, durante el tercer año de la ejecución del programa.*
- f) *Al finalizar los tres años, y teniendo presente la evaluación realizada por la OE, la Junta Ejecutiva decidirá si se debe continuar, ampliar, terminar o modificar de algún modo el programa de presencia sobre el terreno”.*

2. Esa decisión fue la fase final de un largo proceso de reflexión y debate sobre si el FIDA debe aumentar su presencia sobre el terreno —y cómo debe hacerlo—. A diferencia de la mayoría de los demás organismos de desarrollo e instituciones financieras internacionales (IFI), el Fondo nunca ha tenido representaciones oficiales en los países prestatarios. Los vínculos entre dichos países y la sede del FIDA se mantienen mediante las misiones del personal y los consultores, las instituciones cooperantes y, en años más recientes, diversos mecanismos de los denominados “de presencia indirecta sobre el terreno”¹. En las consultas sobre las reposiciones Quinta y Sexta de los recursos del FIDA se cuestionó la falta de presencia permanente del Fondo sobre el terreno y, en diciembre de

¹ Véase una descripción y un análisis de dichos mecanismos “de presencia indirecta sobre el terreno” en el anexo II del documento REPL.VI/3/R.6, “Una mayor presencia del FIDA sobre el terreno”.

2002, la Junta Ejecutiva, en su 77º período de sesiones, ordenó al FIDA que “proceda a realizar un análisis rápido de 15 países que ejecutan actividades pertinentes en las diferentes regiones...”². Los resultados de las 15 monografías³ corroboraron conclusiones anteriores, en el sentido de que, si bien los mecanismos de presencia indirecta sobre el terreno permiten al FIDA facilitar la ejecución de los proyectos, no son, en general, los idóneos para una intervención catalizadora en materia de diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones. Las monografías revelaron una clara necesidad de que el FIDA participara de manera más estrecha y constante en esa esfera a nivel de los gobiernos y otros asociados en los países (incluida la comunidad de donantes).

3. La recomendación antes citada de la Junta (véase el párrafo 1) se basa en los resultados de estudios, reflexiones y debates anteriores y en las conclusiones del equipo que preparó las 15 monografías. Atendiendo dicha recomendación, en la sección II de este documento se determinan y examinan los criterios que se aplicarán en la selección de los países o (sub-)regiones y los mecanismos que se incluirán en el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, de tres años de duración, y en la sección III se expone en líneas generales un programa para su ejecución.

II. DIRECTRICES Y CRITERIOS

4. **Metas y objetivos del aumento de la presencia del FIDA sobre el terreno.** La misión del FIDA es “dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza”. Cualquier intervención emprendida por el Fondo debe contribuir a la consecución de dicho objetivo y, con ello, a la de los objetivos de desarrollo del Milenio. Sin desatender su función catalizadora en el pasado, el FIDA ha hecho hincapié en cumplir su mandato mediante proyectos y programas de inversión respaldados por una cuantía limitada⁴ de recursos para donaciones. En los últimos años, y en consonancia con la evolución de la situación en materia de desarrollo en los planos nacional e internacional, se ha prestado mayor atención al papel que funciones tales como el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y la gestión de conocimientos pueden desempeñar en el aumento de las repercusiones del FIDA. Así, pues, el Fondo ha estado adoptando medidas estratégicas para unirse a los gobiernos y otros asociados de desarrollo en la elaboración de políticas relacionadas con la lucha contra la pobreza y el desarrollo agrícola y rural y en la utilización más idónea de sus limitados recursos humanos y financieros y en materia de conocimientos mediante una colaboración más estrecha y actividades de asociación. El FIDA ha podido contribuir al debate internacional sobre determinadas cuestiones relativas al desarrollo (tales como la microfinanciación, las instituciones rurales, etc.) y sus actividades de inversión han ido acompañadas cada vez más de medidas catalizadoras en los países. Respecto de estas últimas, una mayor presencia sobre el terreno permitiría al Fondo desempeñar un papel catalizador más eficaz y reforzar su impacto.

5. Con el planteamiento estratégico adoptado para intensificar su presencia sobre el terreno, el FIDA también pretende cumplir su misión y sus objetivos estratégicos⁵ de los modos siguientes:

- fortaleciendo el impacto que sus actividades tienen en la situación socioeconómica de su grupo-objetivo, y
- fomentando las capacidades locales.

² Documento EB 2002/77/R.9/Rev.1

³ Véase el anexo “Los estudios monográficos – Resumen” del documento EB 2003/79/R.3, “Presencia del FIDA sobre el terreno y capacidad en los países”.

⁴ Hasta ahora, representaban el 7,5% del programa total de préstamos del Fondo; se ha decidido aumentarlos al 10%.

⁵ Documento EB 2001/74/R.36.

Una mayor presencia sobre el terreno ayudaría al Fondo a hacer realidad esos objetivos fortaleciendo e integrando cuatro dimensiones relacionadas entre sí: la **ejecución de proyectos**, el **diálogo sobre políticas**, la **creación de asociaciones** y la **gestión de conocimientos**. Si el FIDA gozara de una presencia más permanente conseguiría que las medidas que aplica en la actualidad —desde la supervisión de los proyectos a los cursos prácticos sobre políticas, pasando por el apoyo a la investigación y a las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.— fueran más eficaces y provechosas para los pobres de las zonas rurales. Un factor decisivo a ese respecto será su habilidad para aprovechar las enseñanzas adquiridas de los pobres de las zonas rurales durante la ejecución de los proyectos e integrar ese conocimiento en el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y, en última instancia, la gestión de conocimientos.

