

Signatura: EB 2010/100/R.30
Tema: 19
Fecha: 30 agosto 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Plan a medio plazo del FIDA para 2010-2012: informe de situación

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

Pierre-Justin Kouka
Asesor Especial del Vicepresidente
Tel.: (+39) 06 5459 2229
Correo electrónico: p.kouka@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

Índice

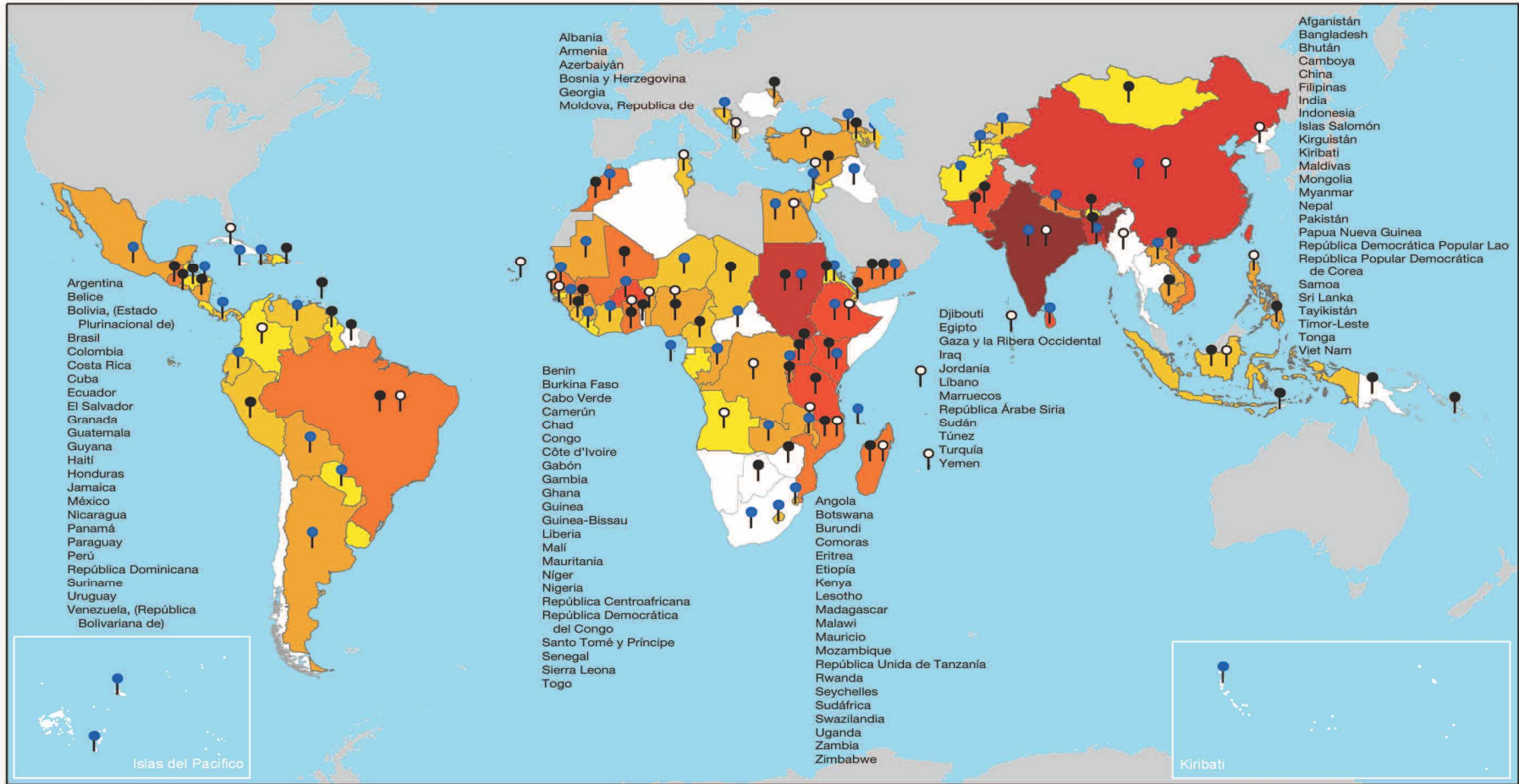
Abreviaturas y siglas	ii
Operaciones financiadas por el FIDA	iii
Resumen	iv
I. Sinopsis	1
II. Objetivos estratégicos del FIDA para 2010-2012	2
III. Efectos de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales, 2010-2012	4
IV. Efectos de los proyectos, 2010-2012	6
V. Efectos del programa de donaciones, 2010-2012	7
VI. Efectos de la ejecución de los proyectos, 2010-2012	8
VII. Efectos del diseño y el apoyo a la ejecución de los proyectos, 2010-2012	9
VIII. Logro y medición de los resultados de los programas y proyectos	11
IX. Efectos de la labor de gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas, 2010-2012	13
X. Efectos en la esfera de las comunicaciones, 2010-2012	14
XI. Efectos de la movilización de recursos, 2010-2012	15
XII. Efectos de la planificación estratégica y la presupuestación, 2010-2012	16
XIII. Efectos de la gestión de los recursos humanos, 2010-2012	17
XIV. Efectos de la gestión financiera	17
XV. Efectos en materia de tesorería, 2010-2012	18
XVI. Efectos en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones, 2010-2012	18
XVII. Efectos de los servicios administrativos, 2010-2012	19
XVIII. Efectos relacionados con los órganos rectores, 2010-2012	20
XIX. Logro y medición de los efectos y resultados del Plan a medio plazo	20
XX. Respuesta a los riesgos en el período abarcado por el Plan a medio plazo (2010-2012)	22
Anexo	
Borrador de Plan a medio plazo: marco lógico para 2010-2012	23

Abreviaturas y siglas

ADM	División de Servicios Administrativos
AGL	Oficina de Enlace para los Estados Árabes y del Golfo
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
AUO	Oficina de Auditoría y Supervisión
CDS	Oficina del Estratega Principal de Desarrollo
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
IPAF	Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas
LEG	Oficina del Asesor Jurídico
NAL	Oficina de enlace para América del Norte
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMP	Plan a medio plazo
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
SEC	Oficina del Secretario
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

El primer Plan a medio plazo (PMP) del FIDA es una "labor en curso" y representa el programa de trabajo del Fondo. En el borrador de diciembre el FIDA expondrá el volumen de recursos que habrá que aportar en el contexto del PMP y que no figura en la presente versión debido a que, actualmente, el FIDA está examinando las asignaciones administrativas y de recursos humanos utilizando las metodologías de presupuestación de base cero y planificación estratégica de la fuerza de trabajo, con el fin de garantizar la convergencia de los recursos con sus objetivos estratégicos y los que se trazan en el presente plan.

Operaciones financiadas por el FIDA

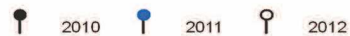


12-8-2010

Número de proyectos por país al 1 de enero de 2010



Nuevos proyectos en



Resumen

1. El propósito fundamental que guía la labor del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA o "el Fondo") es alcanzar el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, consistente en erradicar la pobreza extrema y el hambre. El primer Plan a medio plazo (PMP) del FIDA, relativo al período 2010-2012, se inspira en el Convenio Constitutivo del FIDA y el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), que instan al Fondo a trabajar a favor del crecimiento agrícola y el desarrollo rural, y en él se establece un plan de trabajo institucional eslabonado de tres años de duración cuyo objetivo es generar resultados que impulsen la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza rural. Los planes a medio plazo suelen ser objeto de examen y evaluación constantes, y el primer plan de ese tipo del FIDA también constituirá una "labor en curso". En el borrador de diciembre, el Fondo expondrá el volumen de recursos que habrá que aportar en el contexto del PMP y que no figura en la presente versión debido a que, actualmente, el FIDA está examinando las asignaciones administrativas y de recursos humanos utilizando las metodologías de la presupuestación de base cero y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo con el fin de garantizar la convergencia de los recursos con sus objetivos estratégicos y los que se trazan en el presente plan.
2. Al ser el único organismo especializado de las Naciones Unidas e institución financiera internacional que se dedica exclusivamente al desarrollo agrícola, el FIDA tiene una oportunidad de oro de servir de catalizador de programas y procesos de diálogo. El sector rural, por su parte, ofrece la posibilidad de conseguir beneficios cuyo alcance no se limita ni mucho menos a la mejora de la seguridad alimentaria, como pueden ser crear empleos de calidad (incluso para quienes huyen de la pobreza urbana), fomentar medios de vida viables para los pequeños agricultores y sentar las bases para una mejora de la situación de orden público.
3. En un plan de trabajo eslabonado trienal, el marco lógico del PMP destaca la ejecución por el FIDA del programa de trabajo, compuesto por programas en los países, proyectos financiados con préstamos y donaciones, servicios técnicos y diálogo sobre políticas, y los productos relacionados con la gestión de los conocimientos. En él se señala la gran variedad de políticas y estrategias que contribuyen a mejorar la capacidad del FIDA para poner en práctica sobre el terreno soluciones de desarrollo innovadoras y con posibilidades de reproducción, destinadas a resolver los problemas que plantea la reducción de la pobreza entre los pequeños agricultores. Por último, en el PMP también se determinan los riesgos que deben atenuarse para que la labor del FIDA tenga un impacto sostenible en el desarrollo, y se destacan los supuestos en que se basa una ejecución eficaz y eficiente.
4. Los programas en los países, los proyectos y las donaciones a nivel regional son los instrumentos principales con los que el FIDA consigue resultados de desarrollo a nivel local, ya que en ellos intervienen directamente los pequeños agricultores, campesinos, pescadores, pastores, pequeños empresarios y la población rural pobre en general. En el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, actualmente en curso y que abarca el período 2010-2012 —el mismo que este primer PMP del FIDA—, el programa de trabajo de préstamos y donaciones del Fondo ascenderá a USD 3 000 millones. Si se incluye la cofinanciación, que según el objetivo fijado debe guardar una proporción de 1,5:1 respecto de los recursos propios del FIDA, el Fondo movilizaría y concedería aproximadamente USD 7 000 millones en concepto de asistencia.
5. En vista de la ampliación de las operaciones en una arquitectura de la ayuda y en un clima económico cada vez más complejos, la dirección del FIDA ha comenzado a aplicar un programa de cambio y reforma que generará aumentos de eficiencia para la organización y hará que los recursos del FIDA se ajusten más estrechamente con sus prioridades estratégicas y resultados. Estas iniciativas constituyen una esfera

fundamental de actividad en el contexto del PMP, que va a añadirse a las operaciones básicas del Fondo consistentes en producir paquetes de financiación y prestar servicios de asistencia técnica en beneficio de los pequeños agricultores.

6. En el PMP se establecen los objetivos del FIDA en las esferas del impacto y la eficiencia de las actividades de desarrollo, y se describe el modo en que el FIDA se está organizando, y está organizando sus recursos, para alcanzarlos. Los dos elementos principales impulsores del PMP son el programa de trabajo y la cartera de proyectos, y en el plan se indican claramente los productos clave que se prevé obtener al cabo de cada uno de los tres años. El FIDA está utilizando la presupuestación de base cero para alinear los gastos del presupuesto administrativo de 2001 con el PMP y está aplicando un enfoque de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para asegurarse de que la distribución de sus recursos humanos está vinculada de forma directa con el programa de trabajo para 2010-2012 que se esboza en el PMP. La labor en estos procesos ya ha comenzado, y los resultados se integrarán en la versión de diciembre de 2010 del plan.

Plan a medio plazo del FIDA para 2010-2012

I. Sinopsis

1. La pobreza extrema sigue siendo una realidad para más de 1 000 millones de personas en todo el mundo. De ellas, tres cuartas partes viven en zonas rurales, y la mayoría depende de la agricultura, directamente, como agricultores o jornaleros agrícolas, o indirectamente, ocupados en actividades empresariales y de comercialización agrícola, y en el suministro y la comercialización de insumos. Muchas otras dependen de los bosques, de la pesca o de otras actividades rurales.¹
2. Así pues, tres cuartas partes de los 1 000 millones de personas pobres que hay en el mundo viven en zonas rurales, y muchas carecen de tierras o son agricultores con parcelas demasiado pequeñas para poder satisfacer sus necesidades. Los factores que les impiden progresar tienen que ver con la falta crítica de acceso a tierra, agua, recursos financieros y tecnologías y servicios agrícolas. Además, tampoco tienen acceso a los mercados ni a oportunidades empresariales, que les ayudarían a incrementar la producción, los productos y los excedentes destinados al mercado y, por consiguiente, a obtener ingresos que les permitirían reforzar su capacidad de resistencia y tener acceso a servicios de salud y educación. Pero, por encima de todo, carecen de la influencia y el poder organizativo necesarios para abogar por sus propias necesidades y aprovechar las oportunidades que se les presentan. Las mujeres, que han visto ampliamente reconocidas su función y participación en la planificación y ejecución de los programas de asistencia, suelen ser las personas más desfavorecidas.
3. El alza del precio de los alimentos en 2007 y 2008 demostró que las escasas inversiones que los gobiernos y donantes habían destinado a la agricultura podían acarrear graves consecuencias. La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) reservada al sector agrícola se redujo del 18% en 1979 al 3,5% en 2004, al tiempo que en los países cuyas economías se basaban en la agricultura la proporción de gasto público en ese sector también disminuía considerablemente, del 10% en 1980 a menos del 4% en 2004.² A consecuencia de todo ello, la crisis tomó al mundo por sorpresa y los productores agrícolas no pudieron atender los aumentos estructurales y temporales de la demanda ofreciendo una producción más abundante, lo que ha acabado provocando un drástico aumento del número de personas en situación de pobreza en todo el mundo en desarrollo.
4. Por otra parte, los hechos demuestran que la inversión en agricultura impulsa el crecimiento general mucho más que las inversiones en otros sectores de la economía. Al mismo tiempo, lo cierto es que la agricultura está cambiando en todo el mundo. El incipiente desarrollo de cadenas de valor a escala mundial, investigación agrícola impulsada por la biotecnología y nuevos mercados para los biocombustibles ha reavivado la confianza en que la investigación agrícola encierra la promesa de un cambio drástico fundamental para el desarrollo de tecnologías y servicios de extensión de bajo costo y favorables a la población pobre, de modo que pueda activar su potencial de producción.
5. El sector privado, inducido por la crisis de los precios de los alimentos, está colaborando con los organismos de ayuda multilateral para sentar una base sólida y sostenible que permita ampliar las cadenas de suministros que conectan a los agricultores con el mercado. Tanto a escala nacional como internacional, el sector privado está mostrando un mayor interés por participar en la movilización de recursos adicionales y facilitar el acceso al mercado, ofreciendo oportunidades comerciales mejores a los pequeños agricultores. La crisis de los precios de los

¹ Véase: Banco Mundial: *Informe sobre el desarrollo mundial 2007: El desarrollo y la próxima generación*, Washington, D. C., 2006.

² *Ibidem*.

alimentos también estimuló una renovación del compromiso mundial con el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria, lo que a su vez ha traído consigo nuevos capitales que permitirán impulsar la innovación y ampliar la escala de soluciones que han dado buenos resultados.

6. El FIDA, basándose en su propia experiencia, considera que existen métodos efectivos y de probada eficacia para aumentar los ingresos y reducir la pobreza en el medio rural, que tienen buenas posibilidades de aplicarse a mayor escala. El Fondo también cree que el potencial de los pequeños agricultores no se limita solo a mejorar sus propios medios de vida, sino que también puede contribuir al crecimiento y el desarrollo económicos nacionales. Este resultado podrá alcanzarse cuando la agricultura, sea cual sea su magnitud, se vea como un negocio y los pequeños agricultores se consideren empresarios en pequeña escala, y cuando se instituyan políticas apropiadas y medidas propicias.
7. El PMP para 2010-2012 se afianza en la firme creencia del FIDA de que el crecimiento agrícola tiene el potencial de satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales de una población en constante aumento. La agricultura brinda la oportunidad de generar empleo de calidad y fomentar el sistema de protección social, y tiene la capacidad de frenar la migración hacia las ciudades, reduciendo la pobreza urbana y las tensiones sociales. La agricultura y el desarrollo rural basados en la comunidad también contribuyen a sembrar la semilla de un tejido social más cohesionado, lo que a su vez sienta las bases para la mejora del orden público.

II. Objetivos estratégicos del FIDA para 2010-2012

8. El primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM 1), consistente en erradicar la pobreza extrema y el hambre, es el eje fundamental de la misión del FIDA y donde este concentra toda su atención y trabajo (cuadro 1). La comunidad mundial ha tomado la determinación de acelerar, actuando conjuntamente, los progresos en las esferas de la reducción de la pobreza rural, la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola, que son consustanciales al logro del ODM 1 y de los ODM relativos a la igualdad de género y la enseñanza universal, que están estrechamente relacionados con el primero. La colaboración en el ámbito de la agricultura, los alimentos y la nutrición ha dado lugar a nuevas formas de cooperación destinadas a movilizar financiación para inversiones con las que poder alcanzar mejores resultados sobre el terreno. Esto, a su vez, sentará las bases para acelerar los avances en el período abarcado por el PMP y en años sucesivos. La realización de los objetivos estratégicos del FIDA, descritos en el marco lógico del PMP adjunto, representa una contribución concreta al logro de los ODM a través del crecimiento agrícola y el desarrollo rural.
9. La labor del FIDA consiste en acelerar el desarrollo de los pequeños agricultores en todo el mundo y su aportación es fundamental para reducir: i) el porcentaje de población mundial que vive con menos de 1,25 dólares al día; ii) la prevalencia de la desnutrición, y iii) la proporción de niños menores de 5 años con peso inferior al normal. El Fondo consigue esos objetivos aumentando la producción de cultivos, la agregación de valor en la agricultura, la AOD destinada al sector agrícola y la proporción de los presupuestos fiscales nacionales asignada a la agricultura y al desarrollo rural.

Cuadro 1
Los ODM y los indicadores del desarrollo agrícola mundial

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>
ODM 1: Población que vive con menos de 1,25 dólares al día (%) ^a	2005	26	21
ODM 1: Prevalencia de la desnutrición en la población (%) ^a	2002-2004	17	10
ODM 1: Niños menores de 5 años con peso inferior al normal (%) ^a	2005	27	17
Índice de producción de cultivos (1999-2001 = 100) ^b	2006	112,4	Objeto de seguimiento
Valor agrícola agregado (crecimiento anual) (%) ^b	2004	4,1	Objeto de seguimiento
Volumen de AOD destinada a la agricultura ^c	2007	USD 4 200 millones	Objeto de seguimiento
Porcentaje del presupuesto asignado a la agricultura y el desarrollo rural (%) ^d	2005	5	Objeto de seguimiento

^a Naciones Unidas: *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2008*, Nueva York, 2008.

^b Banco Mundial: *Indicadores del desarrollo mundial 2009*, Washington, D. C., 2009.

