

Signatura: EB 2010/101/R.48  
Tema: 21 a)  
Fecha: 13 diciembre 2010  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma**

### **Informe de situación sobre las operaciones, el marco estratégico, el plan a medio plazo, las reformas de los recursos humanos y otras iniciativas de cambio del FIDA**

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

##### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

**Yukiko Omura**  
Vicepresidenta  
Tel.: (+39) 06 5459 2518  
Correo electrónico: [y.omura@ifad.org](mailto:y.omura@ifad.org)

##### Envío de documentación:

**Liam F. Chicca**  
Oficial encargado de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2462  
Correo electrónico: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Junta Ejecutiva — 101º período de sesiones  
Roma, 14 a 16 de diciembre de 2010

---

**Para información**

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>i</b>
<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Actualización sobre la ejecución del programa de trabajo del FIDA</b>	<b>2</b>
<b>III. Actualización sobre el programa de cambio y reforma</b>	<b>6</b>
<b>IV. Observaciones finales</b>	<b>16</b>

### Anexos

<b>Anexo I: Reporting requirements and delivery outcomes under IFAD's Eighth Replenishment</b>	<b>17</b>
<b>Anexo II: Key data</b>	<b>20</b>

## Abreviaturas y siglas

AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BafD	Banco Africano de Desarrollo
BAoD	Banco Asiático de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
HRD	División de Recursos Humanos
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PES	sistema de mejora del desempeño
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	plan a medio plazo
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
TI	tecnología de la información

## Resumen

1. En abril de 2010, la dirección presentó a la Junta Ejecutiva un documento en que se indicaban las esferas fundamentales que abarcaría el programa de cambio y reforma del FIDA. Hoy, la dirección sigue estando consagrada a la realización de dicha iniciativa. Aunque esta labor engloba numerosos ámbitos de actividad, a nivel más general va dirigida a alinear más estrechamente los recursos humanos y financieros del FIDA por una parte, y sus prioridades estratégicas y entregas clave por la otra.
2. Esta tarea obedece a dos razones. A corto plazo, las reformas van dirigidas a reforzar los procesos internos y la gestión del Fondo a fin de llevar a cabo el ambicioso programa de trabajo que quedó establecido para el período de la Octava Reposición. De cara al futuro, se prevé asimismo que estos cambios sienten una base sólida para cumplir los compromisos futuros en el marco de los programas de trabajo de manera sostenible y más eficiente a plazo medio.
3. A fin de mantener a la Junta Ejecutiva al tanto de los avances hechos con arreglo a esta iniciativa, en este documento se ofrece una breve panorámica de los resultados operacionales del FIDA durante 2010, así como una actualización del propio programa de cambio y reforma.
4. Durante el año, el Fondo aumentó el volumen total de nuevos préstamos y donaciones en un 19%, es decir, a cerca de USD 855 millones (cifra superior a la prevista, de USD 800 millones), manteniendo al mismo tiempo la calidad y mejorando la eficiencia de sus operaciones. La utilización en el FIDA del nuevo "modelo operativo" así como las mejoras que este contiene dieron lugar a tasas de desembolso más altas, la reducción de los costos de funcionamiento y de diseño de algunos proyectos y la disminución de la duración media de los proyectos.
5. Contemporáneamente, el Fondo también logró progresos considerables en la aplicación del programa de cambio y reforma. Mientras que algunas reformas están en marcha y merecen mayor atención y análisis, muchas otras están en fase muy avanzada o —en algunos casos— han concluido.
6. A nivel institucional, el FIDA ha finalizado su nuevo plan a medio plazo para 2010-2012, mediante el cual se proporciona a la dirección una hoja de ruta para cumplir los compromisos contraídos en el marco de la Octava Reposición a corto plazo y responder a los cambios y oportunidades que se presenten a largo plazo. La dirección, sobre la base de las conclusiones preliminares de un examen externo, ha decidido asimismo reconfigurar las operaciones financieras y la administración del Fondo.
7. A lo largo de los ocho últimos meses, se han actuado una serie de reformas en la esfera de los recursos humanos. Se ha vuelto a elaborar el reglamento del personal, que entrará en vigor el 1 de enero de 2011, y se ha terminado el 75% del Manual de procedimientos de recursos humanos, cuyas secciones remanentes quedarán finalizadas con el plan estratégico de la fuerza de trabajo, adoptado hace poco, y un examen externo de la estructura de remuneración del FIDA. Aparte de esto, la División de Recursos Humanos se ha dedicado a revisar el sistema de gestión de la actuación profesional y el fortalecimiento de la propia gestión de recursos humanos.
8. En la institución siguen ejecutándose con rapidez otras reformas en las esferas de gestión financiera, gestión del riesgo institucional, movilización de recursos, tecnología de la información y administración general.

9. La dirección tiene la seguridad de que la plena aplicación de las reformas propuestas redundará sin lugar a dudas en el fortalecimiento del Fondo. Más aún, la dirección tiene la convicción de que mediante el logro de estos objetivos y el cumplimiento de los compromisos contraídos en el marco de la Octava Reposición, el FIDA se situará como un modelo de institución financiera ágil dentro del sistema de las Naciones Unidas.

# Actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma

## Informe de situación sobre las operaciones, el marco estratégico, el plan a medio plazo, las reformas de los recursos humanos y otras iniciativas de cambio del FIDA

### I. Introducción

#### El contexto de la reforma

1. Al concluir el período de la Séptima Reposición y empezar el de la Octava Reposición, el FIDA se dio cuenta de que el entorno de sus operaciones había cambiado. Se presentaba una nueva coyuntura, muy prometedora —que obedecía al mayor incremento de reposición jamás alcanzado en la historia del Fondo, una mayor visibilidad en el escenario internacional y las modificaciones en las funciones directivas de la institución— junto con un importante desafío: cumplir con un aumento de 50% del programa de trabajo y, al mismo tiempo, mantener o potenciar la calidad y los resultados de las operaciones.
2. Dado que el Fondo no podía esperar un incremento proporcional en su presupuesto administrativo para acompañar este ambicioso aumento del programa de trabajo, sería fundamental buscar la manera de mejorar la eficiencia a lo largo del período de la reposición.
3. En el curso de las consultas sobre la Octava Reposición se reconoció el compromiso asumido por el FIDA hacia la consecución y medición de resultados de desarrollo, así como su trayectoria como asociado de confianza de los gobiernos y de otras partes interesadas, lo que refleja la amplitud de la composición de sus miembros y su estructura de gobierno.
4. A fin de mejorar ulteriormente la eficacia del FIDA, la Consulta convino en que el Fondo aplicaría un conjunto de medidas durante el período de la Octava Reposición, las más importantes de las cuales consistirían en la elaboración de un nuevo marco estratégico y la preparación de una serie de políticas y estrategias dirigidas a nuevas e interesantes esferas de intervención (como el cambio climático y un refuerzo ulterior de la gestión financiera).<sup>1</sup>
5. Al tiempo que se instaba al FIDA a consolidar las reformas emprendidas en el marco del Plan de Acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, de 2005, y a pesar de los compromisos asumidos respecto de cuestiones muy variadas, el acuerdo de la Octava Reposición no suponía el tipo de programa amplio de cambio institucional previsto en el marco de la Séptima Reposición.<sup>2</sup>
6. No obstante, la dirección consideró que el hecho de que el desempeño del FIDA hubiese sido respaldado no quería decir que había que seguir actuando como siempre, sino que se mantuvo muy consciente de la necesidad de que el Fondo se situara mejor para prestar apoyo a los pequeños agricultores, en unas circunstancias de cambio constante y dificultades del panorama de la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola. A tal fin, el FIDA se comprometió a seguir potenciando el impacto del número considerablemente mayor de operaciones que respaldaba, y a cumplir objetivos de gran envergadura en materia de cofinanciación y movilización de recursos, sin dejar de mejorar su eficiencia interna.

<sup>1</sup> En el anexo I se enumeran las principales entregas adicionales al programa de trabajo para 2010-2012.

<sup>2</sup> Véase el anexo I, en que figuran las entregas fundamentales previstas en el marco de la Octava Reposición.