6. Las mejoras en la **ejecución de los proyectos** pueden propiciar —y de hecho propician— directamente un impacto mayor en el grupo-objetivo y contribuir a reducir los niveles de pobreza. Experiencias anteriores han demostrado (véase el párrafo 2) que diversos tipos de presencia sobre el terreno pueden facilitar en gran medida la ejecución y mejorar los resultados y el impacto conseguidos con las inversiones del FIDA. El **diálogo sobre políticas** es la dimensión en la que el Fondo puede desempeñar un importante papel catalizador influyendo en las decisiones normativas a favor de los pobres de las zonas rurales. Sin embargo, se trata de un proceso largo que requiere la interacción periódica con los gobiernos y otros interesados directos, además de un seguimiento continuo. La **creación de asociaciones** se refiere a las relaciones del FIDA con todos los interesados directos en los países; además del grupo-objetivo y el gobierno interesados, comprende otros organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo, las IFI, las ONG, el sector privado, etc. En momentos de limitada disponibilidad de recursos, se deben aprovechar las complementaridades y sinergias entre los donantes. Las intervenciones coordinadas pueden mejorar la utilización de los recursos y, por tanto, la colaboración del FIDA con otros asociados en el plano nacional puede aumentar el apoyo dirigido al desarrollo de las poblaciones pobres de las zonas rurales. La dimensión de la **gestión de conocimientos** refuerza las otras tres y su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos del Fondo: El remedio fundamental para la pobreza no es el dinero, sino los conocimientos⁶. Si bien el intercambio de conocimientos entre el FIDA y los interesados directos en un país determinado (los pobres de las zonas rurales, las entidades gubernamentales y no gubernamentales, los organismos donantes, etc.) puede contribuir a la eficacia de las actividades de desarrollo, habrá que fomentarlo mediante una presencia del FIDA en los países más constante y estratégica que la actual.

7. **Planteamiento y prioridades.** El programa piloto, de tres años de duración, brindará una oportunidad para complementar los mecanismos de presencia indirecta sobre el terreno que se han puesto a prueba en varios países y han demostrado su validez, por lo que éstos se mantendrán y se volverán a aplicar con miras a facilitar y fortalecer la ejecución de los proyectos. Paralelamente, las iniciativas que se emprendan en el marco del programa piloto recurrirán a la presencia sobre el terreno para intensificar la función catalizadora del FIDA y, por esa razón, su objetivo prioritario será el de formular y ensayar instrumentos para el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y la gestión de conocimientos. Sin embargo, no se excluirá de este programa la posibilidad de buscar y ensayar nuevas formas innovadoras de apoyo a la ejecución de proyectos.

8. El programa piloto, en cuanto programa experimental sujeto a un calendario y geográficamente limitado debe estar bien centrado y comprender diversas iniciativas que permitan ensayar instrumentos diferentes y atender necesidades diversas. Así pues, tendrá que basarse en un conjunto de criterios bien formulados subyacentes a la selección de los países o (sub-)regiones y los mecanismos. En los siguientes apartados se enumera y examina un conjunto de criterios estratégicos de esa clase.

⁶ Sir William Arthur Lewis.

A. Directrices y criterios para la selección de países o (sub-)regiones que podrán acogerse a las iniciativas piloto relativas a la presencia del FIDA sobre el terreno

9. Al poner en marcha el programa piloto en un número limitado de sus Estados Miembros prestatarios, el FIDA se atenderá a su mandato y a lo dispuesto en sus *Políticas y Criterios en materia de Préstamos*⁷, a las necesidades de los pobres de las zonas rurales y a las consideraciones prácticas relativas a la viabilidad y la distribución regional. Partiendo de esta base, los países seleccionados para participar en el programa piloto tendrán que cumplir los siguientes criterios:

- niveles elevados de pobreza, en particular en las zonas rurales;
- un entorno suficientemente propicio en los planos del gobierno y los demás asociados en el desarrollo;
- necesidad comprobada de fortalecer el marco normativo e institucional en pro del grupo-objetivo;
- la perspectiva de un volumen suficiente de proyectos de la cartera del FIDA, y
- una distribución regional adecuada.

10. **Nivel de pobreza.** Conforme al mandato formulado en el *Convenio Constitutivo del FIDA*⁸ y posteriormente interpretado en las *Políticas y Criterios en Materia de Préstamos*⁹, el objetivo del Fondo es el de mejorar las condiciones de vida de los **pobres de los países en desarrollo**. Así pues, todos los países en desarrollo con niveles elevados de pobreza en sus zonas rurales reúnen en principio las condiciones para acogerse al programa piloto.

11. **Entorno propicio.** Los “*objetivos del FIDA, mutuamente relacionados entre sí —de aumentar la producción de alimentos, reducir la pobreza rural y mejorar la nutrición en los países en desarrollo— no pueden lograrse si los países mismos no están preparados para elaborar y ejecutar una estrategia de desarrollo ajustada a esos objetivos. El FIDA estará dispuesto a contribuir a la evolución de estrategias de desarrollo en beneficio de los pobres rurales, proporcionando recursos financieros para proyectos y programas específicos de desarrollo y ayudando a los gobiernos interesados en la identificación y ejecución de los cambios políticos e institucionales que contribuyan al logro de los objetivos económicos y sociales, más amplios, del desarrollo rural*”¹⁰. El compromiso de un gobierno, en el sentido de formular y aprobar políticas agrícolas y rurales que tengan en cuenta las oportunidades concretas y las limitaciones que afrontan las poblaciones pobres, es una condición imprescindible para crear un entorno propicio, que permita entablar un diálogo sobre políticas fructífero. Como trabaja “en el marco de las prioridades y estrategias nacionales” (véase la nota 8 a pie de página), el FIDA confía en el compromiso asumido por sus Estados Miembros para luchar contra la pobreza de las zonas rurales. Al emprender este programa piloto, el Fondo concederá prioridad a los países cuyos gobiernos demuestren su compromiso por destacar en su programa de políticas la lucha contra la pobreza en las zonas rurales.