^c De esos 3 400 millones, la cuota que corresponde a África es de USD 1 200 millones. En 2004 la proporción de la AOD total destinada a la agricultura fue del 3,4% (Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial 2009*, pág. 41), http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR

^d En lo que se refiere a África, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) ha abogado a favor de que se destine el 10% de los presupuestos nacionales a la agricultura. Al respecto se ha establecido un sistema de seguimiento. En cuanto al resto del mundo, el FIDA utilizará las estadísticas compiladas por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

10. En el marco lógico del PMP (anexo, pág. 23) se pone de relieve que la inestabilidad política y los conflictos, el escaso compromiso con el desarrollo rural y las limitaciones de fondos son los mayores riesgos para el desarrollo rural y el crecimiento agrícola y, por consiguiente, para el éxito del FIDA como agente de desarrollo. La mayoría de los conflictos internos de los últimos 25 años se han producido en países pobres, y la guerra ha afectado a más de la mitad de los países en los que trabajan los organismos internacionales de desarrollo. En gran parte de esos países, por si fuera poco, el conflicto es un dilema constante más que un suceso puntual. Cuando el FIDA trabaja con comunidades y gobiernos en contextos problemáticos salvaguarda la eficacia de sus actividades de desarrollo estableciendo objetivos y plazos realistas y, sobre todo, previendo una dotación de recursos realista que tenga en consideración los elevados costos que suponen las operaciones que se ejecutan en lugares remotos y en condiciones difíciles.
11. En los procesos de diálogo sobre políticas que el FIDA promueve en los países se reconoce que en numerosas estrategias nacionales de reducción de la pobreza aún no se abordan plenamente las cuestiones de la agricultura y el desarrollo rural; en muchos países en desarrollo, los ministerios de agricultura tan solo tienen una capacidad limitada para llevar a cabo reformas normativas decisivas, y aunque la población rural pobre empieza a hacer valer sus opiniones por conducto de organizaciones más sólidas, aún está muy lejos de actuar en pie de igualdad con otros interlocutores para elaborar las políticas que afectan a sus medios de vida. El FIDA se está convirtiendo rápidamente en uno de los más destacados defensores del principio de apropiación comunitaria y nacional de las iniciativas de desarrollo agrícola, así como de la creación de un espacio fiscal y político para la inversión agrícola y la población rural pobre, garantizando que los problemas de esta reciban la debida atención —y solución— en los procesos normativos y de planificación públicos.
12. Mientras que en el mundo en desarrollo el desarrollo rural se ha visto perjudicado por la reducción del volumen de inversión pública y privada, entre otras cosas por la reducción de la financiación en forma de asistencia, el FIDA mantiene la línea que se había marcado, definida en el marco lógico del PMP y consistente en financiar la agricultura en todo el mundo en desarrollo con vistas a aumentar de forma sostenible la productividad agrícola; incrementar la producción de alimentos, la

autosuficiencia y la seguridad alimentaria en el medio rural; aumentar los ingresos rurales, y mejorar los niveles de salud, nutrición y educación, y el bienestar general de la población rural pobre.

13. El FIDA es consciente de que los modelos de desarrollo agrícola y rural están cambiando, al igual que las condiciones sociales, económicas y políticas. En el período abarcado por el PMP, el FIDA adoptará un nuevo marco estratégico para tener en cuenta esos factores dinámicos y asegurarse de que su labor no deja de agregar valor en los distintos contextos nacionales. A este respecto es de importancia capital la preparación de una nueva estrategia para los países de ingresos medios, con la que el FIDA tratará de lograr la participación de los pequeños agricultores que siguen siendo pobres en países que se han beneficiado de importantes actividades de desarrollo, iniciativa fundamental para mejorar la seguridad alimentaria a escala mundial. Además, el FIDA está elaborando un marco para intervenciones rápidas de rehabilitación y reconstrucción después de catástrofes que, en la misma línea que su política para la prevención de las crisis y la recuperación posterior (2006), tiene el objetivo de intervenir más intensamente en apoyo de los Estados frágiles cuando estos afrontan períodos de graves trastornos.

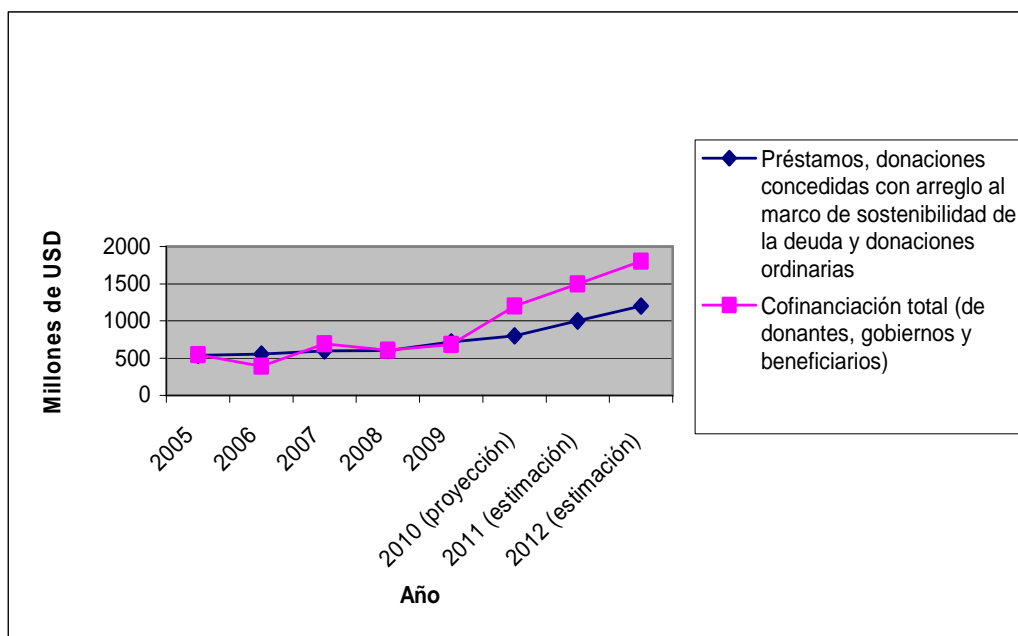
III. Efectos de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales, 2010-2012

14. En el marco lógico del PMP (anexo, pág. 26) se expone la labor del FIDA por medio de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), proyectos, programas de donaciones a nivel mundial y regional, y actividades en el ámbito de la gestión de los conocimientos, la innovación y diálogo sobre políticas relativas a la agricultura y el desarrollo rural. Las partes interesadas del FIDA son los pequeños agricultores y la población rural pobre —en particular, las mujeres—, así como las personas empleadas en actividades empresariales rurales, el sector agroindustrial y los gobiernos. Con sus proyectos y programas el Fondo respalda el desarrollo agrícola, los servicios financieros rurales, la infraestructura rural, la ganadería, la pesca, el fortalecimiento de las capacidades y las instituciones, el almacenamiento, elaboración y comercialización de alimentos, la investigación agrícola, las iniciativas de extensión y capacitación, el manejo de los recursos naturales, las actividades forestales, la pesca, la ganadería y el fomento de las pequeñas y medianas empresas.
15. Los recursos del Fondo se asignan a préstamos y donaciones en los países utilizando el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), que emplea variables que reflejan las necesidades y los resultados de los países: el volumen de recursos asignados aumenta conforme crece la población rural y disminuyen los ingresos per cápita (necesidades), y según van mejorando los resultados en materia de políticas rurales y el desempeño de la cartera de proyectos (resultados).
16. El PBAS del FIDA incluye una provisión especial para los resultados del sector rural, a los que se asigna un peso elevado en la evaluación general de las políticas y las instituciones de los países. Este examen de los resultados es la base sobre la que el FIDA lleva a cabo su labor en la esfera del diálogo sobre políticas y promoción de la importancia de las cuestiones rurales y agrícolas. El FIDA revisa el PBAS de forma permanente para garantizar que esté siempre al día y no pierda pertinencia, y que tenga en cuenta la evolución de las prácticas de otras instituciones financieras internacionales (IFI), por ejemplo en lo relacionado con los Estados frágiles y los cambios introducidos en las políticas que regulan las donaciones.
17. En el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, relativa al período 2010-2012, el Fondo ejecutará un programa de préstamos y donaciones un 50% más voluminoso que el del trienio anterior; para ello se aprobarán,

aproximadamente, USD 890 millones en 2010, USD 1 000 millones en 2011 y USD 1 200 millones en 2012 (véase el gráfico 1 y el marco lógico del PMP adjunto, pág. 28). De esa forma se sustentará una cartera activa de más de 250 proyectos y unas 300 donaciones³. En el período abarcado por el PMP, los programas de préstamos y de donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda comportarán la ejecución de programas y proyectos en los países de mayor tamaño, mediante los que se aplicará a mayor escala una serie de soluciones innovadoras a favor del desarrollo rural sostenible. Con esas operaciones se responderá con creciente eficacia a los nuevos desafíos que supone la alineación con los programas de desarrollo rural nacionales y se procurará ampliar las asociaciones con otras fuentes de financiación, como los gobiernos, el sector privado y los donantes oficiales y no gubernamentales. El FIDA gestionará esa ampliación con eficiencia creciente, lo que significa que los programas de préstamos y donaciones crecerán con mayor rapidez que los costos administrativos totales del Fondo.

Gráfico 1

Préstamos, donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda, donaciones ordinarias y cofinanciación total del FIDA (valores efectivos para 2005-2009 y estimados para 2010-2012)



18. El contenido de las actividades y operaciones del FIDA refleja las oportunidades y desafíos concretos que impulsan el sector agrícola y los retos a largo plazo que plantea el suministro de alimentos. Por consiguiente, es fundamental incorporar en las operaciones del FIDA las cuestiones siguientes: la productividad agrícola, el manejo de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático, el establecimiento de asociaciones, la respuesta a la diversidad, las necesidades de los países de ingresos medios y los Estados frágiles, y la colaboración con el sector privado. El compromiso efectivo del FIDA con estas cuestiones será indicativo de que su pertinencia y eficacia siguen vigentes, así como de su condición de interlocutor privilegiado en la elaboración de la respuesta mundial ante la inseguridad alimentaria y la pobreza rural.

³ En este número se incluyen las donaciones que se conceden con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda del FIDA, que sirven para financiar proyectos de inversión en los países en el marco de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados, y las que integran el programa ordinario de donaciones del FIDA, con las que se financian los proyectos que no reúnen los requisitos para recibir fondos con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda. Aunque las donaciones ordinarias se destinan principalmente a programas a nivel mundial y regional, que abarcan más de un país, también las hay de pequeña cuantía según la modalidad de donaciones por países.

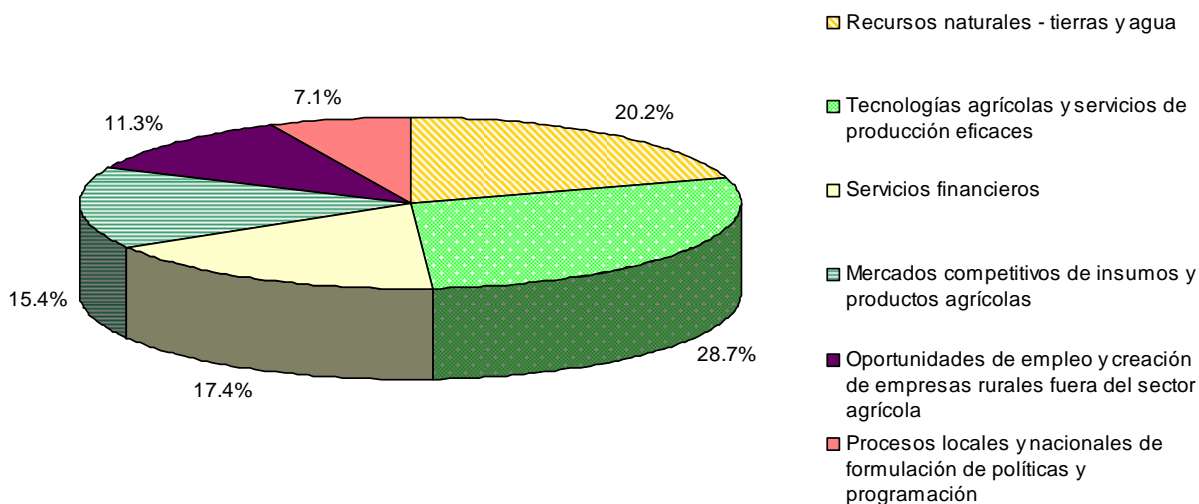
19. El número de COSOP que el FIDA prevé elaborar se basa en el objetivo general de disponer de estrategias operativas nacionales en todos los países en los que el FIDA ejecuta un programa de gran envergadura (40), a los que se añaden algunos Estados frágiles importantes (5). En 2010 está previsto elaborar nueve COSOP, diez en 2011 y siete en 2012, por lo que el total en el período abarcado por el PMP será de 26. En cuanto a los restantes 19 países, en 2008 y 2009 el FIDA preparó COSOP quinquenales. El Fondo financia proyectos en 90 países. Con todo, para reducir al mínimo los costos y destinar los fondos a los programas y proyectos propiamente dichos, el FIDA no elabora COSOP para países en los que hay una sola nueva operación; en estos casos, los objetivos del FIDA relativos a ese país se describen en los documentos de los proyectos.

IV. Efectos de los proyectos, 2010-2012

20. Los objetivos estratégicos y en los países del FIDA se alcanzan mediante sus programas y proyectos financiados con préstamos y donaciones (véase el marco lógico del PMP adjunto, pág. 28).
21. El programa de préstamos y donaciones previsto para 2010 asciende a USD 890 millones, mientras que el programa ordinario de donaciones será de USD 52 millones. Además, el FIDA gestiona un programa considerable financiado con donaciones suplementarias. Todos los años el FIDA prepara un número de proyectos financiados con préstamos y donaciones mayor que el que se aprueba. El carácter eslabonado del PMP asegura flexibilidad a lo largo de los años y permite al FIDA amoldarse a cualquier desviación del programa de trabajo provocada por los cambios de las circunstancias nacionales. A veces, en cambio, algunos proyectos se adelantan cuando, por ejemplo, las prioridades gubernamentales cambian a favor del desarrollo rural. El marco trienal eslabonado del PMP permite desplazar elementos de un año a otro con flexibilidad y contribuye a que el FIDA prosiga por su camino de respaldar con todos los medios a la población pobre del medio rural en un determinado año. Además, el marco de planificación del PMP ayuda al Fondo a hacerse una idea de las repercusiones que podrían resultar de una aceleración consiguiente de los desembolsos y la generación de productos de desarrollo.
22. En 2011 el FIDA tiene previsto aprobar préstamos y donaciones por una cuantía de unos USD 1 000 millones, cantidad en la que se incluye un programa ordinario de donaciones de alrededor de USD 65 millones. En 2012 se prevé que el programa total alcance los USD 1 200 millones, de los que USD 78 millones corresponderían a donaciones ordinarias. A continuación se analiza la distribución prevista del programa de préstamos y de donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda entre los distintos objetivos estratégicos, que se ilustra en el gráfico 2.

Gráfico 2

Distribución prevista de los préstamos y las donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en 2011 por objetivo estratégico del FIDA (al 25 de junio de 2010)

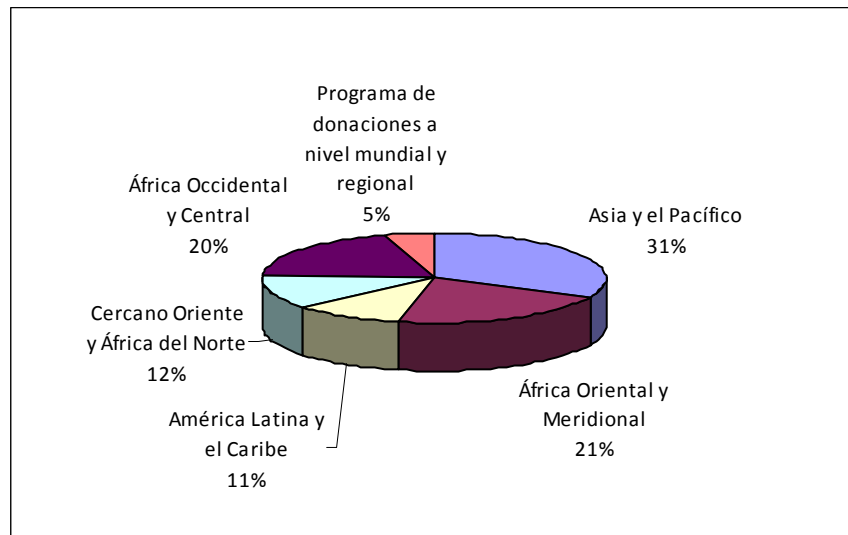


V. Efectos del programa de donaciones, 2010-2012

23. En el marco lógico del PMP (anexo, pág. 30) se describen los objetivos establecidos para el programa de donaciones del FIDA, que asciende a USD 52 millones en 2010, USD 65 millones en 2011 y USD 78 millones en 2012. El FIDA atribuye un gran valor estratégico al modo en que utiliza las donaciones, de tal manera que se aumenten al máximo las sinergias entre estas y los préstamos, se emplee el programa de préstamos más sistemáticamente para aplicar a mayor escala las innovaciones financiadas con donaciones y se usen las donaciones de forma más proactiva como instrumento de innovación y aprendizaje (gráfico 3).
24. En la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, se reconocía que la elaboración y supervisión del programa de donaciones debía mejorar y que debía aprobarse un número menor de donaciones pero de mayor cuantía, como en el caso de los préstamos. Las donaciones administradas por el FIDA: i) se seleccionarán en función de normas de calidad cada vez más rigurosas, ii) estarán más estrechamente relacionadas con objetivos y programas nacionales o regionales, y iii) se planificarán más estratégicamente y, cuando sea posible, se agruparán en convenios únicos concertados con instituciones que estén administrando más de una donación del FIDA. Mientras que la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) es una gran patrocinadora de donaciones a nivel mundial, las donaciones regionales reciben el patrocinio de todas las divisiones regionales del FIDA. El proceso competitivo para seleccionar los proyectos que recibirán financiación mediante donaciones se centrará más en la estrategia de la división interesada en materia de donaciones y en la calidad de cada propuesta específica.
25. Un importante receptor de donaciones sigue siendo el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAI), una asociación informal formada por 57 miembros de los sectores público y privado que respalda una red de 16 centros internacionales de investigación agrícola. El GCIAI da cabida a investigaciones sobre cultivos que proporcionan el 75% de las necesidades de alimentos y proteínas de

los países en desarrollo. Además, con esas donaciones se apoya a organizaciones de agricultores y pueblos indígenas, ONG internacionales y locales, organismos especializados de las Naciones Unidas, institutos de investigación de países en desarrollo e instituciones docentes. Las organizaciones regionales y el sector privado también recibirán, en cierta medida, donaciones. Las esferas básicas del programa de donaciones del FIDA serán el fortalecimiento de la capacidad, el intercambio de conocimientos, la extracción de enseñanzas, el diálogo sobre políticas y la experimentación de innovaciones.

