

Signatura: EB 2010/100/INF.5
Fecha: 15 septiembre 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe de situación sobre la aplicación del programa de trabajo y el programa de cambio y reforma en 2010:

Hacia una institución más ágil, eficiente y eficaz

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Sirpa H. Jarvenpaa
Directora de la Oficina del Presidente y
del Vicepresidente
Tel.: (+39) 06 5459 2221
Correo electrónico: s.jarvenpaa@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Oficial encargada de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva – 100º período de sesiones
Roma, 15 a 17 de septiembre de 2010

Para información

Informe de situación sobre la aplicación del programa de trabajo y el programa de cambio y reforma en 2010:

Hacia una institución más ágil, eficiente y eficaz

I. Introducción

1. El programa de cambio y reforma del FIDA¹ tiene por objeto reorientar la labor del FIDA para que cumpla los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición. Además de asegurar que el programa de trabajo acordado en el ámbito de la Octava Reposición se lleve a cabo con eficacia, el programa de cambio y reforma comprende medidas dirigidas a reformar las políticas de recursos humanos y fortalecer la gestión de los recursos humanos, establecer operaciones financieras sólidas, introducir un sistema reforzado de planificación y presupuestación, ampliar la presencia del FIDA en los países, reducir el costo de funcionamiento del FIDA y reforzar el sistema de mitigación del riesgo institucional del FIDA.
2. En este documento se amplía lo enunciado por el Presidente en su declaración de apertura y se presentan los avances conseguidos en estas esferas clave durante el primer semestre de 2010. El documento se ha organizado para centrar la atención en lo siguiente: i) los aspectos destacados de las operaciones del FIDA en el primer semestre de 2010, y ii) los avances conseguidos en la aplicación del programa de cambio y reforma del FIDA. Además, en él se presentan los resultados de la gestión del riesgo institucional recabados por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas.

II. Aspectos destacados del informe sobre el desempeño institucional, enero-junio de 2010

3. Con objeto de hacer un seguimiento de los logros conseguidos en relación con los objetivos acordados en la Octava Reposición, el FIDA informa sobre su marco de medición de los resultados cada trimestre. En el cuadro 1 figuran los aspectos destacados relativos al primer semestre de 2010.

Cuadro 1. Aspectos destacados del desempeño del FIDA, enero-junio de 2010

Esfera de desempeño	Medida del desempeño
Aprobaciones de proyectos	En el primer semestre de 2010, se aprobaron USD 266,5 millones en préstamos y donaciones, lo que supone un aumento del 39% con respecto al primer semestre de 2009.
Tasa de cofinanciación	En el primer semestre de 2010, la tasa de cofinanciación fue del 1:1,13, lo que representa una buena proporción respecto de la tasa de cofinanciación del FIDA del 1:1,5 acordada en la Octava Reposición.
Tamaño de la cartera	En el primer semestre de 2010, la cartera del FIDA ascendió a USD 4 560 millones, con 258 proyectos en curso de ejecución, lo que supone un aumento del 4,5% respecto del número de proyectos en curso de ejecución en 2009.
Aplicación del nuevo modelo operativo	El 92% del número total de proyectos está supervisado directamente por el FIDA, y el 70% ha recibido una misión de examen en 2010.
Diseño de proyectos	El diseño de los proyectos ha mejorado, y en el primer semestre de 2010 el porcentaje de proyectos con resultados moderadamente satisfactorios como mínimo en la esfera de la "sostenibilidad" ha aumentado hasta el 90% con respecto a la base de referencia fijada en el 84%.
Gestión de la cartera	En el primer semestre de 2010, los desembolsos de los proyectos aumentaron en un 6,2% con respecto al primer semestre de 2009; el promedio de tiempo transcurrido desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso se ha reducido de la base de referencia de

¹ EB 2010/99/R.31.