### **La iniciativa de cambio y reforma**

7. En abril de 2010, la dirección presentó a la Junta Ejecutiva un documento en que se exponía el enfoque necesario para hacer frente a este desafío tan polifacético. En el documento en cuestión, titulado Cambio y reforma: aplicación<sup>3</sup>, se definieron y debatieron varias iniciativas institucionales, destinadas en su totalidad a reforzar la capacidad del Fondo para administrar y utilizar sus recursos humanos y financieros. Algunas de las esferas de reforma identificadas se referían a medidas en curso o de seguimiento relacionadas con compromisos anteriores (como por ejemplo el proceso del Plan de Acción de 2005). Otros cambios eran nuevos y hubo que analizar algunos de ellos más detenidamente antes de llevarlos al terreno de la práctica.
8. Las principales categorías de reforma incluían lo siguiente:
  - a) la reconfiguración del personal directivo superior y la racionalización del proceso interno de adopción de decisiones;
  - b) la puesta en marcha del primer plan a medio plazo del FIDA y sus subcomponentes;
  - c) la puesta en marcha de una serie de reformas en la política en materia de recursos humanos con objeto de mejorar la capacidad de gestión, el entorno de trabajo y la gestión del desempeño en el FIDA, y de garantizar que el personal se utiliza de conformidad con las prioridades estratégicas, y
  - d) la búsqueda de otras eficiencias institucionales, en el ámbito tanto de las operaciones como en todas las funciones de apoyo del FIDA.
9. La dirección sigue estando consagrada a la aplicación del programa de reforma puesto que, en su conjunto, los cambios que encierra tienen por mira ayudar al Fondo a cumplir los compromisos contraídos para el período de la Octava Reposición y, más en general, sentar bases sólidas para llevar a cabo un programa de trabajo ampliado a medio plazo.
10. La finalidad de la presente nota es poner a la Junta Ejecutiva al tanto de los avances logrados por la dirección hasta la fecha en el cumplimiento de los objetivos relativos al programa de trabajo y la aplicación del programa de cambio y reforma. Mientras que algunas reformas están en marcha y merecen mayor atención y análisis, muchas otras están en fase muy avanzada o —en algunos casos— han concluido.
11. La sección a continuación contiene una breve actualización sobre la ejecución del programa de trabajo del FIDA. En la sección III se examinan los avances hechos en la aplicación del programa de cambio y reforma y en la sección IV se analiza a grandes rasgos el rumbo a seguir.

## **II. Actualización sobre la ejecución del programa de trabajo del FIDA**

12. El programa de cambio y reforma está impulsado por la necesidad de responder al creciente programa de trabajo del Fondo. Todas las reformas van dirigidas —directa o indirectamente— a lograr ahorros de costos, reducciones de tiempo o incrementos en los resultados y la eficacia institucionales, que, sumados, pueden aprovecharse para alcanzar los objetivos previstos para el programa de trabajo del FIDA en el marco de la Octava Reposición.<sup>4</sup> En esta sección se ofrece una síntesis de la situación actual del Fondo frente a esos objetivos.

<sup>3</sup> Véase el documento EB 2010/99/R.31/Rev.1.

<sup>4</sup> El FIDA recurre a un marco de medición de los resultados para efectuar el seguimiento de sus avances en la consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos del programa de trabajo.

### El programa de trabajo para 2010-2012

13. Las actividades fundamentales del FIDA para apuntalar los objetivos en materia de impacto son el diseño y la ejecución de los proyectos. En 2010-2012 se prevé que el Fondo elaborará y ejecutará 117 proyectos nuevos, lo que supone un nivel de compromisos del FIDA para préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda por un monto de USD 3 000 millones, aproximadamente, y la movilización de cofinanciación por un valor global aproximado de USD 4 500 millones (que incluye a otros donantes, gobiernos, beneficiarios y el sector privado). Se trata del programa de trabajo de mayor envergadura emprendido hasta la fecha en la historia del FIDA (véase el cuadro 1 del anexo II).
14. En 2009, la Junta Ejecutiva aprobó 33 proyectos. En 2010-2012 esta cifra ascenderá por término medio a 39 por año (excluidos los préstamos y donaciones suplementarios). Por otra parte, en ese mismo período se prevén iniciativas de diseño de proyectos para hasta 120 Estados Miembros, lo que representa un incremento de 90 países en comparación con el período de 2007-2009. Además, con arreglo al programa ordinario de donaciones del FIDA, se proporcionarán donaciones para cerca de 50 proyectos al año, lo que equivale a cerca de USD 200 millones durante los tres años del período de la Octava Reposición.
15. **Resultados en 2010.** Actualmente, las proyecciones del programa de trabajo de préstamos y donaciones para 2010 ascienden a un monto de USD 855 millones (véase el siguiente cuadro), cifra superior a la prevista, de USD 800 millones.

Cuadro 1

#### Programas de trabajo anteriores y previstos

Año							Previstos	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Préstamos y donaciones* (en millones de USD)	536	557	600	602	717	855	1 000	1 144
Cambio anual porcentual	3,9	7,7	0,3	19	19	12,6	14,4	

\*Informes anuales y plan a medio plazo para 2010-2012 del FIDA.

16. Pese al incremento considerable de las operaciones efectuadas en 2010, el FIDA consiguió mejoras importantes en el impacto de los proyectos en relación con su base de referencia (véase el cuadro 2 del anexo II). Además, por primera vez desde la puesta en marcha del programa, mediante la función de garantía de la calidad del FIDA todos los proyectos recibieron el visto bueno para su presentación a la Junta Ejecutiva. En general, este y otros efectos directos indican que en 2010 el Fondo logró aumentar el volumen de sus operaciones en un 19%, sin por ello sacrificar la calidad global de los proyectos con respecto tanto a la gestión de los proyectos en curso como a la calidad en las etapas iniciales de los proyectos nuevos.<sup>5</sup>
17. La expansión del programa de trabajo como resultado del proceso de reposición ha ocurrido al mismo tiempo que se ha impulsado la mejora de la calidad mediante la adopción de los procesos de mejora y de garantía de la calidad y, en términos más generales, recibe apoyo del proceso de cambio y reforma. En efecto, el impacto de la iniciativa de cambio en marcha en el FIDA también ha atraído la atención de examinadores externos. En el próximo informe sobre la eficacia del FIDA (en su versión preliminar de octubre) elaborado por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) se expresan opiniones positivas

<sup>5</sup> En cifras globales, los resultados del proceso de garantía de la calidad de este año muestran también un aumento de la probabilidad de que los proyectos consigan sus objetivos de desarrollo, un avance apreciable en tres indicadores del marco de medición de los resultados y la necesidad de mejorar otros dos. Para mayor información véase la página 6 (párrafo 17 y cuadro 2) del Informe anual sobre la garantía de la calidad en los proyectos y programas financiados por el FIDA, que se presenta en el actual período de sesiones de la Junta Ejecutiva.

acerca de la eficacia operacional del FIDA y se señala que las reformas del Fondo están aportando los fundamentos para que los sistemas y prácticas organizativos fundamentales favorezcan su eficacia institucional.

18. La mejora de la calidad y el aumento del volumen de las operaciones registrados este año no sobrepasaron los límites del presupuesto administrativo convenido. Los casos de aumentos reales se refirieron a la esfera de las operaciones, aunque fueron muy inferiores a la tasa de aumento del programa de trabajo. Visto desde otra perspectiva, esto significa que el programa de préstamos y donaciones aumentó un 19% entre 2009 y 2010 (de USD 717,5 millones a USD 855 millones), mientras que el presupuesto administrativo creció un 4,4% en cifras reales (de USD 115,31 millones en 2009 a USD 124,04 en 2010).