Gráfico 3

Distribución geográfica de las donaciones

VI. Efectos de la ejecución de los proyectos, 2010-2012

26. Como se señala en el marco lógico del PMP (anexo, pág. 32), de aquí a 2012 estarán bajo supervisión directa todos los proyectos financiados por el FIDA, a excepción de los que se supervisarán de forma conjunta con un cofinanciador cualificado. El FIDA está concentrándose en mejorar su capacidad para ofrecer servicios de supervisión, apoyo a la ejecución y administración de los préstamos de alta calidad con el fin de alcanzar un impacto más rápido con sus proyectos. Para ello es preciso reducir el intervalo entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso, así como los retrasos generales en los desembolsos. También habrá que hacer un esfuerzo especial de supervisión cuando la puesta en marcha de los proyectos sufra retrasos particularmente largos y cuando los problemas de ejecución sean graves. Por consiguiente las actividades de supervisión se irán adaptando cada vez más a la situación del país y el proyecto interesados. Este objetivo se logrará en buena medida aumentando la frecuencia y la calidad de las misiones de supervisión, lo que a su vez será posible ampliando la capacidad de supervisión de las oficinas del FIDA en los países.
27. En 2008 el FIDA comenzó a hacerse cargo de la supervisión de los proyectos en sustitución de las instituciones cooperantes y traspasó esa tarea a las divisiones regionales, que ahora disponen en todos los casos de la capacidad necesaria para supervisar los aspectos fiduciarios de la gestión de los proyectos. Las divisiones reciben el apoyo de la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS), que desempeña funciones de control y verificación de la calidad, así como del Departamento de Administración de Programas (PMD), que se encarga de la vigilancia y de impartir capacitación. En el período abarcado por el PMP (2010-2012), el FIDA está impartiendo capacitación a personal clave de los prestatarios con el fin de mejorar el control fiduciario de sus proyectos (por ejemplo, en lo relativo a la adquisición de bienes y la contratación de obras y

servicios, y a la verificación de las solicitudes de retiro de fondos), y, en consecuencia, el desempeño en relación con los objetivos estratégicos y de los proyectos previstos.

28. Estas iniciativas contribuirán a mejorar los efectos directos de las operaciones realizadas en el marco de los programas en los países durante el período abarcado por el PMP (2010-2012). El FIDA estará en condiciones de aplicar un enfoque de solución de problemas proactivo a la esfera de la supervisión directa y de lograr que las oficinas en los países efectúen una supervisión de tipo más permanente. La experiencia del FIDA en materia de supervisión también le permitirá: recoger y difundir los conocimientos generados mediante la labor de supervisión directa con el fin de perfeccionar las nuevas estrategias en los países y el diseño de los proyectos; obtener información que podrá utilizar en el diálogo sobre políticas a escala nacional, y recopilar un conjunto de buenas prácticas operacionales que contribuyan a una ejecución de los proyectos eficaz y eficiente.

VII. Efectos del diseño y el apoyo a la ejecución de los proyectos, 2010-2012

29. En el período del PMP se aprobará un promedio de 39 proyectos al año, lo que para el FIDA representará un fuerte incremento de la demanda de servicios, visto que en 2009 se aprobaron 33 proyectos. El FIDA asumirá esta ampliación de funciones revisando sus procesos operativos para que sean más rápidos y flexibles, y estén más estrechamente integrados con la programación, las políticas y los procedimientos nacionales. Así pues, la realización de los objetivos del FIDA se basa en la introducción de una serie de cambios y reformas en su marco institucional y de políticas, con el fin de mejorar la orientación estratégica y los instrumentos normativos.
30. Como se indica en el marco lógico del PMP (anexo, pág. 33), el FIDA fortalecerá el diseño y la gestión de los COSOP, haciendo especial hincapié en su alineación con las necesidades nacionales y locales, las prioridades de los gobiernos y la armonización con los asociados en el desarrollo. Además, en 2010 el Fondo revisará las directrices para la elaboración de los COSOP, y modificará el mecanismo de garantía de la calidad en las etapas iniciales de modo tal que se atribuya una importancia mayor a la pertinencia. Además, los exámenes de la ejecución de los programas en los países que el Fondo realiza todos los años conllevarán una mayor participación de los gobiernos y de los asociados fundamentales en los países.
31. En el PMP también se han fijado objetivos para las innovaciones en el diseño de los proyectos, como la actualización de las directrices sobre la mejora de la calidad y el diseño de los proyectos con el fin de acelerar estos procesos. Para ello se tomarán las siguientes medidas: elaborar modelos diferenciados para los informes sobre el diseño y expedientes de proyecto e informes de ejecución más pertinentes; llevar a término procesos de diseño continuos impulsados desde las oficinas del FIDA en los países; ampliar el alcance de las intervenciones piloto del FIDA que hayan dado buenos resultados recurriendo a cofinanciación, y crear fondos fiduciarios para financiar una labor de diseño de proyectos detallada con el fin de acelerar las actividades de puesta en marcha de los mismos. La revisión de los procesos operativos tendrá por objeto llevar a término estas actividades con mayor rapidez, de forma más flexible y más integrada con la programación nacional, y haciendo mayor hincapié en la capacidad de absorción y en desembolsos más rápidos.
32. Por lo que se refiere a las instituciones, en el período abarcado por el PMP el FIDA mejorará la sostenibilidad de los programas en los países y los proyectos adoptando las medidas siguientes:
- a) **Sentido de apropiación de los países.** El FIDA invertirá en el fomento de la capacidad nacional de diseño y ejecución, y aprobará una versión revisada de las directrices para la adquisición de bienes y la contratación

de obras y servicios en la que se prevea una mayor utilización de los sistemas nacionales y de misiones conjuntas con organismos asociados y contrapartes gubernamentales.

- b) **Asociaciones Sur-Sur.** El FIDA promoverá el intercambio de experiencias y tecnologías que hayan dado buenos resultados entre los distintos países y regiones.
- c) **Participación del sector privado.** El FIDA conectará a los pequeños agricultores con los mercados de insumos agrícolas, elaboración, comercialización y servicios financieros a través de asociaciones más eficaces. Además, ya ha revisado la política relativa a la financiación mediante donaciones (2009) para poder conceder donaciones a entidades del sector privado.
- d) **Presencia en los países.** El FIDA reforzará su capacidad de respuesta a la demanda y los procesos de programación y políticas de los países, y aumentará su nivel de participación con los actores a escala nacional aumentando el número de oficinas en los países, que serán 30 a finales de 2010, 35 a finales de 2011 y 40 a finales de 2012. Esas oficinas estarán albergadas en otras organizaciones internacionales, principalmente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Programa Mundial de Alimentos, y la plantilla estará integrada en gran parte por expertos contratados localmente y, en algunos casos (12 en 2011), por gerentes de programas en los países destacados sobre el terreno. Las oficinas del FIDA en los países serán esenciales para aumentar la eficiencia de las operaciones de desarrollo, crear sinergias entre las actividades de supervisión, asegurar la coherencia de los programas y proyectos con las prioridades nacionales e incrementar la eficacia de la ejecución. En abril de 2011 se presentará a la Junta Ejecutiva del FIDA una estrategia sobre la presencia en los países.

Oficinas del FIDA en los países



- e) **Incorporación de las cuestiones relacionadas con el cambio climático.** Con el respaldo de la Estrategia del FIDA sobre el cambio climático (2010) y la nueva política sobre medio ambiente y manejo de los recursos naturales que se prevé aprobar en 2011, el Fondo hará que en los programas y proyectos se preste gran atención a los problemas relacionados con el cambio climático e integrará sistemáticamente esas inquietudes en sus actividades.

- f) **Ampliación de escala.** El FIDA aumentará las oportunidades de ampliar la escala de sus operaciones examinando los contextos institucionales, organizativos y normativos con el fin de: crear incentivos y condiciones propicias para una ampliación eficaz; promover asociaciones capaces de ampliar experiencias piloto de gran calidad, y evaluar la ampliación de proyectos experimentales para hallar más formas de lograr un mayor impacto en favor de la población rural pobre; a este respecto se tendrán en cuenta las recomendaciones del reciente examen de las innovaciones y la ampliación de escala realizado por la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE) en 2010.
- g) **Incorporación de los asuntos de género.** Con el nuevo marco estratégico las mujeres del medio rural pasarán a ocupar el primer plano de las operaciones del FIDA, en calidad de promotoras fundamentales del desarrollo. En 2011 el FIDA revisará su programa en materia de género tomando en consideración el análisis de ese tema preparado por la IOE.
- h) **Pueblos indígenas.** En el marco de la Política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas (2009), el Fondo: seguirá invirtiendo alrededor del 20% de los programas de préstamos y donaciones en actividades de desarrollo destinadas a los pueblos indígenas; ofrecerá orientación sobre buenas prácticas en esas actividades; documentará las experiencias con el fin de llevar a cabo una labor bien fundada de defensa y diálogo sobre políticas con las principales organizaciones internacionales, y gestionará de forma conjunta el Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas (IPAF), cuya importancia aumenta día tras día.
- i) **Asociaciones.** El FIDA entablará asociaciones más sólidas para respaldar el desarrollo rural sostenible, en especial con organizaciones de pequeños agricultores y la organización internacional que las engloba, el Foro Campesino. A escala internacional se ha reconocido que, entre las IFI, el FIDA está especializado en la elaboración de actividades de ayuda a la agricultura muy bien calibradas que se llevan a cabo en zonas remotas y requieren participación a nivel comunitario, redes de consulta y competencias. El FIDA presentará un examen de las asociaciones actuales a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2011.

VIII. Logro y medición de los resultados de los programas y proyectos

- 33. Las operaciones del FIDA en los países y regiones se evalúan en función de ciertos logros específicos que vinculan el desempeño del FIDA con sus objetivos estratégicos. Los programas en los países y los proyectos financiados por el FIDA se someterán a seguimiento y supervisión constantes durante la ejecución y al término (cuadro 2). La evaluación y el seguimiento de los programas se llevará a cabo según los criterios siguientes: pertinencia (coherencia de los objetivos del proyecto con las prioridades de la población rural pobre); eficiencia (conversión económica de los recursos del programa en resultados); sostenibilidad; ampliación de escala; innovación; impacto en la pobreza, e igualdad de género. Los buenos resultados alcanzados en estos factores han sido decisivos para mejorar el impacto del FIDA en los medios de vida de los pequeños agricultores y garantizar la pertinencia del Fondo en la arquitectura mundial del desarrollo.
- 34. Tomando como base el sistema de garantía de la calidad del FIDA, los indicadores clave se someten a seguimiento para obtener una valoración temprana de la calidad del proyecto en el momento de su aprobación por la Junta Ejecutiva. Según este sistema, un grupo de expertos independientes examina y puntúa separadamente cada nuevo COSOP y cada nuevo proyecto. Además, los programas en los países y los proyectos son objeto de una serie de mediciones al término de la ejecución, lo

que permite realizar un examen eficaz de los resultados alcanzados y extraer enseñanzas para el diseño futuro de programas y proyectos. Los resultados del PMP se cuantifican mediante el marco de medición de los resultados y se notifican en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI).

35. Para poder tener una perspectiva histórica, en 2006 la IOE revisó ese sistema de medición y llegó a las conclusiones siguientes: la eficacia de los proyectos al término era moderadamente satisfactoria, como mínimo, en el 72% de los casos estudiados,⁴ mientras que un impacto satisfactorio en la pobreza rural se constató solo en el 37% de los proyectos, y solo el 40% de estos se consideró que serían sostenibles una vez finalizados. Para 2007 (uno de los años de referencia que figuran *supra*), se habían registrado mejoras considerables. El FIDA acoge con agrado las metas fijadas para 2012 que, si bien son muy ambiciosas, trazan una línea de acción para lograr avances reales en los medios de vida de la población rural pobre.

Cuadro 2

Metas e indicadores relativos a los resultados de los proyectos en las etapas iniciales

<i>Indicadores del marco de medición de los resultados</i>	<i>Valor efectivo en 2008 (%)</i>	<i>Valor objetivo para 2012 (%)</i>
Indicadores del marco de medición de los resultados		
Mejor gestión de los programas en los países		
Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales (tomando como base los datos de la GC o del proyecto) en relación con los siguientes factores:		
Contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales (GC)	100	90
Aplicación del programa relacionado con la eficacia de la ayuda (encuestas de clientes)	96	90
Porcentaje de proyectos en curso que efectivamente reciben cofinanciación internacional (base de referencia 2009)	61	65
Indicadores del marco de medición de los resultados: Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)		
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales en relación con los siguientes factores:		
Eficacia (GC)	93	90
Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (p. ej. mediante activos físicos y financieros, seguridad alimentaria, empoderamiento) (GC)	91	90
Sostenibilidad de los beneficios (GC)	81	90
Innovación, aprendizaje y/o ampliación de escala (GC)	86	90
Indicadores del marco de medición de los resultados: Mejor supervisión y apoyo a la ejecución		
Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación hasta el primer desembolso	20	14
Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importante (índice de proactividad)	69	75
Porcentaje de proyectos en los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4 (ARRI) (2009)	64	75
Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso (SGCP)	19	15
Porcentaje de retrasos en los proyectos en curso (SGCP)	22	20
Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos (proyectos supervisados directamente) (SGCP) (julio de 2009-30 de junio de 2010)	43	39
Indicador del Informe de la Consulta		
Índice de cofinanciación: financiación del FIDA respecto de la cofinanciación total, tanto internacional como nacional	n. d.	1:1,5

SGCP: Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos, mantenido por la dirección

GC: garantía de la calidad

n. d.: dato no disponible

⁴ Los proyectos examinados por la IOE fueron aprobados por la Junta Ejecutiva en el período 1995-2001 y en 2005 ya habían finalizado. Véase el ARRI relativo a 2006 (EB 2007/92/R.7).

IX. Efectos de la labor de gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas, 2010-2012

36. Treinta y tres años diseñando y ejecutando proyectos han dotado al FIDA de un acervo de experiencias, competencias técnicas, conocimientos y enseñanzas sobre lo que funciona verdaderamente en el desarrollo agrícola y rural, un valioso patrimonio del que el FIDA debe sacar partido para elaborar actividades de asistencia destinadas a los pequeños agricultores que supongan un valor agregado. Compartir esos conocimientos no solo representa un instrumento eficaz para ampliar la escala de los buenos resultados del Fondo, sino que también conlleva la responsabilidad de contribuir a concienciar al mundo sobre los efectos y las posibilidades de la labor de desarrollo. En 2010 el FIDA instituirá nuevas estrategias de promoción y comunicación para orientar y coordinar a las dependencias encargadas de la promoción y el diálogo sobre políticas. De ese modo también se fortalecerá la capacidad del FIDA para alcanzar los objetivos operacionales y su habilidad para detectar oportunidades decisivas que le permitan influir en las políticas a escala nacional y mundial. El programa de donaciones es un elemento fundamental del fomento de los conocimientos en el FIDA y está previsto que, con una donación considerable para promover los conocimientos, será posible poner los productos relacionados con los conocimientos a disposición de todos.
37. Durante el período abarcado por el PMP, el FIDA: i) aumentará al máximo la utilización de la información recabada sobre el terreno, recopilará conocimientos sobre las novedades en curso y sacará provecho de un mayor intercambio de las experiencias sobre el terreno y relativas a los proyectos y las políticas por medio de talleres, actividades de capacitación, visitas sobre el terreno, participación en programas de otros donantes, publicaciones y presentación de experiencias en su sitio web; ii) fortalecerá los grupos temáticos y especializados, tomando como modelo los grupos existentes dedicados al género, las finanzas rurales, la ganadería y el manejo de los recursos naturales; iii) en el marco del proceso de mejora de la calidad, hará que expertos ajenos al FIDA intervengan en el examen de los proyectos para sacar partido de los conocimientos externos; iv) seguirá divulgando publicaciones y materiales entre los asociados; v) ampliará la escala de las innovaciones que hayan dado buenos resultados en los proyectos; vi) promoverá el intercambio Sur-Sur de los conocimientos, y vii) entablará asociaciones con otras instituciones para llevar a cabo actividades de gestión de los conocimientos.
38. En una situación en la que la mayoría de los países con déficit neto de alimentos aportan menos del 10% de sus asignaciones fiscales al sector de la agricultura, la labor del FIDA en la esfera del diálogo sobre políticas a escala nacional es vital para crear un entorno propicio y las condiciones necesarias para generar los efectos previstos en la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. Cuando presta servicios relacionados con el diálogo sobre políticas, el FIDA se centra en sus ventajas comparativas para colmar las graves lagunas existentes en esa esfera, concretamente en los problemas que plantea una participación eficaz en la agricultura de pequeñas explotaciones, aspecto esencial para dar una respuesta integradora y sostenible al reto de la seguridad alimentaria.
39. Con el fin de potenciar el liderazgo del FIDA en la esfera de los conocimientos y el diálogo sobre políticas, la nueva Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS), creada el 1 de enero de 2010, orientará la participación del FIDA en las cuestiones emergentes relativas a la agricultura basada en pequeñas explotaciones y la reducción de la pobreza rural —encargándose también de su seguimiento— y guiará la contribución estratégica del FIDA al diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la programación, promoviendo en especial la inclusión de la agricultura y el desarrollo rural en las nuevas modalidades de financiación

relacionadas con el clima. La CDS contribuirá a fortalecer la capacidad de análisis del FIDA y su liderazgo en el diálogo mundial sobre el desarrollo rural y de las pequeñas explotaciones.

40. En el período abarcado por el PMP, la CDS agregará valor a los procesos institucionales operativos mediante la investigación y el análisis de las cuestiones clave del desarrollo agrícola y rural, con el fin de mejorar la capacidad analítica del Fondo para participar más exhaustivamente en el debate sobre políticas a escala mundial. La CDS dirigirá —realizando cuando corresponda sus propias aportaciones— la formulación de los planes estratégicos fundamentales del FIDA, como el marco estratégico, el PMP y otras macropolíticas, de tal modo que los programas y proyectos se inspiren en las ideas más recientes en las esferas de interés prioritario del Fondo. Con la mejora de las asociaciones y una mayor participación en los debates mundiales sobre políticas, la CDS pretende mantenerse al día de las ideas actuales relacionadas con la reducción de la pobreza rural y, de esa forma, contribuir a procesos clave como son la elaboración de COSOP, el sistema de garantía de la calidad y otros programas y proyectos del FIDA. En 2011 la CDS se ampliará para abarcar una división de investigación y una dependencia de estadística integrada por un jefe, un estadístico y un auxiliar de estadística (véase el marco lógico del PMP, anexo, pág. 35).
41. La función institucional de promoción de políticas es crucial para la labor del FIDA. La CDS hará lo posible para que la labor de promoción del Fondo —que llevan a cabo el personal directivo superior, la División de Comunicaciones y otros funcionarios a escala mundial, regional y nacional— tenga una sólida base analítica y se sustente en las teorías actuales más avanzadas. Según se indica en el marco lógico del PMP, la CDS tendrá a su cargo la producción de las publicaciones emblemáticas del FIDA, respaldará la labor de los economistas regionales y promoverá activamente las actividades relativas a la innovación y la gestión de los conocimientos del Fondo.