12. Otro aspecto importante para crear ese entorno propicio se refiere a la medida en que los demás asociados de desarrollo (organismos bilaterales o multilaterales de desarrollo, IFI y ONG) están dispuestos a colaborar con el FIDA en pro de los pobres de las zonas rurales. La creación de asociaciones y coaliciones, en los niveles de formulación de políticas y de proyectos, es un instrumento importante para reforzar el impacto de las medidas en pro del desarrollo y las inversiones conexas. En muchos países en los que interviene el FIDA, la comunidad de donantes ha mostrado interés en establecer una relación más estrecha y permanente con el Fondo, como han confirmado la mayoría de las monografías (véase la nota 3 a pie de página). Es de esperar que en esos países el

⁷ FIDA: *Políticas y Criterios en Materia de Préstamos*, 1978, enmendado en 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998.

⁸ FIDA: *Convenio Constitutivo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*, 1976, enmendado en 1986, 1995 y 1997.

⁹ FIDA: *Políticas y Criterios en Materia de Préstamos*, ob. cit., capítulo I.

¹⁰ Ob.cit. I/5

programa piloto encuentre un terreno fértil para una buena colaboración; por lo que es prioritario ponerlo en marcha en estos países. La tendencia en aumento entre la comunidad de donantes a adoptar planteamientos basados en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), los marcos estratégicos de los países y los otros enfoques sectoriales y a trabajar apoyándose en ellos, brinda oportunidades suplementarias para esa cooperación.

13. **Necesidad de fortalecer el marco normativo e institucional.** En muchos países, las políticas de desarrollo agrícola y rural están orientadas simplemente a la consecución de resultados y prestan poca o ninguna atención a la situación concreta de los pequeños productores, los agricultores sin tierra, las mujeres rurales y los pobres en general. De hecho, varios DELP pasan por alto el aspecto rural de la pobreza de los países a que se refieren. Esto se debe, principalmente, a que los pobres de las zonas rurales raras veces tienen la capacidad y las instituciones para participar en los debates sobre políticas que les afectan y hacer contribuciones a ellos. El hecho de que un donante como el FIDA, especializado en la reducción de la pobreza de las zonas rurales, esté en la mayoría de los casos ausente de ese proceso, contribuye también a esa laguna en los DELP. Así pues, además de las actividades que se están llevando a cabo en muchos de sus proyectos con el fin de fortalecer la capacidad y las instituciones de los grupos destinatarios, el FIDA procurará también atender la necesidad de que participen directamente en los debates sobre políticas nacionales conexos, junto con los gobiernos y los demás asociados en el desarrollo, y, en los casos en que sea viable, pondrá en marcha una iniciativa con cargo al programa piloto, lo que facilitará también la promoción con miras a la adopción de decisiones presupuestarias con el fin de velar por que en los presupuestos anuales y en los planes de gastos a medio plazo de los países se incluyan los medios presupuestarios suficientes en pro del desarrollo rural y de la lucha contra la pobreza.

14. **Perspectiva de un volumen suficiente de proyectos.** En octubre de 2003, 22 de los 114 Estados Miembros prestatarios del FIDA carecen de proyectos en ejecución; 30 de ellos tienen uno; 23 de ellos, dos; 18 de ellos, tres; y 21 de ellos, cuatro o más. Sin embargo hay que situar esas cifras en el marco de la situación general de los países, la estrategia a medio plazo del FIDA para los países y el número de proyectos propuestos en tramitación. En los casos en que la situación económico-política interna parece suficientemente estable y la perspectiva a medio plazo indica el mantenimiento o el aumento de una cartera en ejecución de dos o más proyectos, se podría examinar la posibilidad de incluir el país en el programa piloto. Por otra parte, un país con sólo uno o dos o incluso ningún proyecto en ejecución y que haya superado una situación de crisis —por ejemplo, una prolongada guerra civil— y esté recuperando la estabilidad, podrá acogerse a una intervención con cargo a este programa; con frecuencia esa clase de países necesitarán en particular una presencia permanente del FIDA para apoyar la formulación de nuevas políticas, estrategias y programas relativos a los pobres de las zonas rurales, el sector agrícola y la situación de la población en materia de seguridad alimentaria. Así pues, el criterio del “volumen de la cartera de proyectos” puede no estar relacionado con el número absoluto de proyectos por país, sino que su interpretación dependerá del marco general y de la perspectiva a medio plazo antes mencionados, así como de si la iniciativa con cargo al programa piloto de que se trate va encaminada a prestar servicio a uno o más países.

15. **Distribución regional adecuada.** En la actualidad, el FIDA tiene actividades en ejecución o en tramitación en más de 100 Estados Miembros en desarrollo, distribuidos por cinco regiones geográficas: África central y occidental; África oriental y meridional; Cercano Oriente y África del Norte; Asia y el Pacífico, y América Latina y el Caribe. El programa piloto deberá funcionar en esas cinco regiones para poder abarcar una gran diversidad de situaciones, en relación con las necesidades por atender y los mecanismos de presencia sobre el terreno aplicados. Ese planteamiento regional omnicompreensivo enriquecerá las enseñanzas que se desprendan del programa piloto y permitirá formular directrices y orientaciones para el futuro que se puedan aplicar a situaciones geográficas, socioeconómicas y políticas diversas.