#### **Progresos en la aplicación del modelo operativo del FIDA**

19. Durante la Séptima Reposición el FIDA puso en marcha su nuevo modelo operativo, que suponía una serie de cambios en la función de gestión de los programas en los países. Tales cambios incluían: i) la supervisión directa de los proyectos y un mayor apoyo a la ejecución; ii) el aumento de la presencia de personal del FIDA en los países; iii) la intensificación de las asociaciones con otras instituciones, y iv) una función más amplia en el diálogo sobre políticas y el intercambio de conocimientos. A continuación se examinan brevemente los cambios y mejoras registrados en estos elementos durante 2010.
20. **Supervisión directa y apoyo a la ejecución.** A finales de 2010, el personal del FIDA supervisa directamente cerca del 91% de los proyectos en ejecución, lo que representa un progreso apreciable respecto del 16% de proyectos supervisados directamente por el Fondo en 2007 (véase el cuadro 3 del anexo II). Los conocimientos fiduciarios especializados (adquisición y contratación, verificación de solicitudes de retiro) se han reforzado considerablemente desde principios de 2008 mediante la contratación de especialistas y la capacitación de personal. En cada división regional y en la oficina central del Departamento de Administración de Programas (PMD) se ha contratado a gerentes superiores de la cartera, y se ha impartido capacitación al personal de la División de Servicios Financieros y del Contralor. Además, el FIDA ha elaborado directrices internas en materia de gestión de las solicitudes de retiro, cuestiones relacionadas con la adquisición y contratación, gestión financiera de los proyectos y auditoría, las cuales se han complementado mediante programas de capacitación del personal. En septiembre de 2010 la Junta Ejecutiva aprobó las nuevas directrices en materia de contratación y adquisición.
21. **Presencia en los países.** En 2006, la Oficina de Evaluación del FIDA observó que una presencia en los países insuficiente era uno de los principales factores que limitaban la capacidad del FIDA para participar eficazmente en el diálogo sobre políticas en los países, asociarse con otros donantes con representación local en el país, supervisar los proyectos y prestar apoyo a la ejecución de los proyectos de manera eficaz. En 2009, el número de oficinas en los países se amplió a 25 y en 2010, a 28, dentro del límite máximo de 30 permitido por la Junta Ejecutiva.
22. Las oficinas en los países siguen siendo pequeñas (por lo general de dos personas) y utilizan el espacio proporcionado y administrado localmente por otros organismos de las Naciones Unidas. Las oficinas en los países están conectadas virtualmente con Roma mediante sistemas de tecnología de la información (TI) que les permiten tener acceso a la información y los servicios institucionales. Estas disposiciones han resultado ser muy eficaces en función de los costos. El criterio principal a la hora de decidir si abrir una oficina en un determinado país ha sido el tamaño del programa del FIDA, a excepción de algunos Estados frágiles donde resulta poco eficaz actuar

desde Roma. Para 2011, la dirección planea solicitar la aprobación de la Junta con objeto de abrir otras cinco oficinas; este asunto se examina más a fondo por separado en un documento que se presenta a la Junta Ejecutiva en el actual período de sesiones.

23. **Cofinanciación y asociaciones.** La cofinanciación es un elemento clave del modelo operativo del FIDA; el número de asociaciones de cofinanciación entre el FIDA y el sector público es cada vez más amplio e incluye a numerosos asociados.<sup>6</sup> Además, el FIDA tiene una relación muy estrecha con muchas instituciones internacionales, ONG y fundaciones. Asimismo, se está fortaleciendo la colaboración con el sector privado mediante algunas operaciones innovadoras actualmente en curso. Muy importante en este sentido es la labor que el FIDA lleva a cabo con el Fondo para Empresas Africanas, encabezado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), a la que también están contribuyendo el Banco Africano de Desarrollo y la Alianza para una Revolución Verde en África. En 2010, la cofinanciación del FIDA siguió creciendo y en septiembre llegó a una suma total de USD 417 millones (en el momento de redactarse este documento no se disponía de las cifras de final de año). Varios departamentos del FIDA trabajan conjuntamente con objeto de ultimar los detalles para la puesta en marcha del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria, por un monto de EUR 300 millones, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2010.
24. **Una mayor visibilidad en materia de políticas.** La inquietud mundial por la situación de la agricultura y la seguridad alimentaria provocada por la crisis de los alimentos ha hecho que el FIDA desempeñe una función bien diferenciada en la formulación de mensajes de desarrollo claros y directos con miras al diálogo mundial sobre políticas de desarrollo, como lo demuestra su papel en la Cumbre de L'Aquila del Grupo de los Ocho (G8), el Foro Económico Mundial y la Conferencia Mundial sobre Investigación Agrícola para el Desarrollo. Estos encuentros brindaron una oportunidad única de promover el desarrollo de las pequeñas explotaciones como parte de las soluciones mundiales ante los altos funcionarios encargados de las políticas y también ante el público en general —y sentaron los cimientos para los diálogos de alto nivel focalizados del FIDA en 2010—. Por ejemplo, en el transcurso del año el Presidente del FIDA presidió el Consejo de la Agenda Global sobre Seguridad Alimentaria del Foro Económico Mundial.

#### **Mayor eficiencia operacional**

25. El proceso en marcha de perfeccionamiento del modelo operativo ha dado lugar a una serie de mejoras en la eficiencia operacional.<sup>7</sup> En 2010, las tasas de desembolso aumentaron (hasta el 19% en 2010); el tiempo medio requerido para pasar de la aprobación a la entrada en vigor de los proyectos disminuyó, y también lo hicieron los retrasos, ya que solo el 9% de los proyectos terminados superó la fecha de terminación prevista en un principio (frente al 23% en 2009). Además, la intensificación de la presencia en los países se ha traducido en una mejor coordinación con las operaciones de proyectos y ha dado lugar a cierta disminución en los costos de las operaciones, el diseño y a la reducción general de la duración de los proyectos (que ha descendido de 7,6 y 7,9 años en 2008 y 2009, respectivamente, a 7,0 años en 2010).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Entre los asociados de cofinanciación figuran los bancos africano, asiático e interamericano de desarrollo (BAfD, BAsD y BID); el Banco Mundial; el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) para el Desarrollo Internacional; gobiernos de los Estados Miembros del FIDA; la Comisión Europea; el Ministerio para el Desarrollo Internacional del Reino Unido; la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación; el Fondo para el Medio Ambiente Mundial; el Fondo Belga de Seguridad Alimentaria (GAFSP), y la Fundación Gates en conexión con la Alianza para una Revolución Verde en África.

<sup>7</sup> Este tema se tratará específicamente en un anexo del documento relativo al presupuesto del FIDA para 2011.

<sup>8</sup> Las causas y los efectos de estas mejoras son actualmente objeto de análisis en el ámbito de la autoevaluación de la presencia en los países solicitada por la Junta Ejecutiva.

26. Estas medidas se han reforzado con la reasignación de costos entre las divisiones, permitiendo el desplazamiento de recursos adicionales a las esferas de mejora de la calidad, supervisión y gestión de resultados. Por ejemplo, en la División de África Occidental y Central, gracias a la atención prioritaria prestada a la supervisión, los costos de funcionamiento de los proyectos han disminuido cerca del 30%, lo que ha permitido liberar recursos para mejorar otros proyectos que se consideran en "situación de riesgo".
27. Por último, es de observar que el FIDA no solo elabora y ejecuta proyectos financiados con cargo a sus propios recursos, sino que también ayuda a otros donantes y fuentes de financiación a identificar, preparar, evaluar y supervisar proyectos de agricultura y desarrollo rural,<sup>9</sup> y utiliza los honorarios de gestión adicionales. Cuando se tiene en cuenta (desde una perspectiva financiera) el efecto de este programa ampliado, además del propio programa de trabajo y presupuesto administrativo, las mejoras de eficiencia son aún más notables que cuando se determinan únicamente sobre la base de la proporción entre el presupuesto administrativo y los préstamos y donaciones financiados por el FIDA.

### **III. Actualización sobre el programa de cambio y reforma**

28. Para posibilitar y sostener los aumentos de resultados y eficiencia a medio plazo, en 2010 la dirección emprendió el programa de cambio y reforma. Se trata de una iniciativa que comprende diversas esferas temáticas amplias, a saber: fortalecimiento del personal directivo, nuevos instrumentos de gestión institucional, reforma de los recursos humanos, mejoramiento de los procesos operativos, gestión del riesgo y ahorros de costos.
29. En abril de 2010 se presentaron por primera vez a la Junta Ejecutiva los elementos que constituyen este programa y en los ocho últimos meses se ha avanzado en muchas esferas. A continuación se ofrecen mayores detalles sobre la situación actual de cada una de las esferas de la reforma.

#### **A. Fortalecimiento del personal directivo**

30. En abril de 2010 se comunicaron a la Junta Ejecutiva diversos cambios iniciales, entre ellos: las modificaciones a la configuración y las competencias por cartera de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente; el ascenso de categoría del puesto del jefe del PMD al nivel de Vicepresidente Adjunto; la creación de la División de Medio Ambiente y Clima; el establecimiento de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo y la creación del puesto de Oficial Jefe de Finanzas.
31. A lo largo de los ocho últimos meses, se han registrado diversas novedades, que se exponen en los párrafos a continuación.