X. Efectos en la esfera de las comunicaciones, 2010-2012

42. El FIDA reconoce que las comunicaciones externas e internas pueden hacer progresar su capacidad para llevar a cabo la misión que se ha propuesto con mejores resultados y alcanzar los objetivos operacionales que se ha fijado más eficazmente. Una comunicación inteligente puede aumentar la eficacia del Fondo, consolidar su imagen de defensor de la erradicación de la pobreza rural y reforzar su impacto como promotor de un incremento de las inversiones en el sector del desarrollo agrícola y su reputación como organización donde prima el logro de resultados y donde los pequeños agricultores y otros productores rurales pobres reciben una atención incesante. Conseguir comunicar de forma transparente el potencial que tiene el FIDA para llevar a cabo programas y proyectos y los resultados generados gracias a su programa de trabajo infunde confianza en los interesados, sobre todo en los beneficiarios previstos, y aumenta las posibilidades de culminar con éxito los procesos de reposición y movilización de recursos. El Fondo enfoca las comunicaciones —internas y externas— de forma dinámica, tratando de asegurar que su labor en esa esfera sea clara, selectiva, disciplinada, coordinada y proporcionada para una institución de su tamaño y alcance.
43. En cuanto al sistema de comunicaciones internas, conforme la presencia del FIDA en los países se vaya ampliando será vital garantizar una sólida conexión entre la Sede y el terreno con el fin de potenciar el sentido de apropiación del programa general del Fondo, para facilitar el intercambio de enseñanzas extraídas y conocimientos en toda la organización y asegurar que el personal del FIDA en el mundo disponga de los instrumentos que necesita para transmitir los mensajes del FIDA con eficacia y franqueza. En lo relativo a las comunicaciones externas, solo un enfoque dinámico, constante, sistemático e innovador permitirá al FIDA ampliar el

impacto de su labor de comunicación. En el marco lógico del PMP (anexo, pág. 37), se enumeran las iniciativas de comunicación externa que ayudarán a consolidar la imagen institucional del FIDA centrándose en los siguientes aspectos:

- a) el impacto de la labor del Fondo en los países donde actúa;
 - b) actividades de comunicación que contribuyan a la participación del FIDA en las iniciativas mundiales y regionales y garanticen que los mensajes del FIDA tengan la mayor resonancia posible, y
 - c) la difusión de publicaciones de calidad, como el Informe sobre la pobreza rural y la nueva serie de documentos ocasionales, que representan una aportación considerable al debate sobre los temas relativos a la seguridad alimentaria, el desarrollo agrícola y la pobreza rural.
44. Aunque el FIDA ya goza de una sólida reputación —que en los últimos años ha aumentado gracias a la puesta en práctica del programa de reformas y a los esfuerzos constantes por mejorar la eficacia de sus actividades de desarrollo y potenciar la eficiencia, en especial encargándose de la supervisión de los proyectos—, en el período abarcado por el PMP el Fondo está poniendo la comunicación en el primer plano de sus operaciones. Conforme la presencia del FIDA sobre el terreno aumente y su visibilidad crezca, le resultará más difícil defenderse de las controversias y acusaciones que han asediado a otras IFI y organismos de las Naciones Unidas. Aprovechar el potencial que encierran las comunicaciones para hacer frente con rapidez a sucesos acuciantes, como catástrofes naturales que pueden afectar a las poblaciones-objetivo del FIDA, ayudará a dar más relieve público al FIDA como institución comprometida con la divulgación de información y la transparencia.
45. Durante el período abarcado por el PMP, el FIDA abordará estos objetivos adoptando las medidas siguientes: i) impartir capacitación en materia de comunicaciones en toda la organización; ii) elaborar un conjunto de instrumentos de comunicación para sustentar la estrategia institucional en esa materia y orientar la gestión de los riesgos y las crisis, y iii) intensificar las comunicaciones regionales estableciendo asociaciones entre sus propias divisiones y departamentos.

XI. Efectos de la movilización de recursos, 2010-2012

46. Para alcanzar una seguridad alimentaria generalizada y sostenible se necesitan recursos financieros ingentes. Por eso las iniciativas de movilización de recursos del FIDA se desarrollan en varios frentes. El Fondo aprovecha su capacidad para actuar como catalizador de recursos destinados al desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones, además de contar con el resultado de las reposiciones periódicas que cada tres años determinan los fondos básicos que se destinarán a los proyectos financiados con préstamos y donaciones. El Fondo recibe asimismo fondos suplementarios de gobiernos, entidades multilaterales y el sector privado (fundaciones, por ejemplo). El FIDA funciona como "ensamblador" de recursos, como agente catalizador de fondos adicionales destinados a alcanzar los objetivos en materia de seguridad alimentaria y fomentar la producción agrícola. Además, está colaborando con numerosas fuentes bilaterales y regionales, empresas del sector privado y fundaciones para obtener cofinanciación y recursos suplementarios.
47. Aunque las negociaciones relativas a la Octava Reposición concluyeron recientemente con muy buenos resultados, el FIDA ya está a la espera de que inicie el ciclo de la Novena Reposición, que, según lo previsto, comenzará con un examen a mitad de período de la Octava Reposición y finalizará en 2012, como el período abarcado por el PMP. Como puede verse en el marco lógico del PMP (anexo, pág. 38), la estrategia de movilización de recursos del FIDA se examinará con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010, con miras a iniciar las negociaciones relativas a la Novena Reposición en 2011.

48. En las negociaciones sobre la Octava Reposición, el FIDA se fijó el ambicioso objetivo de ampliar el volumen de cofinanciación de los proyectos. Además, el Fondo está estudiando nuevos mecanismos para movilizar recursos adicionales, sobre todo en apoyo del sector de las pequeñas explotaciones. El FIDA prestará apoyo a los mecanismos mundiales de financiación ya existentes o en ciernes, por ejemplo supervisando los programas y proyectos financiados por el Programa Mundial de Seguridad Alimentaria y Agricultura en Togo y Sierra Leona. En respuesta al desafío que supone el objetivo establecido en la esfera de la cofinanciación, el FIDA suscribió en 2010 un marco de cofinanciación con el Banco Islámico de Desarrollo por un monto de USD 1 500 millones. Durante el período abarcado por el PMP, los encargados de la función de movilización de recursos contribuirán a elaborar nuevos mecanismos de cofinanciación que permitan tener acceso a un mayor volumen de recursos para la agricultura de pequeñas explotaciones; entre otros aspectos, se estudiará la posibilidad de obtener préstamos en condiciones favorables de los Estados Miembros del FIDA.
49. La Oficina de Enlace para los Estados Árabes y del Golfo (AGL), creada en 2010, y la Oficina de Enlace para América del Norte (NAL) han puesto en marcha importantes programas de promoción para reforzar las relaciones con los Estados Miembros de esas dos regiones y aumentar el apoyo que prestan. En la región del Golfo, la AGL ejecutará iniciativas destinadas a entablar una asociación más sólida y aumentará el grado de cooperación con las instituciones bilaterales y multilaterales de la región y el volumen de cofinanciación. Además, durante el período abarcado por el PMP la AGL se trasladará a la región del Golfo para aumentar al máximo la eficiencia y eficacia de su labor de promoción.

XII. Efectos de la planificación estratégica y la presupuestación, 2010-2012

50. Para alcanzar sus objetivos estratégicos y conseguir los productos operacionales que se propone, el FIDA debe dotarse de los efectivos necesarios y disponer de servicios de apoyo y recursos suficientes. Es esencial que el Fondo adecúe el presupuesto administrativo y los recursos humanos con el volumen de trabajo y los medios que sus operaciones necesitan para poder garantizar un impacto satisfactorio en el desarrollo y atenuar los riesgos que puedan surgir cuando las actividades no dispongan de recursos suficientes.
51. Para alcanzar sus objetivos el FIDA necesita un plan eslabonado plurianual para el presupuesto administrativo y la fuerza de trabajo que sea sólido, con el fin de que los recursos humanos y financieros puedan adaptarse directamente a las necesidades operacionales. El problema más importante que plantea la presupuestación estratégica consiste en garantizar que la rápida ampliación del programa de trabajo y la cartera de proyectos reciba una atención especializada, gracias, entre otras cosas, a personal y servicios de consultoría suficientes, visitas sobre el terreno y recursos para el fomento de la capacidad. Se prevé que los recursos necesarios aumentarán para garantizar la supervisión fiduciaria y técnica tanto del diseño como de la supervisión de la labor del FIDA sobre el terreno. Al mismo tiempo, el FIDA está realizando un examen del modo en que se utiliza el presupuesto con el fin de contener y reducir los costos allí donde se detecte esa posibilidad.
52. El PMP trienal eslabonado es decisivo para enlazar la planificación general de los recursos con los objetivos del FIDA en materia de seguridad alimentaria y desarrollo rural. La utilización de una metodología de base cero para evaluar las asignaciones presupuestarias ayuda al FIDA a detectar con gran rigor las economías de escala y los aspectos en los que es posible lograr un mayor ahorro y eficiencia, así como a recortar el presupuesto administrativo con el fin de alinear plenamente los recursos con los objetivos básicos. Además del presente PMP, el FIDA está preparando la propuesta de presupuesto administrativo para 2011 y un plan

estratégico de la fuerza de trabajo que, unidos, servirán para regular los recursos financieros y humanos de modo que el Fondo pueda alcanzar sus objetivos. Con estos instrumentos la gestión de los recursos estará vinculada con la planificación continua de la eficacia y la eficiencia, que se estableció en la reforma de la gestión de los recursos humanos que el FIDA puso en práctica en 2010.

XIII. Efectos de la gestión de los recursos humanos, 2010-2012

53. El activo fundamental del FIDA es su personal; este, en colaboración con las contrapartes nacionales e internacionales, es quien consigue los resultados del Fondo. En 2010 el FIDA instituyó un registro de la fuerza de trabajo pasada y actual, así como un inventario de los numerosos tipos de disposiciones contractuales y puestos con el fin de evaluar su adecuación y productividad, los incentivos, los resultados de la actuación profesional y los costos que suponen para la organización. Teniendo en cuenta el nuevo modelo operativo —que hace hincapié en la ampliación de la presencia del FIDA en los países y la ejecución de proyectos—, la gestión de los recursos humanos del Fondo está experimentando una serie de reformas (marco lógico del PMP, anexo, pág. 41) para racionalizar y potenciar la utilización de los recursos humanos, y para proporcionar un marco coherente en materia de contratación, distribución, retención y perfeccionamiento del personal y, de ese modo, lograr que las inversiones que el FIDA está llevando a cabo en los recursos humanos generen mayores rendimientos, tanto en la Sede como en las oficinas en los países.
54. El PMP también vincula los esfuerzos desplegados por el FIDA para reformar los recursos humanos y la gestión de los mismos con los indicadores de los efectos previstos que se centran en fomentar la diversidad y la equidad, así como en dotar a la institución de competencias técnicas bien calibradas y experiencias basadas en la labor sobre el terreno, necesarias para garantizar que el grupo-objetivo del FIDA se beneficie de la excelencia del Fondo en el ámbito de las capacidades y competencias técnicas, así como de la transferencia de tecnologías actuales.

XIV. Efectos de la gestión financiera

55. El FIDA, en calidad de institución financiera, moviliza, recibe, programa y encauza recursos financieros, mediante la concesión de préstamos y donaciones, para destinarlos a programas y proyectos con el objetivo de alcanzar los efectos previstos de carácter estratégico y operacional. Además, el Fondo invierte el exceso de liquidez para generar ingresos, actividad que se ha convertido en una importante fuente adicional de recursos para sus objetivos operacionales. A fin de administrar los fondos que los miembros del FIDA le confían, la CFS desempeña funciones de control, tramita, registra y contabiliza todos los movimientos financieros, e informa al respecto a los miembros y donantes del FIDA mediante informes y estados financieros comprobados de carácter público.
56. En el marco lógico del PMP (anexo, pág. 43) se reconoce la importancia de los esfuerzos que el FIDA despliega para fortalecer sus funciones fiduciarias y de gestión financiera. Además, la CFS está ayudando a elaborar marcos propicios para las operaciones del Fondo sobre el terreno promoviendo la diversificación de las condiciones de los préstamos, introduciendo productos financieros más adecuados a las necesidades de sus distintos clientes y publicando manuales y preparando instrumentos actualizados que permitan fomentar las capacidades financieras y contables de los Estados Miembros prestatarios. Además, también está estudiando nuevas estructuras financieras y contables para atraer financiación adicional hacia su programa de trabajo, por ejemplo, la posibilidad de tomar empréstitos de sus Estados Miembros.

57. La mayor volatilidad que caracteriza el entorno financiero externo, la asunción por parte del Fondo de la función de supervisión directa de la ejecución de sus proyectos, la ampliación de la presencia sobre el terreno y una mayor necesidad de movilizar fondos externos son factores que exponen al FIDA a riesgos financieros más graves y extensos. En consecuencia, el Fondo está adoptando varias medidas para actualizar y reforzar su capacidad de gestión financiera. Con el fin de orientar estas mejoras, se ha puesto en marcha un examen externo de las operaciones financieras. Además, adoptando las mejores prácticas de gestión financiera, por primera vez el FIDA va a instituir el uso de una declaración de la dirección sobre la eficacia de los controles internos para la presentación de información financiera, junto con el correspondiente certificado de auditoría externa.
58. El FIDA ya ha emprendido reformas y cambios importantes. Se están sustituyendo y actualizando varias aplicaciones de tecnología de la información utilizadas en los procesos financieros, como el sistema de préstamos y donaciones y algunos programas informáticos de gestión financiera. La funcionalidad de estas aplicaciones se ampliará para facilitar la introducción y las consultas externas y descentralizadas de información, y se automatizarán numerosas tareas y controles que en la actualidad se realizan a mano.

XV. Efectos en materia de tesorería, 2010-2012

59. Conforme aumenta el programa de trabajo del FIDA, hay más necesidad de mejorar el nivel de la gestión financiera para afrontar ese crecimiento y atribuir más atención a una gestión eficiente de los recursos en efectivo. Los recursos líquidos del Fondo se administrarán de modo tal que se preserve el principal, al tiempo que se tratará de generar un rendimiento positivo. El FIDA está revisando las políticas en materia de inversiones y liquidez para mejorar la gestión de sus recursos y comenzar a aplicar un modelo de activos financieros más dinámico para la gestión del activo y el pasivo.
60. Por último, las funciones de gestión financiera y movilización de recursos están directamente relacionadas y tienen por objeto impulsar la movilización de recursos del FIDA desde el principio de las negociaciones de la reposición hasta la estructuración, administración y utilización de los fondos movilizados.

XVI. Efectos en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones, 2010-2012

61. En el período del PMP (marco lógico del PMP, anexo, pág. 45), el FIDA seguirá optimizando su infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para garantizar que no se produzcan interrupciones en los sistemas informáticos institucionales y los servicios de TIC. Con ese objetivo seguirá aplicando soluciones para la recuperación en caso de desastre y reubicando aplicaciones operativas fundamentales en centros de servicios operativos (como el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas). El objetivo primario es ofrecer sistemas y conexiones resistentes a los fallos que permitan al FIDA seguir trabajando sin interrupciones en caso de que se produzcan problemas técnicos.
62. El FIDA también está adoptando medidas para garantizar que tanto el personal de las oficinas en los países como el que trabaja en la Sede tenga acceso a estos sistemas y servicios. Una vez que se haya garantizado el acceso y la utilización práctica, el FIDA se cerciorará de que los usuarios de las oficinas en los países posean los conocimientos necesarios para participar con eficacia en los procesos institucionales. También se proveerá a los usuarios de la Sede de los medios necesarios para participar con eficacia, a través de las TIC, en los procesos que se lleven a cabo en las oficinas en los países. El objetivo primario en esta esfera es

ofrecer una plataforma computarizada segura basada en Internet que enlace eficazmente a la Sede con las oficinas en los países y otros interesados sobre el terreno.

63. Al tiempo que garantizará el acceso, la disponibilidad y la utilización práctica de la plataforma de TIC, el FIDA seguirá instalando sistemas informáticos nuevos o mejorará los ya existentes, con el fin de respaldar las prioridades operativas institucionales y racionalizar los procesos administrativos. Se implantarán nuevas plataformas, por ejemplo, una interactiva basada en la web para los representantes de los Estados Miembros y otra para la gestión de las relaciones institucionales. La plataforma financiera de PeopleSoft se actualizará e integrará con las operaciones de préstamo y donación. Se ofrecerá asimismo una plataforma mejorada de colaboración y comunicaciones en la esfera de las TIC, y se proporcionarán servicios de apoyo a las redes regionales de conocimientos en todo lo relacionado con ese tema. Además, se pondrán a disposición de los directivos y el personal varios "tableros de instrumentos" institucionales (pequeñas aplicaciones de escritorio) para el análisis y la notificación de información y, para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos; además se elaborarán nuevas aplicaciones con el fin de mejorar la eficiencia de algunos procesos administrativos como son el seguimiento de la correspondencia, el control del flujo de trabajo en el ámbito de la producción de documentos y la gestión de registros electrónicos.

XVII. Efectos de los servicios administrativos, 2010-2012

64. Durante el período del PMP, la División de Servicios Administrativos del FIDA (ADM) procurará alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de la Sede y el establecimiento de una presencia en los países ampliada. Para conseguir establecer en 2011 las 40 oficinas en los países previstas, la ADM está creando un marco administrativo, destinado al personal que trabaja en esas oficinas, que incluye la negociación de acuerdos de servicios con los organismos anfitriones, acuerdos con los países anfitriones junto con la Oficina del Asesor Jurídico (LEG), e inmunidades diplomáticas y prestaciones para el personal del FIDA en esas oficinas.
65. Con el fin de alcanzar los objetivos más generales del FIDA mediante la excelencia en los servicios de mantenimiento de los edificios, la ADM está estudiando las posibilidades que podría ofrecer la contratación externa, la creación de servicios conjuntos con los otros organismos con sede en Roma y la estandarización de las actividades de apoyo. Otras tareas de las que se está ocupando la ADM son las siguientes: la preparación de una estrategia institucional de seguridad para la Sede y las oficinas en los países; la expedición automática de documentos de identidad en colaboración con Italia, el gobierno anfitrión; la posibilidad de contratar externamente las solicitudes de pago de seguros; la revisión de los flujos de trabajo y las mejoras de la eficiencia en la gestión de los registros, y la actualización de las políticas y los procedimientos administrativos mediante la introducción de sistemas automatizados, cuando resulta posible, para mejorar el acceso de los usuarios a los sistemas y la realización de consultas. Para conseguir ahorros de las economías de escala, por conducto de sus servicios administrativos el FIDA aboga a favor de que los tres organismos con sede en Roma colaboren en las esferas de las adquisiciones y las contrataciones (por ejemplo, experimentando con una dependencia de adquisiciones y contrataciones común), los viajes, la copia de seguridad de los datos y los servicios de custodia financiera. Además, para dotar al personal del FIDA de un entorno de trabajo óptimo, la ADM efectúa el seguimiento del consumo de energía y la huella de carbono, el consumo de papel y las condiciones para el mantenimiento de una certificación ecológica del edificio.