B. Directrices y criterios para la selección de mecanismos de presencia sobre el terreno

16. La experiencia adquirida durante los últimos años gracias a la experimentación con los mecanismos de presencia indirecta sobre el terreno (documentada en su mayor parte en las monografías presentadas a la Junta Ejecutiva en su 79º período de sesiones, celebrado en septiembre de 2003) y las enseñanzas extraídas observando los usos en materia de presencia sobre el terreno de otros organismos de desarrollo e IFI, brindan al FIDA una larga lista de posibles mecanismos que aplicar en el marco del programa piloto. Los mecanismos seleccionados apoyarán el objetivo del FIDA de “dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza“, tendrán en cuenta las opiniones de los gobiernos y otros asociados en el desarrollo y, encajarán dentro de los límites temporales y financieros del programa piloto. Se seleccionarán mecanismos que cumplan el mayor número de los siguientes criterios y, por tanto:

- respondan a las necesidades y las condiciones locales comprobadas;
- tengan en cuenta las políticas estatales y los fines institucionales del FIDA¹¹;
- fortalezcan las capacidades e instituciones locales y confíen en ellas al máximo;
- hagan una adecuada delegación de facultades en el terreno;
- sean eficaces en función de los costos, estén sujetos a un calendario (inicialmente hasta tres años) y sean sostenibles;
- aporten soluciones innovadoras;
- comprendan la colaboración con las estructuras actuales de las Naciones Unidas, las IFI, etc., y
- tengan en cuenta la Declaración de Roma sobre la armonización, de 2003.

17. **Necesidades y condiciones locales.** El hecho de que el FIDA no haya adoptado un enfoque modelo para intensificar su presencia sobre el terreno se debe a que su objetivo es el de atender, en la mayor medida posible, las necesidades locales comprobadas y las condiciones concretas de un país o (sub-)región determinados. Así pues, en todos los casos, ya se trate de seleccionar mecanismos ya ensayados, de formular otros nuevos o de ambas cosas, habrá que prestar atención especial a la necesidad de ajustarse a la situación y el mecanismo del país —por ejemplo, atender las necesidades en materia de creación de capacidad o aprovechar los recursos humanos especializados y locales ya existentes— y elegir, de entre los mecanismos disponibles, los que prometan un mayor impacto en la lucha contra la pobreza de las zonas rurales.

18. **Políticas estatales y objetivos institucionales del FIDA.** Como se ha mencionado en el párrafo 11, el FIDA trabaja “en el marco de las prioridades y estrategias nacionales”. Ni que decir tiene que el Fondo no propondría el establecimiento de su presencia sobre el terreno de un modo que contradijera ese marco. Por la misma razón, cualquier iniciativa con cargo al programa piloto estaría concebida para apoyar los fines institucionales del FIDA, conforme a la definición que de ellos figura en sus *Políticas y Criterios en Materia de Préstamos* y en el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)*¹².

19. El **fortalecimiento de las capacidades e instituciones locales** no es sólo un criterio de selección: es en sí mismo un objetivo del programa piloto, en consonancia con el objetivo y el planteamiento estratégico del FIDA de lucha contra la pobreza. Al apoyar y complementar las actividades internas de los proyectos encaminadas a fortalecer las capacidades e instituciones de los pobres de las zonas rurales para que puedan, a su vez, llegar a participar activamente en la formulación de políticas y estrategias nacionales (párrafo 11), las iniciativas con cargo al programa piloto deben brindar oportunidades a los ciudadanos de los países para adquirir y desarrollar sus

¹¹ Documento EB 2001/74/R.36.

¹² Ob.cit.

capacidades profesionales —por ejemplo, como aprendices de profesionales veteranos, mediante la organización de cursos prácticos nacionales, etc.— y para que las instituciones locales se sitúen en la esfera de las políticas, haciendo, por ejemplo, de foros o anfitriones de debates sobre las políticas relacionadas con la pobreza.

20. **Delegación de facultades.** Con la excepción del gerente de operaciones para el país (GOP) destacado en el Perú, el personal actualmente relacionado con la presencia indirecta sobre el terreno desempeña funciones puramente de facilitación, en particular para la ejecución de proyectos. No tiene un mandato para representar al FIDA como institución, prestar asesoramiento independiente sobre políticas o adoptar decisiones en su nombre, cosas que hasta ahora sólo pueden hacer el personal del FIDA y —con las limitaciones impuestas por su mandato— las instituciones cooperantes y los consultores. Para ser eficaces en los sectores del diálogo sobre políticas y las relaciones de cooperación, los mecanismos de presencia sobre el terreno deben contar con ciertas facultades, dentro de los límites del mandato, los estatutos y el planteamiento del FIDA, e ir acompañados de sistemas adecuados de comunicación, información y responsabilización.

21. **Eficacia en función de los costos.** Es fundamental que se siga asignando un máximo de los limitados recursos del FIDA a préstamos y donaciones que beneficien directamente al grupo-objetivo de la organización: los pobres de las zonas rurales. Por la misma razón, se debe considerar que una mayor presencia del Fondo sobre el terreno es un medio para fortalecer el impacto conseguido con sus préstamos y donaciones y, por tanto, se deben asignar los recursos necesarios para el desempeño de esa función. Así pues, habrá que evaluar los costos de cada uno de los mecanismos de presencia sobre el terreno a la luz de sus resultados previsibles desde el punto de vista del impacto a corto y medio plazo en la reducción de la pobreza de las zonas rurales. Si bien ha resultado difícil evaluar los beneficios que una mayor presencia sobre el terreno podría aportar desde el punto de vista económico, se pueden evaluar los resultados mediante varios indicadores que habrá que definir en relación con cada una de las iniciativas con cargo al programa piloto (párrafo 38).

22. **Limitaciones temporales.** En consonancia con las recomendaciones formuladas en el 79º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (véase el párrafo 1), está previsto que la duración del programa piloto sea de tres años. Así pues, el período de ejecución de cualquier mecanismo determinado estará limitado a un máximo de 36 meses. De modo que sólo se podrán incluir iniciativas en el programa en caso de que existan perspectivas sólidas de obtener los resultados perseguidos y tangibles en el período previsto para su ejecución y perspectivas razonables de seguir teniendo un impacto considerable.