---

<sup>9</sup> En 2010, el FIDA ha aumentado considerablemente los fondos que administra en nombre de otros donantes y los recursos que moviliza de cofinanciadores, gobiernos y fundaciones para proyectos financiados por el FIDA. La Comisión Europea proporcionó al FIDA USD 150 millones en concepto de donaciones destinadas al Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCI) para que los administrara y supervisara en su nombre, USD 50 millones del Mecanismo Alimentario europeo para que el FIDA los asignara a proyectos y los supervisara, y USD 6,5 millones para organizaciones campesinas. El FIDA ha movilizado entre USD 300 millones y USD 400 millones anuales procedentes de otros donantes para cofinanciar de proyectos de agricultura, y una cantidad equiparable de los gobiernos de los países prestatarios. Además, el Fondo es un organismo de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), y alberga diversas iniciativas internacionales que se benefician de su apoyo administrativo (por ejemplo, el Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación). Una iniciativa nueva es el Programa Global para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria, en cuyo marco el FIDA es la entidad supervisora para dos de los ocho programas incluidos en dicho programa que se han aprobado hasta la fecha (en Togo, por valor de USD 19 millones, y en Sierra Leona, por valor de USD 50 millones).

32. **Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa.** El Presidente ha encargado la realización de un examen externo de las operaciones financieras del FIDA,<sup>10</sup> que abarca las evaluaciones de la estructura de gestión; el mandato del FIDA; las políticas de la organización; la organización del trabajo, y los procedimientos del complejo financiero del FIDA. A la luz de las conclusiones preliminares de esta actividad, el FIDA está a punto de adoptar medidas para reconfigurar la División de Finanzas y Administración con objeto de i) crear un complejo de operaciones financieras sólido y de gran profesionalidad, y ii) racionalizar los servicios institucionales en el FIDA.
33. A partir del 1 de enero de 2011, el FIDA pondrá en marcha un Departamento de Operaciones Financieras encabezado por un Oficial Jefe de Finanzas, y un Departamento de Servicios Institucionales a cargo de un Jefe de Departamento. La Junta Ejecutiva recibirá información más detallada sobre la reconfiguración, las funciones de supervisión y otras disposiciones.
34. La dirección ha instituido un equipo de tareas especial encargado de acelerar la contratación de diversos puestos directivos superiores de importancia clave. Habida cuenta de los cambios en la estructura y la gestión de las operaciones financieras del FIDA, será determinante contar lo antes posible con la presencia de un nuevo Oficial Jefe de Finanzas, un Jefe del Departamento de Servicios Institucionales, un Director y Contralor y un Gerente de Presupuesto. Además, se está procediendo activamente a la contratación de otros funcionarios superiores clave, como el Director de la División de Recursos Humanos (HRD) y el Estratega Principal de Desarrollo.

## **B. Nuevos instrumentos de gestión institucional**

35. Un componente fundamental de la iniciativa de cambio y reforma ha sido la elaboración de un conjunto de nuevos instrumentos (estratégicos, analíticos y financieros), concebidos con la finalidad de reforzar la gestión institucional del Fondo. Se trata de los siguientes: el nuevo marco estratégico, el plan a medio plazo, el plan estratégico de la fuerza de trabajo, la presupuestación de base cero y la potenciación de las actividades del Fondo en materia de movilización de recursos.
36. **El nuevo marco estratégico.** Se ha finalizado el borrador del cuarto marco estratégico del FIDA, que abarcará el período 2011-2015, el cual se presenta a la Junta en este período de sesiones. En el actual marco estratégico se examinan la orientación estratégica, la meta general y los objetivos estratégicos del FIDA, así como sus esferas temáticas. También se enuncian los principios de actuación por los que se regirán las operaciones del Fondo y los instrumentos organizativos que se utilizarán para llevar el marco a la práctica. El marco se inspira en el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y en él se han tenido en cuenta los informes sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, así como los informes elaborados por la Oficina de Evaluación del FIDA.
37. Ante el contexto mundial en constante cambio en el que se llevan a cabo las operaciones del FIDA, e impulsado por una concepción más dinámica del desarrollo rural, el nuevo marco estratégico incorpora algunos cambios importantes a la orientación estratégica del Fondo, y en él también se reformula el objetivo general del FIDA, al tiempo que se mantienen, con algunas modificaciones, la mayoría de las actuales esferas temáticas. Por otra parte, se han mantenido casi todos los principios de actuación por los que se rigen las operaciones, al tiempo que se han agregado otros tres para plasmar las enseñanzas extraídas de las operaciones.

---

<sup>10</sup> Este hecho concuerda con la reconfiguración de las disposiciones sobre las funciones del personal directivo y la rendición de cuentas (Boletín del Presidente PB/11/2009) de diciembre de 2009, con arreglo al cual se reforzó la estructura organizativa del FIDA con miras a cumplir los compromisos y metas establecidos en el marco de la Octava Reposición, en particular la expansión del programa de trabajo.

38. El nuevo marco no requiere ningún cambio en el mandato o misión singular del FIDA, que es el de mejorar la seguridad alimentaria y dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza. Sin embargo, en él se insta al FIDA a aprovechar aún más la ventaja comparativa que ha conseguido gracias a los más de tres decenios que lleva trabajando con la población rural pobre para lograr un impacto mayor y más sostenible, especialmente en el contexto de las nuevas iniciativas mundiales en materia de seguridad alimentaria y cambio climático.
39. **El plan a medio plazo (PMP).** En septiembre de 2010, la dirección ultimó el plan a medio plazo del FIDA para 2010-2012, y en este período de sesiones de la Junta ha presentado una actualización del documento a título informativo.
40. Mediante las aportaciones recibidas de toda la institución, en el PMP se establece un plan de trabajo institucional eslabonado de tres años, en que se detalla la manera en que el FIDA se propone alcanzar sus objetivos estratégicos relativos a la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza rural durante el período de la Octava Reposición. La versión actual del PMP, que tiene en cuenta la presupuestación de base cero y el plan estratégico de la fuerza de trabajo del FIDA, permite examinar las modalidades por las que el FIDA asigna los recursos humanos y administrativos para conseguir sus productos y sus objetivos estratégicos.
41. El PMP, que se volverá a presentar todos los años en el mes de abril, se someterá a revisión y evaluación constantes para determinar los progresos hechos en la ejecución de las actividades previstas.<sup>11</sup> En el marco lógico del plan de trabajo, el PMP pone de relieve el cumplimiento del programa de trabajo, los servicios técnicos y el diálogo sobre políticas del FIDA, y los productos de gestión de los conocimientos de la institución. Asimismo, en él se expone un plan —que incluye políticas y estrategias— encaminado a mejorar la capacidad del FIDA para poner en práctica soluciones que generen una reducción de la pobreza entre los pequeños agricultores. En el PMP se enumeran también los supuestos en que debería basarse una ejecución eficaz y eficiente de estos programas y se determinan los riesgos que deben atenuarse para que la labor del FIDA tenga un impacto sostenible en términos de desarrollo.
42. **El plan estratégico de la fuerza de trabajo.** La primera edición del plan estratégico de la fuerza de trabajo se ha finalizado y sus pormenores se exponen en informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos, que se presenta por separado para información de la Junta Ejecutiva (documento EB 2010/101/R.49).
43. El plan estratégico de la fuerza de trabajo es un instrumento que permite determinar el nivel de alineación de la actual fuerza de trabajo con los objetivos que se propone alcanzar el FIDA en cuanto a resultados y eficiencia, y los cambios que deben aportarse en el perfil de la fuerza de trabajo a fin de maximizar el impacto y la eficiencia. Además, en el plan se enumeran las medidas específicas que deben adoptarse y los instrumentos que es preciso elaborar para pasar de “cómo son” a “cómo deben ser” los perfiles de la fuerza de trabajo.
44. A nivel general, en el plan estratégico de la fuerza de trabajo se constata que el personal del FIDA ha ido evolucionando en la dirección acertada: desde 2005, la fuerza de trabajo que no se ocupa directamente de la esfera operacional ha disminuido, mientras que ha aumentado con rapidez la que se dedica a ella. No obstante, se han identificado algunos aspectos deficientes, por ejemplo, una posible expansión excesiva de la fuerza de trabajo integrada por consultores, quienes en algunos casos se encargan de actividades básicas, y una proporción muy elevada

<sup>11</sup> Los progresos se miden cada año con arreglo a indicadores y objetivos mediante el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y se evalúan en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), de carácter independiente, que, sumados, brindan al FIDA la posibilidad de integrar las enseñanzas en el instrumento de planificación plurianual proporcionado por el PMP.

de personal de servicios generales respecto del personal del cuadro orgánico.<sup>12</sup> También hay señales de que las escalas de sueldo podrían no estar alineadas con las entidades que se han utilizado en la comparación en el plano nacional e internacional.<sup>13</sup>