XVIII. Efectos relacionados con los órganos rectores, 2010-2012

66. En el marco lógico del PMP (anexo, pág. 49) se reconoce la importancia de la labor de la Oficina del Secretario (SEC) para facilitar las deliberaciones de los órganos rectores del FIDA, promover una relación eficaz entre el Fondo y sus Estados Miembros y ofrecer apoyo a las relaciones diplomáticas, como corresponde al Fondo en su calidad de IFI y organismo especializado de las Naciones Unidas. Así pues, las operaciones de la SEC contribuyen a la labor del FIDA garantizando que los órganos rectores estén en condiciones de adoptar decisiones idóneas de forma oportuna y que las relaciones con los Estados Miembros se cultiven y salvaguarden. Además la SEC, al brindar servicios de edición, traducción, interpretación y protocolo, se asegura de que la documentación presentada a los órganos rectores del FIDA y las comunicaciones con los representantes de los Estados Miembros del FIDA sean eficientes y resulten claras y accesibles para todos.
67. En el período comprendido por el PMP, la SEC seguirá garantizando que los órganos rectores reciban servicios de gran calidad, sobre todo en vista del incremento del programa de trabajo y, por consiguiente, del creciente número de reuniones de los órganos rectores y del mayor volumen de documentación que habrá que presentar.
68. La LEG salvaguarda los intereses del FIDA y contribuye a la labor de los órganos rectores y de las dependencias de operaciones del FIDA encaminada a alcanzar los objetivos estratégicos velando por un mayor respeto de las normas jurídicas en todas las operaciones del Fondo y por la promoción de instrumentos y servicios jurídicos innovadores que se ajusten a las necesidades de la organización. En el contexto de las circunstancias cambiantes que inciden en la labor cotidiana del FIDA, es de incumbencia de la LEG garantizar que el Fondo observe el más alto grado de integridad y transparencia, sobre todo en lo relativo a la gestión de los recursos humanos.
69. Con sus actividades, la LEG contribuye a garantizar que todas las operaciones cumplan lo estipulado en el Convenio Constitutivo del FIDA, las normas y procedimientos de los órganos rectores y otras obligaciones jurídicas pertinentes. Además, y especialmente en lo que se refiere a la ampliación de la presencia del FIDA en los países y a las asociaciones, la LEG propone nuevos marcos e instrumentos de carácter jurídico. Con su labor, por otra parte, también facilita la movilización de recursos y la aprobación de los programas y proyectos, y refuerza la capacidad del FIDA para responder a los sucesos mundiales.

XIX. Logro y medición de los efectos y resultados del Plan a medio plazo

70. En el PMP se establece una correlación entre los resultados previstos del FIDA y el marco de los resultados de la gestión institucional, que se aplica en toda la organización. En el cuadro 3 se describe la estructura de los resultados de la gestión institucional (CMR), de los cuales, los CMR 1 a 3 ponen de relieve el programa de trabajo del FIDA sobre el terreno y los CMR 4 a 9 las operaciones de apoyo a los programas. El marco de los resultados de la gestión institucional del FIDA se ajusta a las mejores prácticas internacionales de gestión del desarrollo, que se centra en la consecución de los ODM e incorpora los objetivos convenidos en el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en París en 2005, confirmados nuevamente en Accra en 2008. La IOE también tiene en cuenta ese marco para coordinar la medición de los resultados de forma coherente con la dirección del FIDA.

71. Desde 2006 el Fondo está poniendo en práctica un sistema basado en los resultados para el control de calidad y la gestión, planificación y seguimiento de la actuación profesional en las divisiones y departamentos. Ese sistema también se sustenta en el marco de los resultados de la gestión institucional y gracias a él ha sido posible integrar aún más en la ética laboral de la organización una cultura inspirada en la orientación hacia el logro de resultados. De ese modo se ha ayudado a las divisiones a prestar más importancia a las actividades básicas del FIDA, mejorando y aumentando el impacto de este en el desarrollo por lo que se refiere a la agricultura de pequeñas explotaciones, al tiempo que se atenuaban los riesgos de una actuación insatisfactoria a todos los niveles. Los planes de actuación profesional se han estructurado y administrado en función del logro de los objetivos establecidos en el PMP, haciendo que la actuación profesional se enriqueciera y alcanzara un nivel más elevado y productivo con la retroinformación constante facilitada al personal y a las divisiones.

Cuadro 3

Matriz de los resultados y procesos para la presupuestación basada en los resultados en el FIDA

<i>Grupo</i>	<i>Efecto</i>	<i>Resultado de la gestión institucional</i>	<i>Proceso</i>
Operacional			
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones) CMR 3 – Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos	Elaboración y ejecución de los programas en los países
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8 – Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural CMR 10 – Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica
Apoyo institucional			
3	Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4 – Mejor gestión de los recursos financieros CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos CMR 6 – Mejor gestión de los resultados y los riesgos CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	Gestión, reforma y administración institucionales
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros	Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros

72. Para determinar claramente los avances del FIDA en relación con los CMR 1 a 3, que guardan relación con las operaciones básicas del FIDA en las que participan directamente las comunidades de pequeños agricultores en los países en desarrollo, el FIDA ha revisado el marco de medición de los resultados aplicado a su programa de trabajo para el período abarcado por el PMP (2010-2012). Gracias a este enfoque el FIDA se caracteriza como una institución que promueve el aprendizaje y lleva a cabo una "gestión orientada a los resultados de desarrollo" en toda la organización. En el PMP se ha coordinado el sistema de medición de los resultados con la estructura "en cascada" de los indicadores del marco de medición de los resultados, que a su vez están alineados con los instrumentos de presentación de informes de otras IFI.
73. El marco de medición de los resultados revisado sirve para medir los resultados sobre el terreno y está vinculado con los CMR, que a su vez se centran en los progresos del FIDA para desarrollarse como institución eficaz. Con la adopción del marco revisado de medición de los resultados, el FIDA se ha dotado de un conjunto consensuado de instrumentos para la adopción de decisiones y la rendición de

cuentas que constituye una base sólida para dar cuenta de los escasos y valiosos recursos que se le confían, que deben convertirse en bienes y servicios para el desarrollo a través del PBAS.

XX. Respuesta a los riesgos en el período abarcado por el Plan a medio plazo (2010-2012)

74. En el PMP se determinan los riesgos que corren las operaciones del FIDA a todos los niveles. El FIDA gestiona los riesgos utilizando un perfil del riesgo institucional, en el que se señalan los riesgos que se ciernen sobre la institución en todas las esferas funcionales y se establecen las responsabilidades para su seguimiento y registro. El Comité de Gestión del Riesgo Institucional presenta informes trimestrales a la dirección sobre los problemas, soluciones y resultados fundamentales relacionados con los riesgos, e informes anuales al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva. La gestión del riesgo se ha mejorado con la designación de puntos focales que presentan información al respecto durante las conversaciones trimestrales sobre el desempeño y al Comité de Gestión del Riesgo Institucional.
75. Prestando una gran atención a los riesgos financieros en el período abarcado por el PMP, el FIDA está instituyendo la utilización de un certificado de auditoría, según las normas del sector, relativa a la adecuación de los controles internos para la presentación de información financiera. La Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) presta servicios de aseguramiento y asesoramiento, de manera independiente y objetiva, con el objetivo de agregar valor y mejorar las operaciones, y ayuda al Fondo a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobernanza del riesgo. La AUO también examina e investiga posibles o presuntas prácticas irregulares, como los casos de conducta indebida del personal o de corrupción y fraude en las actividades del FIDA, y promueve activamente los principios éticos, la responsabilización, la calidad y el mejoramiento constante en las operaciones del FIDA.
76. La AUO está decidida a fortalecer la eficacia de la organización dirigiendo sus esfuerzos a las esferas en las que puede agregar valor, por ejemplo, desempeñando funciones de investigación y supervisión. Para que la organización sea eficaz no solo es preciso gestionar de forma eficiente el presupuesto, los recursos humanos y los procesos internos, sino también fomentar una cultura de responsabilización e integridad en las actividades y operaciones del FIDA. La consecución de las metas institucionales será la prioridad capital por la que se regirá la AUO al configurar su plan de trabajo anual, teniendo en cuenta las prioridades del personal directivo superior, los riesgos señalados gracias a las iniciativas de gestión del riesgo institucional y otros factores de importancia.
77. El FIDA está respondiendo a los riesgos que se ciernen sobre el personal y las instalaciones con la guía sobre continuidad de las operaciones y la estrategia de seguridad, en las que se incorporan las evaluaciones de la seguridad y los riesgos que podrían afectar a las instalaciones de la Sede y las oficinas en los países. En esa guía participan miembros fundamentales del personal en un marco de salvaguardia prudente de los datos y activos financieros, seguridad del personal y rápida reanudación de los flujos de trabajo operacionales en caso de interrupción.

Borrador de Plan a medio plazo: marco lógico para 2010-2012

EFFECTOS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO DEL FIDA, 2010-2012

Efectos de carácter estratégico	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos	Riesgos y premisas
Incremento de los ingresos y mayor seguridad alimentaria de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	<p>El FIDA contribuye a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos • Aumentar la seguridad alimentaria • Empoderar a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales, lo que significa aumentar el número de hogares rurales que pasan de la agricultura de subsistencia a la producción agrícola rentable • Reducir los niveles de degradación de los ecosistemas • Aumentar el número de hogares rurales focalizados que obtienen mayores ingresos de actividades fuera de las explotaciones agrícolas <p>Fuentes de verificación: Datos del Banco Mundial y las Naciones Unidas; ARRI¹</p>	<p>Rigiéndose por su Marco Estratégico (2007-2010), el FIDA trabaja con las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales a fin de desarrollar oportunidades específicas para cada lugar, asegurándose de que esas personas tengan un acceso más amplio a los elementos que se indican a continuación y dispongan de los conocimientos prácticos y la capacidad de organización que necesitan para aprovecharlos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos naturales, especialmente un acceso seguro a la tierra y el agua, y mejor manejo y prácticas agrícolas sostenibles ▪ Tecnologías agrícolas mejoradas y servicios de producción eficientes, que les permitirán aumentar su productividad ▪ Una amplia variedad de servicios financieros que utilizarán para atender sus necesidades productivas y las de sus hogares ▪ Mercados transparentes y competitivos de insumos y productos agrícolas, que favorezcan la integración en las cadenas de valor nacionales e internacionales ▪ Oportunidades de empleo y creación de empresas rurales fuera del sector agrícola, que puedan aprovechar de manera rentable ▪ Procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación en los que puedan participar efectivamente ▪ Un mejoramiento del marco de políticas y de los entornos que propician el desarrollo de los pequeños productores a nivel tanto nacional como regional ▪ Una mayor capacidad de desarrollo agrícola y rural en los países 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La influencia de la crisis económica mundial en la agricultura de pequeñas explotaciones ▪ Debilitamiento de las inversiones de los pequeños productores debido a la volatilidad de los precios de los insumos (como combustibles y alimentos) ▪ Repercusiones de la degradación ambiental, lo que incluye los riesgos relacionados con el cambio climático y las condiciones meteorológicas, en la producción de las pequeñas explotaciones <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel suficiente de financiación de la ayuda y coordinación eficaz entre los donantes: compromiso mundial hacia las declaraciones de París y Accra sobre la eficacia de la ayuda ▪ Contribuciones a la reposición del FIDA cifradas en USD 1 200 millones, con objeto de ampliar el programa de trabajo a USD 3 000 millones en 2010-2012 ▪ Relación proporcional entre la cofinanciación y los recursos propios: 1:1,5. Volumen total de cofinanciación: USD 4 500 millones ▪ Cofinanciación suplementaria por USD 48,5 millones

¹ ARRI: Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA.

EFECTOS OPERACIONALES DEL FIDA, 2010-2012

Efectos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos Productos de los programas en los países y los proyectos (nivel 3)	Riesgos y premisas
<p>1. Población que recibe servicios de proyectos apoyados por el FIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> La población se beneficia de la asistencia del FIDA, con especial atención a las cuestiones de género <p>2. Manejo de los recursos naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso mejorado a los recursos de tierra y agua Superficie afectada por la construcción de sistemas de riego <p>3. Tecnologías agrícolas</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor utilización de métodos agrícolas sostenibles y reducción de la degradación de la tierra y el mar Mayor acceso a las tecnologías y conocimientos agrícolas y a servicios de producción eficientes <p>4. Servicios financieros rurales</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor acceso a los servicios financieros y a instrumentos de ahorro Amplia gama de servicios financieros e instrumentos de ahorro 	<p>1. Población que recibe servicios de proyectos apoyados por el FIDA</p> <p>2007: 29,2 millones 2012: 60 millones Relación porcentual 2007: 57:43 2012: 50:50 entre hombres y mujeres</p> <p>2. Objetivos de manejo de los recursos naturales</p> <p>Recursos de propiedad común y sujetos a prácticas de manejo mejoradas (hectáreas) 2008: 3,86 millones Controlado Superficie afectada por la construcción o rehabilitación de sistemas de riego (hectáreas) 2008: 470 000 Controlado</p> <p>3. Tecnologías agrícolas</p> <p>Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción agrícola 2008: 1,72 millones Controlado Relación porcentual 50:50 entre hombres y mujeres</p> <p>Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción ganadera 2008: 1,07 millones Controlado Relación porcentual 35:65 entre hombres y mujeres</p> <p>4. Servicios financieros rurales</p> <p>Prestatarios activos 2008: 4,35 millones Controlado Relación porcentual 52:48 entre hombres y mujeres</p> <p>Ahorristas voluntarios 2008: 5,44 millones Controlado Relación porcentual 51:49 entre hombres y mujeres</p>	<p>Región de Asia y el Pacífico:</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 COSOP USD 967 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 480 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso <p>Región de África Oriental y Meridional:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 COSOP USD 654 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 320 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso <p>Región de América Latina y el Caribe:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 COSOP USD 320 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 196 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso <p>Región de Cercano Oriente y África del Norte:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 COSOP USD 374 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados USD 270 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso <p>Región de África Occidental y Central:</p> <ul style="list-style-type: none"> 10 COSOP USD 595 millones en concepto de aprobación de préstamos y donaciones USD 255 millones desembolsados en el marco de la cartera en curso 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Volatilidad de la situación política y la capacidad de absorción en los Estados frágiles Políticas gubernamentales que no respaldan los objetivos de las intervenciones financiadas mediante la ayuda Retos ajenos a la gestión de los recursos del FIDA <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega en los Estados Miembros de inversiones del FIDA por un monto de USD 4 500 millones (USD 3 000 millones en concepto de recursos de reposición y USD 1 500 millones en recursos extrapresupuestarios) Mayor sostenibilidad de los programas en los países Movilización y gestión mejoradas de recursos financieros Incorporación de la gestión del riesgo institucional en materia de gestión de los recursos humanos Mayor eficiencia administrativa Fortalecimiento del apoyo a la ejecución de programas y proyectos

² RIDE: Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

³ RIMS: sistema de gestión de los resultados y el impacto.

Efectos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos Productos de los programas en los países y los proyectos (nivel 3)	Riesgos y premisas
<p>5. Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor acceso a mercados de insumos y productos agrícolas que sean transparentes, competitivos, activos y eficientes <p>6. Microempresas</p> <ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de empleo rural fuera de las explotaciones y de desarrollo empresarial Aumento de la capacidad y de las inversiones del sector privado en la economía rural <p>7. Políticas e instituciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las organizaciones e instituciones que respaldan los intereses de la población rural pobre Políticas locales y nacionales instrumentales Mayor capacidad de elaboración y ejecución de programas (gobiernos, ONG y sector privado) 	<p>5. Comercialización</p> <p>Caminos construidos o rehabilitados (km) 2008: 15 000 Controlado</p> <p>Grupos de comercialización formados o reforzados 2008: 25 000 Controlado</p> <p>6. Microempresas</p> <p>Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial 2008: 162 000 Controlado</p> <p>Relación porcentual entre hombres y mujeres 53:47</p> <p>Empresas con acceso a servicios no financieros facilitados 2008: 19 000 Controlado</p> <p>7. Políticas e instituciones</p> <p>Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria 2008: 672 000 Controlado</p> <p>Relación porcentual entre hombres y mujeres 38:62</p> <p>Planes de acción preparados a nivel de aldea o comunidad 2008: 24 000</p> <p>Ampliación a 40 países de la presencia del FIDA Base de referencia en 2009 (efectiva): 25 países</p> <p>Fuentes de verificación: RIDE², RIMS³ anuales</p>	<p>Programas a nivel mundial y regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> USD 150 millones en concepto de donaciones aprobadas a nivel mundial y regional, incluidas las donaciones de pequeña cuantía <p>Gestión de los conocimientos e innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Programa integrado de gestión de los conocimientos e innovación: incorporación de esta esfera en las actividades básicas del FIDA <p>Diálogo sobre políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevo Marco Estratégico (2011-2015) Informe sobre la pobreza rural (publicación emblemática del FIDA) Diálogo sobre políticas bien focalizado del FIDA a nivel mundial, regional y nacional 	

EFFECTOS DE LOS PROGRAMAS SOBRE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS NACIONALES (COSOP) DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 1)⁴

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 2)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
Departamento de Administración de Programas (PMD): Diseño y aplicación de estrategias de alta calidad en los países y evolución periódica de su pertinencia	Mejor gestión de los programas en los países y los proyectos, medida en función de lo siguiente: Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación de moderadamente satisfactorios o mejor una vez concluidos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por su contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales <i>De: Oficina de Evaluación del FIDA (ARRI) 2007: 69% - 2012: 80%</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de proyectos calificados de moderadamente satisfactorios o mejor al término por la Oficina de Evaluación del FIDA (ARRI) y la dirección del FIDA (IFP)⁵ ▪ Eficacia: ARRI 2008: 82% 2012: 90% IFP 2008: 87% 2012: 90% ▪ Informe sobre la pobreza rural: ARRI 2008: 91% 2012: 90% IFP 2008: 83% 2012: 90% ▪ Igualdad de género (el ARRI no contiene consideraciones por separado sobre la igualdad de género) IFP 2008-09: 78% 2012: 80% 	Región de Asia y el Pacífico: 7 COSOP			Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos de la volatilidad política y las elecciones en la cartera de los programas en los países ▪ Presupuesto insuficiente para los grupos de mejora de la calidad ▪ Recursos (financieros y humanos) insuficientes para sostener las misiones de supervisión ▪ Escasez de fondos suplementarios Premisas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de apropiación en los países y alineación de estos con las prioridades gubernamentales ▪ Movilización eficiente de los recursos ▪ Consolidación de la colaboración interinstitucional ▪ Estrategia del FIDA sobre el cambio climático (abril de 2010) ▪ Política de gestión de los recursos naturales y el medio ambiente ▪ Estrategia relativa al sector privado ▪ Estrategia para los países de ingresos medios ▪ Marco de respuesta rápida para la rehabilitación y reconstrucción después de una catástrofe ▪ Estrategia de asociación ▪ Gestión eficiente de los conocimientos ▪ Asignaciones con arreglo al PBAS⁶ por país y región
		República Democrática Popular Lao, India	Bangladesh, China Asia Central, el Pacífico	Nepal, Camboya, República Popular Democrática de Corea	
		Región de África Oriental y Meridional: 2 COSOP			
			Mozambique Uganda		
		Región de América Latina y el Caribe: 2 COSOP			
		República Dominicana	Honduras		
Región de Cercano Oriente y África del Norte: 2 COSOP					
Azerbaiyán		Egipto			
Región de África Occidental y Central: 10 COSOP					
Nigeria, Sierra Leona, Côte d'Ivoire, Senegal	Benin, República Democrática del Congo, Níger	Burkina Faso, Camerún, Ghana			

⁴ CMR: resultado de la gestión institucional.