Esfera de desempeño	Medida del desempeño
	21 meses (2008) a 19,7 meses, lo que representa una aproximación al objetivo de 14 meses; y el promedio de tiempo empleado en la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos se ha reducido a 18 días, lo que supone un plazo de tiempo notablemente inferior a los 30 días que se empleaban en el primer semestre de 2009.
Presencia en los países: oficinas del FIDA en los países	Hay 29 oficinas del FIDA en los países en funcionamiento y 9 de ellas se encuadran en el marco de acuerdos con los países anfitriones.
Aprobaciones de políticas	En el primer semestre de 2010, la Junta Ejecutiva aprobó la Estrategia del FIDA sobre el cambio climático.
Dotación de personal para el programa de trabajo	El 61% de la fuerza de trabajo total del FIDA está empleada en el PMD.
Diálogo sobre políticas	El FIDA participó, por primera vez, en la reunión del Foro Económico Mundial en Davos. El Presidente del FIDA ha sido invitado a presidir el Consejo de la Agenda Global sobre Seguridad Alimentaria del Foro Económico Mundial en 2010, lo que representa una excelente oportunidad para que el FIDA abogue por la importancia de la agricultura y el desarrollo rural.
Órganos rectores	Con el Consejo de Gobernadores de 2010, que se celebró por primera vez en los locales de la Sede del FIDA, se consiguieron ahorros importantes, de cerca de USD 200 000 para el FIDA y EUR 200 000 para el Gobierno de Italia.

III. Avances en la aplicación del programa de cambio y reforma del FIDA, enero-junio de 2010

4. El éxito de la Octava Reposición depende de la gestión eficaz y eficiente de los recursos del FIDA. En el marco del programa de cambio y reforma del FIDA, la dirección ha adoptado las medidas siguientes:
 - i) **Examen externo del sistema de remuneración y prestaciones del FIDA.** En respuesta a una solicitud formulada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009,² el FIDA contrató a una empresa internacional de consultoría de recursos humanos (Birches Umea) para llevar a cabo un examen externo de los sueldos y las prestaciones del personal del FIDA. Los resultados y recomendaciones del estudio se compartirán con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010.
 - ii) **Examen de la política de recursos humanos y su aplicación.** La política de recursos humanos aprobada por la Junta Ejecutiva en 2005 se aplica por medio del Manual de procedimientos de recursos humanos. Para garantizar la coherencia con las mejores prácticas, la dirección ha introducido un reglamento del personal, que orienta la revisión del manual. El FIDA está llevando a cabo una revisión completa del manual, un proceso que se realiza manteniendo consultas en toda la institución. El manual revisado se dará a conocer a finales de 2010 y entrará en vigor en enero de 2011.
 - iii) **Fortalecimiento de la plataforma de recursos humanos para las oficinas en los países.** Con la ampliación de la presencia del FIDA en los países, el FIDA ha alineado las prestaciones del personal sobre el

² Durante el 97º período de sesiones celebrado en 2009, la Junta Ejecutiva tomó nota de lo siguiente: "Con objeto de alinear mejor los incentivos para el personal con los resultados institucionales de aquí a septiembre de 2011, la dirección se comprometió a presentar a la Junta Ejecutiva en diciembre un documento conceptual sobre una posible evaluación externa de la gestión de los recursos humanos del FIDA, que incluiría los siguientes elementos: a) sistemas de incentivos basados en los resultados, y b) sistemas de remuneración y prestaciones (CAPI), incluida la conveniencia y viabilidad de adoptar otras opciones, en particular en cuanto a las consecuencias financieras y de sistema."

terreno con las de las Naciones Unidas, y ha emitido 16 contratos del FIDA para su propio personal en sustitución de los de las entidades anfitrionas. A finales de 2010, todo el personal del FIDA en las oficinas en los países tendrá contratos del FIDA.