45. El plan estratégico de la fuerza de trabajo contiene recomendaciones específicas sobre cómo debería cambiar el perfil de la fuerza de trabajo del FIDA, entre ellas las siguientes: fortalecer la capacidad del personal en materia de elaboración de programas en los países, y la promoción profesional; conseguir una mayor participación de las oficinas en los países a nivel nacional; procurar reducir el tamaño y el costo de la fuerza de trabajo fuera de la esfera directamente relacionada con las operaciones en los países; reducir el componente formado por personal de servicios generales en la fuerza de trabajo, y mejorar los instrumentos de gestión del personal, como el marco de contratación y el sistema de gestión del desempeño.
46. En el ámbito de la realización de las auditorías de la fuerza de trabajo, los proyectos de automatización de las operaciones y la racionalización de los procesos se irán definiendo objetivos numéricos más precisos. A principios de 2011, todas las dependencias administrarán lo relativo a la plantilla y la promoción profesional con arreglo a un plan plurianual de la fuerza de trabajo que refleje las prioridades institucionales y esté orientado a la consecución de los objetivos de cambio generales indicados en el plan estratégico.
47. **Presupuestación de base cero.** Conforme a lo notificado a la Junta Ejecutiva en el pasado, en 2010 el FIDA emprendió su primer proceso de presupuestación de base cero con objeto de abordar las cuestiones de la alineación y la eficiencia. En consecuencia, la máxima prioridad de este esfuerzo inicial ha consistido en alinear los recursos con las actividades que contribuyen directamente a ampliar el impacto en términos de desarrollo reduciendo al mismo tiempo los costos generales de apoyo y tratando de conseguir la eficiencia en función de los costos.
48. La primera presupuestación de base cero del FIDA ha quedado concluida y se presenta a la Junta Ejecutiva en el actual período de sesiones, en el ámbito de la presentación anual de los presupuestos administrativo y de gastos de capital.
49. Los principales resultados de la presupuestación de base cero se refieren a lo siguiente:
  - la eficiencia general del FIDA —medida según el indicador que se estableció en el marco de medición de los resultados relativo a la Octava Reposición— aumentará, y va camino de alcanzar el objetivo fijado en el marco para 2012;
  - dentro de la estructura presupuestaria del FIDA basada en los resultados, la asignación destinada a apoyar la elaboración de proyectos registrará un incremento (11%) muy inferior al aumento del nivel de nuevos compromisos para préstamos y donaciones que el FIDA administrará directamente (43%);
  - tras varios años de crecimiento real nulo de las asignaciones para la gestión, la reforma y la administración institucionales, así como para el apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros, la asignación a estas esferas prevista en el presupuesto propuesto supondrá una reducción real con respecto a 2010;

<sup>12</sup> Lo que, en cierta medida, puede obedecer al hecho de que algunos funcionarios de servicios generales realizan tareas a nivel de cuadro orgánico.

<sup>13</sup> Este tema se trata en un estudio separado realizado por un consultor externo, que se presenta a la Junta Ejecutiva en este período de sesiones.

- en cuanto a la esfera general de diálogo sobre políticas, movilización de recursos y comunicación estratégica, que representa una porción muy modesta del presupuesto administrativo, se destina un reducido incremento del presupuesto en términos absolutos al aumento de la capacidad de apoyo a las actividades prioritarias que complementan directamente la elaboración y ejecución de los programas en los países;
  - se ha reducido el incremento anual de los costos estándar de personal. El coeficiente de inflación se redujo de 7,8% en el presupuesto de 2009 a 4,1% en el de 2010, y a 2,2% en el presupuesto propuesto para 2011, y
  - todas las dependencias toman parte en un proceso de contención, reducción y reasignación de costos a favor de las esferas que contribuyen a la consecución de un mayor impacto en términos de desarrollo.
50. En el presupuesto de gastos de capital se adopta el mismo enfoque, al centrar las inversiones planificadas en las esferas que permiten mejorar la eficiencia administrativa, contribuir a reducir los costos en las esferas que requieren gran densidad de fuerza de trabajo, y acelerar la contratación en la única esfera que, según se ha determinado, debe ampliarse sistemáticamente con arreglo al plan estratégico de la fuerza de trabajo, es decir, la de administración de los programas en los países.
51. **Potenciación de la capacidad del FIDA en materia de movilización de recursos.** A medida que la demanda de programas y proyectos del FIDA aumenta, es fundamental que el Fondo consolide su estrategia de movilización de recursos y explore todas las posibles fuentes de financiación. Esta necesidad se ha hecho aún más evidente ante la situación de limitación del gasto público que se registra en las fuentes tradicionales de asistencia oficial para el desarrollo.
52. Se están elaborando otros enfoques de carácter innovador para ofrecer alternativas a las actuales modalidades de movilización de recursos. Por ejemplo, en 2010 la Junta Ejecutiva aprobó el establecimiento del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria, a fin de recibir un préstamo del Gobierno de España que permitirá prestar apoyo de cofinanciación para la ampliación de escala de los proyectos financiados por el FIDA en el período de la Octava Reposición. De cara al futuro, la dirección se propone redoblar sus esfuerzos en esta esfera mediante la búsqueda de nuevas oportunidades y modelos de movilización de fondos, la identificación de nuevos asociados y el examen del volumen de asociación financiera del FIDA con los países de ingresos medios.
- C. Reforma de los recursos humanos**
53. El éxito de la ejecución del programa de trabajo del FIDA en el período de la Octava Reposición depende principalmente de la distribución y gestión eficaces del recurso vital del FIDA: su personal. Por consiguiente, además del plan estratégico de la fuerza de trabajo, que considera las necesidades de personal del FIDA desde una perspectiva de estrategia y eficiencia institucionales, la dirección está emprendiendo también una reforma importante de las propias políticas y directrices en materia de recursos humanos.
54. El enfoque aplicado por la dirección a la reforma de los recursos humanos en el marco del programa de cambio y reforma abarca la gama completa de las políticas en esa esfera, más concretamente lo siguiente: examinar el sistema de remuneración y prestaciones del FIDA, revisar el reglamento y los procedimientos de recursos humanos, mejorar el sistema de gestión del desempeño, fomentar una mayor movilidad del personal y reforzar la gestión misma de los recursos humanos.

55. Los avances hechos en cada una de esas esferas se exponen brevemente a continuación y en mayor detalle en un documento que se presenta por separado a la Junta Ejecutiva, titulado Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos.
56. **Examen externo del sistema de remuneración y prestaciones del FIDA.** Según se informó en abril de 2010, el FIDA, tras un proceso competitivo, contrató los servicios de una empresa internacional de consultoría especializada (Birches Umeå AB) para llevar a cabo un análisis exhaustivo de los costos y beneficios derivados de la adhesión del FIDA a la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) por lo que concierne a determinar los sueldos y prestaciones.
57. En el período de sesiones de diciembre de la Junta Ejecutiva se distribuirá por separado un informe completo y una presentación de las conclusiones y recomendaciones formuladas en el estudio de los derechos y prestaciones. Ahora bien, en previsión de las disposiciones que el FIDA adoptará para aplicar la reforma, la dirección ha emprendido una serie de medidas, entre ellas la congelación de la contratación de personal de servicios generales, y tiene previsto efectuar una auditoría de los puestos del cuadro de servicios generales, examinando la posibilidad de reclasificar algunos de esos puestos a puestos de cuadro orgánico, cuando se justifique y en los casos en que se desempeñen tareas y actividades a nivel profesional, y la congelación de la contratación de personal de servicios generales.
58. **Revisión del reglamento y los procedimientos de recursos humanos.** Con objeto de respaldar al personal y el funcionamiento eficiente de la institución, el FIDA ha preparado un manual de recursos humanos que incorpora la política en materia de recursos humanos junto con el reglamento y los procedimientos. El manual contiene las tres secciones siguientes:
- la Política en materia de recursos humanos aprobada por la Junta Ejecutiva en 2004, en la que se establece el entorno normativo para la gestión de los recursos humanos del FIDA;
  - el nuevo reglamento revisado del personal, que proporciona los principios rectores para la aplicación de la política en materia de recursos humanos, y
  - el manual revisado de procedimientos de recursos humanos, dirigido a la aplicación del reglamento.
59. El nuevo reglamento del personal se publicará para su entrada en vigor el 1 de enero de 2011, fecha en la que se habrá completado y publicado la mayoría de los procedimientos de apoyo establecidos en el manual revisado. Los capítulos que falten se elaborarán en función de los resultados del estudio efectuado por la empresa Birches Umeå AB y las decisiones conexas.
60. **Movilidad del personal y separación voluntaria del servicio.** El FIDA está revisando sus políticas sobre movilidad y separación del servicio con miras a aumentar la eficacia y eficiencia. Los procedimientos de redistribución y rotación figurarán en el manual revisado de procedimientos de recursos humanos.
61. En el período de 2009-2010 se puso en marcha el programa de separación voluntaria del servicio, que la dirección se propone extender hasta 2011. Con este fin, se presenta al examen de la Junta una solicitud de prórroga, exenta de costos, de la utilización de los fondos consignados para el gasto extraordinario que el Consejo de Gobernadores aprobó para 2009-2010 (Resolución 156/XXXII).
62. **Gestión del desempeño.** La dirección ha efectuado una revisión del sistema de gestión electrónica del desempeño, y ha hecho diversas modificaciones. El sistema revisado, que ha pasado a denominarse sistema de mejora del desempeño (PES), en lugar de sistema de evaluación de la actuación profesional, hace más hincapié en la obligación de los directores de brindar opiniones objetivas sobre el desempeño