23. **Sostenibilidad.** Como en el caso de sus actividades en materia de inversión, el FIDA debe examinar también las iniciativas relacionadas con su presencia sobre el terreno a la luz de su durabilidad y posibilidad de repetición en otras zonas. Desde esa perspectiva se juzgará el programa piloto. Así pues, se concederá prioridad a los mecanismos que prometan seguir funcionando una vez transcurrido el período experimental y, por tanto, garanticen un impacto a más largo plazo en el desarrollo rural y la lucha contra la pobreza. Ni que decir tiene que ese criterio está estrechamente relacionado con el fortalecimiento de las capacidades y las instituciones locales y con la eficacia en función de los costos.

24. **Soluciones innovadoras.** El FIDA ha adoptado la clara decisión de no seguir la vía tradicional de establecer representaciones en los países con funciones diplomáticas y necesitadas de importantes medios financieros. El Fondo ya ha acumulado experiencia en el ensayo de instrumentos más innovadores como, por ejemplo, las redes de políticas (sub-)regionales y el procedimiento de compartir el personal y los medios con otros organismos de las Naciones Unidas. Se espera que se elaboren otras soluciones de este tipo en el marco del programa piloto.

25. **Colaboración con las estructuras existentes de las Naciones Unidas.** En 2001, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) puso en marcha un programa experimental para mejorar la ejecución y la armonización de los servicios comunes en el nivel de los países¹³. Cuando se evaluó el programa a mediados de 2003, se concluyó que la aplicación de servicios comunes a nivel de los países no sólo resultaba una tarea ardua, sino que, además, requería tiempo y una considerable inversión de recursos a fin de crear las instituciones y los procesos necesarios para la cooperación interinstitucional. A falta de datos básicos sobre los servicios comunes y sus costos, los evaluadores no pudieron dilucidar si había habido o no beneficios tangibles, si bien la mayoría de los países consideraban que había habido ahorro de costos o mejoras en la eficacia en función de los costos de la prestación de los servicios. Los mayores beneficios del programa sobre servicios comunes comprobados durante la fase experimental son los siguientes: mejor cooperación interinstitucional; mayor transparencia y confianza; mayor participación y capacidad para la dirección y orientación más atinada; mayor relieve público y prioridad de los servicios comunes; modernización de la gestión de los servicios; uniformidad entre los países, y mayor concienciación, comprensión y responsabilización en relación con los resultados. Además, los papeles y las funciones de las estructuras de las Naciones Unidas establecidas en un país determinado pueden servir de guía para la selección de los mecanismos de presencia del FIDA sobre el terreno superando la concepción de servicios y locales comunes. Así, el Fondo puede contar con el Coordinador Residente de las Naciones Unidas como representante de los intereses de los organismos especializados que carecen de representación oficial en el país de que se trate. Por la misma razón, compartir los locales —por ejemplo, con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) o la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)— facilitaría, además del posible ahorro de costos, el intercambio de conocimientos, la coordinación de los donantes y las actividades de creación de asociaciones. Así pues, pese a que los resultados de la fase experimental en materia de servicios comunes no han sido del todo concluyentes, el FIDA no debe abandonar la idea de mancomunar recursos con los organismos de las Naciones Unidas (y otros) ya presentes en los países seleccionados. En cualquier caso, esa colaboración se considerará un criterio favorable para la selección de los mecanismos de presencia sobre el terreno. Asimismo, se harán todos los esfuerzos posibles para colaborar con las IFI, las ONG y otros asociados en el desarrollo con miras a lograr el acuerdo más idóneo en cada uno de los países interesados.

26. **Declaración de Roma sobre la armonización, de 2003¹⁴.** El mensaje principal expresado mediante la Declaración es el de que la ayuda de los donantes, por bienintencionada que sea, ha llegado a imponer una pesada carga a los beneficiarios en cuanto a costos de las transacciones. Los donantes pueden mitigar ese problema procurando coordinar mejor sus actividades, armonizar (y, por tanto, reducir) sus múltiples requisitos y ayudar a los países asociados a hacerse cargo de su proceso de desarrollo. Esto debe hacerse mediante un planteamiento que haga hincapié en la identificación de los países con los proyectos y en la iniciativa estatal, incluida la creación de capacidad, reconozca las diversas modalidades de ayuda (proyectos, enfoques sectoriales y apoyo al presupuesto o la balanza de pagos) y garantice la participación de la sociedad civil, incluido el sector privado¹⁵. Las medidas encaminadas a armonizar las actividades del FIDA con las de otros donantes pueden facilitar y fortalecer a un tiempo la presencia de la organización en un país determinado. Así, pues, constituye un criterio importante para la formulación de iniciativas con cargo al programa piloto.

¹³ GNUM, Programa experimental de evaluación de los servicios comunes. Borrador para debate, agosto de 2003.

¹⁴ Firmada con motivo del Foro de alto nivel sobre la armonización celebrado en Roma en febrero de 2003 por los jefes de las instituciones bilaterales y multilaterales y los representantes del Fondo Monetario Internacional, de otras instituciones financieras multilaterales y de países asociados.

¹⁵ Ob. cit., párrafo 3.

C. Conclusión

27. Para la formulación de las directrices y criterios antes expuestos con miras a la selección de los países y los mecanismos para el programa piloto, se ha contado con las consultas celebradas entre el FIDA y sus Estados Miembros y otros interesados, y las enseñanzas extraídas por muchos interesados directos en situaciones geográficas, económicas y políticas diversas. Están adaptados al mandato y la metodología propios del FIDA y van encaminados a brindar una base conceptual sólida para la **formulación** del programa piloto, de tres años de duración. En la sección siguiente se expone en líneas generales un programa para su **ejecución**.

III. PROGRAMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO

A. Proceso y calendario

28. El programa piloto es un proceso de tres años de duración encaminado a apoyar las medidas institucionales del FIDA para intensificar el impacto directo e indirecto de sus actividades. Su ejecución se basará en el conjunto estratégico de criterios explicados *supra* (sección II) y, en consonancia con el carácter experimental del programa, estará orientado a satisfacer las necesidades existentes y adaptarse a las nuevas que surjan. Además de tener por objetivo mejorar rápidamente las actividades y la función catalizadoras, las 15 iniciativas experimentales están concebidas como instrumentos de aprendizaje. Por esa razón, se hará una estrecha supervisión de su ejecución con miras a: a) compartir con los demás participantes en el programa piloto las enseñanzas que de ellas se desprendan, y b) constituir la evaluación final del programa y, en caso de que se apruebe, facilitar la puesta en marcha de futuras iniciativas de presencia sobre el terreno.

29. Las principales fases de la ejecución del programa piloto son las siguientes:

- **Cuarto trimestre de 2003 – Cuarto trimestre de 2004: formulación de iniciativas con cargo al programa piloto.** La formulación de una propuesta completa para la ejecución de una iniciativa con cargo al programa piloto en un país o (sub-)región determinados requerirá un proceso de formulación detallada, incluida una evaluación de la situación (necesidades y oportunidades), consultas con los interesados directos en el país, selección del mecanismo más idóneo, cálculo del costo de la iniciativa y preparación del documento sobre la formulación (sinopsis de la iniciativa). En 2003 se concluirá un primer conjunto de sinopsis de iniciativas, que se presentarán, a la Junta Ejecutiva a título informativo, en su 80° período de sesiones, que se celebrará en diciembre de 2003. La formulación de las iniciativas restantes se hará durante 2004 y durante ese mismo año se informará sobre ellas a la Junta.
- **Primer trimestre de 2004 – Cuarto trimestre de 2004: puesta en marcha de iniciativas con cargo al programa piloto en los países seleccionados.** Una vez que hayan concluido con éxito las fases correspondientes a la formulación de una iniciativa, se puede preparar la puesta en marcha de las actividades (en particular, la selección y contratación del personal, la conclusión de contratos de empleo y logística). Se considerará que el programa es eficaz una vez que se haya iniciado con éxito al menos una iniciativa en cada una de las regiones geográficas, siempre que sea antes de finales de 2004.
- **2004 – 2007: ejecución de iniciativas con cargo al programa piloto.**

- **Cuarto trimestre de 2006: comienzo de la evaluación del programa piloto por la OE.** El objetivo de esa actividad independiente será el de evaluar el programa a la luz de los resultados y el impacto conseguido en relación con los objetivos principales del programa piloto, ilustrados mediante la experiencia de cada una de las iniciativas, y exponer las conclusiones y recomendaciones relativas a posibles programas futuros de presencia sobre el terreno.
- **Septiembre de 2007: debate del tema de la presencia sobre el terreno en el seno de la Junta Ejecutiva.** A partir de las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación independiente del programa piloto, la dirección del FIDA presentará a la Junta un documento en el que se resumirá su reacción ante la evaluación y sus propuestas para futuras medidas relacionadas con la presencia sobre el terreno. Teniendo en cuenta estas propuestas, la Junta decidirá “si se debe continuar, ampliar, terminar o modificar de algún modo el programa de presencia sobre el terreno” (véase el párrafo 1).

B. Especificaciones en materia de formulación

30. Una vez que se haya acordado la presencia en un país o (sub-)región en concreto y el mecanismo que se utilizará para ello, se determinarán los siguientes aspectos: objetivos, alcance de la labor, mandato y aptitudes de los profesionales a los que se contratará, tipos de contratos, disposiciones en materia de logística, presupuesto y criterios de evaluación. Para su elaboración, se celebrarán consultas con los interesados directos en el país de que se trate; la dirección del FIDA dará su visto bueno y compartirá la información con la Junta. En el anexo I se ofrecen ejemplos iniciales.

31. **Tipos de mecanismos.** Como ya hemos visto (párrafo 16), la selección de los mecanismos se basará en la experiencia obtenida por el FIDA y otros asociados en el desarrollo y el conjunto estratégico de criterios examinados en la sección II de este documento. En consonancia con el carácter experimental del programa, se adoptarán medidas para poner a prueba diversos mecanismos; así pues, al principio las opciones posibles serán las siguientes: redes, profesionales con contratos de larga duración, oficiales de programas, instituciones locales o (sub-)regionales y otras. Sin embargo, el programa está concebido también como un mecanismo para idear y formular nuevos planteamientos innovadores aplicables a la presencia sobre el terreno. Como resultado de las conclusiones de la evaluación institucional de las disposiciones sobre la supervisión y de los contactos con los gobiernos y otros asociados en el desarrollo de los países seleccionados, es de esperar que surjan nuevas ideas, lo que ha de propiciar la formulación de soluciones y aspectos de formulación innovadores. En las sinopsis de las iniciativas se describirán detalladamente dichas innovaciones, que se compartirán con la Junta de conformidad con el procedimiento mencionado en el párrafo 29.

32. **Objetivos concretos.** Dentro de las metas y los objetivos del programa piloto (párrafo 4), se determinarán el propósito y los objetivos detallados de cada una de las iniciativas para atender la situación y las oportunidades concretas del país o (sub-)región de que se trate. Pueden ser los siguientes: fortalecimiento de los procesos de la sociedad civil para que representen los intereses de los pobres de las zonas rurales y mejor intercambio de conocimientos entre el grupo destinatario y otros interesados directos en el país de que se trate; inclusión de los aspectos relativos a la pobreza de las zonas rurales en los documentos de políticas nacionales o una mayor colaboración y cofinanciación con otros donantes, por citar sólo algunos ejemplos. Conviene tener presente que la duración máxima de cada una de las iniciativas experimentales será de 36 meses. Así pues, sólo se podrán conseguir (y, por tanto, evaluar (véase el párrafo 38)) objetivos a corto plazo, si bien se harán proyecciones en las que se podrían prever los resultados a medio y largo plazo de una presencia prolongada sobre el terreno.