⁵ IFP: informe final del proyecto o programa.

⁶ PBAS: sistema de asignación de recursos basado en los resultados.

⁷ OSC: Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas.

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 2)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación, aprendizaje y ampliación de escala ARRI 2008: 100% 2012: 80% IFP 2008: 71% 2012: 75% ▪ Sostenibilidad de los beneficios ARRI 2008: 73% 2012: 75% IFP 2008: 75% 2012: 75% ▪ Pertinencia ARRI 2008: 91% 2012: 90% IFP 2008: 94% 2012: 90% ▪ Eficiencia ARRI 2008: 55% 2012: 75% IFP 2008: 65% 2012: 75% ▪ Conformidad con el programa sobre la eficacia de la ayuda Según una encuesta entre los clientes, 2008: 96% 2012: 90% <p>Fuentes de verificación: RIDE/RIMS anuales</p>				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto adecuado en materia de dotación de personal y administración ▪ Proceso eficiente de aprobación de programas, con inclusión del OSC⁷, y la mejora y garantía de la calidad

EFECTOS DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 2)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
PMD: Diseño y aprobación de nuevas operaciones de elevada calidad financiadas mediante préstamos y donaciones	Número de exámenes de mejora de la calidad concluidos (informes del grupo de mejora de la calidad; véase el sitio sobre mejora de la calidad en xDESK) Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales por su: <ul style="list-style-type: none"> Eficacia <i>De: Garantía de la calidad en las etapas iniciales, 2008: 100% 2012: 90%</i> Impacto en la pobreza rural del grupo-objetivo (por ejemplo, mediante los activos físicos y financieros, la seguridad alimentaria o el empoderamiento) <i>De: Garantía de la calidad en las etapas iniciales, 2008: 84% 2012: 90%</i> Sostenibilidad de los beneficios <i>De: Garantía de la calidad en las etapas iniciales, 2008: 81% 2012: 90%</i> Equidad de género, 2008: 90% 2012: 90% Innovación, aprendizaje y ampliación de escala <i>De: Garantía de la calidad en las etapas iniciales, 2008: 86% 2012: 90%</i> 	Región de Asia y el Pacífico: USD 967 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados			Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> Efectos de la volatilidad política y las elecciones en la cartera del programa en los países Retrasos en la ratificación debido al proceso nacional de aprobación Incumplimiento de las expectativas en cuanto a los recursos de fondos suplementarios Falta de fondos de contrapartida y de compromiso para abordar las limitaciones de políticas Premisas: <ul style="list-style-type: none"> Revisión de las políticas y criterios en materia de préstamos Fortalecimiento de la eficiencia administrativa Presencia en 40 países Recursos suficientes para llevar a cabo el diseño y la supervisión de los proyectos Diálogo con los cofinanciadores centrado en los resultados Aprobación y aplicación puntuales de la cofinanciación Correlación de las propuestas de donación con las prioridades del FIDA Productos financieros apropiados Mayor eficacia en la movilización de los recursos y la gestión de las disposiciones de financiación Enfoque sistemático hacia la innovación y la ampliación de escala Proceso eficiente de aprobación de los proyectos, incluidos el OSC y la mejora y garantía de la calidad
		USD 200 millones: Bangladesh, Papua Nueva Guinea, Viet Nam, Pakistán, Islas Solomón, Timor-Leste, Bhután, Camboya, Indonesia, Mongolia, Pakistán, Filipinas	USD 400 millones: Afganistán, India, Nepal, Tayikistán, Bangladesh, China, Kirguistán, República Democrática Popular Lao, Sri Lanka, Kiribati, Samoa, Tonga	USD 367 millones: China, India, Indonesia, República Popular Democrática de Corea, Maldivas, Myanmar, Filipinas	
		Región de África Oriental y Meridional: USD 554 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados			
		USD 268 millones: Burundi, Eritrea, Uganda, Mozambique, Zimbabwe, Botswana, Kenya, Uganda, República Unida de Tanzania, Madagascar	USD 293 millones: Lesotho, Sudáfrica, Eritrea, Zambia, Rwanda, Swazilandia, Malawi, Comoras, Etiopía, Kenya	USD 93 millones: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Mauricio, Etiopía, Seychelles	
Región de América Latina y el Caribe: USD 320 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados					
USD 131,7 millones: República Dominicana, Guatemala, Honduras, Brasil, El Salvador, Nicaragua, Perú, Granada, Guyana, Suriname	USSD 123,9 millones: Bolivia (Estado Plurinacional de), Ecuador, Honduras, México, Panamá, República Bolivariana de Venezuela, Haití, Jamaica, Argentina, Paraguay	USD 64,3 millones: Brasil, Colombia, Cuba			

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
	Fuentes de verificación: <i>RIDE/RIMS anuales</i>	Región del Cercano Oriente y África del Norte: USD 374 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados			
USD 124,96 millones: Yemen, Armenia, Sudán, República Árabe Siria, Marruecos, Djibouti, Moldova		USD 162,2 millones: Azerbaiyán, Yemen, Sudán, Georgia, Egipto, Bosnia y Herzegovina, Marruecos Situaciones de fragilidad: Gaza y la Ribera Occidental, Iraq	USD 86,80 millones: Líbano, Turquía, Albania, Túnez, Egipto		
Región de África Occidental y Central: USD 595 millones en concepto de préstamos y donaciones aprobados					
USD 165,57 millones: Camerún, Ghana, Guinea, Nigeria, Malí, Togo, Chad, Sierra Leona		USD 204,94 millones: Santo Tomé y Príncipe, República Centroafricana, Senegal, Mauritania, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Níger, Liberia, Guinea	USD 224,86 millones: Nigeria, Gambia, Ghana, Benin, Cabo Verde, República Democrática del Congo, Guinea Bissau		

EFECTOS DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 2) (CONT.)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
		Programas financiados mediante donaciones a nivel mundial y regional			
<p>PMD:</p> <p>Diseño y aprobación de nuevas operaciones de elevada calidad financiadas mediante donaciones a nivel mundial y regional</p> <p>Diseño y aprobación de nuevas operaciones de elevada calidad financiadas mediante donaciones de pequeña cuantía</p>	<p>Mejor diseño de los proyectos financiados mediante donaciones, medido por el número de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ convenios de financiación concertados con los centros del GCIAI⁸ ▪ convenios de financiación concertados con los receptores de donaciones del FFR⁹ ▪ donaciones mundiales y regionales aprobadas <p>Mayor apoyo a la ejecución de donaciones de gran cuantía a nivel mundial o regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 para la marcha global de la ejecución ▪ número de exámenes técnicos de donaciones de gran cuantía (minutas de mejora de la calidad de las donaciones; véase el sitio de la Secretaría de donaciones en xDESK) <p>Número de exámenes técnicos de donaciones de pequeña cuantía, incluidos los fondos suplementarios (planilla consolidada de seguimiento de donaciones; véase el sitio de la Secretaría de donaciones en xDESK)</p>	<p>Compromisos de gran cuantía a nivel mundial y regional por un monto de USD 32 millones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura sostenible ▪ Tierra y agua ▪ Organizaciones campesinas, acceso a los mercados y políticas ▪ Sistemas financieros rurales ▪ La agricultura de pequeñas explotaciones como actividad comercial ▪ Focalización en el empoderamiento de los pueblos indígenas, los jóvenes y las mujeres ▪ 3 donaciones regionales en el marco del IPAF¹² ▪ Gestión de los conocimientos 	<p>Compromisos de gran cuantía a nivel mundial y regional por un monto de USD 40 millones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura sostenible ▪ Tierra y agua ▪ Organizaciones campesinas, acceso a los mercados y políticas ▪ Sistemas financieros rurales ▪ La agricultura de pequeñas explotaciones como actividad comercial ▪ Focalización en el empoderamiento de los pueblos indígenas, los jóvenes y las mujeres ▪ Intercambio de conocimientos ▪ Organizaciones regionales ▪ Gestión de los conocimientos 	<p>Compromisos de gran cuantía a nivel mundial y regional por un monto de USD 48 millones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura sostenible ▪ Tierra y agua ▪ Organizaciones campesinas, acceso a los mercados y políticas ▪ Rural financial systems ▪ Sistemas financieros rurales ▪ La agricultura de pequeñas explotaciones como actividad comercial ▪ Focalización en el empoderamiento de los pueblos indígenas, los jóvenes y las mujeres ▪ 3 donaciones regionales en el marco del IPAF ▪ Gestión de los conocimientos 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las donaciones propuestas por los receptores no ratifican las políticas/estrategias del FIDA ▪ Incumplimiento de las expectativas en cuanto a los recursos de fondos suplementarios ▪ Demoras en la elaboración de los convenios relativos a donaciones de pequeña cuantía a causa de la falta de conocimiento del proceso <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suficientes propuestas de donación que concuerdan con las prioridades del FIDA respecto de la financiación mediante donaciones ▪ Revisión de las directrices en materia de donaciones

⁸ GCIAI: Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional.

⁹ FFR: Fondo de financiación para remesas.

¹⁰ SPD: Sistema de Préstamos y Donaciones.

¹¹ PTA: División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA.

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
	<p>Fuentes de verificación: Documentos de la Junta Ejecutiva y el SPD¹⁰, Informe de los resultados de la cartera de las distintas divisiones (véase el sitio de la PTA¹¹ en xDESK)</p>	<p>Donaciones de pequeña cuantía a nivel mundial y regional por USD 8 millones</p> <p>Donaciones financiadas mediante fondos suplementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 23 donaciones en el marco del mecanismo de financiación de donaciones CE¹³/GCIAl por valor de USD 67,5 millones ▪ 15 donaciones en el marco del FFR 	<p>Donaciones de pequeña cuantía a nivel mundial y regional por USD 10 millones</p> <p>Donaciones financiadas mediante fondos suplementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 donaciones en el marco del mecanismo de financiación de donaciones CE/GCIAl por valor de USD 90 millones ▪ 15 donaciones en el marco del FFR 	<p>Donaciones de pequeña cuantía a nivel mundial y regional por USD 12 millones</p> <p>Donaciones financiadas mediante fondos suplementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 donaciones en el marco del mecanismo de financiación de donaciones CE/GCIAl por valor de USD 90 millones ▪ 15 donaciones en el marco del FFR 	

¹² IPAF: Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas.

¹³ CE: Comisión Europea.

EFECTOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 3)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
PMD: Supervisión eficiente de la cartera en curso de proyectos financiados mediante préstamos y donaciones y consecución de resultados de desarrollo eficaces y sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de proyectos en curso que reciben cofinanciación internacional: <i>De: SGCP¹⁴ junio de 2009</i> 2008: 61% 2012: 65% ▪ Tiempo medio (meses) que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso: <i>De: SGCP junio de 2009</i> 2008: 20 2012: 14 ▪ Porcentaje de proyectos problemáticos en los que se han tomado medidas correctivas importantes (índice de proactividad): <i>De: PPR¹⁵ div 2008</i> 2008: 60% 2012: 75% ▪ Porcentaje de proyectos para los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación igual o superior a 4: <i>De: ARRI 2009</i> 2008: 64% 2012: 75% ▪ Porcentaje de proyectos problemáticos en la cartera en curso: <i>De: SGCP junio de 2009</i> 2008: 19% 2012: 15% ▪ Porcentaje de retrasos en los proyectos en curso: <i>De: SGCP junio de 2009</i> 2008: 22% 2012: 20% ▪ Días que transcurren en promedio para tramitar las solicitudes de retiro de fondos: <i>De: WATS¹⁶ 1 de julio de 2009 a 30 de junio de 2010</i> (primer año completo de funcionamiento del WATS) 2008: 43 días; 2012: 31 días <p>Fuentes de verificación: RIDE/RIMS anuales</p>	Región de Asia y el Pacífico:			Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación deficiente de los sistemas nacionales y de los controles fiduciarios de los proyectos Premisas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de las directrices de adquisición de bienes y contratación de servicios ▪ Revisión de las directrices de auditoría sobre adquisición y contratación ▪ Procedimientos de supervisión directa ▪ Administración eficiente de los préstamos ▪ Nuevo sistema de préstamos y donaciones y manuales correspondientes ▪ Apoyo de TI¹⁷ eficiente ▪ Reglamentos, procedimientos y requisitos de documentación eficaces ▪ Establecimiento oportuno de la presencia en los países, en particular recursos humanos y apoyo de TI ▪ Contratación para los puestos vacantes, especialmente en las oficinas del FIDA en los países con objeto de mejorar los resultados de la cartera y de que el personal de esas oficinas se encargue de la supervisión directa ▪ Fortalecimiento de la gestión de los proyectos ▪ Agilización de los procesos de autorización de transacciones y documentos ▪ Fortalecimiento de los procesos de diseño de proyectos ▪ Fortalecimiento de las políticas y directrices operacionales
		Región de África Oriental y Meridional:			
		Desembolso de USD 150 millones	Desembolso de USD 160 millones	Desembolso de USD 170 millones	
		Desembolso de USD 100 millones	Desembolso de USD 105 millones	Desembolso de USD 115 millones	
		Región de América Latina y el Caribe			
		Desembolso de USD 60 millones	Desembolso de USD 66 millones	Desembolso de USD 70 millones	
		Región de Cercano Oriente y África del Norte			
		Desembolso de USD 90 millones	Desembolso de USD 90 millones	Desembolso de USD 90 millones	
Región de África Occidental y Central					
Desembolso de USD 70 millones	Desembolso de USD 85 millones	Desembolso de USD 100 millones			
Programa financiado mediante donaciones a nivel mundial y regional					
Desembolso de USD 35 millones	Desembolso de USD 40 millones	Desembolso de USD 46 millones			

¹⁴ SGCP: Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos.

¹⁵ PPR: informes sobre los resultados de la cartera de las distintas divisiones.

¹⁶ WATS: sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos.

¹⁷ TI: tecnología de la información

EFECTOS DEL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 3)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Diseño y ejecución de proyectos</p> <p>PMD Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor sostenibilidad de los programas en los países ▪ Mayor apoyo a la ejecución de programas y proyectos 	<p>Documentos de políticas y estrategias aprobados</p> <p><i>Fuentes de verificación:</i> <i>RIDE anual</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrices de adquisición y contratación ▪ Estrategia para los países de ingresos medios ▪ Procedimientos en materia de donaciones ▪ Revisión de las directrices para los COSOP ▪ Fortalecimiento de los procesos de diseño de proyectos ▪ Nuevos procedimientos de supervisión directa ▪ Estrategia para la presencia en los países ▪ Instrumentos/ procedimientos en materia de donaciones, pueblos indígenas, tierra y financiación rural, ampliación de escala, estrategias de reducción de la pobreza y programas de enfoques sectoriales ▪ Diseño consolidado de proyectos mediante préstamos y donaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia relativa al sector privado ▪ Estrategia de género ▪ Número de instrumentos de conocimientos revisados o nuevos para un mejor diseño de los proyectos ▪ Estrategia de asociación ▪ Examen en curso del PBAS 		

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 4)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Medio ambiente y cambio climático</p> <p>PMD</p> <p>División de Medio Ambiente y Clima (ECD)</p> <p>Departamento de Finanzas y Administración (FAD):</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporación de los asuntos relacionados con el medio ambiente y el cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos COSOP y documentos de proyectos en que se plantean los riesgos y las oportunidades conexas con el cambio climático y el medio ambiente Incremento porcentual de proyectos que en los informes finales del grupo de 2013-2014 reciben una calificación igual o superior a 4 en materia de medio ambiente (referencia: 77% en el grupo de 2008-2009, media de dos años) Calificación media asignada a las intervenciones en recursos naturales (en el ARRI y los IFP la gestión del medio ambiente y los recursos naturales nacionales se trata dentro de una esfera de impacto) Número de proyectos que se han calificado de "satisfactorios" en los ARRI (ARRI 2008 anual: 27%, promedio trienal: 55%) Número de informes del grupo de mejora de la calidad en los que se pone de manifiesto los problemas relacionados con el cambio climático, evaluaciones resumidas del grupo de mejora de la calidad en que se registran las calificaciones para las cuestiones de cambio climático Incremento de los fondos del FMAM¹⁸ Certificación de "edificio verde" y cálculo anual de la huella de carbono de la Sede del FIDA Seguimiento del consumo de energía y las emisiones de carbono en la Sede del FIDA Celebración en el FIDA de las reuniones relativas a la reposición del FMAM Número de contribuciones importantes hechas por el FIDA ante foros internacionales (Asamblea del FMAM, Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, reuniones de las Naciones Unidas/IFI) <p>Fuentes de verificación: RIDE anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia del FIDA sobre el cambio climático Establecimiento de la ECD Participación en negociaciones sobre el clima Gestión de los conocimientos: instrumento de detección de CLIMTRAIN, establecimiento de la red interna Realización de la acreditación ante el Fondo de Adaptación FMAM: establecimiento de los planes de actividades, aprobación de 4 notas conceptuales, ratificación de 8 donaciones, supervisión de 10 donaciones 5 evaluaciones ambientales estratégicas 25 notas analíticas sobre los aspectos ambientales y sociales Consecución de 8 donaciones del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia del FIDA para la gestión del medio ambiente y los recursos naturales Promoción continua de políticas Aplicación de al menos una medida de reducción de las emisiones de carbono Elaboración de un proyecto piloto del Fondo de Adaptación FMAM: aprobación de 7 notas conceptuales, ratificación de 10 donaciones, supervisión de 14 donaciones 5 evaluaciones ambientales estratégicas 25 notas analíticas sobre los aspectos ambientales y sociales Consecución de 3 donaciones 	<ul style="list-style-type: none"> FMAM: aprobación de 4 notas conceptuales, ratificación de 3 donaciones, supervisión de 25 donaciones 5 evaluaciones ambientales estratégicas 25 notas analíticas sobre los aspectos ambientales y sociales 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos insuficientes para las actividades relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático Incapacidad para acordar reformas dirigidas a simplificar el ciclo de los proyectos relativos al FMAM Falta de disponibilidad y calidad de los consultores para las tareas de diseño de programas y proyectos, sobre todo en los países frágiles <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribución continua al interés a nivel mundial en la protección del medio ambiente Financiación suplementaria para la integración de los riesgos y oportunidades relativos al clima y el medio ambiente en la cartera