y también el perfeccionamiento del personal. Además, el grupo directivo de examen asignará una única calificación, junto con una indicación clara del Director competente sobre el desempeño y el futuro del miembro del personal en el seno de la dependencia institucional. Por último, se automatizará por completo el sistema de mejora del desempeño (PES electrónico) —a partir de la evaluación de 2010, para concluir a más tardar en marzo de 2011—, con lo que se prevé reducir considerablemente los costos de transacción del sistema.

63. También están en marcha otros cambios en materia de desempeño, entre ellos la introducción de un nuevo programa para recompensar al personal por el buen desempeño individual y de equipo; la revisión del proceso de retroinformación de 360 grados y su sistema de calificación (está previsto concluir la actividad en sí de 360 grados para finales de diciembre de 2010), y la aplicación de nuevos módulos de capacitación en la Sede.
64. **Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos.** Según se informó en abril de 2010, en el marco de la reconfiguración de las disposiciones sobre funciones y rendición de cuentas del personal directivo, se procedió a transferir la función relativa a los recursos humanos desde el Departamento de Finanzas y Administración para rendir cuentas directamente al Vicepresidente. Además, a fin de reforzar y salvaguardar el entorno laboral del FIDA, se está por contratar a un Oficial de Ética, quien debería asumir sus funciones a principios de enero de 2011. En el documento Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos se proporciona más información acerca de esta iniciativa.

#### **D. Mejoramiento de los procesos operativos**

65. Mediante la labor de cambio y reforma se pretende racionalizar los procesos operativos clave a fin de incrementar la eficiencia operacional y reforzar los sistemas utilizados para prestar apoyo a las actividades cotidianas del FIDA. Actualmente, las reformas en esta categoría se refieren a la administración de préstamos y al aprovechamiento de las capacidades en materia de TI.
66. **Administración de préstamos.** El FIDA está elaborando un nuevo modelo de administración de préstamos, concebido para conseguir una mayor eficiencia y control respecto de los aspectos financieros de la cartera y, al mismo tiempo, fortalecer la capacidad del FIDA para evaluar adecuadamente los sistemas financieros nacionales. El nuevo modelo se ha ensayado con éxito mediante la descentralización del proceso de desembolsos a una oficina del FIDA en los países. Los resultados finales fueron positivos y dieron lugar a una reducción considerable del tiempo de tramitación de las decisiones en materia de desembolsos que dependen de la realidad operativa sobre el terreno.
67. Se han adoptado diversas medidas para prestar asistencia a las necesidades de capacidad cada vez mayores del FIDA en esta esfera, como la reasignación de los recursos de personal, actividades adicionales de capacitación y la revisión de documentos importantes que rigen la administración de los préstamos y donaciones. Además, el proyecto de reemplazar el sistema básico de TI —el Sistema de Préstamos y Donaciones— procede según lo previsto. El objetivo de estas actividades es llegar a disponer en 2011 de un conjunto completo de instrumentos —inclusión hecha de una mayor capacidad de personal y una mayor cantidad de materiales de orientación— en la esfera de administración de préstamos y gestión financiera de los proyectos, lo que contribuirá a hacer frente a la mayor necesidad de supervisión originada por la ampliación del programa de trabajo del FIDA.

#### **Aprovechamiento de la tecnología de la información**

68. A medida que el FIDA procura obtener una mayor eficiencia en sus actividades gracias a la automatización y racionalización de los procesos operativos, es cada vez más importante hacer un uso estratégico de la TI. Con esta finalidad, en 2010 se revisó la estrategia del Fondo en materia de TI (elaborada en un principio

en 2008) y se procedió a alinearla con el PMP de la organización. Como resultado, se ha procedido a actualizar la esfera de desarrollo de TI estratégicas para que sirvan de apoyo a las prioridades operacionales en el período 2011-2013. A continuación se exponen algunas de las principales iniciativas de TI.

69. El FIDA está migrando sus documentos, registros e infraestructura de correo electrónico al Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE) a fin de reducir el tiempo de inactividad de los sistemas y los costos (tanto del personal como del equipo informático) en la Sede. Además, por ser un lugar externo de almacenamiento de copias de seguridad de los datos, el CICE favorece el plan de continuidad operativa del Fondo al permitir recuperar los datos y reanudar las operaciones.
70. El equipo de TI del FIDA presta asistencia a la intensificación de la presencia del FIDA en los países. Más del 70% de las oficinas del FIDA sobre el terreno tienen acceso a la red virtual privada y se prevé llegar a una cobertura del 100% cuando termine el año. Esta iniciativa brinda a todo el personal que trabaja para el FIDA, sea cual sea su ubicación, la posibilidad de acceder a las aplicaciones y los servicios institucionales. Asimismo, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha implantado un servicio de conferencia por internet que permitirá ahorrar costos directos en concepto de viajes, tiempo del personal y llamadas telefónicas de larga distancia tradicionales.
71. En 2010 se realizaron varias iniciativas de "tablero" dirigidas a proporcionar datos fundamentales a la dirección y el personal del FIDA con rapidez. Además, se elaboró la aplicación denominada "Expediente del proyecto", a través de la cual el personal puede organizar y recuperar documentos clave de los proyectos. Por último, se idearon diversas opciones para racionalizar los procesos operativos básicos, que suponen la eliminación de la introducción manual de datos, y la posibilidad para el personal de gestionar, procesar y recuperar documentos clave con rapidez.

## **E. Gestión del riesgo**

72. En sus tareas cotidianas, el FIDA afronta y gestiona una gran variedad de riesgos, tanto internos como externos. En vista de ello, ha procurado incesantemente consolidar la experiencia positiva adquirida hasta la fecha en la puesta en práctica de su marco de gestión del riesgo.<sup>14</sup> En un documento reciente, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas definió al FIDA como una institución "pionera emergente" en la esfera de la gestión del riesgo institucional, con referencia a las prácticas adoptadas en el Fondo en la esfera del riesgo, en particular ese modelo de gestión.
73. **Gestión del riesgo institucional.** El perfil del riesgo institucional del FIDA, que se elaboró en 2009 para determinar los riesgos institucionales más importantes en toda la organización<sup>15</sup> y constituye el mecanismo principal del FIDA en materia de gestión de riesgos, ha sido examinado por la dirección y el Comité de Gestión del Riesgo Institucional con objeto de efectuar un seguimiento de la situación y detectar los riesgos incipientes.
74. El resumen de los cinco riesgos prioritarios contenido en el documento revela que los tres riesgos principales afrontados por el FIDA desde un punto de vista institucional se relacionan con la planificación y gestión de los recursos, mientras que el cuarto y quinto riesgos tienen que ver con la presencia y los programas en

<sup>14</sup> Véase la reciente publicación de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, *Review of Enterprise Risk Management in the UN system: Benchmarking framework*. Además, en el informe de la MOPAN sobre la eficacia del FIDA se señala que el examen del documento resultó particularmente positivo respecto de la auditoría financiera externa del FIDA y sus estrategias de gestión del riesgo.