33. **Alcance de la labor.** Las funciones de cualquier iniciativa con cargo al programa piloto dependerán de sus objetivos (párrafo 32) y de hasta qué punto estén ya comprendidas o no ciertas tareas en las disposiciones vigentes. En los sectores de diálogo sobre políticas y asociaciones, la participación periódica en las reuniones y los foros pertinentes, la presentación de informes a la sede y las contribuciones a documentos de políticas y a cursos prácticos serán algunas de las tareas habituales que se llevarán a cabo. Será esencial mantener los contactos directos con los proyectos en curso del FIDA en los casos en que no haya vinculaciones con ellos (como, por ejemplo, una oficina de enlace de los proyectos). Dichos contactos servirán para elucidar cuestiones sobre los proyectos relacionadas con las políticas y crear un intercambio de conocimientos. El alcance de la labor variará también dependiendo de si se trata de una iniciativa de carácter (sub-)regional o si ésta se limita a un solo país.

34. **Mandato y aptitudes.** El mandato del personal contratado en el marco del programa piloto dependerá, evidentemente, del alcance de la labor correspondiente a cada una de las iniciativas. A excepción de la opción consistente en destacar a GOP desde la sede, no se prevé contratación internacional alguna en el marco del programa, sino que se seleccionará y contratará a profesionales nacionales o regionales. Las aptitudes requeridas serán similares a las de un GOP en cuanto a títulos y experiencia académicos, experiencia laboral y requisitos lingüísticos. Además, se hará hincapié en la capacidad para tratar eficazmente con representantes de los donantes y funcionarios estatales de alto nivel a fin de que el FIDA pueda delegar las facultades pertinentes al personal sobre el terreno. Sólo en esas condiciones se pueden desempeñar eficazmente las funciones relativas al diálogo sobre políticas y la creación de asociados.

35. **Tipos de contratos y disposiciones de logística.** Los tipos de contratos del personal que trabaje en una iniciativa con cargo al programa piloto estarán estrechamente relacionados con las disposiciones de logística previstas. Siempre que el FIDA acuerde con otro organismo —por ejemplo, el PNUD— compartir locales de oficinas y servicios, la mejor solución puede ser la de disponer la contratación de un profesional local por mediación de dicha organización. Cuando no resulte posible, se puede examinar la posibilidad de un contrato directo con el Fondo. También diferirá las situaciones cuando estén previstas iniciativas (sub-)regionales, ya sean independientes o vinculadas con una organización regional o una institución cooperante. En todos los casos, se pedirá a la Oficina del Consejero Jurídico General que emita un dictamen —o contribuya a su redacción— sobre las disposiciones relativas al contrato propuesto.

36. Respecto de la logística, la experiencia con las disposiciones relativas a la presencia indirecta sobre el terreno ha demostrado que la situación varía de un país a otro y que se debe determinar lo que resulte “más idóneo” para cada caso. Esto se hará en consonancia con los criterios formulados *supra* (sección II), es decir, teniendo en cuenta la eficacia en función de los costos de la disposición adoptada, las opciones para la colaboración con otros organismos y la necesidad de encontrar soluciones innovadoras.

37. **Proyecciones presupuestarias.** Los recursos presupuestarios del FIDA asignados por la Junta al programa piloto ascienden a USD 3 millones para un período experimental de tres años de duración, aunque, en vista de la gran diversidad de iniciativas previsibles, no se pueden formular proyecciones presupuestarias normales. Así pues, cada una de las propuestas contará con un presupuesto concreto en que figuren los costos de personal y de logística (instalaciones de oficina, comunicaciones, viajes dentro del país o la región, sesiones de información en la sede del FIDA, participación en cursos prácticos y costos diversos de funcionamiento). Se puede calcular que los costos que habrá de sufragar el Fondo, sin incluir las posibles contribuciones en especie de los gobiernos anfitriones y los organismos asociados en el país, no excederán de USD 80 000 anuales por iniciativa. En el caso concreto de que se destacara a un GOP desde la sede, se incluirían en las proyecciones presupuestarias los costos indirectos de su ausencia de la sede.

38. **Criterios de evaluación.** Se elaborarán criterios de evaluación específicos para cada una de las iniciativas. Dichos criterios reflejarán los respectivos objetivos y alcance de la labor, según el tipo y la amplitud del mecanismo, la duración de su período de ejecución y los objetivos cuya obtención sea de esperar razonablemente (véase el párrafo 32). Los criterios estarán relacionados con los objetivos principales del programa piloto general, basados en un conjunto de indicadores de los procesos y los resultados¹⁶.

C. Coordinación y gestión del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno

39. A fin de velar por que se pueda utilizar eficazmente como instrumento para intensificar el impacto y las enseñanzas conseguidos, la coordinación del programa piloto, de tres años de duración, correrá a cargo del Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD), conforme a los siguientes principios:

- La formulación de todas las iniciativas con cargo al programa piloto se confiará a la división regional interesada, en consulta con otras dependencias pertinentes de la organización, y dichas iniciativas se presentarán al Presidente Adjunto del PMD para que lo apruebe, en consulta con la dirección.
- Los planes de trabajo y presupuestos anuales correspondientes a cada una de las iniciativas serán aprobados por el Presidente Adjunto del PMD a lo largo de toda la fase experimental.
- Durante todo el período de ejecución de una iniciativa, se mantendrá una línea clara y directa de presentación de informes desde el terreno hasta la división regional.
- Se adoptarán disposiciones específicas para las iniciativas relacionadas con más de un país o división regional o ambos.
- El GOP, o los GOP, interesados supervisarán directamente a todos los profesionales contratados con cargo al programa piloto y también se encargarán de la supervisión cotidiana de la(s) iniciativa(s).
- El Presidente Adjunto del PMD será el responsable de realizar un seguimiento periódico de la ejecución del programa y de presentar informes al respecto.