¹⁸ FMAM: Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

EFFECTOS EN LA ESFERA DE LA GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS Y LAS COMUNICACIONES DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 8)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 5)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS)</p> <p>Oficina de Enlace para América del Norte (NAL)</p> <p>OPV</p> <p>PMD:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un entorno internacional de políticas favorable a los intereses de la población rural pobre ▪ Políticas nacionales y programación en pro de la participación efectiva de la población rural pobre ▪ Mejoramiento del marco de políticas en favor del desarrollo de los pequeños productores ▪ Fortalecimiento de las capacidades en los países en materia de desarrollo agrícola y rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2010: Identificación de dos prioridades institucionales para la actuación en la esfera de las políticas internacionales en 2011 ▪ 2010: Autoevaluación de base de la capacidad institucional del FIDA respecto de la actuación en la esfera de las políticas en el plano internacional ▪ 2011 y 2012: Calificación igual o superior a "satisfactorio" en la escala de evaluación de los resultados para dos iniciativas de actuación en la esfera de las políticas internacionales ▪ 2012: Fortalecimiento de la capacidad institucional para la actuación en la esfera de las políticas internacionales en lo que concierne a al menos dos ámbitos carentes determinados en la autoevaluación de base de 2010 <p>Fuentes de verificación: RIDE anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco Estratégico (2011-2015) ▪ Marco de respuesta rápida para la rehabilitación y reconstrucción después de una catástrofe ▪ Diálogo sobre agricultura y desarrollo a nivel mundial ▪ Conferencia del FIDA sobre la agricultura de pequeñas explotaciones como actividad comercial ▪ Enfoque y capacidad de actuación de la institución en la esfera de las políticas internacionales ▪ Atención a las inquietudes de los pequeños agricultores en el documento final de la Cumbre sobre los ODM ▪ 15 notas de asesoramiento técnico ▪ Creación de la CDS ▪ Vinculación de la reunión de los pueblos indígenas con el Consejo de Gobernadores ▪ Excelente oportunidad para los pequeños productores: reunión en Cancún de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, agricultura y desarrollo rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de actuación en la esfera de las políticas internacionales en dos cuestiones prioritarias ▪ 15 notas de asesoramiento técnico ▪ Excelente oportunidad para los pequeños productores: reunión en Ciudad del Cabo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático ▪ Aprobación de la Junta Ejecutiva de la política de gestión del medio ambiente y los recursos naturales ▪ Diálogo sobre agricultura y desarrollo a nivel mundial ▪ Serie de documentos temáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización del Foro Campesino (cada dos años) ▪ Elaboración, aplicación, seguimiento y evaluación de estrategias para la actuación en la esfera de las políticas internacionales sobre otras dos cuestiones prioritarias ▪ 15 notas de asesoramiento técnico ▪ Revisión y perfeccionamiento de las notas de orientación ▪ Diálogo sobre agricultura y desarrollo a nivel mundial ▪ Serie de documentos temáticos 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso internacional fluctuante hacia el desarrollo agrícola entre intereses mundiales contrapuestos ▪ Compromiso vacilante de los países hacia el cambio y la reforma ▪ Incoherencia entre los donantes respecto de la promoción de políticas <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una nueva visión del FIDA de la agricultura como actividad comercial • Mejor gestión de los conocimientos, lo que presta apoyo fundamental a la actuación en la esfera de las políticas internacionales

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 5)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
CDS División de Comunicaciones (COM) PMD FAD NAL: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa integrado de gestión de los conocimientos e innovación: incorporación de esta esfera a las actividades básicas del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mejor entorno y cultura para la gestión de los conocimientos y la innovación ▪ Buen nivel de participación del personal ▪ Evaluación satisfactoria de los GPP¹⁹ respecto del foro de GPP ▪ Constancia en el sistema de evaluación de la actuación profesional del mejoramiento de las capacidades y dotes de comunicación ▪ Número de consultas y seminarios temáticos <p>Fuentes de verificación: Informes y sitio web del FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compendio de investigaciones en materia de desarrollo ▪ Programa institucional de innovación ▪ Informe sobre la pobreza rural ▪ Enfoque institucional sobre publicaciones ▪ Inicio de una serie de documentos de trabajo del FIDA ▪ Difusión de los exámenes de mejora de la calidad ▪ Mayo sensibilización acerca de la labor del FIDA a nivel nacional, regional e institucional ▪ Puesta en marcha del foro de GPP ▪ Integración de redes temáticas y regionales en la gestión de los conocimientos a nivel institucional ▪ Establecimientos de instrumentos de aprendizaje para la gestión de los conocimientos y la innovación ▪ Incorporación de métodos e instrumentos de gestión de los conocimientos y de Web 2.0 ▪ Facilitación a las oficinas del FIDA en los países del acceso a la intranet de la institución ▪ Paquete de capacitación en CLIMTRAIN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgación en los países de los efectos de las actividades de aprendizaje ▪ Documentación de iniciativas innovadoras mediante donaciones ▪ Incremento de oportunidades de asociación ▪ Mejora de la presentación de informes y las comunicaciones entre la Sede y el terreno ▪ Celebración del foro de GPP ▪ Nota de orientación sobre la iniciativa de ampliación de escala ▪ Organización de consultas y seminarios temáticos ▪ Establecimiento de la dependencia de estadísticas en la CDS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe sobre la pobreza rural ▪ Celebración del foro de GPP ▪ Plena incorporación de la gestión de los conocimientos y la innovación a las actividades del FIDA (institucionales y regionales) <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación al personal de un programa claro de gestión de los conocimientos e innovación ▪ Adopción del cambio de cultura entre el personal ▪ Redes temáticas específicas con productos y presupuestos claros ▪ Aprobación y aplicación de la política de divulgación de documentos 	

¹⁹ GPP: Gerente del Programa en el País.

EFFECTOS EN LA ESFERA DE LA GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS Y LAS COMUNICACIONES DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 8) (CONT.)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación (nivel 5)	Resultados previstos			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
COM Oficina del Asesor Jurídico (LEG):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor capacidad del personal del FIDA (incluido el de las oficinas del FIDA en los países) para comunicar el mensaje del FIDA (número de funcionarios que cada año reciben capacitación en materia de comunicación) <p>Fuentes de verificación: Informes y sitio web del FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de comunicaciones ▪ Entrega a las oficinas del FIDA en los países de un conjunto de instrumentos y directrices de comunicación ▪ Informe anual ▪ Publicación del Informe sobre la pobreza rural ▪ Atención especial a 10 países prioritarios seleccionados por el PMD ▪ Serie de documentos ocasionales ▪ Presentación de las actividades de reposición mediante comunicaciones estratégicas ▪ Envío de comunicaciones internas al personal del FIDA a fin de mantenerlo informado de las reformas en materia de recursos humanos ▪ Fomento de la imagen del FIDA mediante la capacitación del personal en materia de comunicación ▪ Nueva política de divulgación de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe anual ▪ Lanzamientos regionales del Informe sobre la pobreza rural ▪ Entrega a las nuevas oficinas del FIDA en los países de un conjunto de instrumentos y directrices de comunicación ▪ Atención especial a 10 países prioritarios seleccionados por el PMD ▪ Serie de documentos ocasionales ▪ Presentación de las actividades de reposición mediante comunicaciones estratégicas ▪ Envío de comunicaciones internas al personal del FIDA a fin de mantenerlo informado de las reformas en materia de recursos humanos ▪ Capacitación en la nueva política de divulgación de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe anual ▪ Publicación del Informe sobre la pobreza rural ▪ Entrega a las nuevas oficinas del FIDA en los países de un conjunto de instrumentos y directrices de comunicación ▪ Atención especial a 10 países prioritarios seleccionados por el PMD ▪ Serie de documentos ocasionales 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos de reputación a consecuencia de la intensificación de la presencia en los países ▪ Lentitud en la capacidad de reaccionar ante nuevos problemas externos <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto adecuado en materia de dotación de personal y administración ▪ Inserción de las comunicaciones en los programas del PMD ▪ Personal del FIDA en la Sede y las oficinas dotado de los instrumentos necesarios para comunicar con eficacia ▪ Armonización institucional de los sitios web temáticos y de las oficinas en los países. ▪ Normas sobre las publicaciones técnicas institucionales

EFECTOS DE LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 10)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Oficina de Enlace para los Estados Árabes y del Golfo (AGL)</p> <p>FAD</p> <p>LEG</p> <p>OPV</p> <p>PMD:</p> <p>Mejoramiento de la movilización y gestión de los recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuciones a la reposición del FIDA cifradas en USD 1 200 millones con objeto de ampliar el programa de trabajo a USD 3 000 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Recibo de promesas de contribución y abono de contribuciones por un monto total de USD 1 200 millones Cubrir el déficit previsto actualmente para el año 2012 en la FCA²⁰ a fin de mantener el mismo nivel del programa de trabajo Anuncio de las restantes promesas de contribución a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA Demostración de un apoyo más sólido del FIDA a los Estados árabes y del Golfo Recursos adicionales al programa de trabajo, incluida la cofinanciación (controlado) Recursos adicionales mediante fundaciones (controlado) <p>Fuentes de verificación: Informe sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, estados financieros anuales, auditorías anuales</p>	<p>USD 800 millones en préstamos y donaciones además de USD 185 millones para los gastos de la IADM²¹ y el presupuesto administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> USD 296 millones en concepto de contribuciones abonadas USD 408 millones en concepto de recursos internos²² Aprobación del límite máximo de utilización de la FCA basado en 7 años para cubrir el déficit entre los recursos disponibles y los que se necesitan Nueva estrategia de movilización de recursos Examen a mitad de período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA Establecimiento de la AGL Enlace con los Estados del Golfo acerca de las promesas de contribución a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA Cimientos de la participación en las reposiciones Octava y Novena de los Recursos del FIDA 	<p>USD 1 000 millones en préstamos y donaciones además de USD 190 millones para los gastos de la IADM y el presupuesto administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> USD 230 millones en concepto de contribuciones abonadas USD 414 millones en concepto de recursos internos Aprobación del límite máximo de utilización de la FCA basado en 7 años para cubrir el déficit entre los recursos disponibles y los que se necesitan Estrategia de asociación Negociaciones exitosas de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Participación de la región del Golfo en la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Promesas de contribución a la Novena Reposición de los Recursos del FIDA 	<p>USD 1 200 millones en préstamos y donaciones además de USD 190 millones para los gastos de la IADM y el presupuesto administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> USD 156 millones en concepto de contribuciones abonadas USD 421 millones en concepto de recursos internos Déficit de recursos de USD 90 millones por encima del límite máximo de utilización de la FCA basado en 7 años USD 720 millones con arreglo a la FCA Conclusión de las promesas de contribución a la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Contribución a la consecución del nivel previsto para la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Reubicación de la AGL en la región del Golfo Obtención de fondos adicionales para el programa de trabajo, con inclusión de la cofinanciación Recursos adicionales mediante fundaciones 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Impacto de la situación económica en las proyecciones de los recursos financieros Riesgos en cuanto a la voluntad política y a la disposición de los asociados a establecer lazos de asociación La ausencia de comunicaciones estratégicas respecto de la movilización de recursos puede exponer al FIDA a riesgos para su reputación <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plena movilización de los recursos de reposición para la facultad para contraer compromisos Revisión de la política de inversiones Revisión de la política de liquidez Identificación de promotores de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Fortalecimiento de la actuación en los países

²⁰ FCA: facultad para contraer compromisos anticipados.

²¹ IADM: Iniciativa para el alivio de la deuda multilateral.

²² Incluidos los ingresos en concepto de inversiones, y los reflujos y las cancelaciones de préstamos.

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
		<ul style="list-style-type: none"> Recursos adicionales para el programa de trabajo mediante cofinanciación Recursos adicionales mediante fundaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos adicionales para el programa de trabajo mediante cofinanciación Recursos adicionales mediante fundaciones Resolución de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Examen jurídico de los instrumentos de contribución relativos a la Novena Reposición de los Recursos del FIDA 	
<p>Fondos suplementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibo de cofinanciación suplementaria por valor de USD 48,5 millones <p>Cofinanciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación proporcional entre la cofinanciación y los recursos propios: 1:1,5. Volumen total de cofinanciación: USD 4 500 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor movilización de recursos financieros para combatir la pobreza rural <p>Fuentes de verificación: Informes de la Junta Ejecutiva, Informe anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fondos suplementarios: USD 21 millones Fondos suplementarios del FMAM: USD 14 millones Fundaciones: USD 5-10 millones Cofinanciación: USD 1 200 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Fondos suplementarios: USD 22 millones Fondos suplementarios del FMAM: USD 28 millones Fundaciones: USD 10-15 millones Cofinanciación: USD 1 500 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Fondos suplementarios: USD 22 millones Fondos suplementarios del FMAM: USD 21 millones Fundaciones: USD 15-20 millones Cofinanciación: USD 1 800 millones 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la Secretaría del FMAM en la aprobación de los proyectos del FMAM desarrollados por el FIDA <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia ampliada de cofinanciación e instrumentos de cofinanciación nuevos Respaldo de la cofinanciación mediante una correspondiente capacidad de gestión financiera y del riesgo Aplicación en 2012 de la declaración de la dirección ajustada a las normas del sector respecto del marco de control interno para la presentación de informes Incremento del 25%, como mínimo, de la cofinanciación del Fondo fiduciario del quinto ciclo de reposición del FMAM para las actividades del FIDA en el próximo período de reposición del FMAM (2010-2014)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
					<ul style="list-style-type: none"> Incremento de al menos el 40% en conjunción con la cofinanciación del FPMA²³ y el FECC²⁴ para las actividades del FIDA en el próximo período de reposición del FMAM (2010-2014)

²³ FPMA: Fondo para los Países Menos Adelantados.

²⁴ FECC: Fondo Especial para el Cambio Climático.

EFFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 5)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Planificación estratégica y presupuestación</p> <p>División de Planificación Estratégica y Presupuesto (SPB)</p> <p>OPV:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación del plan administrativo trienal eslabonado y el presupuesto integrado según el método de presupuestación de base cero fundamentada en los resultados ▪ Alineación de los presupuestos administrativo y de gastos de capital con los objetivos operacionales ▪ Presentación de informes sobre los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de eficiencia general de 13,5% (presupuesto frente a programa de trabajo); marco de medición de los resultados: 5,9 ▪ Incremento porcentual del presupuesto asignado a los gastos en apoyo directo del diseño y ejecución de programas ▪ Parámetros de referencia, medición y gestión de los procesos administrativos a los fines de una mayor eficiencia ▪ Integración de las conclusiones clave de los exámenes de los resultados en las decisiones de gestión y la planificación ▪ Mayor automatización de la administración y liberación de recursos para agregar valor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PMP para 2010-2012 ▪ Aprobación del presupuesto de base cero, cálculo aproximado de los fondos suplementarios ▪ Exámenes trimestrales y anuales de la actuación profesional ▪ Plan estratégico de la fuerza de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer presupuesto de base cero con un análisis basado en los requisitos necesarios para lograr los objetivos del marco de medición de los resultados ▪ Exámenes trimestrales y anuales de la actuación profesional ▪ Programa piloto de planificación y seguimiento de una mayor eficiencia administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del segundo presupuesto de base cero a partir de un presupuesto eslabonado en el ámbito del nuevo Marco Estratégico ▪ Atención especial del presupuesto de gastos de capital en la eficiencia y eficacia de los procesos operativos clave ▪ Integración del sistema institucional para el programa piloto de planificación y seguimiento de una mayor eficiencia administrativa en el sistema de gestión de los resultados del FIDA 	<p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionamiento del sistema de gestión de riesgos con fines de atenuación ▪ Revisión de los presupuestos operacional y administrativo a fin de abarcar modelos operativos nuevos o incipientes y los cambios en el entorno externo ▪ Revisión de los procesos operativos con un enfoque de valor agregado y ubicación correcta
<p>Reforma de los recursos humanos</p> <p>División de Recursos Humanos (HRD)</p> <p>OPV</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de funcionarios que han participado en al menos un curso de capacitación interno (en lo que va de año) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconfiguración de la HRD ▪ Contratación de 30 funcionarios en la Sede y 30 en las oficinas en los países 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestación de servicios relativos a los recursos humanos a 622 funcionarios en la Sede y 33 en las oficinas en los países 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y diseño de un sistema de gestión del aprendizaje 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El programa de separación voluntaria del servicio (fase 2) no genera los resultados esperados

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>LEG:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora de la gestión de los recursos humanos Planificación estratégica de la fuerza de trabajo con miras a fijar los objetivos de gestión de la HRD (niveles de dotación de personal, combinación de capacidades, estructura de las carreras) en concordancia con los resultados institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio para cubrir una vacante (100 días) (año de referencia: 2009, valor: 119 días) Número de contrataciones concluidas (25) Avances en la modernización del proceso de gestión de la actuación profesional (100%) Definición y conclusión en 2010 del programa de separación voluntaria del servicio (fase 2) Número de cursos de capacitación institucional organizados internamente (15) Número de contratos emitidos por el FIDA para funcionarios en los países/nacionales (15) Índice de compromiso del personal: 75% (año de referencia: 2008, valor: 68,4%, objetivo en 2012: 75%) Porcentaje de progresos en la automatización de algunos procesos manuales <p>Fuentes de verificación: Planes de gestión de la HRD para 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las normas de personal Finalización de los grupos ocupacionales Normalización de las clasificaciones de puestos Revisión del sistema de gestión de la actuación profesional Puesta en práctica de los procedimientos revisados de recursos humanos: ascensos, programa de separación voluntaria del servicio (fase 2), rotación, redistribución, lucha contra el acoso y tipos de contrato Revisión de las prestaciones del personal Automatización de los procesos de recursos humanos Litigios relativos a cuestiones de personal (tres casos) 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de una Oficina de Ética Aplicación del plan estratégico de la fuerza de trabajo a medio plazo Estrategia para el perfeccionamiento del personal Finalización del nuevo manual de procedimientos de recursos humanos Ejecución de proyectos de inversión para la reforma de los recursos humanos Capacitación en las nuevas normas de personal Litigios relativos a cuestiones de personal (tres casos) 	<ul style="list-style-type: none"> Prosecución del plan estratégico de la fuerza de trabajo a medio plazo Litigios relativos a cuestiones de personal (tres casos) <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación, contratación y gestión estratégicas y eficaces de la fuerza de trabajo, incluida la gestión de la actuación profesional Falta de acuerdos sobre servicios y con los países anfitriones para las oficinas del FIDA en los países Estrategia de presencia en los países Normas y prestaciones del personal que atraen a candidatos cualificados 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de capacidad en la contratación provoca demoras en el programa de trabajo del FIDA La falta de procesos automatizados en materia de recursos humanos da lugar a riesgos financieros y de reputación

EFECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 4)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
FAD OPV SPB LEG: <ul style="list-style-type: none"> Solidez de la gestión financiera de los fondos ordinarios y extrapresupuestarios 	<ul style="list-style-type: none"> Emisión de una opinión de auditoría sin reservas relativa a los estados financieros públicos del FIDA (incluidas las entidades acogidas en el FIDA) Emisión de una certificación de auditoría sin reservas relativa a la declaración de la dirección sobre la eficacia de los controles de la presentación de informes financieros (2012) Tramitación sin errores de las transacciones de recibo y pago (unas 4 000 en 2010, 4 500 en 2011 y 5 000 en 2012) Tramitación puntual de las transacciones de recibo y pago (menos de un promedio de 3 días de aquí a 2012) Proyecto para la actualización funcional de PeopleSoft a principios de 2011, y aplicación a finales del mismo año Introducción de condiciones de préstamos mejoradas (2010) y de nuevos productos financieros (2011, 2012) Servicio de la deuda oportuno y eficaz y medidas proactivas de cierre de los préstamos y donaciones Modelo simplificado de tramitación de desembolsos basado en el modelo de presentación de informes mediante matrices (en 2010, realización de ensayos piloto y en 2011, pleno funcionamiento) 	<ul style="list-style-type: none"> Controles financieros suficientes e informes fiables Valor agregado por la tramitación de las transacciones financieras Administración de la cartera de préstamos eficiente y eficaz Gestión adecuada de los recursos en efectivo y las inversiones conexas, incluida la gestión proactiva del activo y el pasivo Política de liquidez Política de inversiones Marco de responsabilización financiera Proyecciones financieras a medio plazo Contabilidad de los préstamos en moneda única (incluida la gestión monetaria), nuevos préstamos del FIDA Examen externo de las operaciones financieras Fortalecimiento de la gestión del riesgo financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la política de la FCA Descentralización de la gestión financiera a las oficinas del FIDA en los países Actualización del módulo financiero de PeopleSoft Estrategia global a medio plazo de gestión de los recursos financieros institucionales Apoyo a la nueva estrategia y política sobre las condiciones de préstamo Declaración de la dirección sobre los controles internos de la presentación de informes financieros Revisión de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos Revisión de los reglamentos financieros Revisión del Convenio Constitutivo del FIDA (préstamos en moneda única) 	<ul style="list-style-type: none"> Declaración de la dirección ajustada a las normas del sector respecto de los controles internos de la presentación de informes Revisión de los modelos financieros aplicados por el FIDA a fin de respaldar las estrategias para las consultas y la movilización de recursos en el marco de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Apoyo a la nueva estrategia para el seguro médico de consultores y personal por períodos breves 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Condiciones de mercado adversas que dificultan las posibilidades de obtener un rendimiento positivo de las inversiones Riesgo operativo en la gestión interna a causa de la falta de personal Requisitos complejos de diseño y elaboración de los proyectos nuevos Deficiencias de control apreciables que puedan detectarse durante el ensayo de los controles <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejor movilización de recursos y gestión financiera <ul style="list-style-type: none"> Apoyo institucional a un mejoramiento de la movilización de recursos y gestión financiera Revisión coordinada y eficiente del enfoque y la estructura financieros de la institución Enfoque más sistemático y racional para la gestión de los riesgos financieros Más hincapié en la calidad de los resultados Mejor gestión de los recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> Suficientes recursos financieros y de personal Refuerzo de las competencias del personal actual

²⁵ FISCO: Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones.

²⁶ FALCO: Comité Asesor en Gestión del Activo y el Pasivo, Asuntos Financieros e Inversiones.

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección del principal de las inversiones, seguridad de la liquidez y concordancia de la tasa de rendimiento con la base de referencia <p>Fuentes de verificación: Modelo financiero del FIDA, documentos de la Junta Ejecutiva, documentos del FISCO²⁵ y FALCO²⁶, Informe anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos ▪ Marco jurídico adecuado para las inversiones de los recursos del FIDA 			<ul style="list-style-type: none"> - Alineación del sistema y los programas informáticos con la demanda de las partes interesadas de un servicio de calidad ▪ Mejor gestión de riesgos <ul style="list-style-type: none"> - Mayor conciencia entre la dirección y el personal de los principios y prácticas de gestión del riesgo institucional y mayor adopción de estos en las actividades diarias - Incorporación continua de la gestión del riesgo institucional, inclusive mediante un sistema de comunicación eficaz ▪ Mayor eficiencia administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Racionalización y mayor eficiencia de las actividades del FALCO/FISCO - Fortalecimiento de los instrumentos operacionales - Adopción de la supervisión directa y nuevos procedimientos de supervisión - Puesta en práctica del nuevo sistema de préstamos y donaciones para finales de 2011, incluida la posibilidad de acceso para los prestatarios

EFFECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 7)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>FAD: División de Servicios Administrativos (ADM)</p> <p>LEG:</p> <p>Mayor eficiencia administrativa</p>	<p>Mejoras de eficiencia y reducciones de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de inactividad de los sistemas ▪ Número de personas que se trasladan a oficinas nuevas ▪ Número de solicitudes de clientes atendidas ▪ Certificación LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible), menor utilización de papel y aumento de las compensaciones por prácticas de reciclado <p>Fuentes de verificación: Encuesta entre los clientes, informes sobre el control de calidad, procedimientos y manuales administrativos, estadísticas extraídas de los sistemas "Footprint"</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del manual de la ADM ▪ Revisión de las directrices de adquisición y contratación relativas a la Sede ▪ Proyecto piloto de la dependencia común de adquisición y contratación para las organizaciones con sede en Roma ▪ Evaluación de los riesgos de seguridad ▪ Estrategia de seguridad para la Sede ▪ Refuerzo del perímetro externo de la Sede por riesgos de seguridad (lectores de distintivos – fase I) ▪ Capacitación de 50 miembros mujeres del personal en cuestiones de seguridad ▪ Consecución de un edificio más ecológico ▪ Tramitación puntual y eficiente de las visas y las correspondientes prerrogativas e inmunidades del personal ▪ Gestión de la logística y las instalaciones ▪ Gestión de los registros electrónicos ▪ Arbitraje sobre la Sede del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de la estrategia de seguridad para la Sede ▪ Lectores de distintivos (fase 2) ▪ Mejoramiento del estacionamiento externo ▪ Conclusión del acondicionamiento y decoración de las salas de reunión ▪ Introducción de tarjetas institucionales para la adquisición de gasolina por parte del personal ▪ Consecución de un edificio más ecológico ▪ Tramitación puntual y eficiente de las visas y las correspondientes prerrogativas e inmunidades del personal ▪ Gestión de la logística y las instalaciones ▪ Gestión de los registros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de la estrategia de seguridad para la Sede ▪ Consecución de un edificio y otros procedimientos operativos más ecológicos ▪ Tramitación puntual y eficiente de las visas y las correspondientes prerrogativas e inmunidades del personal ▪ Gestión de la logística y las instalaciones tanto para las necesidades de oficina como para los conferencias y reuniones ▪ Gestión de los registros 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en las prioridades de ejecución ▪ Participación insuficiente de las partes interesadas ▪ Recursos financieros y de personal insuficientes <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de la propuesta de plan estratégico de la fuerza de trabajo ▪ Aprobación de un presupuesto administrativo idóneo para la ADM ▪ Aprobación de un presupuesto de gastos de capital idóneo para la ADM ▪ Marco jurídico apropiado para la administración
<p>FAD: División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas y servicios mejorados e ininterrumpidos de TI ▪ Ejecución de proyectos de TI grandes y pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción de los clientes de la TIC ▪ Tiempo de funcionamiento de las aplicaciones (>99%) ▪ Tiempo de funcionamiento de los sistemas de la infraestructura (>99%) ▪ Accesibilidad a los sistemas institucionales desde las oficinas del FIDA en los países (>90%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma interactiva en la web para los representantes de los Estados Miembros ▪ Actualización del módulo financiero de PeopleSoft ▪ Instrumento de gestión de la producción de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación de la infraestructura de TI para el nuevo sistema de préstamos y donaciones ▪ Mejoramiento y migración a UNICC²⁸ de las plataformas de PeopleSoft para las cuestiones financieras y los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puesta en marcha del portal institucional en la web ▪ Instrumentos de Oracle Fusion para la gestión de los recursos humanos ▪ Sustitución del SGCP por instrumentos en línea ▪ Sustitución de CIAO²⁹ por instrumentos en línea 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en las prioridades de ejecución ▪ Participación insuficiente de las partes interesadas, en particular de los encargados de las operaciones

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<ul style="list-style-type: none"> Entorno informático seguro y fiable para la Sede y las oficinas del FIDA en los países 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución puntual de los proyectos con cargo al presupuesto de gastos de capital (>75%) Disponibilidad de los recursos financieros y de personal adicionales que se necesitan para los proyectos grandes y pequeños <p>Fuentes de verificación: Estrategia de la ICT, cartera de aplicaciones de la ICT, Informes de situación trimestrales del Comité de Gestión de la TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tableros para el análisis de la fuerza de trabajo OPTICS²⁷ para la correspondencia dirigida a la OPV La ICT para las redes regionales de conocimientos Nueva estrategia de la ICT e iniciativas institucionales de la ICT 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de gestión de los contenidos de intranet e internet Actualización de las plataformas de comunicación y colaboración de la ICT para las oficinas del FIDA en los países Nueva plataforma de la ICT para la gestión de las relaciones institucionales Instrumento de gestión de donaciones/indicadores Apoyo de la ICT para las redes regionales de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la plataforma financiera de PeopleSoft e integración de esta en las operaciones de préstamos y donaciones Plataforma de flujo de trabajo y autonomía total de utilización: plena aplicación de los tableros institucionales Adopción de la firma digital <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprobación del plan estratégico de la fuerza de trabajo Aprobación de un presupuesto administrativo idóneo para la ICT Aprobación de un presupuesto de gastos de capital idóneo para la ICT Conformidad con las políticas y criterios de seguridad prescritos por el UNDSS³⁰ Aprobación puntual de los proyectos por parte de los gobiernos locales y nacionales y colaboración de la comunidad Disposición de los gobiernos anfitriones a seguir apoyando las operaciones del FIDA, no obstante limitaciones fiscales propias Sentido de pertenencia y aprecio de las iniciativas por parte del personal directivo superior y los funcionarios competentes 	

²⁷ OPTICS: sistema de seguimiento de la correspondencia dirigida a la OPV.

²⁸ UNICC: Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas.

²⁹ CIAO: Sistema de Información en Línea.

³⁰ UNDSS: Departamento de Seguridad y Vigilancia de las Naciones Unidas.

EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL, LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES Y LA GOBERNANZA DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 6 Y 9)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Gestión y atenuación del riesgo institucional</p> <p>Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) OPV:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de una mejor gestión del riesgo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad cuyo plazo ha vencido ▪ Objetivos/riesgos fundamentales de la institución, los departamentos y las divisiones objeto de seguimiento y atenuación <p>Fuentes de verificación: Informes de auditoría de la AUO, informe anual de la AUO, informe anual sobre la gestión del riesgo institucional, conversaciones trimestrales sobre el desempeño y los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PMP anual eslabonado en tres años ▪ Informes anuales sobre la gestión del riesgo institucional ▪ Aplicación de las recomendaciones de auditoría ▪ RIDE ▪ Sistematización de la gestión de la actuación profesional de los consultores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PMP anual eslabonado en tres años ▪ Informes anuales sobre la gestión del riesgo institucional ▪ RIDE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PMP anual eslabonado en tres años ▪ Informes anuales sobre la gestión del riesgo institucional ▪ RIDE 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de medidas de la dirección sobre estrategias de atenuación ▪ Riesgos institucionales no priorizados, lo que puede generar estrategias de atenuación incoherentes <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención especial del plan de trabajo anual de la AUO basado en los riesgos a las esferas de riesgos clave para la organización ▪ Aplicación por la dirección de prácticas de gestión de riesgos en las actividades cotidianas ▪ Asignación por la Junta Ejecutiva y los comités conexos de un alto valor a las estrategias de gestión de riesgos
<p>Continuidad de las operaciones</p> <p>AUO FAD OPV</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de una política con estructura de gobernanza, incluida la designación de un gerente de continuidad de las operaciones y el establecimiento de equipos de gestión y respuesta para las crisis ▪ Aprobación del análisis del impacto de las operaciones ▪ Plantilla para planes de urgencia y de continuidad de las operaciones en caso de emergencias funcionales ▪ Capacitación de equipos de crisis y conciencia del personal de sus funciones en el marco de los planes de continuidad de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de ruta para una mejor continuidad de las operaciones ▪ Política y plan del FIDA sobre continuidad de las operaciones ▪ Estructura de gobernanza de la continuidad de las operaciones ▪ Análisis del impacto de la continuidad de las operaciones ▪ Planes de recuperación para las esferas funcionales críticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensayo regular de los planes de continuidad de las operaciones ▪ Medidas preventivas adicionales para las esferas funcionales críticas ▪ Red y punto de acceso SWIFT alternativos ▪ Modernización de las cintas de recuperación de datos para la gestión en línea de los datos almacenados ▪ Disponibilidad de infraestructura de la ICT en la Sede y las oficinas del FIDA en los países 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de los planes de continuidad de las operaciones y ensayo regular de todos ellos ▪ Actualización del análisis del impacto en la continuidad de las operaciones ▪ Acogida de los sistemas de TI en UNICC, incluidos acuerdos de recuperación en caso de desastre 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiación insuficiente para las iniciativas relativas a los planes de continuidad de las operaciones <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de pertenencia y compromiso del personal directivo superior ▪ Lector de distintivos instalado conforme a las normas europeas de seguridad y de común acuerdo con el propietario

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
	<ul style="list-style-type: none"> Ensayo, finalización y puesta en práctica de estrategias y planes funcionales en las siguientes esferas críticas: TIC, gestión del efectivo, instalaciones, viajes y seguridad Seguimiento de la AUO de las recomendaciones de alta prioridad <p>Fuentes de verificación: Plan del FIDA de continuidad de las operaciones, informes del Comité de Gestión del Riesgo Institucional, informes sobre la evaluación de los riesgos de seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento del personal Ensayo de continuidad de las operaciones de funciones críticas Evaluaciones de la seguridad mediante procesos <i>inter pares</i> con el UNDSS Disponibilidad de infraestructura de ICT en la Sede y las oficinas del FIDA en los países Acogida <i>ex situ</i> del equipo y sistema de recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación completa de UNICC como centro de recuperación de datos del FIDA en caso de desastre 	<ul style="list-style-type: none"> Restauración segura de la copia de seguridad de las imágenes de la unidad C:/ a través de internet Disponibilidad de infraestructura de TIC en la Sede y las oficinas del FIDA en los países 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización y compromiso acerca del plan de continuidad de las operaciones
<p>Cumplimiento jurídico de las políticas, los programas y los proyectos</p> <p>LEG:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco jurídico apropiado para las políticas y los programas del FIDA 	<p>Número de convenios de préstamo y otros documentos jurídicos relacionados con proyectos que se han redactado y negociado (incluidas las donaciones)</p> <p>Número de acuerdos con los países anfitriones</p>	<ul style="list-style-type: none"> 52 convenios de préstamo y donación 42 donaciones a nivel mundial y regional 8 donaciones ambientales Acuerdo jurídico para la financiación suplementaria 	<ul style="list-style-type: none"> 53 convenios de préstamo y donación 45 donaciones a nivel mundial y regional 3 donaciones ambientales Acuerdo jurídico para la financiación suplementaria 	<ul style="list-style-type: none"> 32 convenios de préstamo y donación 40 donaciones a nivel mundial y regional 3 donaciones ambientales Acuerdo jurídico para la financiación suplementaria 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Repercusión de la situación política en el préstamo o donación <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Correspondencia entre la demanda del país de financiación del FIDA y los préstamos o donaciones planificados Recursos humanos suficientes

EFFECTOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL, LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES Y LA GOBERNANZA DEL FIDA, 2010-2012 (CMR 6 Y 9) (CONT.)

Productos operacionales	Medidas de éxito y fuentes de verificación	Resultados previstos (nivel 5)			Riesgos y premisas
		2010	2011	2012	
<p>Apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros</p> <p>Oficina del Secretario (SEC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluidez del proceso de deliberación de los órganos rectores ▪ Incremento de la participación de los miembros del FIDA <p>Fuentes de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de documentos de los órganos rectores presentados puntualmente a la SEC de conformidad con los procedimientos ▪ Número de palabras editadas y traducidas ▪ Número de horas de interpretación ▪ Porcentaje de documentos de los órganos rectores enviados puntualmente a los órganos rectores ▪ Encuesta entre los clientes de la SEC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 período de sesiones del Consejo de Gobernadores ▪ 3 períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva ▪ 6 reuniones del Comité de Auditoría ▪ 5 períodos de sesiones del Comité de Evaluación ▪ 3 reuniones sobre el PBAS ▪ 5 reuniones de los Coordinadores y Amigos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 período de sesiones del Consejo de Gobernadores ▪ 3 períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva ▪ 6 reuniones del Comité de Auditoría ▪ 5 períodos de sesiones del Comité de Evaluación ▪ 3 reuniones sobre el PBAS ▪ 5 períodos de sesión de la consulta sobre la Reposición ▪ 5 reuniones del Comité de Examen de los Emolumentos del Presidente ▪ 7 reuniones de los Coordinadores y Amigos ▪ 1 visita de la Junta Ejecutiva sobre el terreno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 período de sesiones del Consejo de Gobernadores ▪ 3 períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva ▪ 6 reuniones del Comité de Auditoría ▪ 5 períodos de sesiones del Comité de Evaluación ▪ 3 reuniones sobre el PBAS ▪ 5 reuniones de los Coordinadores y Amigos ▪ 1 visita de la Junta Ejecutiva sobre el terreno <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de la presentación puntual de los documentos de los órganos rectores de conformidad con las normas y los procedimientos establecidos ▪ Implantación del sistema de gestión institucional integrada basada en la TI ▪ Documentos editados y traducidos y requisitos de interpretación plenamente definidos ▪ Establecimiento de la plataforma interactiva en la web para los Estados Miembros ▪ Plena conciencia de la Junta Ejecutiva de los costos de gobernanza 	