<sup>15</sup> El documento Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA (EB 2010/99/R.30), que se presentó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de abril de 2010, contiene información detallada sobre los riesgos incluidos en el perfil del riesgo institucional de 2009.

los países. En particular, los riesgos más graves conciernen a la necesidad de adoptar un enfoque para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo ajustado al plan a medio plazo de la institución, mediante instrumentos y medidas adecuados que generen beneficios a medio plazo. El FIDA está mitigando estos riesgos mediante la elaboración y aplicación del plan a medio plazo y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

75. En 2010, se ha procedido a complementar el fortalecimiento de la gestión de los riesgos clave planteados por las operaciones en los países (posibilidad de períodos de establecimiento prolongados, altos costos de funcionamiento y administración financiera inadecuada) mediante la concertación de acuerdos sobre los tipos de contratos, la selección y contratación de personal y la autoevaluación, actualmente en marcha, de la presencia en los países. También se han perfeccionado los procesos de mejora y de garantía de la calidad del diseño de proyectos, así como el seguimiento de los aspectos fiduciarios y los resultados de la cartera en curso. En 2009 se preparó por primera vez un marco de controles internos para la presentación de informes financieros y se completó un trazado de los procesos operativos pertinentes, que se presentó al Comité de Auditoría en abril de 2010. Se trata de los primeros hitos de la hoja de ruta del Fondo hacia el cumplimiento de las normas y mejores prácticas del sector, como son lograr la conclusión de los procesos de declaración y certificación para los ejercicios financieros de 2011 y 2012, respectivamente. Cada año, el Comité de Gestión del Riesgo Institucional presentará informes internos sobre cuestiones, soluciones y resultados fundamentales al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.
76. Hay otras dos entregas fundamentales relacionadas con la Octava Reposición que contribuyen a una mejor gestión del riesgo institucional: la adopción de un marco de rendición de cuentas y la aplicación de la política de divulgación de información financiera.
77. **Marco de rendición de cuentas.** Está a punto de finalizarse el marco de rendición de cuentas, que va dirigido a exponer en un único documento todos los elementos de responsabilización en el FIDA. Entre estos figuran las funciones y obligaciones institucionales, como las delegaciones de autoridad en cascada; mecanismos de apoyo a la adopción de decisiones por la dirección; mecanismos de rendición de cuentas, y control y gestión de los riesgos.
78. **Política de divulgación de información financiera.** La política de divulgación de información financiera se aplica con arreglo a un enfoque de dos fases. En primer lugar, desde 2010 todos los miembros del personal deben proporcionar una certificación anual de cumplimiento del Código de Conducta del FIDA y de información sobre los bienes o fuentes de ingresos distintas del FIDA. En 2011 se aplicarán criterios de divulgación más detallados para los funcionarios clave. Para orientar y supervisar esta función se ha considerado necesario contratar a un Oficial de Ética.
79. **Continuidad de las operaciones.** La Oficina del Oficial Principal de Finanzas y Administración, con la ayuda de un experto en continuidad de las operaciones, ha preparado un marco general para la continuidad de las operaciones. En ese documento general se establecen la política, la estructura de gestión, los sistemas e instrumentos y el plan de continuidad de las operaciones para el FIDA, y se identifican los procesos operativos críticos, así como sus encargados. El marco abarca el ciclo completo de la continuidad de las operaciones y define y consolida la miríada de planes, sistemas y capacitación existentes (o previstos) en materia de continuidad de las operaciones.

## F. Ahorros de costos

80. El último pilar de la iniciativa del FIDA para el cambio y la reforma consiste en una serie de pequeños cambios destinados a lograr ahorros de costos en toda la institución. Actualmente, dichos cambios afectan a las siguientes esferas: las operaciones de la División de Tesorería, viajes, prestaciones del personal, adquisición y contratación, gestión de los registros e instalaciones.
81. **Operaciones de la División de Tesorería.** En 2010, la División de Tesorería consolidó los activos administrados por entidades externas y descartó a los administradores cuyo desempeño era inferior a sus parámetros de referencia. Este hecho ha producido mejoras de eficiencias gracias a la disminución de los honorarios de administración, los resultados más satisfactorios y la utilización más eficaz de los recursos humanos de la División de Tesorería.
82. **Políticas de viaje.** Los viajes son desde siempre una necesidad operacional del personal del FIDA y un factor de costos para la organización. Mediante la revisión de las políticas de viaje, efectuada en mayo de 2010, y la reducción de algunos derechos del personal en materia de viajes, se calcula que en 2010 los costos de viaje del FIDA han disminuido unos USD 0,5 millones y se prevé que en el período venidero los ahorros serán aún más sustanciales. En este mismo año se ha puesto en marcha una aplicación para efectuar reservas en línea, que ofrece a los viajeros la posibilidad de reservar directamente sus viajes conforme a las normas del FIDA en esta materia, con lo cual se simplifica el proceso de preparación. La dirección está revisando ulteriormente la política de viajes.
83. **Modificaciones de los derechos y prestaciones.** Se ha procedido a revisar el plan de indemnización del personal con contratos a plazo fijo y continuos, tras lo cual se ha eliminado el componente de enfermedades o lesiones no relacionadas con el servicio. Los ahorros previstos en 2011 como resultado de esta medida ascienden a USD 1 millón, aproximadamente. El FIDA ha emprendido también una iniciativa para sustituir los bonos de papel que utiliza el personal autorizado para la compra de gasolina por tarjetas electrónicas (similares a las que se utilizan para un cajero automático). Gracias a este método los beneficiarios dispondrán de un sistema más sencillo y fácil de usar.
84. **Adquisición y contratación.** En 2011 se conseguirán ahorros institucionales mediante el proceso conjunto de licitación y de adquisición de bienes y contratación de obras y servicios a través del equipo de adquisición y contratación conjuntas de la FAO, el FIDA y el PMA. Además, mediante los acuerdos a largo plazo en vigor en otros organismos de las Naciones Unidas, el FIDA evitará ciertos costos de licitación en sus operaciones relativas a adquisición y contratación e instalaciones. El nuevo manual de adquisición y contratación, que se encuentra en fase de aprobación, contiene disposiciones explícitas para ampliar el uso de acuerdos a largo plazo de otras organizaciones.
85. **Gestión de los registros.** En 2010, los cambios aportados al enfoque de gestión de los registros en el FIDA conllevaron la eliminación de varios procesos manuales. Una vez que el nuevo flujo de trabajo quede plenamente establecido, se prescindirá de la gestión y conservación de archivos en papel, con excepción de los registros vitales. Por lo tanto, se reducirá drásticamente el espacio destinado al archivo en la Sede y las oficinas en los países. Asimismo se está ensayando una modalidad de trabajo sin papel en el seno de la organización, y en el presupuesto de gastos de capital para 2011 se han incluido créditos para efectuar nuevas mejoras en el sistema, como la clasificación automática de metadatos para facilitar la transmisión, la recuperación y la conservación de registros. Esta iniciativa contribuye también a hacer más ecológicas las operaciones del FIDA.
86. **Instalaciones.** Se introdujeron varios cambios a la gestión de las instalaciones a fin de lograr un uso óptimo de los recursos y reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono, por ejemplo controlando la temperatura y las horas de

funcionamiento del equipo de calefacción, ventilación y aire acondicionado, manteniendo un bajo nivel de iluminación fuera de las horas de trabajo y reduciendo el consumo de agua en el edificio. Estos cambios contribuyeron a que el FIDA obtuviera la prestigiosa certificación LEED Oro como líder en eficiencia energética y diseño ambiental por el funcionamiento y mantenimiento del edificio.

#### **IV. Observaciones finales**

87. La dirección mantiene su firme empeño por llevar a la práctica las iniciativas emprendidas en el marco del programa de cambio y reforma. Hasta la fecha, se han logrado grandes avances en distintas esferas, sobre todo respecto de la configuración del personal directivo y la ultimación de las primeras ediciones del marco estratégico, el plan a medio plazo, la presupuestación de base cero y el plan estratégico de la fuerza de trabajo. Además, está muy adelantado un conjunto de reformas en materia de recursos humanos así como varias otras iniciativas de cambio relativas a las operaciones financieras, la gestión de los programas en los países y la administración en general.
88. Aunque todavía no ha llegado a su término, el examen externo de las operaciones financieras del FIDA ha arrojado algunas conclusiones preliminares que evidencian la necesidad de una reforma importante en esta esfera.
89. El programa de cambio y reforma es un trabajo en curso; no obstante, ya ha contribuido a la expansión de las operaciones del FIDA. El fuerte incremento del número de proyectos apoyados y del volumen total de las operaciones del FIDA no se ha conseguido a expensas de una disminución de la calidad y el impacto. A decir verdad, mediante estos esfuerzos el Fondo ha conseguido aumentar también la eficiencia de sus operaciones.
90. A este respecto, no cabe duda de que la plena aplicación del programa de cambio y reforma redundará en un ulterior fortalecimiento del Fondo y permitirá que este lleve a cabo con éxito el primer año del programa de trabajo enmarcado en la Octava Reposición. Es indispensable que el Fondo alcance no solo sus metas cuantitativas sino también sus objetivos cualitativos. La dirección confirma su confianza en que la alineación estratégica de los recursos del FIDA —tanto humanos como financieros— asegurarán el éxito en este sentido.
91. Más aún, la dirección reafirma su convicción de que mediante el logro de estos objetivos y el cumplimiento de los compromisos contraídos en el marco de la Octava Reposición, después de la reforma, el FIDA se situará como un modelo de institución financiera ágil dentro del sistema de las Naciones Unidas, cuyo compromiso permanente es prestar apoyo a los pequeños agricultores y la población rural pobre.