El Grupo de trabajo de la Junta Ejecutiva relativo a la presencia sobre el terreno, creado en febrero de 2003, seguirá todo el proceso.

IV. RECOMENDACIÓN

40. Se recomienda a la Junta Ejecutiva que apruebe las directrices y los criterios expuestos más arriba con miras a la selección de los países y los mecanismos para el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, de tres años de duración, y autorice al FIDA a ejecutar el programa conforme a dichas directivas y criterios.

¹⁶ Apéndice II.

ELEMENTS OF FIELD PRESENCE INITIATIVES

A. Examples of Instruments

- Country Policy and Programme Coordinator (locally recruited)
- Regional Field Support Manager (recruited from the region concerned)
- Locally staffed Field Liaison Office at the country level
- Sub-regional (Liaison) Office (locally staffed)
- Local Resource Persons/Groups
- (Sub-)Regional Networks
- Out-posted CPM
- Expanded CPM missions
- Full or part-time facilitators

B. Example of the Objectives of an FPPP Initiative

- To enhance the quality and effectiveness of national and international efforts to reduce rural poverty through ensuring that the interests of the rural poor are better reflected and responded to in focused and coordinated policy development, institutional change, and material investment.
- Beyond “mainstreaming” IFAD’s perspectives and experience, seek to strengthen civil society processes for representing the interests of the rural poor, including mobilization of support through IFAD loans and grants.
- To enhance the quality of IFAD’s own input into these processes by better capturing of knowledge on key issues and options from IFAD-supported and other programmes under implementation in areas of strategic concern to IFAD.

C. Typical Activities to be Undertaken by an FPPP Professional in a Given Country

- Represent IFAD in key national planning and donor coordination activities related to national rural development strategy and investment programming.
- Represent IFAD during the national programme planning exercises of key United Nations agencies.
- Coordinate with and support civil-society processes for representing the interests of the poor in the rural sector.
- Act as IFAD focal point for IFAD-supported projects relative to key policy and institutional issues to be pursued by IFAD in its dialogue with governments.
- Act as facilitator in flows of information among development programmes with regard to key issues and lessons learned from implementation in areas of major strategic concern to IFAD.

D. Example of the Functions of an FPPP Initiative with a (Sub-)Regional Mandate

- Assist the CPM(s) in ensuring that greater synergies are created at the country level among IFAD projects in selected areas such as, for example, microfinance, microenterprise development, monitoring and evaluation, and development of communications strategies on project accomplishments and rural poverty in general.
- Represent IFAD in all multi-donor coordination meetings such as those linked to PRSPs, United Nations Development Assistance Framework/United Nations Convention to Combat Desertification monitoring, and national-level food security working groups .
- Participate in supervision missions of projects directly supervised by IFAD, attend project steering committee meetings, and participate in development of annual workplans and budgets in the countries covered, as appropriate.
- Assist the IFAD Regional Economist in monitoring the progress of regional programmes.

EVALUATION INDICATORS

A final set of indicators for each initiative will be selected from the following list, adapted to the specificities of the case and include, if appropriate, additional criteria.

A. Policy Dialogue

Process Indicators

- Number of policy fora that IFAD representative participated in and contributed to.
- Number of written/oral presentations to such fora within one year.
- Number of partnerships and linkages established/institutionalized at the policy level.

Outcome Indicators

- Increased overall knowledge about IFAD at the country/regional level.
- Visible progress in reducing perceived policy and institutional obstacles for rural poverty reduction.
- Increased attention given to addressing rural poverty issues in country-level/regional-level policy documents (e.g. PRSPs and other policy documents).
- Increased emphasis on rural poverty programmes in resources allocated to the agricultural sector in government budget.
- Increased institutional orientation to rural poverty reduction.

B. Partnership Building

Process Indicators

- Number of meetings held with national government institutions on issues related to IFAD's programme.
- Number of meetings held with NGOs, community-based organizations and civil-society organizations.
- Number of meetings held with donors.
- Relevance of meetings' outcomes (based on documents available) to IFAD's concerns and rural poverty issues.

Outcome Indicators

- Enhance alignment of IFAD programme with national mechanisms and objectives in relation to rural poverty reduction.
- Enhanced coordination with civil society.
- Enhanced cooperation and coordination with donors in rural poverty reduction programmes.
- More opportunities for cofinancing.

C. Knowledge Management

Process Indicators

- Regular substantive reporting to IFAD headquarters (number of reports).
- Participation in relevant country-level thematic groups and communities of practice (cops) (number of groups and cops).
- Regular knowledge sharing with in-country stakeholders, in particular IFAD projects (number of written/oral contacts).
- Briefing of visiting missions (number of meetings).

Outcome Indicators

- Improved IFAD headquarter knowledge base related to country/region.
- CPM's capacity for monitoring/participating in-country policy dialogue improved.
- Lesson sharing with and among projects enhanced.
- More replication and scaling-up of successful IFAD innovative approaches to rural poverty reduction.

D. Project Implementation

The criteria for assessing progress in this area will be aligned with the regular reporting processes already existing in IFAD (project status reporting) and include, for example, the following indicators:

- quality of accounts
- quality of audit
- timeliness of audit
- availability of counterpart funds
- overall disbursement by projects
- compliance with loan agreement
- compliance with procurement procedures
- preparation of progress reports
- preparation of monitoring reports.