- iv) **Segunda fase del programa de separación voluntaria del servicio.** Al diseñar la segunda fase del programa, la dirección se ha orientado por las enseñanzas extraídas de la primera fase y utilizará esta segunda fase para centrarse muy de cerca en satisfacer las necesidades actuales y futuras de la institución en materia de competencias. Considerando que se ha aprobado el marco de una segunda fase del programa, la aplicación tendrá lugar en el curso del año.
- v) **Plan a medio plazo.** El FIDA ha completado su primer plan a medio plazo para 2010-2012, que sigue estando en proceso de perfeccionamiento, e incorporará las aportaciones relativas a los recursos en la versión definitiva del plan en diciembre de 2010.
- vi) **Plan estratégico de la fuerza de trabajo.** Por primera vez, el FIDA está preparando un plan estratégico de la fuerza de trabajo detallado, que permite llevar a cabo una evaluación crítica de la combinación de competencias y las necesidades operacionales de la institución. El plan estratégico de la fuerza de trabajo orientará la gestión y contratación del personal y será una herramienta fundamental para asegurar la alineación del personal con las prioridades estratégicas.
- vii) **Presupuestación de base cero.** También, por primera vez, el FIDA está examinando sus asignaciones al presupuesto administrativo utilizando un enfoque de presupuestación de base cero para alinear los recursos con los objetivos estratégicos.
- viii) **Revisión externa de las operaciones financieras del FIDA.** A petición del Presidente, el FIDA contrató a una empresa internacional de consultoría en materia de gestión (Accenture Suiza) para llevar a cabo un examen de sus operaciones financieras. El estudio se concluirá a finales de año y servirá para orientar al FIDA a la hora de garantizar que los recursos financieros se gestionen con prudencia y que se adopten las medidas de mitigación oportunas para reducir los riesgos.
- ix) **Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos.** En el ámbito de la reconfiguración de las funciones de gestión y las líneas de rendición de cuentas (diciembre 2009), la función de recursos humanos pasó a ser competencia directa de la Vicepresidenta. De esa forma, la dirección pudo concentrarse en el fortalecimiento de la función de recursos humanos mediante la adopción de una serie de medidas, entre ellas la aplicación de un plan estratégico de la fuerza de trabajo para la división. En su intento por contratar a un profesional especializado en calidad de director de recursos humanos, el FIDA compite con otros organismos internacionales, es decir, otras tantas agencias que en estos momentos también están tratando de cubrir ese mismo puesto, lo que hace que la labor se dificulte. Si bien se han adoptado medidas provisionales para poder seguir gestionando con eficacia la división, como la contratación de un consultor muy cualificado y el reciente nombramiento de un miembro del personal como oficial encargado, el FIDA reconoce que estas medidas distan de ser las ideales. La Vicepresidenta del FIDA ha visitado el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) a fin de debatir, entre otras cosas, la reforma de los recursos humanos. La dirección del FIDA seguirá manteniendo actualizada a la Junta Ejecutiva sobre los progresos en esta esfera.

5. En el marco del programa de cambio y reforma, el Presidente del FIDA está decidido a reducir los gastos administrativos. Con este fin, la dirección ha examinado varios elementos de los costos de personal, que representan la partida más importante de gastos del presupuesto del FIDA, y ha identificado varias medidas de reducción de costos, que figuran en el cuadro 2. La reducción del costo anual se calcula en USD 3,5 millones aproximadamente.
6. La dirección reconoce plenamente la necesidad de introducir cambios más tangibles y concretos en los presupuestos y los costos a favor de los grupos 1 y 2. El 61% del presupuesto corresponde a costos de personal (sueldos y prestaciones), razón por la que los resultados del examen externo mencionado en el párrafo 4 i) serán de suma importancia. El desafío para el FIDA será preparar, con el apoyo de la Junta, un plan de aplicación sólido pero realista a partir de las recomendaciones del informe con el fin de ajustar de forma significativa su estructura de personal, sin que ello tenga un impacto negativo en las operaciones y la integridad institucional.

Cuadro 2. Estimación de los ahorros derivados de los cambios en los derechos y prestaciones del personal