## Reporting requirements and delivery outcomes under IFAD's Eighth Replenishment

<i>Targeted Executive Board session</i>	<i>Report to be presented</i>	<i>Progress</i>
<b>FINANCIAL MANAGEMENT, FIDUCIARY AND TRANSPARENCY ISSUES</b>		
December 2009	Report of the Audit Committee on the IFAD's 2010 results-based programme of work and administrative and capital budgets, and the IFAD Office of Evaluation's three-year (2010-2012) rolling work programme and 2010 resource issues (integrating the administrative budget and the Programme Development Financing Facility into one administrative budget)	Reviewed at December 2009 Executive Board
December 2010	Report of the Audit Committee on the IFAD's 2011 results-based programme of work and administrative and capital budgets, and the IFAD Office of Evaluation's results-based work programme and budget for 2011 and indicative plan for 2012-2013 Zero-based Budget (not an Eighth Replenishment deliverable)	Presented at informal seminar in association with April 2010 Executive Board Preview presented at September 2010 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
December 2010	Strategic Workforce Plan (not an Eighth Replenishment deliverable)	Presented at informal seminar in association with April 2010 Executive Board Progress reported under Human Resources reform update at December 2010 Executive Board
September 2009	Amendment to IFAD's Policy on the Disclosure of Documents, to allow project/programme design documents to be disclosed to the Executive Board on IFAD's public website prior to Executive Board session during which the project will be considered	Approved at September 2009 Executive Board
September 2010	IFAD Policy on Disclosure of Documents (2010)	A policy of "presumption of full disclosure of documents produced by IFAD" approved at the September 2010 Executive Board
December 2009	IFAD's project procurement guidelines and their implementation, including a comparison with those of the World Bank and reference guide to "Fiduciary Management for Community-driven Development Projects", and assessment of the guidelines' alignment with IFAD's anticorruption policy	Review presented at December 2009 Executive Board Annotated outline presented for review at April 2010 Executive Board Revised Guidelines approved at September 2010 Executive Board
34 <sup>th</sup> GC, 2011	Resolution to revise lending instruments	Document - "Revision of the Lending Policies and Criteria," presented to December 2009 Executive Board
Each December	Risk Management: The President submits an annual report on IFAD's risk management activities to the Executive Board, through the Audit Committee	Ongoing. Presented at September 2009 Executive Board
<b>HUMAN RESOURCES REFORM</b>		
December 2009	Progress report on human resources reform – a people strategy for IFAD	Presented at December 2009 Executive Board
December 2010	Human resources reform	Presented at December 2010 Executive Board
December 2010	Reports of external assessment of staff compensation and entitlements	Presented at December 2010 Executive Board
Each December	Report on progress in implementing the HR reform agenda (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
<b>ACHIEVING AND MEASURING RESULTS</b>		
September 2009	Results Measurement Framework for the Eighth	Approved at September 2009

<i>Targeted Executive Board session</i>	<i>Report to be presented</i>	<i>Progress</i>
	Replenishment period (2010-2012)	Executive Board
December 2010	IFAD Medium-term Plan (MTP) 2010-2012 (not an Eighth Replenishment deliverable)	Presented at informal seminar in association with April 2010 Executive board  Progress reported presented at September 2010 Executive Board  MTP presented at December 2010 Executive Board
Each December	Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board  Presented at December 2010 Executive Board
<b>ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</b>		
April 2009	Environmental Management and Sustainable Development – IFAD's Environmental and Social Assessment Procedures”	Reviewed at April 2009 Executive Board
December 2010	Policy on environment and natural resource management (incorporating IFAD's climate change strategy)	Informal seminar held in association with December 2010 Executive Board  Policy to be presented for approval at May 2011 Executive Board
<b>CLIMATE CHANGE</b>		
April 2010	IFAD Climate Change Strategy	Informal seminar held in association with December 2009 Executive Board  Strategy approved at April 2010 Executive Board
<b>COUNTRY OWNERSHIP</b>		
Each December	Report on performance on country ownership (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board  Presented at December 2010 Executive Board
<b>COLLABORATION AND PARTNERSHIPS</b>		
September 2011	Report on the success of IFAD's efforts to develop a more selective approach to partnerships	
Each December	Report on performance of partnerships (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board  Presented at December 2010 Executive Board
<b>GENDER, EQUALITY AND WOMEN'S EMPOWERMENT</b>		
Each December	Report on performance on gender in its operations (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board  Presented at December 2010 Executive Board
December 2010	Evaluation of IFAD's performance on gender equality and women's empowerment in 2009. Based on the findings of the evaluation, the Executive Board will consider the need to develop a corporate policy and implementation strategy on gender	IOE Evaluation will be presented to December 2010 Executive Board
<b>ENGAGEMENT WITH THE PRIVATE SECTOR</b>		
December 2010	Proposal for IFAD's role and instruments relative to engagement with the private sector, fully consistent with IFAD's mandate	IOE Evaluation in May 2011, proposal for December 2011  Grants to private sector introduced in Revised Grants Policy December 2009
<b>IFAD'S ROLE IN MIDDLE-INCOME COUNTRIES</b>		
September 2010	IFAD's Engagement with Middle-Income Countries	Informal seminar held in association

<i>Targeted Executive Board session</i>	<i>Report to be presented</i>	<i>Progress</i>
		with September 2010 Executive Board Paper to be presented for review at December 2010 Executive Board
<b>STRATEGIC FRAMEWORK</b>		
December 2010	Strategic framework to guide IFAD's activities in the period 2011 onwards	To be presented for review at December 2010 Executive Board
<b>OTHER</b>		
April 2011	Revised format for project documents presented to the Board (not an Eighth Replenishment deliverable)	In progress

## Key data

Table 1

### Actual programme of work levels and target (2010-2012) in successive replenishments (millions of United States dollars)

	<i>Fifth Replenishment 2001-2003</i>	<i>Sixth Replenishment 2004-2006</i>	<i>Seventh Replenishment 2007-2009</i>	<i>Eighth Replenishment 2010-2012</i>
Programme of work	1 200	1 514	1 955	3 000

Table 2

### Key performance targets and indicators

<i>Results</i>	<i>Percentage of projects rated satisfactory</i>		
	<i>Projects designed during 1995-2001 (rated by IEE)</i>	<i>Latest results from RIDE December 2010 Executive Board<sup>a</sup></i>	<i>Medium-term (2012) target established by Executive Board</i>
Project effectiveness at completion	67%	ARRI – 77% PCR – 86%	85%
Satisfactory impact on poverty at completion	55%	ARRI – 83% PCR – 86%	85%
Satisfactory impact on learning, scaling up and/or knowledge management at completion	25-55%	ARRI – 95% PCR – 79%	85%
Sustainable at completion	40%	ARRI – 65% PCR – 76%	80%
Satisfactory country strategy impact on food security, income empowerment <sup>b</sup>	n.a. (ARRI)	n.a.	n.a.
Satisfactory overall at entry (effectiveness, poverty impact, sustainability, innovation) <sup>c</sup>	-	88%	90%
Percentage of country programmes satisfactory for adherence to aid effectiveness agenda <sup>d</sup>	-	100%	100%
Average time from project approval to effectiveness (months)	18	12.2	n.a.

Note: IEE=Independent External Evaluation of IFAD; ARRI=Annual Report on the Results and Impact of IFAD's Operations; PCR=project completion report; n.a. not available.

<sup>a</sup> ARRI figures represent three-year rolling averages; PCR figures represent two-year rolling averages.

<sup>b</sup> IOE's sample is too small to measure impact at country level.

<sup>c</sup> Composite of four indicators.

<sup>d</sup> Client survey data.

Table 3

### Evolution of direct supervision

	<i>31 December 2007</i>	<i>31 December 2008</i>	<i>31 December 2009</i>	<i>2010</i>
Number of IFAD projects directly supervised by IFAD	32	101	170	210
Percentage of projects directly supervised by IFAD (relative to the total number of projects under implementation)	16	50	77	91