	Rubro	Ahorro
Plan de indemnización del personal	La liquidación del plan de indemnización del personal, salvo en el caso de prestaciones relacionadas con muertes (anterioridad en 2008), ofreciendo al personal la posibilidad de participar de forma voluntaria a sus propias expensas.	USD 1,32 millones
Rubros del conjunto integral de la remuneración del personal no prescritos por la CAPI	Abolición del tiempo libre compensatorio y las horas extraordinarias para el personal de servicios generales en misión – salvo cuando se trabaje en días feriados oficiales del FIDA.	USD 0,04 millones
	Abolición del tiempo libre compensatorio para el personal del cuadro orgánico que trabaje cinco horas extraordinarias por semana (salvo en circunstancias excepcionales).	USD 0,17 millones
	Abolición de la compensación en concepto de primas por servicios.	USD 0,04 millones
	Cambio de la base para el pago de los días acumulados de vacaciones anuales en el momento de la separación del servicio excluyendo el ajuste por lugar de destino y utilizando solo el sueldo básico neto.	USD 0,09 millones
	Cambios en la concesión de indemnizaciones por rescisión del nombramiento y reducción de tales indemnizaciones a 12 meses del sueldo básico neto en el caso de 15 años de servicio o más.	La reducción anual de este costo variará en función del número de separaciones anuales del servicio Por determinar
Prestaciones relacionadas con los viajes	Los miembros del personal matriculados en los programas de idiomas subvencionados por el FIDA tendrán que pagar si no asisten a las clases.	
	Cambio de la duración de los viajes oficiales del personal en clase ejecutiva y económica, por lo que se refiere a todos los viajes de misión y de otro tipo.	USD 0,19 millones
	Abolición del 10% del suplemento de los viáticos.	USD 0,33 millones
	Cambio de los viajes de los consultores a clase económica en el caso de todos los viajes de misión y de otro tipo.	USD 0,97 millones
	Cambio relativo al desembolso de una suma fija (el 80% del precio de los billetes de clase económica) en el caso de todos los viajes en uso de licencia para visitar el país de origen aplicable a todo el personal.	USD 0,17 millones
	Abolición del envío de equipaje no acompañado en los viajes en uso de licencia para visitar el país de origen y visitas familiares.	USD 0,07 millones
	Abolición de la mudanza completa de los enseres domésticos —salvo en el caso de los miembros del personal con contratos anteriores al 20 de abril de 2010— y, en cambio, utilización solamente del envío de efectos personales.	USD 0,06 millones
Total de ahorros anuales estimados		USD 3,5 millones

IV. Examen de la gestión del riesgo institucional

7. En 2010, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas realizó un examen en varios organismos de las políticas y experiencias relativas a la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas para determinar las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas. El equipo encargado del estudio visitó el FIDA en enero de 2010, y en su proyecto de informe de julio de 2010 titulado "Revisión de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas: marco de referencia", se definió al FIDA como una institución "pionera emergente" en la esfera de la gestión del riesgo institucional. En el informe se incluyeron varias referencias a las prácticas del FIDA en la esfera del riesgo, entre otras, al modelo de gestión del riesgo institucional del FIDA.

V. Conclusiones

8. Los avances conseguidos en el primer semestre de 2010, que se ponen de manifiesto concretamente por un aumento de las aprobaciones de proyectos, una mejor gestión de la cartera, y una mayor visibilidad del FIDA en el escenario internacional, son muestra de la creciente capacidad del FIDA para cumplir el programa de trabajo ampliado. Al mismo tiempo, el FIDA está racionalizando sus funciones y políticas internas por lo que se está convirtiendo en una institución más ágil, eficiente y eficaz y, por tanto, más capaz de concentrarse en su función bien definida de proporcionar ayuda al desarrollo focalizada en las mujeres y los hombres pobres del medio rural.
9. El FIDA ha preparado una exposición detallada de sus operaciones institucionales en su primer "Plan a medio plazo del FIDA para 2010-2012: informe de situación", en el que se proporciona un plan renovable para el cumplimiento de los compromisos en el ámbito de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, entre ellos, la ejecución del programa de trabajo ampliado de USD 3 000 millones. El plan a medio plazo también contiene los elementos principales del programa de cambio y reforma durante el período de tres años comprendido entre 2010 y 2012.
10. Aunque queda mucho trabajo por hacer en esferas críticas como la de la gestión de los recursos humanos y financieros, se están logrando avances alentadores como son los exámenes externos de gran magnitud del sistema de remuneración del personal, conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva, que sentarán una base sólida para las reformas de largo alcance. Además, la revisión en curso de las operaciones financieras del Fondo establecerá las bases para una gestión más sólida de los recursos financieros del FIDA a fin de garantizar que cualquier riesgo que pueda afectar a sus activos se remedie con diligencia y que el FIDA desarrolle un sistema sólido de gestión de los recursos.
11. La dirección del FIDA está decidida a cumplir rigurosamente el programa de cambio y reforma y medir los avances registrados en su sistema de gestión de la actuación profesional. En el período de sesiones de diciembre de 2010 se presentará a la Junta un informe más completo sobre los avances conseguidos.